

Шэрон Мельник

~~СТРЕССО~~

УСТОЙ

~~ЧИВОСТЬ~~

Как сохранять спокойствие и высокую
эффективность в любых ситуациях

Эту книгу хорошо дополняют:

[Гибкое сознание](#)

Кэрол Дуэк

[Психология достижений](#)

Хайди Грант Хэлворсон

[Цельная жизнь](#)

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд,
Марк Виктор Хансен

SHARON MELNICK

Success Under Stress

Powerful Tools for Staying Calm,
Confident, and Productive
When the Pressure's On

AMACOM

New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Washington, D.C.

ШЭРОН МЕЛЬНИК

Стрессоустойчивость

**Как сохранять спокойствие
и высокую эффективность
в любых ситуациях**

Перевод с английского Светланы Чигринец

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

Информация от издательства

На русском языке публикуется впервые

Мельник, Ш.

Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и высокую эффективность в любых ситуациях / Шэрон Мельник ; пер. с англ. Светланы Чиргинец. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-951-2

Для многих из нас стресс стал «новой нормой»: каждый день на работе мы обрабатываем письма и звонки, беремся за множество важных дел сразу и не успеваем их закончить, а ночью прокручиваем в голове рабочие задачи и конфликты.

Книга профессионального бизнес-психолога Шэрон Мельник излагает методику, с помощью которой можно не только сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях, но и находить в них новые возможности для профессионального и личного развития. Чтобы начать применять некоторые из техник, достаточно всего нескольких минут.

Шэрон Мельник — эксперт по стрессоустойчивости из Гарвардской медицинской школы, где она больше десяти лет разрабатывала свою методику, и автор эффективных тренингов, которые помогли нескольким тысячам людей преодолеть влияние стрессовых ситуаций.

Success Under Stress: Powerful Tools for Staying Calm, Confident, and Productive When the Pressure's On.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© 2013 Dr. Sharon Melnick

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Моим родителям, Сюзан и Нилу Мельник, за их великодушие
Доктору Джозефу Леври за его мудрость*

Введение

Чем вам поможет эта книга

Когда вы находитесь на пике своих возможностей, то получаете удовольствие от работы — успешного завершения проекта или заключения сделки. Вы завоевываете уважение и получаете вознаграждение, делая жизнь других людей лучше. Вы чувствуете, что добились успеха и нашли свой рабочий ритм. В конце трудового дня вашего энтузиазма хватает на общение с людьми и занятия, которые для вас важны, — и даже остается время для обретения душевного равновесия. Но у многих оказывается слишком много дел и слишком много препятствий подстерегает на пути к цели — к тому же постоянно приходится иметь дело с нервными и напряженными людьми.

Добро пожаловать в новую реальность, где вас изнуряют всевозможные стрессы, из-за которых все сложнее удержаться на плаву — не говоря уже о том, чтобы добиться успеха.

Но вам под силу больше, чем кажется. Эта книга представляет более ста стратегий, позволяющих добиться успеха в стрессовой ситуации, будь то проблемы в отношениях или аврал на работе, когда ни на что не хватает времени. Новые знания и навыки обеспечат вам стрессоустойчивость, наделяя способностью контролировать каждый день жизни. Работая меньше и зарабатывая больше, вы всегда найдете время на размышление и созерцание.

Будучи бизнес-психологом и обучив уже более шести тысяч человек, я наблюдала за тем, как уверенно одни люди справляются со стрессом, успешно завершая проекты и не растрачивая энергию попусту, в то время как другие просто борются за выживание. Существует набор навыков, отличающих одну группу от другой. У каждого из нас уже есть сокровищница ценных навыков — осталось лишь подобрать к ней ключ.

Стоит вам узнать секреты стрессоустойчивости, как доходы начнут расти на глазах. Действительно, 71% топ-менеджеров по всему миру подтверждает: психологическая устойчивость и способность видеть

новые возможности в каждом препятствии для них «очень» и даже «чрезвычайно» важные факторы при выборе сотрудников¹. Владельцы компаний, которые стратегически подходят к планированию рабочего дня, отмечают быстрый рост своего бизнеса.

Я написала книгу о стрессоустойчивости, чтобы помочь вам добиться успеха и стать высококлассным специалистом без ущерба для качества жизни. Стрессовые ситуации больше не испортят ваш день и не помешают добиться цели. Вы научитесь справляться со стрессом и, что еще важнее, видеть возможности в препятствиях — только так можно искоренить стресс. Распределяя рабочую нагрузку, вы научитесь, преодолевая трудности, генерировать новые идеи и принимать нестандартные решения. Вы научитесь мотивировать людей и влиять на них, делая вашими сторонниками (вместо того чтобы тратить энергию, пытаясь избавиться от чувства бессилия). Вы будете решительно высказываться на встречах и найдете общий язык с клиентами, которые еще недавно были вам не по зубам. Если вы столкнетесь с проблемой или безвыходной на первый взгляд ситуацией, новые инструменты, о которых рассказывается в книге, помогут вам выбраться из тупика и двигаться дальше по намеченному вами пути.

Эта книга выходит за рамки прописных истин о правильном питании и здоровом сне или — совсем уже в крайнем случае — о том, как «сделать глубокий вдох и выйти подышать свежим воздухом». Безусловно, многим такой подход помогает, но едва ли он способен снизить влияние современного ритма на успешность и качество жизни. Алгоритм выхода из любой сложной ситуации, описанный на страницах этой книги, базируется на трех основных правилах: нужно изменить свое отношение к проблеме, свою физическую реакцию на проблему или саму проблему.

- **Измените отношение к ситуации.** Если взглянуть на проблему под другим углом, вы сможете найти новые решения.
- **Научитесь управлять своей физиологией.** Сконцентрируйтесь, когда вы перегружены, находите источники энергии, когда кажется, что сил больше нет, и успокойтесь, когда вы взволнованы или раздражены.

- **Решите проблему.** Искорените источник стресса, и вам больше никогда не придется с ним справляться!

Стоит однажды попробовать любой из этих подходов, и вы сразу отметите, как снизился уровень стресса и повысилась эффективность. А если применить элементы *всех трех* подходов, можно справиться с любой стрессовой ситуацией.

Но самое главное: я понимаю, насколько вы заняты, и поэтому практически любой из описанных инструментов можно освоить *менее чем за три минуты*. Какую пользу вы в итоге извлечете?

- **Вы обретете больше контроля над своей жизнью.** Прекратив, наконец, бегать по кругу, вы начнете двигаться прямо к своей цели. Вы научитесь лучше контролировать свой график, уменьшите стресс, связанный с постоянным страхом упустить возможности или не суметь привлечь клиента. Вы всего добьетесь, стоит вам научиться на 100% пользоваться своими способностями. Вы покончите со всем тем, что поглощало ваше время и энергию; научитесь говорить «нет», когда поставленные перед вами задачи и проекты отдаляют вас от желаемой цели.
- **Сохраните энергию и энтузиазм после рабочего дня.** Книга рассказывает об инструментах, которые позволят вам «включаться» и «выключаться» по щелчку. Вы научитесь концентрироваться, когда это необходимо, и расслабляться, когда захотите, — это рецепт сохранения энергии, жизни в удовольствие и здорового сна. Вы найдете баланс между профессиональным выполнением работы и полноценной жизнью и забудете о своем желании угодить всем — вы ведь сами взвалили на себя эту обузу. Если вы склонны к самобичеванию, если вам кажется, что вы в чем-то уступаете конкурентам, или если вы принимаете все слишком близко к сердцу, эта книга для вас — она поможет вам настроиться на позитивное мышление. Если вы боитесь выступать перед аудиторией и не можете снять трубку и позвонить потенциальному клиенту, который, как вам кажется, не захочет вас слушать, эта книга вселит в вас уверенность и поможет

начать действовать. Если вам предстоит общение с неприятным собеседником, вы сумеете быстро успокоиться и благополучно провести встречу. Вы научитесь абстрагироваться от эмоций и контролировать бурные реакции.

- **Сможете видеть возможность в каждом препятствии.** Вы научитесь решать проблемы и избавляться от стресса, легко адаптировать свою деятельность, когда, например, меняются приоритеты или когда вы не получили отзыва о проделанной работе. Эта книга содержит план действий и набор навыков, которые позволят вам процветать в современном динамичном мире. Вы откроете в себе способность «приспосабливаться и даже получать удовольствие от постоянно меняющихся карьерных возможностей, бизнес-моделей и исходных условий»². Вскоре вам откроются новые перспективы, позволяющие вам «выйти из тени» и уверенно двигаться вперед. А если вам кажется, что вы стали жертвой обстоятельств и вы видите перед собой только препятствия — задержки в производстве, невозможность двигаться по карьерной лестнице, достичь финансовых целей, — вы научитесь обращать такие ситуации себе во благо.

Эта книга для вас, если вы:

- работаете в стрессовых условиях, когда постоянно приходится мотивировать людей на достижение результатов;
- управляете собственным бизнесом — и отвечаете за все процессы;
- стремитесь снизить финансовое напряжение, чувствуя, что вы уже на грани;
- не чувствуете уверенности в себе и поэтому сами препятствуете своему успеху, или же вы слишком бурно реагируете (особенно когда имеете дело со сложными в общении людьми).

В этой книге — план действий и набор инструментов для повышения вашей стрессоустойчивости.

Раздел I

о том, как вернуть себе власть над обстоятельствами и достичь успеха в новой реальности

Глава 1. Управляйте стрессом: от выживания в условиях стресса к успеху

Вы узнаете, почему снова и снова попадаете в ловушку стресса, и поймете, как просто изменить ситуацию в свою пользу.

Глава 2. Контролируйте то, что в вашей власти: «правило 50%»

Существует лишь один способ колоссально повысить эффективность, добиться целей и уменьшить стресс. В этой главе вы откроете для себя этот путь.

Раздел II

о стрессе, вызванном избытком задач и препятствий на пути к цели

Глава 3. В каждой трудности кроется возможность

Отстранитесь от бесконечных задач, поручений и просьб и устремитесь к поставленной цели. Научитесь превращать трудности в возможности. Мыслите позитивно и стремитесь достичь намеченного — здесь не повредит и разумная отрешенность, если вам приходится работать в напряженных условиях.

Глава 4. Спокойствие и концентрация на работе менее чем за три минуты — даже йога не дает такого результата

Узнайте секрет высокой производительности и научитесь находить нестандартные решения в любой ситуации — выработайте способность четко концентрироваться и сохранять энергию на протяжении всего дня, а также мгновенно успокаиваться и восстанавливать силы. Есть два способа обрести спокойствие духа и ясность разума: можно выполнить трехминутные упражнения, не вставая из-за рабочего стола, либо 90 минут заниматься йогой — что выберете вы? Научитесь, проснувшись вдруг среди ночи от беспокойства по поводу множества нерешенных проблем, засыпать снова за три минуты. Когда вы на работе, важно думать о деле, но, приходя вечером домой, не забывайте оставлять мысли о работе за дверь. Наслаждайтесь свободным от работы временем, не испытывая при этом чувства вины.

Глава 5. Как расставить приоритеты

Сократите список дел, требующих вашего вмешательства, и быстрее завершайте проекты. Работайте над тем, что выгодно вам, концентрируясь только на важных задачах, не позволяя мелочам отвлекать вас, даже если вы вынуждены сражаться на нескольких фронтах. Повысьте эффективность — делайте все как следует с первого раза, приходите к консенсусу на встречах и не откладывайте решение проблем в долгий ящик. Несмотря на то что поток людей и задач, требующих вашего внимания, вряд ли уменьшится, у вас будет выбор — уделить им внимание или нет. Такое поведение обеспечит вам уважение.

Раздел III

о том, как перестать зависеть от мнения окружающих и справиться со стрессом, который вы сами себе навязали

Глава 6. Кратчайший путь к уверенности

Стремитесь ли вы непременно получить одобрение других людей, беспокоитесь ли о том, что подумают о вас окружающие, склонны ли вы откладывать все до последнего, боитесь ли спросить о продвижении по службе или увеличении зарплаты, которых заслуживаете? Перестаньте попусту тратить время и энергию. Поверьте в свои силы.

Глава 7. Как избавиться от волнения в два счета

Вам необходим заряд уверенности? Волнуетесь перед презентацией? Эта глава рассказывает о содержимом всегда доступной вам «внутренней аптечки» и учит снимать напряжение, возвращая себе бесстрашие и концентрацию.

Глава 8. От самобичевания к уверенности в себе

Вы научитесь доверять собственным суждениям и принимать решения быстро и без мучительных раздумий. Обретенная уверенность в своих силах поможет вам преодолеть склонность к перфекционизму и прокрастинации. Наконец, вы поймете, как не строить себе препятствий!

Раздел IV

о том, как сделать, чтобы стресс не мешал в отношениях с другими людьми

Глава 9. Сохраняйте способность трезво мыслить, когда вас пытаются вывести из себя

Вы принимаете все слишком близко к сердцу? Тогда у вас будет инструмент, который поможет сохранять здравомыслие, а не поддаваться первому эмоциональному порыву и затем сожалеть о сказанном. Трудные в общении люди больше не смогут брать над вами верх, выводя из равновесия. Вас всегда будут уважать за то, что вы говорите только по делу и демонстрируете прекрасные лидерские качества.

Глава 10. Как мгновенно справиться с гневом

Сохраняйте спокойствие и оставайтесь собранным даже тогда, когда имеете дело с человеком, который чем-то вас раздражает (параллельно волшебным образом будет успокаиваться и ваш собеседник). Кстати, эту тактику можно использовать дома с детьми! Так вы научитесь избегать отрицательных эмоций.

Глава 11. Сохраняйте равновесие

Как было бы прекрасно получить пульт управления людьми, чтобы заставить их делать то, что хочется вам. Но есть способ лучше — научиться реально влиять на поведение других людей, сглаживая острые углы и ускоряя рабочий процесс. Вы подберете ключ к сотруднику, который не показывает должных результатов, и сможете мотивировать его на своевременное и качественное выполнение работы.

Раздел V

о том, как создать вокруг себя благоприятную атмосферу и повысить стрессоустойчивость

Глава 12. Взгляните по-новому на баланс между работой и личной жизнью

Измените свое представление о балансе между работой и личной жизнью, абстрагируясь от соотношения времени, которое вы тратите на работу и на отдых. Научившись достигать равновесия в течение

рабочего дня и контролировать свою реакцию на стресс, вы установите баланс между работой и жизнью в целом. Узнайте, как в современном мире, делая осознанный выбор, стать хозяином своей судьбы — только так вы будете эффективны и на работе, и дома.

Глава 13. Как мотивировать других пройти свою половину пути

Как только вы повысите собственную стрессоустойчивость, вы сможете научить ваших коллег и близких снимать напряжение и действовать более эффективно. Именно так можно создать культуру, частью которой вы хотели бы стать, будь то культура вашей команды, вашей компании или вашей семьи.

Каждая стратегия, описанная в этой книге, поможет вам абстрагироваться от обстоятельств, в которых вы пытаетесь выжить, и сделать шаг к эффективности; вы станете новатором и *интрапренером*^[1] в своей компании; лидером в своей профессиональной области. Не ждите одобрения окружающих. Не ждите, что ситуация изменится прежде, чем вы научитесь справляться со стрессом. Просто применяйте предлагаемые стратегии, чтобы повысить свою стрессоустойчивость.

РАЗДЕЛ I

Постоянный стресс: восстанавливаем силы, чтобы добиваться успеха

Думаете, в постоянном напряжении находитесь только вы один? Если да, «подслушайте» два телефонных разговора — не знакомы ли вам эти ситуации и их герои.

«Я никому раньше в этом не признавалась, — сказала мне Стейси. — Но я так больше не могу. А иногда мне начинает казаться, что уже и не хочу».

Стейси — работающая мама, она возглавляет отдел клиентской поддержки (это середина ее карьерной лестницы). Когда она позвонила мне, чтобы получить консультацию, то первым делом сказала, что испытывает колоссальное напряжение из-за того, что приходится вести множество проектов. «Я знаю, что ожидаю от себя слишком много, но я не хочу снижать планку, — продолжила Стейси. — Моя помощница постоянно ошибается, и я боюсь, что однажды ее ошибка отразится на наших клиентах. Я неважно сплю, просыпаюсь среди ночи, а днем быстро выбиваюсь из сил. В последнее время я часто срываюсь на детях и постоянно чувствую себя виноватой».

В голосе Стейси звучала безнадежность. В постоянно меняющихся условиях она задала себе бешеный ритм и не могла правильно расставить приоритеты. Она пыталась справиться со всем сама, но с каждым днем лишь глубже увязала в трясине проблем. Настоящая перфекционистка, она считала, что несет ответственность за все ошибки. И, несмотря на безумную усталость, она упорно продолжала идти вперед.

Мы решили все проблемы Стейси всего за несколько недель! Во-первых, я обучила ее методикам, помогающим заснуть вновь в течение трех минут — отныне по утрам она чувствует себя отдохнувшей. Затем мы расставили в порядке важности все проекты, которые ведет Стейси

— а их ни много ни мало 61. Научившись меньше анализировать и больше делать, она наконец осознала, что за один рабочий день успевает многое. Стейси освоила инструменты, которые помогают ей сконцентрироваться, когда это необходимо, но при этом в нужное время расслабиться и уделить время семье. Жизнь Стейси стала более сбалансированной. Освоив коммуникационные техники, позволившие ей минимизировать ошибки помощницы, Стейси вздохнула с облегчением. Благодаря полученным навыкам она сумела многое в своей жизни взять под контроль, научилась справляться со своим самокритичным «внутренним голосом» и проявлять сдержанность, общаясь с детьми. В результате она постепенно избавилась от чувства вины дома и повысила лидерский потенциал на работе. Через четыре месяца Стейси получила новую должность.

Дэн, владелец компании по финансовому планированию, заявил: «Я поставил перед собой амбициозные цели, но никак не могу их достигнуть. Я устал от постоянной погони за мелкой сошкой — я хочу привлекать “крупную рыбу”, как другие. Мне кажется, что я должен постоянно работать, чтобы не упустить клиента, и за это я плачу отсутствием того качества жизни, к которому так упорно стремлюсь. Каждое утро я прихожу в офис с готовым планом работы, но меня постоянно отвлекают и все идет как получится. Ко всему прочему мой партнер по бизнесу просто невыносим».

Поскольку Дэн не сумел увидеть картины происходящего целиком, многие задачи вышли у него из-под контроля. Он приходил домой разочарованный, а возвращаясь на работу, снова и снова буксовал. Не особо веря в свои силы, он не решался начать охоту на «крупную рыбу». Он был расстроен, нервничал, к тому же на него давили финансовые обстоятельства.

Дэн был готов прорваться на следующий уровень успеха. Для этого мы смоделировали бизнес-стратегию, учитывая его способности и сформулировав, чем он может заинтересовать ту самую «крупную рыбу». Он осознал, в каком направлении надо двигаться и какие действия помогут ему достичь цели. Стоило ему разработать систему, снизившую нагрузку от бумажной волокиты, как стресс отступил, уступая дорогу ясному мышлению. Именно в этот момент Дэн открыл для себя стратегии, способные быстро вернуть ему утраченное

равновесие и помочь выглядеть в глазах окружающих спокойным и уверенным в себе профессионалом. Уже в течение месяца в списке его клиентов появилась «крупная рыба». А через три месяца он заключил самую серьезную сделку за всю свою карьеру. С деловым партнером они «пришли к мирному соглашению». Теперь Дэн проводит больше времени с молодой женой и, наконец, может наслаждаться качеством жизни, ради которого так много работал!

Вы чувствуете себя так же, как Дэн и Стейси, — как будто каждый день вы изо всех сил гребете против течения, но при этом не можете сдвинуться с места? Вы слишком много работаете, но вам не удается достичь того финансового благополучия или качества жизни, о котором мечтаете? А может, вы все же добиваетесь прогресса, но его цена слишком высока для вас и вашей семьи?

Если да, вам под силу изменить курс. При правильном отношении к процессу и уголь можно превратить в бриллиант. Стейси получила повышение, а Дэн поймал «крупную рыбу». В следующих главах описываются все необходимые стратегии (и даже чуть больше). Если вы и без того успешно справляетесь с делами в новой реальности, то сейчас самое время узнать, как делать то же самое, но с меньшими затратами. Если вы выбиваетесь из сил, то получите набор инструментов, с помощью которых сможете держать ситуацию под контролем. Как в историях Стейси и Дэна, благодаря приобретенным навыкам вы добьетесь более существенной отдачи от работы. Вы найдете баланс между профессиональной и личной жизнью и укрепите свое финансовое положение. Вы сами будете устанавливать правила, а не просто реагировать на ситуацию, неподвластную вашему контролю.

Глава 1

Управляйте стрессом: от выживания в условиях стресса к успеху

Представьте себе человека, который вместо того, чтобы справляться с повседневными трудностями и незначительными неприятностями, всегда лишь отодвигает решение проблемы на потом. Такой человек не способен оценить альтернативу, наиболее приемлемую в долгосрочной перспективе. Он не видит ни новых подходов, ни новых возможностей и ищет ответ лишь в прошлом опыте. Он концентрируется на проблеме, упуская из вида глобальную картину. Принимая близко к сердцу любую мелочь, он ломает голову над причинами неудач, пребывая в состоянии постоянного напряжения и волнения.

Будь у вас такой сотрудник, едва ли вы стали бы ждать от него новаторских решений. Собственно, такой сотрудник и не задержался бы надолго в вашей компании. Тем не менее ситуация, которую я только что описала, — типичная реакция людей, неустойчивых к стрессу. Возможно, мы не отдаем себе в этом отчет, но наша реакция на стрессы, которые мы испытываем практически ежедневно, постепенно входит в привычку: изо дня в день мы топчемся на месте без шанса перейти на следующий уровень успешности. А ведь если не предпринять проактивных^[2] шагов, чтобы выйти из своей «зоны комфорта», можно так и не узнать, что же такое успех.

Безусловно, мы хотим научиться контролировать свои эмоции. Наша реакция на происходящее должна быть обдуманной, а не спонтанной и работать на перспективу. Она должна стать платформой для обеспечения долгосрочной выгоды — не только собственной, но и окружающих. Наша реакция должна быть наилучшей из возможных альтернатив для решения проблем, поддержания хороших отношений и сохранения энергии. Это и есть реакция человека, способного контролировать уровень стресса! Один из моих клиентов так описал переход от типичной реакции на стресс к реакции, которую он контролировал: «Это сродни ощущениям, когда сначала ты сидишь за рулем громоздкого автомобиля, который с трудом вписывается в

поворот, а потом пересаживаешься на “порше” с превосходной маневренностью».

Давайте обсудим ситуацию, которая могла бы возникнуть, умей вы управлять своей реакцией на повседневные события, способные вывести вас из равновесия. Начнем с примера. Сценарий развития событий до приобретения навыков по управлению стрессом выглядит следующим образом:

Сейчас 16 часов, и вы сидите на рабочем месте. День выдался тяжелым, но уже виднеется финишная черта. Вы с супругой договорились встретиться на ежегодном школьном представлении вашей 11-летней дочери через два часа. Неожиданно ваш непосредственный руководитель вызывает вас в святая святых — свой кабинет. Вы узнаете о том, что из-за кризиса президент вашего подразделения планирует стратегические перемены: ваша группа лишится ключевых ресурсов. Кроме того, глава компании хочет, чтобы вы подготовили 10-минутную презентацию по масштабному проекту, который вы ведете, и представили ее президенту подразделения и топ-менеджменту компании завтра в 9 утра. Вам не очень понятно, чего конкретно от вас ожидают, но вы ошарашены, поэтому решаете немедленно приступить к делу, не задавая лишних вопросов.

Когда вы возвращаетесь к рабочему месту, мысли в голове путаются: а если будет сокращение, оставят ли вас в команде? Вы говорите себе: «Стоп, не думай об этом!» Но приступ паники неминуем. Сердце бешено стучит. Вы отчетливо представляете себе ход завтрашней встречи. Почему глава компании хочет презентацию именно *от вас*? А если вы ошибетесь или скажете что-то, что покажется ему банальным? Сводит желудок. Вы вспоминаете, что ваш босс встречался с президентом еще на прошлой неделе, и вам непонятно, почему о том, что надо подготовить презентацию, вы узнали только сейчас. Вы возмущены — ваша челюсть сжимается, и напряжение в мышцах растет.

Обстановка накаляется: если вы не сделаете презентацию прямо сейчас, то пропустите представление дочери, и тогда ярлык «плохого отца» вам обеспечен. Интуитивно вы понимаете, что, так или иначе, справитесь с поставленной задачей, но вы уже во власти стресса. Что

еще хуже, вы не уверены в том, что сможете гордиться плодами своего труда. Вы понимаете, что попали в ловушку!

Вы садитесь за рабочий стол и начинаете мозговой штурм, но ограниченность мышления ставит вас в тупик. В голове одни и те же мысли — очень сложно сконцентрироваться. Вы отчаянно пытаетесь вспомнить, куда переместили презентацию, которую делал ваш коллега на установочной встрече, чтобы можно было на нее сослаться. Вы понимаете, что время играет против вас, поэтому вы хватаетесь за первую пришедшую идею — просто описать проект и его этапы.

Едва в работе наметился незначительный прогресс, на горизонте появляется ваш подчиненный с отчетом. Бегло просмотрев отчет, вы понимаете, что цифры в последней колонке неверны. А это значит, что придется потратить время еще и на то, чтобы объяснить сотруднику его ошибки. Мысленно вы уже ищете в своем плотном графике «окно» на повторное прочтение отчета. Ощущение, будто вы в тисках. Вы пытаетесь объяснить своему подчиненному, что именно в его отчете неверно, а в вашем голосе отчетливо звучит раздражение.

Закончив презентацию, вы спешите на представление дочери, прибывая ровно за минуту до его начала. Очень сложно привести мысли в порядок и переключиться, поэтому вплоть до второго акта вы фактически погружены в обдумывание рабочих проблем. Ночью вы плохо спите, волнуясь о предстоящей презентации. Утром, собираясь на встречу, вы нервничаете, поскольку до сих пор не уверены, совпадает ли ваша информация с тем, что от вас хотят услышать. Презентация проходит гладко, но после этого вас засыпают множеством сложных вопросов о вашей дальнейшей стратегии. Вы напуганы, поэтому избегаете высказывать свое мнение, даже когда у вас есть важная информация. После встречи ничего не происходит — весь оставшийся день вы раздражены и напряжены. Встречая босса в коридоре, вы переживаете, вдруг он что-нибудь скажет.

В данном сценарии ваша реакция на стресс — это череда взаимосвязанных событий, каждое из которых запускает последующее. Физическая реакция на стресс приводит к панике и хаосу в мыслях, что мешает вам трезво оценить ситуацию и принять оптимальное решение. Когда вы не на пике возможностей, то постепенно теряете уверенность в себе; в результате в дальнейшем

уровень стресса только возрастает. Как показано на рис. 1.1, ваши мысли, ваша физиология и ваша реакция на проблему приводят к тому, что вы попадаете в замкнутый круг и уже не можете избавиться от стресса.



Рис. 1.1. Низкая стрессоустойчивость

Факторов, из-за которых вы раз за разом погружаетесь в трясину стресса, великое множество, например изменились приоритеты. Или кто-то пытается вас обойти. Или ваш доход ниже ожидаемого. Или после презентации вы не получили обратную связь и пытаетесь убедить себя, что «отсутствие новостей — тоже хорошие новости». Стресс увеличивается и когда ваш почтовый ящик переполнен новыми безответными сообщениями. Как пишет Эдвард Хэллоуэлл в своей основополагающей статье *Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform* («Когда система перегружена: почему преуспевающие менеджеры не могут работать в полную меру своих способностей»): «Бедняга сталкивается не с одним кризисом, а... с бесконечным потоком ситуаций, каждую из которых он воспринимает как небольшой кризис. Ощущение, что вы в западне, и желание соответствовать собственным стандартам и ожиданиям окружающих приводят к тому, что вы сжимаете волю в кулак, терпите и не жалуетесь — работы становится все больше, а результативность

продолжает падать. Ваша реакция — “Я приложу больше усилий”. Вас не покидает чувство вины и легкой паники. Число задач растет как снежный ком, и на работе у вас постоянный аврал. Вы становитесь резким и нетерпимым, не можете сконцентрироваться ни на одной задаче, но продолжаете притворяться, что все в порядке... Вы настолько привыкли быть всегда “наготове”, что уже не замечаете того, что ваши механизмы приспособления попросту не работают»¹. Если в последнее время на вас обрушилась лавина больших и маленьких дел, а вы при этом говорили себе: «Остановите поезд, я хочу сойти», то теперь вы знаете причину.

Возможно, этот круг напоминает вашу реакцию на стрессовые ситуации? Я не раз представляла эту идею предпринимателям и в ответ слышала: «Такое чувство, что вы проникли в мою голову». Похоже, что эта модель действительно отражает поведение многих людей.

Вернемся к сценарию встречи с боссом в 16 часов — на этот раз вы будете действовать так, что добьетесь успеха, несмотря на стресс. Кстати, этот сценарий не потребует много времени, эмоциональная встряска здесь также сведена к минимуму, а презентация, которую вы подготовите, более благотворно скажется на будущем вашей команды и вас лично.

В кабинете руководства для начала вы делаете глубокий вдох, чтобы сконцентрироваться и понять суть поставленной задачи. Это позволяет вам задать наводящие вопросы, чтобы уточнить ожидания босса. Вы мысленно перебираете несколько вариантов презентации и спрашиваете начальника, разделяет ли он вашу точку зрения: «Возможно, будет лучше сделать краткий обзор проекта, — говорите вы, — а затем сфокусироваться на его стратегической ценности и ключевых рекомендациях по повышению результативности. Вы согласны?» Да, он согласен. Вернувшись на рабочее место с четким представлением сложившейся ситуации, вы с легкостью приступаете к работе над презентацией.

Но сначала, сидя за рабочим столом, вы применяете технику «ментальной перезагрузки» — это займет у вас от одной до трех минут и поможет настроиться на принятие верных и оригинальных решений

(подробнее о данной технике рассказывается в главе 4). Вы прощаете босса за то, что озадачил вас в последнюю минуту, ведь вы точно знаете, что он поручил это именно вам, потому что уверен в вашей компетентности (глава 9). На мгновение вас охватывает нервная дрожь от одной мысли о том, что вам придется выступать перед президентом. Но вы уже освоили технику «выключения паники» — точку акупрессуры, нажав на которую вы за несколько секунд справитесь с волнением (об этом вы прочитаете в главе 7).

Времени на презентацию немного, но вы сконцентрированы и работаете плодотворно. Каждый завершённый слайд приносит чувство удовлетворения и стимулирует двигаться дальше. У вас получается солидная презентация, и вы рады возможности выразить свое мнение по поводу будущего вашей команды. Вы уверены, что завтра будете на высоте. Когда подчиненный приносит отчет, вы замечаете ошибки. Однако вы не даете волю своему раздражению, а обдумываете, как мотивировать коллегу на качественную работу. Вы напоминаете ему о недавнем разговоре, когда он полностью принял на себя ответственность за собственные ошибки и необходимость их исправлять, — так вы легко направляете ситуацию в нужное русло (глава 11).

Вы успеваете на представление дочери как раз вовремя и в течение всего представления светитесь от гордости за нее. Ночью вы просыпаетесь лишь однажды, но точно знаете, как в течение трех минут заснуть снова (глава 4). На следующее утро вы чувствуете себя отдохнувшим и бодрым, и повторение слайдов занимает у вас всего несколько минут. Презентация проходит гладко, а когда у вас появляется возможность высказать свое личное мнение, вы великолепно импровизируете (глава 6). Президент не слишком многословен, но вы и не нуждаетесь в вербальном одобрении — вы читаете язык тела, а в глубине души точно знаете, что были на высоте. Остаток дня у вас проходит на подъеме.

В этом сценарии вы создали позитивную спираль. С самого начала вы все делали правильно и контролировали свою реакцию на стресс. Вы были уверены в себе и мыслили конструктивно. Необходимость действовать быстро и решительно стала для вас хорошей мотивацией. В стрессовой ситуации проявились ваши лучшие качества, и вы

добились оптимального результата. Все это произошло благодаря небольшим изменениям в физиологии, мировоззрении и в отношении к проблеме. Этот сценарий иллюстрирует стрессоустойчивость (см. рис. 1.2).

Многие из нас даже не подозревают, насколько низка их устойчивость к стрессу! Хроническое недосыпание, мышечное напряжение и нарушение концентрации зачастую воспринимаются как естественные проявления современного ритма деловой жизни. Некоторые даже гордятся этим как заслуженным результатом своих бесконечных командировок и работой в режиме многозадачности. К сожалению, часто мы принимаем решения, не вникнув в суть задачи и не проанализировав факты. Такие решения скоропалительны и подходят только для одной конкретной ситуации. Порой мы, наоборот, бездействуем вместо того, чтобы работать на долгосрочную перспективу.

Но можно ли нас винить за это? Во-первых, вспомните полный список тех дел, которые требуют вашего внимания. На повестке дня обычного офисного сотрудника стоит от 30 до 100 проектов — и всеми ими приходится заниматься одновременно²; его перебивают в среднем семь раз в час³; и 24 часа в сутки к нему поступает новая информация из разных источников. Конечно, это ваша работа и вам платят за то, что вы ее выполняете, но где найти на все это время?



Рис. 1.2. Высокая стрессоустойчивость

Во-вторых, вдобавок к постоянному эмоциональному напряжению вы ежедневно вынуждены реагировать на происходящие изменения — незначительные или важные — и соответственно корректировать приоритеты и генерировать новые идеи, чтобы привлечь внимание вашей целевой аудитории — будь то клиенты, спонсоры или руководство. Если вы с ними не «на одной волне», вас могут счесть неконкурентоспособным или вы упустите что-то действительно важное. Вы переживаете, что если не будете постоянно работать, то потеряете нужного клиента или не получите достаточно денег. Вы беспокоитесь по поводу возможного развития событий: что случится, если вы останетесь без работы или лишитесь достойного заработка.

В-третьих, для многих из нас такая перегрузка — лишь вершина айсберга из стрессов, которые накладываются друг на друга и от этого усиливаются. Дополнительным фактором психологического давления могут стать завышенные ожидания, которые вы предъявляете к себе (и другим). Сомневаясь в себе, вы переживаете, что думают другие; возможно, вы считаете, что, чтобы добиться одобрения окружающих, нужно приложить дополнительные усилия. Мы постоянно себя анализируем — достаточно ли усилий мы прилагаем дома и на работе. Но мы точно знаем, что успех приходит к тем, кто смело высказывает свое мнение и излучает уверенность, а не тихо отсиживается в тени.

И при всем этом вы стремитесь эффективно работать, покорять профессиональные вершины и получать за свои услуги достойное вознаграждение. Неудивительно, что стресс стал национальной эпидемией! (Более 80% сотрудников испытывают стресс на работе⁴, а более 70% визитов к врачу обусловлены стрессовыми состояниями⁵.) Многим начинает казаться, что выдержать темп современной жизни им уже просто не под силу.

Тем не менее новая реальность — отныне наша жизнь, и от нее никуда не спрятаться. Но есть и хорошая новость: вы можете в ней не только выживать, но и процветать. Вы мечтаете завершать проекты и взаимодействовать с людьми так же гладко, как это происходило во втором из описанных выше сценариев? Вы хотите эффективно трудиться на рабочем месте и беззаботно наслаждаться личной

жизнью в остальное время? Вы намерены вырваться из замкнутого круга непрерывной череды стрессов и стать кузнецом своего счастья? Прочитав главу 2, вы узнаете, как можно быстро этого добиться; главное — найти правильный рычаг контроля.

НАСКОЛЬКО ВЫ УСТОЙЧИВЫ К СТРЕССУ?

Если вы хотите узнать, насколько вы устойчивы к стрессу, отвлекитесь от чтения и выполните следующий тест. Чем выше ваш уровень стрессоустойчивости, тем большее удовлетворение от достигнутого вы чувствуете.

Поставьте оценку от 1 до 10 в каждом поле опросника. Чем выше поставленная вами оценка, тем хуже вы справляетесь со стрессом. Чем ваша оценка ниже, тем, соответственно, лучше вы адаптируетесь в стрессовой ситуации. Каковы основные причины вашего стресса? Связаны ли они с чрезмерной занятостью на работе? С неуверенностью в себе? С проблемами в межличностных отношениях? Заполнив опросник, подсчитайте общий балл, чтобы оценить, насколько сильно стресс влияет на вашу эффективность и ощущение счастья.

Каков ваш уровень стрессоустойчивости? Ответ вы узнаете ниже:

1. Концентрация

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Хорошо концентрируюсь

Хаос в мыслях / сложно сконцентрироваться / от избытка информации ощущение, что голова взорвется

2. Качество мышления

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ясное мышление / четко вижу все возможные варианты /

Разум затуманен / страдаю забывчивостью, плохая

мыслью нестандартно / в
препятствиях нахожу
возможности / вижу всю
картину происходящего

кратковременная память /
узконаправленное мышление /
заикливаюсь на деталях и
преувеличиваю проблемы

3. Результативность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Эффективный / организованный
/ четко осознаю свою роль и
бизнес-стратегию

Мог бы быть более
эффективным / прихожу на
работу с четким планом, но в
конце дня растерян, потому что
меня все время отвлекают

4. Уровень энергии

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Эффективный / организованный
/ Энергичен на протяжении
всего рабочего дня и вечером

Измощенный и/или уставший /
в обед или в конце дня валяюсь с
ног / иду домой и «отключаюсь»
перед телевизором

5. Рабочая нагрузка

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Рабочая нагрузка стимулирует и
мотивирует, но не перенапрягает
/ действую проактивно, стараясь
соответствовать ожиданиям

Рабочая нагрузка слишком
большая и изнурительная /
ощущаю постоянную
загруженность / не чувствую,
что могу контролировать
нагрузку / выполняю слишком
много функций, я на пределе

6. Физические симптомы

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Практически не ощущаю
напряжения / здоровый аппетит

Мышечная боль / скрежет
зубами / головные боли /
сниженные желания / темные
круги под глазами

7. Нерабочее время

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Регулярно отдыхаю и
восстанавливаю силы / доступен
для других только тогда, когда
сам этого хочу

Всегда в режиме готовности,
постоянно проверяю телефон,
сообщения, электронную почту
(ощущение зависимости /
волнуюсь, что не оправдаю
надежд или не смогу
соответствовать ожиданиям,
если не буду постоянно готов к
работе)

8. Сон

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Просыпаюсь отдохнувшим

Плохо засыпаю / просыпаюсь
среди ночи или рано утром и с
трудом могу снова заснуть /
сплю всю ночь, но просыпаюсь
уставшим

9. Здоровье

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Относительно здоров / организм

Часто болею (грипп, простуда) /

получает необходимые
питательные вещества

проблемы с пищеварением /
сложно набрать или сбросить
вес / пристрастие к соленому
или сладкому

10. Баланс между работой и личной жизнью

1 2 3 4 5

Доволен балансом между
работой и личной жизнью /
действую проактивно /
удовлетворен принятыми
решениями

6 7 8 9 10

Внутренняя борьба, отсутствие
спокойствия / чувство вины за
принятые решения / чувство
вины за то, что в доме не убрано
/ ощущение, что я в ловушке

11. Степень тревожности

1 2 3 4 5

Я ни о чем не беспокоюсь и
ничего не опасаясь

6 7 8 9 10

Переживаю по поводу того, что
думают обо мне окружающие /
постоянно волнуюсь —
заикливаюсь, по несколько раз
прорабатываю ситуации,
которые были или могут
произойти / концентрируюсь на
наихудшем развитии событий

12. Уверенность в себе

1 2 3 4 5

Излучаю уверенность /
чувствую себя в безопасности

6 7 8 9 10

Сомневаюсь в себе /
самокритичен, склонен к
самобичеванию / перфекционист
— задаю себе (или другим)

завышенные стандарты,
которым сложно
соответствовать / должен делать
все сам и при этом хорошо

13. Мотивация

1 2 3 4 5

Мотивирован и мыслю
позитивно / предпринимаю
меры по контролю стресса

6 7 8 9 10

Чувствую себя жертвой
обстоятельств / ощущаю
безнадежность / утратил
способность радоваться /
избегаю социальных
взаимодействий / отрешен на
работе

14. Реакция

1 2 3 4 5

Уравновешенный, мыслю
рационально / сохраняю
хладнокровие, спокоен и собран
/ сначала думаю, а потом говорю
/ с легкостью управляюсь с
заминками в работе

6 7 8 9 10

Срываюсь на людей (как на
работе, так и дома) / чувствую
гнев и раздражение / принимаю
все близко к сердцу

15. Межличностные отношения

1 2 3 4 5

Легко общаюсь / знаю, как
мотивировать других / могу
привлечь к сотрудничеству
разных людей

6 7 8 9 10

Растерян / мне кажется, что меня
не слышат / прихожу вечером
домой и рассказываю о
человеке, который меня

раздражает / хотел бы, чтобы
люди вокруг меня изменились

16. Проблемы в общении

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не чувствую неловкости в общении со сложными людьми / не жду, что люди изменятся, поэтому не нахожусь в хронической фрустрации / могу привлечь к сотрудничеству сложных в общении людей					Есть люди, с которыми трудно общаться и которые заставляют меня нервничать / прихожу вечером домой и рассказываю о человеке, который меня раздражает (или приношу на работу напряжение, связанное с личной жизнью) / чувствую себя жертвой / надеюсь, что все изменится, но ничего для этого не предпринимаю					

17. Механизмы приспособления

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Легко приспосабливаюсь к обстоятельствам / знаю, как справиться с собой, чтобы оставаться в хорошем расположении духа					Употребляю алкоголь или наркотические вещества, принимаю снотворное / «заедаю» стресс / не умею приспосабливаться					

Сколько пунктов вы оценили на пять баллов и выше? Именно таков уровень стресса в вашей жизни. Определите для себя сигнальные «маячки», при появлении которых вам нужно предпринять необходимые меры, не дожидаясь, пока вы окончательно увязнете в трясине стресса. Что может стать поводом для беспокойства? Как понять, что стресс выходит из-под контроля? Типичный первый признак, когда вы говорите себе: «На этой неделе у меня нет времени

на тренажерный зал». Еще один тревожный звонок — «посижу подольше, чтобы все успеть». Кроме того, предвестниками стресса могут быть нотки раздражения, звучащие в вашем голосе.

Запишите все первые признаки надвигающегося стресса. И тогда вы сможете пресечь его развитие на корню.

Первые признаки, которые говорят о том, что я на пороге стресса:

Глава 2

Контролируйте то, что в вашей власти: «правило 50%»

Есть только один уголок во вселенной, где вы можете быть уверены, что меняетесь в лучшую сторону, — и этот уголок вы сами.

Олдос Хаксли

Стресс не всегда бывает следствием перегрузки, отсутствия обратной связи по проделанной работе или необходимости одновременно вести несколько проектов и выполнять взятые на себя обязательства. Стресс начинается тогда, когда в определенных обстоятельствах требования, которые к вам предъявляют, превышают вашу способность их контролировать. Чем большим контролем над ситуацией вы обладаете, тем менее вы напряжены, и наоборот.

Стресс — это не внешний признак, он зарождается внутри. Это не сотое по счету сообщение в вашей электронной почте. Это ваше восприятие — вы чувствуете, что нагрузка становится чрезмерной, и это лишь «маячок», сигнализирующий, что пора остановиться и сделать паузу. Если в электронном письме плохие новости, например ваш проект пока не одобрен или ваше предложение отклонили, ваш организм испытывает стресс. Вас переполняет беспокойство по поводу того, как это скажется на вашей деловой репутации, дальнейшей карьере и будущей зарплате. Если в электронном письме вы находите ошибки, допущенные вашим помощником, стресс обусловлен гневом, который вы испытываете из-за неспособности контролировать его действия.

Как говорилось в главе 1, как правило, такие реакции нам неподконтрольны. Большинство из них предопределены нашей физиологией¹. В конкретный момент наш мозг запускает нейрохимический механизм стресса, что формирует наши ощущения и мысли. Сами того не замечая, мы попадаем во власть своих внутренних шаблонов. (Не беспокойтесь! В главе 4 рассказано, как от них избавиться.)

Стресс идет изнутри, а значит, вам под силу научиться его контролировать. С чего начать? Начнем с изменения вашего отношения к происходящему.

Воспользуйтесь «внутренним рычагом контроля», чтобы перестать чувствовать себя жертвой обстоятельств и управлять любой ситуацией. Для этого от вас потребуются определенные усилия, чтобы осознать свою первую спонтанную реакцию на происходящее и переключиться на принятие обдуманых и целенаправленных решений.

Управляя ситуацией, вы можете повлиять на ее исход. Совершая действия, направленные на обретение концентрации и контроля, например корректируя свои мысли, замедляя дыхание, тщательно подбирая слова или выделяя время в рабочем графике, вы управляете своим мозгом, организмом и ситуацией в целом. Когда вы спокойны и уверены в себе, вы быстрее справляетесь с работой, с легкостью решаете проблемы и совершаете меньше ошибок. Ваши отношения с окружающими складываются более позитивно, и вы можете мотивировать их на достижение поставленных целей.

Любое из этих механических действий может стать первым шагом к повышению стрессоустойчивости. Каждый раз, когда вы обретаете контроль хотя бы над малым, вы тем самым мотивируете себя на дальнейшие конструктивные действия и в результате остаетесь внутри благоприятной спирали. Подобно бабочке, которая одним взмахом крыла запускает цепную реакцию событий и меняет мир далекого будущего^[3], если вы возьмете в свои руки контроль над незначительными ситуациями в течение дня, то сможете в будущем эффективно преодолеть путь от стресса к эффективности.

Безусловно, у вас богатый жизненный опыт. Вы наверняка понимаете, что должны «контролировать только то, что можете контролировать». Но осознаете ли вы границы своей области контроля? Используете ли вы свой «рычаг контроля» — особенно в запале?

КОНТРОЛИРУЙТЕ ТО, ЧТО МОЖЕТЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ

Любая проблема состоит из 50% факторов, которые мы можем контролировать, и других 50%, которые нам неподвластны (см. рис.

2.1). К независящим от нас обстоятельствам относятся, например, макроэкономическая ситуация, рыночные тенденции, технологические инновации, решения руководства, автомобильные пробки, эпидемии и банкротства иностранных государств. Но даже на личностном уровне есть множество факторов, повлиять на которые мы не в состоянии, — это и тон голоса собеседника, и то, что пишут нам в электронных письмах другие.



Рис. 2.1. Модель 50/50

То, что вам неподвластно, привлекает вас, как магнит притягивает металл. Однако, заикливаясь на факторах, которые вы не можете контролировать, вы автоматически настраиваете себя на стресс и вновь попадаете в замкнутый круг, выхода из которого не видите.

Для начала давайте определим, какую часть обстоятельств вы можете взять под контроль, а какая от вас не зависит. Вспомните любую текущую ситуацию, которая вызывает у вас стресс. Внутри круга, изображенного на рис. 2.2, укажите, какими обстоятельствами вы можете управлять, а какими нет.



Рис. 2.2. Области контроля

Помните, что, когда вы зажаты в тисках стресса, концентрироваться нужно только на том, что в ваших силах исправить. Для этого воспользуйтесь «правилом 50%», которое я разработала. Благодаря ему тысячи руководителей и владельцев компаний смогли повысить стрессоустойчивость и научились выходить победителями из любой ситуации.

Несите ответственность за «свою половину пути»

Это означает, что вы контролируете только то, что можете контролировать, и при этом несете за свои действия полную ответственность. Следуя этому правилу, вы точно знаете, что ваш вклад эффективен. К тому же вы не тратите свое время, энергию или внимание на «другие 50%», которые вам неподвластны. «Правило 50%» делает вас хозяином ситуации.

Это также означает, что у вас появляется стимул к дальнейшим активным действиям. Не ждите, что изменятся условия или люди вокруг вас. Вместо этого примите ответственность за то, что вы делаете. Изменение вашего эмоционального или физического состояния позволит вам «быть частью решения, а не частью

проблемы». Чтобы проиллюстрировать эту теорию, приведу три недавних примера из моей практики.

История первая. Моя новая клиентка Викки — вице-президент крупной компании в сфере здравоохранения. Ее босс часто повышает голос и срывается на ней.

Для Викки это настоящий стресс, контролировать который она не может. А потому, когда Викки пытается аргументировать свои действия, за которые ее критикуют, у нее это получается излишне многословно и неубедительно. В результате она стала бояться рабочих встреч, после которых еще долго чувствовала себя измотанной.

Викки научилась полностью контролировать «свои 50%». Она использовала дыхательную технику (которая описана в главе 10), чтобы сохранять спокойствие, ясность ума и не терять концентрацию во время приступов гнева босса. Она готовила и репетировала речь накануне встречи, чтобы даже в бурной дискуссии выражать мысли четко и ясно, без долгих раздумий. Кроме того, она стала «адаптировать» свои предложения под пожелания начальницы (об этом более подробно рассказывается в главе 11). Викки убедила себя в том, что ее начальница неспособна контролировать свои эмоции и что ее «крик» не имеет никакого отношения к компетенции Викки. Теперь на деловых встречах она излучает уверенность в себе, и это помогает ей работать эффективнее. За несколько недель Викки сумела убедить начальницу последовать ее рекомендациям по проведению в компании масштабной реорганизации. В итоге она возглавила объединенные подразделения! Викки не пыталась изменить босса; она изменила свое отношение, свою физиологию и подход к проблеме. Именно так работает «правило 50%!»!

История вторая. В начале недели я отправила электронное письмо клиенту, который ранее пригласил меня провести тренинг для перспективных сотрудников его компании. Ответ был мне нужен к концу недели, но я его так и не получила. Вы когда-нибудь оказывались в подобной ситуации? Мне хотелось кричать — я была на грани того, чтобы ввалиться к нему в офис и потребовать ответ!

И что же я сделала? Я пересмотрела свою первую реакцию и перестала обвинять клиента, от которого не получила своевременный ответ. Я ведь не знала, что могло спровоцировать задержку, так что,

возможно, его поведению было достойное объяснение. Это сняло мое напряжение. Я применила дыхательную технику, о которой вы узнаете в главе 4, и, проанализировав альтернативные варианты, нашла выход. Я поняла, что мыслила слишком ограниченно и что получатель письма был не единственным человеком, способным решить мою проблему. Безусловно, в компании были и другие сотрудники, уполномоченные предоставить мне информацию по моему вопросу.

Я также проанализировала, не могли ли повлиять на задержку ответа мои собственные действия. Я повторно просмотрела отправленное письмо, чтобы удостовериться, что я смогла понятно донести свои идеи. Ясно ли я выразилась, когда просила направить ответное письмо? Было ли мое сообщение убедительным? Соответствовала ли представленная мной информация интересам компании настолько, чтобы мотивировать руководство на оперативный ответ?

Применив эти активные навыки самоуправления, я начала мыслить позитивно. У меня сформировался план действий, и благодаря этому я почувствовала, что полностью владею ситуацией. Ко мне вернулось спокойствие, и я переключилась на обдумывание встречи со следующим клиентом. (Затем — конечно, только для того, чтобы полностью выполнить «свои 50%», — я тут же ответила всем тем, кто связывался со мной за последнее время, но до сих пор не получил от меня ответа!)

История третья. После проведения вебинара для членов организации по развитию лидеров среди женщин-сотрудниц кабельных и телекоммуникационных компаний мне позвонила Даниэлла, одна из участниц семинара. Я спросила ее, как она смогла применить навыки, полученные во время вебинара. Оказалось, что эти навыки неожиданно пригодились ей в отношениях с мужем. Даниэлла рассказала, что вечером после тренинга у них случилась небольшая размолвка и, безусловно, она считала себя обиженной стороной. Даниэлла призналась, что про «правило 50%» она вспомнила уже *после* того, как ответила мужу в резкой форме. А ведь в сложившейся ситуации была не только его вина! Как только Даниэлла это поняла, то извинилась и спокойно высказала свое мнение. В свою очередь, ее муж предложил компромисс, и конфликт был исчерпан. На следующее утро

они оба отправились на работу в хорошем настроении, хотя раньше подобная размолвка вылилась бы в затяжное выяснение отношений.

Когда вы концентрируетесь на «своих 50%», то всегда начинаете действовать с той точки, где можно что-то изменить — даже если изначально это кажется невыполнимым. Есть три категории механизмов избавления от стресса. Независимо от ситуации, вы всегда можете:

- **изменить свое отношение к обстоятельствам;**
- **адаптировать свою физиологическую реакцию;**
- **предпринять меры для решения проблемы.**

Само *ощущение*, что вы в состоянии что-то контролировать, снижает вероятность неадекватной реакции на стресс, увеличивая вашу стрессоустойчивость. Такие сдвиги в вашем эмоциональном и физическом состоянии мотивируют вас активно искать выход, а не просто молча терпеть или стараться избегать любого стресса. Фактически даже одноминутная визуализация того, как вы изменяете ситуацию к лучшему, наполнит вас положительными эмоциями и уменьшит страх. Число клиентов, с которыми я работала, перевалило за шесть тысяч, и теперь, думаю, мало кто сможет озадачить меня рассказом о стрессовой или «безвыходной» ситуации, когда мы совместно не смогли бы определить около десятка шагов, которые мог предпринять мой клиент, чтобы за несколько секунд, минут или дней радикально уменьшить уровень стресса, обрести контроль над обстоятельствами и добиться благоприятного исхода.

Однако здесь я хочу подчеркнуть, что я не предлагаю вам контролировать все, что вы можете контролировать, только ради факта контроля. Нести ответственность за «свои 50%» — значит не пытаться управлять тем, что происходит за чертой, — на половине пути, которую проходят вам навстречу другие. Я также не рекомендую вам становиться перестраховщиком и настаивать на том, чтобы любой ценой все сделать по-своему. Подход, который я советую, стоит использовать для воплощения позитивных намерений, чтобы уменьшить стресс и повысить эффективность на пути к заветной цели. Вам нужно принять тот факт, что у каждого человека — включая вас,

— собственный подход и манера поведения. Это поможет вам быстрее преодолеть разногласия и возможные трения и достичь компромисса. Просто вернитесь мысленно в те моменты, когда вы чувствовали себя на пике возможностей. Вероятнее всего, вас не покидало ощущение «контроля над ситуацией», ведь так?

В: Что если я буду полностью выполнять «свои 50%», а остальные не будут справляться со своей половиной?

О: Это вопрос по существу! Недавно я отправила своей близкой подруге первую версию этой главы и уже на следующий день получила от нее ответ: «Все утро мои дети, Мей и Кайл, ссорились. В момент затишья я отвела дочь в сторону и попросила ее применить концепцию “50%”, описанную в книге, на что она заявила: “Эту книгу стоит прочитать Кайлу!”»

Я знаю, что в жизни каждого из вас есть такой «Кайл»: «Я хороший сотрудник, но мой руководитель меня не поддерживает», «Я рекомендую клиентам своих коллег, а они, в свою очередь, меня не рекомендуют». На самом деле все не совсем так. Во-первых, то, что вы выполняете «свои 50%», вовсе не означает, что остальные ничего не делают. Вы делаете это только потому, что это нужно вам. Это единственный способ контролировать стресс и добиваться положительного результата. Вспомните старую как мир историю, когда на детской площадке вас ударили, но учитель видит только вашу ответную реакцию. Выполняя «свои 50%», помните, что, когда наступит время оценивать вашу репутацию и достигнутые результаты, иметь значение будут только ваши действия. При оценке вашего послужного списка учитываться будут только ваши личные поступки.

Из этой книги вы также узнаете о том, как определить грань между тем, что можете контролировать, и тем, что вам не под силу. Безусловно, вы можете с пеной у рта доказывать, что вас окружают люди, которые постоянно срывают сроки, настроены к вам враждебно, на которых нельзя положиться и которые не могут самостоятельно принимать решения, — и это только начало списка. Вы мечтаете о кнопке на пульте управления, которая позволила бы вам изменить их отношение и приблизить вас к достижению вашей личной или профессиональной цели. Но вам следует помнить, что поведение любого человека определяется совокупностью его физических и

психоэмоциональных характеристик. Своими действиями другой человек демонстрирует свою возможность (или неспособность) помочь вам в достижении ваших целей.

Следование «правилу 50%» вносит ясность в сложные отношения. Всегда начинайте с тех действий, которые вам под силу и которые могут исправить ситуацию. Постарайтесь сделать так, чтобы ваши усилия давали результат (более подробно об этом рассказывается в разделах III и IV). Зачастую люди на протяжении долгого времени используют неэффективные стратегии, а затем решают, что ничего уже нельзя исправить. Если даже после того, как вы выполнили «свои 50%», в вашем окружении или взаимоотношениях все осталось по-прежнему, из этого можно сделать вывод, что на данный момент определенный человек или ситуация просто неспособны измениться. Теперь вы владеете информацией, которая поможет вам сделать выбор: продолжать в том же духе или искать альтернативный вариант. Зачастую именно наша неспособность остановиться, достигнув этой переломной точки, и переводит ситуацию или отношения в фазу хронического стресса. И этот стресс вы навязываете себе сами!

Обычно (хотя и не всегда) сила на стороне правды. Наступает момент, когда человек, который не стремится выполнить «свои 50%», пожинает плоды подобного подхода.

С точки зрения духовности нам не дано проникнуть в глобальный замысел Творца или Вселенной. Возможно, в конечном счете такой человек получит по заслугам. Может быть, он уже столкнулся с проблемами, о которых вы не знаете. Но вы не можете это контролировать, и поэтому вам не стоит об этом беспокоиться. Ваша задача — действовать максимально эффективно в предлагаемых условиях или же изменить себя или те обстоятельства, на которые вы способны повлиять.

В: Каковы преимущества того, что я ответственно выполняю «свои 50%»?

О: Возможно, такой подход кажется вам трудоемким. На самом деле после определенной практики это войдет у вас в привычку и не будет требовать больших усилий или занимать много времени. Не нужно быть «идеальным» — просто думайте, прежде чем делать.

Потраченные усилия окупаются сторицей. Каждый раз, когда вы стараетесь полностью выполнить «свои 50%», вы снижаете уровень

стресса и встаете на путь достижения поставленной цели. Этот подход позволяет вам стать хозяином ситуации. Вы выстраиваете доверительные отношения с окружающими, к вашему мнению прислушиваются. Через некоторое время у вас появляется определенная репутация среди коллег, друзей и знакомых. Все вокруг знают, держите ли вы слово и данные обещания, отдаете ли вы что-то взамен или предпочитаете лишь получать. Если вы всегда стараетесь проходить свою половину пути, люди склонны прислушиваться к вашей точке зрения в конфликтной ситуации.

Согласно результатам долгосрочного исследования, люди, которые несут ответственность за свои успехи и неудачи, чаще предпринимают активные действия, в то время как люди, которые верят в то, что их жизнь предопределена такими внешними силами, как удача или судьба, часто теряются в стрессовой ситуации².

Способность «переключить» себя в оптимальное умственное и физическое состояние, а также решительно отреагировать на проблему придает вам силы ежедневно добиваться максимального результата. На это обратят внимание ваши коллеги, руководители, клиенты и деловые партнеры. Каждый раз, когда вам удастся сохранить спокойствие в стрессовой ситуации, ваши отношения с окружающими улучшаются, а уважение к вам растет. Есть еще одно бесценное преимущество: вы по праву сможете гордиться собой, а не переживать по поводу того, что думают о вас окружающие. Итак, все просто: если хотите сохранять хладнокровие, излучать уверенность и эффективно действовать даже в стрессовой ситуации, вам нужно контролировать то, что вы в силах контролировать.

«ИДЕАЛЬНЫЙ» РАБОЧИЙ ДЕНЬ

Научитесь определять ориентиры, в этом вам поможет упражнение под условным названием «Идеальный день». Его цель заключается в том, чтобы вы четко представили картину своих возможных действий и достигнутых результатов. Сначала опишите свой идеальный рабочий день. К примеру, что бы вы делали или не делали, на что у вас хватило бы времени и чего вы смогли бы добиться (или не добиться). Сконцентрируйтесь на своих чувствах и опыте — чем больше деталей,

тем лучше. Как правило, большинство людей считают свой рабочий день идеальным, если они полностью контролируют ситуацию, следуя «правилу 50%».

Затем вспомните свой обычный рабочий день и сравните эти два описания — вы будете поражены, насколько большая между ними разница. Многие участники моих тренингов по развитию психологической устойчивости обращали внимание на то, что в графике идеального рабочего дня они выделяли достаточно времени на переосмысление и анализ своих действий, тогда как их обычный рабочий день состоял сплошь из срочных задач и деловых встреч. Осознав это, они старались изменить свой график так, чтобы в нем появилось «окно» для спокойного анализа происходящего. Это помогло им сфокусировать усилия лишь на той работе, которая ведет их к намеченной цели, — сегодня это успешные лидеры и руководители компаний.

Описание идеального рабочего дня всегда должно быть у вас перед глазами — это антидот бесконтрольному хаосу вашего обычного рабочего дня. Ясная картина действий не позволит вам отклониться от намеченного пути — в итоге каждый ваш день будет идеальным. Это не означает, что вас внезапно перестанут отвлекать или что больше не будет кризисов. Это также не значит, что у вас станет меньше дел. Но если вы воспользуетесь методиками, представленными на страницах этой книги, вы научитесь контролировать свою часть работы, что постепенно поможет вам прийти к идеальному рабочему дню.

«Правило 50%» меняет ваше отношение к жизни — вы больше не жертва обстоятельств, отныне ваша судьба в ваших руках. Помните, что не стоит избегать стрессовых ситуаций и ждать, пока все само собой образуется. Вместо этого проявите инициативу и сделайте то, что в ваших силах. Добросовестно проделайте работу на «своей половине пути», и другие последуют вашему примеру.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Проанализируйте сложную или стрессовую ситуацию, с которой вы сегодня столкнулись. При помощи рис. 2.2 разложите ситуацию на составляющие: выделите те факторы, которыми вы можете управлять, и те обстоятельства, которые от вас не зависят. Сконцентрируйтесь на той половине, которую вы можете контролировать, и составьте план действий, которые вы можете предпринять в ближайшее время, чтобы решить проблему.

Выделите три минуты и опишите ваш идеальный рабочий день. Укажите, как вы распределяете время, каких результатов добиваетесь, что вы чувствуете в течение дня, как складываются ваши отношения с окружающими. Поместите это описание на видное место. Старайтесь приблизить свой обычный рабочий день к идеальному.

НА ЗАМЕТКУ

Вам всегда доступен «внутренний рычаг контроля», который помогает преодолеть первую непровольную реакцию на ситуацию и переключиться на хладнокровный анализ обстоятельств. Любое предпринятое вами усилие, даже самое незначительное, приведет к снижению уровня стресса. Результат вы увидите сразу: проблема либо решится, либо вам будет проще ею управлять.

Любую стрессовую или сложную ситуацию можно разложить на факторы, которые вы можете контролировать и повлиять на которые не в ваших силах. Сконцентрируйтесь на том, что зависит от вас, и решительно действуйте в этом направлении.

«Правило 50%» («**Несите полную ответственность за «свою половину пути»**») — следование этому правилу поможет вам существенно повысить стрессоустойчивость и эффективность работы.

Соблюдайте «правило 50%», даже когда другие ему не следуют. Независимо от их поведения, только ваши действия определяют ваш успех и уровень энергии. Преимущества «правила 50%»: обретение доверия, надежности, уверенности в себе и повышение стрессоустойчивости. Помните: ваши усилия всегда окупаются сторицей.

Когда вы четко сформулировали план действий, вы начинаете двигаться напрямик к намеченной цели. Упражнение «Идеальный рабочий день» поможет вам расставить приоритеты в течение рабочего дня и следовать им, добиваясь желаемого результата.

РАЗДЕЛ II

Подавление стресса: когда слишком много дел и слишком много препятствий

В современном мире мы должны добиваться большего, используя при этом меньше ресурсов. От участников своих семинаров я постоянно слышу:

- «Нам, торговым представителям, приходится выполнять 12-часовую работу за восемь часов».
- «В моей телекоммуникационной компании действует принцип “и”. Это когда вам необходимо сделать и это, и то, и то. Я должен направить все свои усилия на развитие проекта и сети деловых контактов, параллельно обдумывая предстоящий отчет, и при этом еще нужно выкроить время для семьи».
- «Я измотан. Большая часть рабочего времени тратится на деловые встречи, и я не успеваю выполнить все, что планирую. Я должен быть креативным стратегом, но фактически я целый день только и делаю, что решаю текущие проблемы».

Вы начинаете день с составления конкретного плана работы, но в результате весь день занимаетесь решением внезапно возникнувших проблем, разбором «завалов» и поручениями, которые нужно выполнить «прямо сейчас». Мы постоянно жалуемся на необходимость работать круглые сутки, но при этом сами стремимся к жизни в «режиме онлайн». Приоритеты, включая ваши собственные, постоянно меняются. Изю дня в день мы проживаем один и тот же «переломный момент», когда все вокруг требует немедленного внимания и вот-вот рухнет.

В современном мире старые рынки сужаются, уступая место новым трендам. Сегодня многие продолжают работать там, где уже привыкли, просто по инерции, они не пытаются повышать свою

квалификацию или что-то менять. Им кажется, что они «застопорились» — именно поэтому в компаниях порой сложно продвигаться по карьерной лестнице. С другой стороны, многие отправились «в свободное плавание» и стали независимыми консультантами, поэтому порой кажется, что какая-то ниша переполнена специалистами. В этом случае достаточно сложно выделиться перед потенциальными клиентами — не говоря о том, что ваши ожидания или цели могут быть завышены!

В разделе II рассказывается о том, как эффективно справляться с повседневными трудностями. Вы научитесь **изменять свое отношение к ситуации**, чтобы начать противостоять обстоятельствам, а не безропотно им подчиняться. Вы узнаете, как превратить трудности в возможности — это позволит вам приспособливаться к переменам. Вы узнаете, как **контролировать свое физическое состояние**, пополняя запасы энергии, когда вы в ней нуждаетесь, и расслабляясь, когда пришло время отдохнуть. Наконец, вы научитесь **изменять саму проблему**. Мы обсудим стратегии, которые помогут вам увеличить эффективность и снизить нагрузку до приемлемого для вас уровня. Кроме того, вы научитесь бороться с отвлекающими факторами и сможете сами решать, когда уделить внимание окружающим.

Глава 3

В каждой трудности кроется возможность

В современном мире успеха добивается тот, кто ищет подходящий случай, а если не может найти, то создает его.

Джордж Бернارد Шоу

Самолет преодолевал одну воздушную яму за другой, пассажиры нервничали. В объявлении пилота по громкой связи не было ничего нестандартного: «Приносим вам извинения, мы попали в зону турбулентности несколько выше обычной». Пожилая женщина через проход от меня «зеленела» на глазах. Я вжался в кресло, стараясь не забывать дышать. А через несколько рядов от нас сидел мальчик школьного возраста, который ликовал каждый раз, когда самолет поднимался и опускался. Он вскидывал руки вверх с возгласом «Ииииха!», словно мы веселились на американских горках.

Одно событие — три разных опыта. Почему? Прописная истина гласит, что важно не само событие, а наше к нему отношение. Возможно, вы и сами того не замечаете, но вы автоматически оцениваете каждую ситуацию. Обернется ли она в вашу пользу или таит в себе угрозу? Можете ли вы предотвратить ущерб или увеличить выгоду? Способны ли вы в целом справиться с ситуацией или нет? Такие «оценки» определяют ваше дальнейшее поведение. Если вы почувствовали угрозу, вы попытаетесь защищаться. Если вам показалось, что вам бросили вызов, вы приложите все усилия, чтобы его преодолеть. Решите, что нельзя ничего сделать, и вы будете чувствовать себя в ловушке и безропотно подчинитесь судьбе.

Нейробиологи пришли к выводу, что ежедневно, пока мы бодрствуем, нас посещает примерно 60 тысяч мыслей¹. Неудивительно, что порой нам кажется, будто голова вот-вот взорвется! Из этой главы вы узнаете, как управлять этим потоком из 60 тысяч мыслей, чтобы достичь желаемого результата и создать все условия для своего идеального рабочего дня.

В рамках базового исследования 300 участников описали свое отношение к событиям, происходящим в течение рабочего дня. По

итогах опроса профессора Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабиль и Стивен Крамер определили, каким образом эти мысли создают непрерывный поток восприятий, эмоций и мотиваций, определяя наше внутреннее и внешнее состояние. Они пришли к выводу: «В каждый отдельно взятый момент рабочего дня вы “подчиняетесь” своему внутреннему рабочему распорядку»².

Лучший способ держать свой внутренний рабочий распорядок под контролем — это постараться, чтобы все ваши мысли имели одно направление. Этот феномен известен как *направленное мышление*. **Представьте результат, которого вы хотите добиться, а затем думайте, чувствуйте и действуйте ради его достижения.** Когда вы четко представляете себе свою цель, это помогает вам сконцентрироваться на тех обстоятельствах, на которые вы в состоянии повлиять. Есть три способа поставить перед собой цель и организовать свой внутренний рабочий процесс так, чтобы снизить уровень стресса.

1. РАБОТАЙТЕ ПО СВОИМ ПРАВИЛАМ

Вы хотите работать по своим правилам, а не плясать под чужую дудку? «Звучит заманчиво, — скажете вы, — но вы ведь сейчас пытаетесь продать мне снег зимой, не так ли?»

Прежде чем отказаться от идеи, вспомните, что ваш успех зависит исключительно от вас. Важный шаг на пути к достижению любой цели — начать думать, чувствовать и действовать так, чтобы к этой цели приблизиться. Я условно называю это достижением «точки горизонта». Представьте, что вы капитан корабля. Задача капитана — понимать, где находится пункт назначения, и направлять туда корабль, периодически корректируя курс. В открытом море на вашем пути встречаются большие волны, айсберги и другие корабли. Капитан не может все это контролировать, но он несет ответственность за собственные действия. Он придерживается заданного курса и разумно обходит препятствия: главное — не терять из виду пункт назначения.

Суть концепции «точки горизонта» в том, чтобы ежедневно ставить перед собой цель и контролировать процесс ее достижения. Если ваша цель — развить качества, свойственные успешному человеку,

перестаньте безропотно выполнять все поручения и решать чужие проблемы. Какие бы трудности ни возникли у вас на пути, вы всегда можете контролировать свою реакцию на них.

Попробуйте следующий практический подход: в течение дня вместо того, чтобы концентрироваться только на задачах и поручениях, уделите больше внимания своим внутренним ощущениям. Подумайте, что вам нужно предпринять, чтобы достичь «точки горизонта». Такое смещение фокуса станет гарантией того, что вы всегда будете двигаться к намеченной цели, несмотря на периодические взлеты и падения. Каким вы должны стать, чтобы добиться успеха? Всегда держите в голове свою «точку горизонта», и вы повысите свои шансы на успех.

«Точка горизонта» выполняет две функции: это и система внутреннего руководства, и фильтр. В мозге есть пучок волокон, который называется «ретикулярная активирующая система». Отчасти она несет ответственность за анализ информации: благодаря ей вы способны отделить важную информацию от той, которая для вас бесполезна. Четко сформулированная цель позволит вашей ретикулярной активирующей системе пропускать необходимые вам стимулы и отфильтровывать те, в которых вы не нуждаетесь. Как только вы определитесь, какие качества вам нужно в себе развивать, все ваши ежедневные события примут **упорядоченное направление**. В любую секунду, в любом диалоге, на любой деловой встрече у вас есть выбор: действовать сознательно и проактивно для достижения «точки горизонта» или отдаться «на волю волн». А когда вы соберетесь что-то предпринять, возможно, вы уже автоматически спросите себя: «Поможет ли мне это достичь “точки горизонта”?»

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ «ТОЧКУ ГОРИЗОНТА»: УПРАЖНЕНИЕ 1

Для начала перечислите те качества, черты характера и навыки, которые вы хотели бы в себе развить: не забудьте про качества, которыми вы должны обладать, по мнению вашего руководства или клиентов. **Ваша «точка горизонта» располагается на пересечении того, что вы хотите для себя, и того, что от вас требует ваша работа.** Возможно, вы сами не знаете, в чем заключается ваша глобальная цель. Это нормально. Ваша «точка горизонта»

представляет собой не внешние цели, которые вы ставите перед собой (например, уровень дохода или ваша следующая работа). «Точка горизонта» — это скорее совокупность тех качеств, которые вам нужно в себе развить, чтобы достичь поставленной цели.

Помните Стейси и Дэна, моих клиентов, о которых рассказывалось в главе 1? Перфекционистка Стейси считала, что она должна все делать правильно, даже если это нарушало баланс между работой и личной жизнью. А Дэн хотел охотиться на «крупную рыбу», а не на мелкую сошку, и, кроме того, у него была проблема с постановкой финансовых целей. Далее представлены их «точки горизонта».

«Точка горизонта» Дэна

Как специалист по финансовому планированию он хотел и должен был:

- быть уважаемым ,
- представителем,
- смелым,
- технически подкованным,
- коммуникабельным,
- искусным продавцом.

«Точка горизонта» Стейси

Как руководитель отдела клиентского обслуживания (это середина ее карьерной лестницы) Стейси хотела:

- быть уважаемой,
- иметь право голоса,
- эффективно делегировать обязанности,
- быть внимательной, но твердой,
- мыслить стратегически,
- наслаждаться личным временем и быть рядом с семьей,
- быть уверенной в себе, не предъявлять к себе слишком жестких требований, не принимать все близко к сердцу.

Теперь попробуйте выполнить это упражнение сами. Чем конкретнее вы будете называть качества и навыки, которые хотите в себе развить, тем больше вероятность, что вы поймете, каким человеком хотите стать! В шторм капитан корабля не гадает, куда ему двигаться. Он заблаговременно и точно знает свой путь. Чем точнее вы определите

для себя выбранный курс, тем легче вам будет им следовать. Какие качества и свойства вы хотите приобрести к моменту достижения «точки горизонта»?

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ «ТОЧКУ ГОРИЗОНТА»: УПРАЖНЕНИЕ 2

Если вы серьезно отнеслись к первому упражнению, то, скорее всего, перечислили как минимум пять качеств и свойств, обладание которыми должно помочь вам достичь намеченной цели. Чтобы было легче использовать эти качества и дойти до самой сути, вам потребуется обобщить получившийся список одной короткой фразой, изображением или чувством, которое вы испытываете, когда задумываетесь о «точке горизонта». Далее представлены несколько примеров.

«Точка горизонта» Памелы

Памела — младший партнер в консалтинговой компании «большой четверки». Когда мы встретились, она мечтала стать топ-менеджером. Ей это никак не удавалось: слишком много времени она тратила на утомительную электронную переписку с клиентами и коллегами. Кроме того, у нее всегда был длинный список нудных административных задач. Она постоянно волновалась о том, что о ней подумают другие. Был ли каждый ее рабочий день шагом на пути к достижению той самой «точки горизонта»? Нет, конечно! Ниже представлен краткий список качеств Памелы, которые она хотела в себе развить к моменту достижения «точки горизонта»:

- знать свою ценность, а также чаще делиться стратегическими взглядами со своими клиентами — топ-менеджерами компаний;
- быть хорошим тренером-наставником для членов своей команды;
- не нервничать по поводу того, что думают о ней окружающие;
- найти время на тренировки, чтобы принять участие в благотворительной велогонке.

Она решила использовать фразу **«уверенный лидер»** для описания своей «точки горизонта». Она научилась выкраивать в течение дня время на подготовку стратегических рекомендаций, которые впоследствии представляла топ-менеджерам. Она делегировала членам своей команды обязанности по ведению электронной переписки с клиентами и бралась только за те поручения, которые приближали ее к руководящей должности. К тому же Памела стала более целенаправленно использовать личное время. Через шесть месяцев ее повысили до начальника регионального офиса. Еще девять месяцев спустя ее перевели в комиссию по иностранным делам. Тем летом она впервые финишировала в 160-километровой велогонке. Памеле удалось добиться всего этого, потому что она начала думать и действовать как человек, которым она хотела стать в «точке горизонта».

«Точка горизонта» Карла

Карл — руководитель небольшой страховой компании. Он хотел:

- быть продуктивным и оперативным: все звонки, связанные с продажами, должны быть сделаны до 10 часов утра;
- приходить домой пораньше, чтобы заниматься своим садом и проводить время с молодой женой;
- быть успешным руководителем — излучать уверенность на деловых встречах и быть наставником для своих торговых представителей.

Фраза, которой он описал свою «точку горизонта», звучала так: **«Я мужик!»** Когда он произносил ее, он прямо-таки излучал энергию. Впоследствии я приводила его пример на тренинге с риелторами. Было забавно, когда одна из участниц подняла руку и заявила: «Я тоже хочу быть мужиком!» Каждый из вас может по-своему быть «мужиком»! Карл начал считать себя мужиком и действовать соответственно. Он стал приходить на работу раньше и справлялся со всеми звонками по продажам до 9:30 утра. Кроме того, он ощущал себя человеком, достойным сидеть за одним столом с ведущими клиентами. В течение девяти месяцев он расширил свой бизнес на 80%.

«Точка горизонта» Жанин

Жанин — руководитель производства в компании по пошиву одежды. Ее проблема заключалась в чрезвычайной раздражительности. Когда ее непосредственные подчиненные задавали вопросы, она срывалась на них и была абсолютно нетерпима к ошибкам. Она плохо спала по ночам, и (что неудивительно) в ее команде отмечалась высокая текучка персонала. В результате она решила, что хочет соответствовать своим высоким стандартам и при этом быть эффективным тренером и наставником для своей команды. Кроме того, она хотела стать спокойнее и хорошо спать по ночам.

Жанин выразила свои амбиции во фразе: **«Я главная по решению проблем»**. Теперь, когда сотрудники обращались к ней с вопросом или ошибкой, она с радостью им помогала. В конце концов, это ее работа помогать им решать проблемы. Кадровая текучка постепенно уменьшилась, а CEO^[4] похвалил ее за получение самой высокой прибыли в истории компании шесть месяцев подряд.

Еще раз перечитайте составленный список качеств, черт характера и линий поведения. Какая фраза приходит вам на ум для его обобщения? Мыслите нестандартно и играйте словами. Постарайтесь заложить в суть своей «точки горизонта» нечто такое, что вдохновляет и мотивирует вас. Не жалейте времени на выполнение этого упражнения. Не волнуйтесь, потом вашу фразу всегда можно будет подкорректировать. Поставьте перед собой цель — каждый рабочий день вы должны действовать с позиции «точки горизонта». Особенно в ситуациях, которые могут разрушить ваши планы или заставить вас действовать непродуктивно, вспоминайте, каким вы себя видите. Каким образом (ВСТАВЬТЕ СЮДА СВОЮ КЛЮЧЕВУЮ ФРАЗУ) смог бы решить эту проблему?

Итак, какой фразой вы можете выразить свою «точку горизонта»?

Вы не можете управлять постоянно меняющимися приоритетами вашего руководителя или процессом реорганизации компании, не можете знать, перезвонят ли потенциальные клиенты и встретите ли

вы человека, который поможет вам получить повышение по службе или заключить сделку. Но в ваших силах контролировать, как вы к этому относитесь, какие действия предпринимаете и каким образом преодолеваете собственные страхи и боретесь с неэффективностью. Визуализация вашей «точки горизонта» в виде фразы или ощущения разрывает порочный круг неэффективности, заставляя вас сосредоточиться не на внешних стрессах, контролировать которые вы не в состоянии, а на вашей цели.

Эта фраза всегда должна быть у вас перед глазами — развесьте на своем рабочем месте картинки, расклейте стикеры с ней или поставьте на рабочий стол соответствующую заставку. Кроме того, на протяжении всего дня вы должны повторять свое утверждение как мантру.

Дэну и Стейси удалось преодолеть все сложности и добиться своих целей благодаря тому, что они научились думать, чувствовать и действовать с позиции «точка горизонта».

«Точка горизонта» Дэна

Дэн хотел быть смелым, уважаемым, подкованным и коммуникабельным и успешно продавать свои услуги. Его «точка горизонта» — **«смелый наставник»**. Он перестал смотреть на крупных клиентов как на «богачей», которые не захотят иметь дело с мелкой сошкой. Вместо этого он сконцентрировался на пользе, которую мог им принести: он был специалистом высокого класса и предлагал персонализированные решения по разумной цене ниже, чем у крупных компаний. Он не стремился всеми силами завоевать их уважение. Вместо этого он научился уважать себя и уже очень скоро сам назначал им встречи (был «смелым»). Он усовершенствовал свой «маркетинговый подход» — отныне он стремился обучить потенциального клиента (был «наставником»). Он разрабатывал возможные сценарии и финансовые модели, которые вызвали их интерес. Так он заполучил серьезных клиентов и их «толстые кошельки»!

«Точка горизонта» Стейси

Свою «точку горизонта» Стейси ассоциировала с «**вершиной горы**». Эта визуализация напоминала ей о том, как во время отпуска она стояла на вершине горы и счастье переполняло ее. Она видела все, что происходит в долине, но при этом была совершенно далека от деталей. Такая картина напоминала ей о необходимости концентрироваться на глобальных стратегических целях вместо того, чтобы автоматически браться за весь поток текущих дел. Ей не нужно было все выполнять самой. Благодаря этому подходу она изменила формат работы в своей группе. Ее руководитель одобрил предложенный ею план, и вскоре она стала главным стратегическим управляющим.

А кем вы видите себя в «точке горизонта»?

2. ПРЕВРАЩАЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ В ВОЗМОЖНОСТИ

Итак, мы обсудили, как вы можете сконцентрироваться на собственных ориентирах, чтобы разумно организовать рабочий процесс и справиться со множеством повседневных задач. Еще один способ изменить ваше мировоззрение — научиться видеть в каждом препятствии возможность. Такое умение повсеместно считается «основной компетенцией» — именно этот навык сегодня особенно важен для сотрудников и руководителей компаний в тех отраслях, которые претерпевают постоянные изменения. Руководители компаний, которые умеют превращать обстоятельства в возможности, всегда будут на плаву, а их сотрудники никогда не сбегут с корабля.

Отличный (хотя и слегка устаревший) пример того, как можно увидеть в трудности возможность, приводится в интереснейшей книге Бенджамина Зандера *The Art of Possibility*^[5] [3](#). Двух продавцов обуви направили в Африку. Изучив местность, один из них телеграфировал обратно: «В Африке не носят обувь. Я возвращаюсь домой». Второй продавец также отправил телеграмму: «В Африке не носят обувь. Пришлите сюда всю торговую команду!» Там, где один продавец увидел препятствие, второй рассмотрел возможность.

Не так давно я наблюдала этот принцип в действии. Я состою в консультативном совете некоммерческого фонда социальных перемен

и была коучем руководителя этого фонда Луизы Гидо — женщины смелой и решительной. Фонд разработал программу развития жизненных навыков и обучения основам бизнеса для женщин и девушек в развивающихся странах. Несмотря на партнерские отношения с ООН и важнейшую миссию, фонд столкнулся с проблемами финансирования. Луиза Гидо испробовала все возможные способы привлечения потенциальных спонсоров — от частных лиц до крупных компаний (именно так некоммерческие организации привыкли собирать средства). Однако очень скоро она зашла в тупик: принимая ситуацию слишком близко к сердцу, она в итоге оказалась на грани стресса.

Над фондом нависла угроза роспуска. Тогда мы с Луизой начали обсуждать, как ей абстрагироваться от ситуации, переосмыслить трудности фонда и попытаться найти скрытые возможности в каждом препятствии. Поразмыслив, она решила создать коммерческое предприятие, которое могло бы спонсировать и поддерживать некоммерческое. За шесть месяцев фонд разработал версию учебной программы для мобильного телефона и планшета. Луиза облетела весь мир, заключая партнерские соглашения с компаниями, которые были заинтересованы в обучении самых социально уязвимых групп населения. Кроме того, фонд также финансировался за счет микроплатежей, которые вносили пользователи мобильных телефонов, когда загружали приложения. Возможно, стоимость одного скачивания — это капля в море, но когда у вас больше 200 миллионов пользователей, то действительно получается море! Сегодня у фонда стабильное финансирование, миллионы людей по всему миру получают бесплатное образование, а крупные компании творят добро, что положительно сказывается и на их бизнесе.

Есть определенный подход, позволяющий превратить возникшее у вас на пути препятствие в возможность, которая станет маяком в океане проблем. Может быть, вы считаете, что на вашем нынешнем месте карьерный рост вам не светит. Или вы уверены, что получить премию или равноценную должность в другой компании крайне сложно. Вероятно, вы говорите себе, что вы специалист в определенной области и не можете просто уйти и начать все с чистого листа.

Ощущение, что вы попали в ловушку, только усугубляет ваш повседневный стресс. Но вместо того чтобы концентрироваться на негативных обстоятельствах или жаловаться, помните: **у вас есть выбор, даже когда кажется, что его нет.** Один из способов разорвать петлю на шее — попытаться подняться над ситуацией и спросить себя: «Как мне извлечь из этого пользу?»

Лимия, менеджер по продажам, обратилась ко мне за консультацией после того, как я провела тренинг в ее компании. Ввиду недавнего слияния она перешла в подчинение к новому руководителю из другой компании. «У меня шестилетний опыт работы и всегда были очень хорошие показатели, — начала Лимия. — Планка, по достижении которой мы получаем бонусную часть, сильно завышена, поэтому сегодня у нас такой же доход, как на заре карьеры. Я обдумываю рабочие моменты даже дома и трачу на это много личного времени. В прошлом году передо мной впервые открылась возможность получить повышение, но в итоге по карьерной лестнице продвинули другого сотрудника. Очень сложно работать, когда руководство не видит ту пользу, которую вы приносите компании. Несмотря на то что когда-то я занималась спортом, сейчас я набрала 13,5 кг. Я слишком устаю, и мне не хватает энергии даже на то, чтобы заняться собой».

Лимия не стала мириться с несправедливыми и неудовлетворительными условиями, а просто в корне изменила ситуацию. Она нашла способ использовать компанию себе во благо, не позволяя больше использовать себя! Лимия поставила перед собой важную цель. «В течение следующих шести месяцев я сконцентрируюсь на своем здоровье, похудею и буду заниматься собой, — решила она. — Для меня работа в компании означает стабильность, которая сможет приблизить меня к цели. Компания предоставляет мне машину, чтобы я не тратила личные средства». Иными словами, Лимия поняла, что до тех пор, пока она будет добиваться высоких показателей, ее работодатель будет в ней заинтересован. Между тем она может сконцентрироваться на своих приоритетах. Она начала регулярно заниматься спортом и перешла на здоровое питание.

В конце концов, Лимия должна нести ответственность лишь за «свою половину пути», а ее образ мыслей должен приводить к четким действиям. Воспользовалась ли она возможностью обсудить с руководителем свои цели? Определила ли она для себя «предел» и приняла ли решение изменить ситуацию по достижении этого предела? (Что для нее «предел»: очередные три месяца без обсуждения возможного повышения? Может, шесть месяцев? Может, предел уже достигнут?) Однако теперь она точно знает, где ее место, что и когда ей надо делать.

Через четыре недели после того, как я предложила ей работать «по своим правилам», Лимия призналась: «Я возвращаю себе свою жизнь. Сегодня я проживаю плодотворный и целенаправленный рабочий день, а не просиживаю на работе бесконечные часы, которые изматывают меня. Кстати, теперь я каждый день начинаю с тренировки. Сейчас у меня как никогда много энергии и самый высокий доход за всю жизнь. Мое новое отношение существенно помогло делу». Лимия поняла, какую пользу извлечет из ситуации, если останется в компании и пересмотрит свои взгляды. Осознав свою личную выгоду, она смогла изменить отношение к ситуации и заново себя мотивировать. Сумев правильно подойти к препятствию на работе и превратив его в личную выгоду, она создала ситуацию, выигрышную как для нее, так и для ее работодателя. В течение трех месяцев ее повысили.

С каким сложным обстоятельством или ситуацией недавно столкнулись вы? Предложите три идеи, как найти в препятствии скрытую возможность для вас и/или вашей компании.

В: Как мыслить позитивно и быть счастливым, когда кажется, что перемены в моей компании негативно сказываются на моей жизни?

О: Это хорошо, что даже в круговороте событий вы стараетесь сохранить позитивный настрой. Перемены порой воспринимаются как угроза тому, ради чего вы все это время работали, особенно если вы не уверены в вероятном исходе. Когда вы не понимаете, как обратить перемены в свою пользу, вашей реакцией на стресс становится перестройка на субъективное мышление, чтобы обезопасить вас и сохранить энергию. Все ваши мысли примут отрицательное направление — вы будете стараться предугадать наихудшие варианты развития событий, чтобы заранее от них защититься.

Ваши мысли сразу перескочат к тому, что будет, если вас уволят, вы станете бездомным и будете жить под мостом, вместо того чтобы проанализировать не менее тысячи возможных действий, которые вы могли бы предпринять, чтобы избежать такой ситуации.

Когда в компании происходят перемены, напоминайте себе о том, что вы должны придерживаться «правила 50%». Конечно, всегда есть соблазн покритиковать решения других людей или поддаться страху перед неизвестностью, но это не поможет вам сохранить продуктивность — вам надо просто научиться управлять собой. Попробуйте обратить **перемены** в компании **себе в ПЛЮС**, следуя трем шагам:

1. Письменный перечень — составьте список из трех колонок. В первой колонке опишите, как, по вашему мнению, происходящие перемены отразятся на вас. Во второй колонке — вашу реакцию на каждое из изменений.
2. Личная ответственность — в третьей колонке перечислите меры, которые вы можете предпринять, чтобы взять под контроль свою реакцию на происходящие перемены. Что вы можете сделать, чтобы изменить свое отношение к ситуации и приспособиться к ней? Как расставить приоритеты? Как начать действовать, контролируя все то, что вы можете контролировать? Опишите, какие шаги можете предпринять конкретно вы. Возможно, вы захотите обсудить это с коллегами, которым доверяете. Попробуйте вместе выполнить упражнение на определение зон вашего контроля.
3. Свежий учебный план — на отдельной странице составьте для себя образовательный план. Какие навыки потребуются вам для получения новых знаний? Как вы планируете их получать? Для кого вы хотели бы стать наставником или коучем в этих новых условиях? Составьте план, определите график, возьмите на себя ответственность и начинайте действовать!

Если прямо сейчас вы адаптируетесь к переменам, которые произошли в вашей компании, то, прежде чем продолжить читать, выполните

следующее упражнение — научитесь **оставаться в ПЛЮСЕ**, несмотря на перемены.

ПЛЮСЫ ПЕРЕМЕН

Письменный перечень (изменения реакция на них):

1. Личная ответственность (что можно предпринять, чтобы взять реакцию под контроль):

2. Свежий учебный план:

Недавние научные исследования также пролили свет на определенные вопросы. Гарвардские ученые выяснили, «что позитивный внутренний рабочий настрой стимулирует получение эффективных результатов... Люди лучше справляются с работой, когда они счастливы, когда им нравится компания и коллеги и когда их работа для них первейшая мотивация. С другой стороны, когда у них отсутствует позитивный деловой настрой, они быстро теряют концентрацию, абстрагируются от командных проектов и перестают стремиться к целям, которые перед собой ставили»⁴. Таким образом, сейчас вы понимаете, что позитивный настрой не только «приятнее», но еще и полезнее: он позволяет вам добиться высоких результатов!

Намного легче сохранять устойчивость в условиях стресса, если относиться к проблемам как к временным затруднениям, которые рано или поздно разрешатся. Иными словами: «Проблема быстро решится. Она влияет только на одну конкретную ситуацию, а не на всю мою жизнь. Я могу с этим справиться». Такой взгляд на ситуацию станет вашей вакциной против ощущения беспомощности и подавленности⁵. Даже если перемены происходят постоянно, вы можете к ним адаптироваться: главное — воспринимать их как процесс развития, во время которого текущая растерянность и хаос в конечном счете дадут вам новые возможности.

Людей, которые хорошо адаптируются к переменам, можно назвать реалистичными оптимистами⁶. Существует несколько способов открыть в себе реалистичного оптимиста.

- *Используйте стратегии, которые в прошлом помогли вам справиться с переменами.* Вспомните моменты, когда, испытав сначала тревогу и волнение, вы в итоге сумели приспособиться к переменам и даже обратить их себе на пользу. Определите, какие качества, мысли или действия помогли вам лучше всего.
- *Переключитесь на «мышление развития».* Доктор Кэрол Дуэк⁷ объясняет, что людям свойственны два типа мышления. «Фиксированное мышление» — когда они опираются лишь на собственные знания, а все, что выходит за эти рамки, воспринимают как ошибочное мнение. И «мышление развития» — когда они рассматривают обучение как процесс и поэтому не боятся совершать ошибки и благодаря этому приобретают новый опыт. Фиксированное мышление снижает стрессоустойчивость, поскольку вам кажется, что в свете перемен вы будете не нужны, как и ваши навыки. Мышление развития, напротив, помогает вам открыться новым знаниям.
- *Проявляйте инициативу и создавайте позитивный настрой («правило 50%»).* Известный бизнес-тренер Маршалл Голдсмит выяснил, что, когда сотрудникам задаешь пассивный вопрос, например: «Насколько сильно вас увлекает процесс?» — они, как правило, демонстрируют низкую степень вовлеченности. Но стоит задать им активный вопрос, например: «Что вы сегодня сделали для того, чтобы выразить свою заинтересованность?» — они показывают наивысшую степень вовлеченности⁸. Таким образом, если вы начнете воспринимать перемены как активный процесс, то будете прикладывать больше усилий, а ваш настрой станет более позитивным.
- *Ставьте перед собой благородные цели.* Модель развития лидерских качеств для женщин⁹ напоминает нам о том, что люди добиваются оптимальных результатов, когда их работа наполнена значимостью. Если вы воспринимаете трудности и испытания как препятствия, которые необходимо преодолеть во благо высокой цели, и если вы убеждены, что ваша работа направлена на достижение такой цели, это и будет вашей мотивацией.

3. ПРИНЦИП «РАЗУМНОЙ ОТСТРАНЕННОСТИ»

Вы можете не только определять для себя ориентиры и стараться превратить препятствия в возможности. Есть еще один способ научиться контролировать свой день — изменить свое мировосприятие и взять на вооружение принцип «разумной отстраненности». Если не видно просвета и ничего не меняется к лучшему, если даже для достижения скромного результата вам приходится прикладывать сверхусилия, самое время немного отстраниться от ситуации. Принцип «разумной отстраненности» может стать оптимальным выходом во многих случаях: когда в вашей компании происходят перемены и вы должны на некоторое время смириться с текущими условиями; когда вам приходится иметь дело со сложным в общении руководителем, коллегой или деловым партнером, но вы еще не в том положении, чтобы диктовать свои условия; или когда вы не можете повлиять на конфликт, но его исход при этом отражается на вас.

Применяя принцип «разумной отстраненности» на практике, вы, с одной стороны, вовлечены в процесс и вносите свой вклад, а с другой стороны, вы эмоционально абстрагируетесь от любого исхода ваших усилий. Участвуйте только в тех сражениях, которые достойны вашего времени и энергии. Проведите черту: какое негативное воздействие вы сможете стойко принять, а какое нет? Помните, что вы должны оставаться по «здоровую сторону» черты.

Есть хороший пример «разумной отстраненности» в действии. Моя клиентка Амита — старший управляющий в правительственной структуре, отвечающей за преодоление кризиса финансовой системы. Она хотела, чтобы ее мнение учитывалось в жарких финансовых дебатах, но боялась быстро перегореть. Свою «точку горизонта» она видела так: **«Страстный, но отрешенный реформатор».**

Хотя ей казалось, что «правда» (правильные рекомендации по комплексу необходимых мер) на ее стороне, Амита часто сталкивалась с сопротивлением коллег. Каждый день она возвращалась домой с историями о деловых встречах, на которых ее коллеги высказывали лишь критику без конструктивных предложений, а соображения политики превалировали над стратегически верными решениями.

Измотанная бесплодностью своих постоянных усилий, она поняла, что стала резкой и неуравновешенной.

Амита решила использовать принцип «разумной отстраненности». «Сейчас я беру ответственность только за «свои 50%» в происходящем, но при этом стараюсь эмоционально абстрагироваться от исхода ситуации, — рассказывает она. — Я спокойно и объективно объясняю свою точку зрения, чтобы поделиться с другими информацией, необходимой им для принятия решения. Я стараюсь с уважением относиться к мнению людей, которые выводят меня из равновесия: либо их мировоззрение и идеи важны для них, либо они владеют информацией, о которой я не знаю, либо, наоборот, они не настолько хорошо информированы, в отличие от меня, и поэтому им требуется время, чтобы увидеть проблему целиком. Когда другие критикуют мои предложения, я открыта для диалога и спрашиваю: “А какое решение данной проблемы можете предложить вы?” Я понимаю, что в сложных ситуациях трудно найти идеальное решение. Я научилась не ставить временные рамки для достижения поставленной цели».

Вы тоже можете значительно снизить уровень раздражения и утомляемости, сконцентрировавшись только на «своей половине пути». В сложных ситуациях со многими участниками вы можете руководить процессом, но никогда не предугадаете исход. Примите как данность естественный ход событий — не всегда события будут разворачиваться в соответствии с вашим графиком или по выбранному вами пути. Когда ваши замыслы не оправдались, попробуйте взглянуть на ситуацию целиком. Если, к примеру, вас не повысили, подумайте, не появится ли в скором времени перед вами более выгодная перспектива, при этом не забывайте активно ее приближать. Или, возможно, у вашего потенциального клиента просто не хватает опыта, чтобы оценить для себя пользу ваших услуг. В таком случае найдите себе клиента, который уже готов вас оценить!

Немногие из нас обладают необходимым мышлением или дальновидностью, чтобы понимать внутренние причины динамичных глобальных перемен или масштабной реорганизации той или иной компании. Из-за ограниченности нашего восприятия мы видим лишь крах текущих моделей, но никак не перспективы, которые перед нами

открываются. Пока вы обладаете необходимыми возможностями, пока вы тот, кем должны быть, пока вы способны добиваться необходимых результатов в настоящем и будущем, у вас есть все шансы добиться процветания в современном мире либо подчиняя обстоятельства себе, либо активно к ним приспосабливаясь.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Сформулируйте, каким вы хотели бы себя видеть в «точке горизонта». Придумайте обобщающую фразу или ощущение, возникающие у вас, когда вы визуализируете «точку горизонта». В течение дня сконцентрируйтесь на развитии качеств и черт, характерных для человека, которым вы хотите стать в «точке горизонта». Так вы научитесь контролировать то, что можно контролировать.

Подумайте, как превратить препятствия в возможности — в каждой ситуации ищите выгоду для себя. Проанализируйте проблему, с которой вы столкнулись, и попытайтесь посмотреть на нее с другой стороны.

Если вы решили воспользоваться принципом «разумной отстраненности», определите свой «предел». Где та черта, за которой заканчивается ваша «зона комфорта»? Как только вы это поймете, вы сможете быть страстным и увлеченным и при этом держать ситуацию под контролем.

НА ЗАМЕТКУ

Ясная цель поможет вам направить 60 тысяч ваших повседневных мыслей в нужное русло и обрести контроль над рутинной.

Сформулируйте личностные качества, которые вы хотите в себе развить и которые необходимы вам для успеха (ваша «точка горизонта»), а затем начните действовать, стремясь к этому идеалу.

Превращайте препятствия в возможности: измените свое мировосприятие и взгляните на ситуацию с другой стороны.

Если в вашей компании происходят перемены, которые коснутся и вас, возможно, вам следует найти в них ПЛЮСЫ: составьте Письменный перечень, примите Личную ответственность и разработайте Свежий учебный план.

Следуя принципу «разумной отстраненности», вы сможете приложить максимум усилий и при этом избежать стресса от возможного медленного прогресса или сопротивления со стороны окружающих.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

Чтобы узнать, как перенаправить свой ежедневный поток из 60 тысяч мыслей из негативного или тревожного русла в формат позитива и

концентрации, загрузите пошаговый аудиотренинг с сайта
www.sharonmelnick.com

Глава 4

Спокойствие и концентрация на работе менее чем за три минуты — даже йога не дает такого результата

Сделайте душевное спокойствие своим приоритетом и организуйте вокруг него всю остальную жизнь.

Брайан Трейси, автор книг по мотивации

Кто в ответе за вашу реакцию на стресс? Если вы ответили «я», подумайте еще раз. Пока вы не научитесь лучше себя контролировать, та часть вашего «я», которая осуществляет процесс мышления, не несет никакой ответственности за ваши действия. Пока вы пытались выполнить работу в срок, волновались, что о вас подумают другие, реагировали на постоянные вмешательства коллег в ваш рабочий процесс и хлопали дверью, торопясь домой, ваша нервная система автоматически создавала шаблонные модели поведения. В стрессовых ситуациях мы, как правило, придерживаемся именно таких привычных моделей. И наша сознательная, «мыслительная» составляющая зачастую не имеет к этому отношения!

Многие и не подозревают, насколько сильно наша физиология влияет на наше восприятие — это то, что происходит на отрезке между телом и мозгом. Автор Джилл Болти Тейлор говорит, что мы считаем себя *«думающими существами, которые способны чувствовать, но с биологической точки зрения мы чувствующие существа, которые думают»*¹.

Когда мы устали или злимся, нам кажется, что такие состояния возникают на пустом месте. Мы не всегда знаем, как с ними бороться. Порой мы ищем помощь извне: кофеин и сахар повышают уровень энергии, еда дает ощущение комфорта, а алкоголь и таблетки помогают успокоиться и заснуть, — мы используем все это лишь потому, что не знаем, как по-другому изменить собственное физиологическое состояние!

На первый взгляд нам кажется, что стресс обусловлен внешними обстоятельствами, но на самом деле он генерируется внутри. Нас

заставляет нервничать не сам дедлайн, а ощущение того, сколько усилий потребуется приложить, чтобы успеть все в срок (или что произойдет, если опоздать), вместе с привычным внутренним напряжением.

КНОПКИ «ВКЛЮЧЕНИЯ» И «ВЫКЛЮЧЕНИЯ»

Ваша нервная система предопределяет вашу естественную реакцию на стресс и состоит из кнопки «включения» и кнопки «выключения», которые по природе должны работать в тандеме — как инь и ян. **Кнопка «включения» — симпатическая нервная система (СНС).** Она заряжает энергией и помогает сконцентрироваться на проблеме. Она подпитывает вас, заводя на целый день ваш «рабочий механизм». Она реагирует на такие внешние стимулы, как сообщения электронной почты, обновление страницы в интернете или голос вашего руководителя. Она включается *автоматически* каждый раз, когда вы нуждаетесь в энергетической подпитке.

Кнопка «выключения» — парасимпатическая нервная система (ПНС). Она регулирует все основные функции организма в состоянии покоя, включая дыхание, пульс и циклы сна. В то время как СНС включает вашу стресс-реализующую систему, ПНС ее выключает. Результат — обретение спокойствия и восстановление сил. ПНС позволяет вам увидеть картину целиком, помогает прислушаться к интуиции и совершенствует навыки решения проблем. Это пусковой механизм для так называемых «моментов просветления» (внезапных озарений). Благодаря ей вы способны проводить границу между рациональным и эмоциональным, предотвращая слишком острое реагирование на проблему. Вы должны активировать ПНС *целенаправленно*, чтобы почувствовать ее действие².

Что если бы вы могли пользоваться кнопкой «выключения» по желанию? Вы могли бы «подзарядить» себя в течение рабочего дня и сохранить энергию на вечер для общения с семьей. Вы могли бы увидеть зарождение тенденций и использовать интуицию для поиска эффективных решений. Дома вы бы занимались только личными делами, а на работе были бы сконцентрированы на рабочих моментах. Основной аспект стрессоустойчивости — это способность включаться

и выключаться «по щелчку», то есть владеть собой! Именно этого хотела Стейси: научиться расслабляться, хорошо спать ночью и иметь достаточно энергии, чтобы проводить время с детьми. А Дэн хотел, возвращаясь с работы, чувствовать себя бодрым и энергичным, а не валиться с ног от усталости.

ВАША РЕАКЦИЯ НА СТРЕСС

Изначально задача нервной системы человека заключалась в том, чтобы справляться с физическими угрозами. Однако сегодня по большей части источник нашего стресса — в нас самих. Наиболее существенными нам кажутся угрозы, которые Дэвид Рок обозначил акронимом SCARF^[6] [3](#) — это угрозы (реальные или мнимые) для нашего статуса (положения и репутации), стабильности (гарантии работы и дохода), независимости (возможности принимать решения), межличностной коммуникации (отношений с окружающими) или справедливости (справедливого обращения). Если вам кажется, что ситуация представляет угрозу для одного или нескольких этих факторов, входящая информация о данной ситуации воспринимается как «опасная» — как если бы вам навстречу бежал саблезубый тигр. Как вы узнаете из разделов III и IV, именно поэтому ваша уверенность в себе и то, каким образом вы интерпретируете поведение других людей, влияют на ваш уровень стресса.

Помните, что ваша нервная система состоит из двух частей, которые реагируют на «посягательства» на вашу энергию и внимание. Их можно условно сравнить с двумя экипажами на судне. Первая реакция на любую потенциальную угрозу всегда исходит от членов экипажа СНС. Они обеспечат вам выброс адреналина (при этом вы чувствуете прилив энергии), за которым последует выброс другого гормона стресса — кортизола, чтобы стимулировать и поддержать вашу реакцию на стресс. Они активизируют центр страха и отправят вам сигнал о необходимости быть начеку, чтобы не упустить из вида другие угрозы, то есть сигнал о необходимости действовать с наименьшим для себя риском. Они направят больше кислорода в легкие, если вам потребуется физическая нагрузка (например, убежать от саблезубого тигра). Вы сможете абстрагироваться от всего, что

происходит вокруг вас, чтобы направить все свои усилия на анализ ситуации: существует ли опасность? Что вы можете и не можете контролировать? Что потребуется, чтобы как можно скорее решить проблему? Вкратце ответ вашей СНС будет звучать так: «Сначала реагируй, а потом задавай вопросы». И все это происходит за считанные секунды.

Ввиду постоянного стресса из-за избытка информации и бешеного ритма современной жизни реакция СНС многих людей начала выходить из-под контроля. Если верить статье 2009 года из New York Times,

у большинства животных серьезная угроза провоцирует активацию стимулирующей, симпатической стороны реакции на стресс — «борись или беги». Когда опасность позади, парасимпатическая схема возвращает все системы организма в исходное состояние покоя. Однако мозг человека обычно слишком много думает: угрозы начинают видеться ему повсюду — на любой деловой встрече или школьном балу. Со временем постоянная гиперактивность реакции на стресс может вывести из равновесия всю цепь обратной связи. Реакции, благотворные в ограниченных и определенных проявлениях, становятся опасными при их избытке⁴.

Мы замечаем у себя многие признаки стресса: мысли хаотичны, сон нарушен, мы на взводе и срываемся на других — все это результат чрезмерно активной СНС.

Если ваша СНС монополизировала реакцию на стресс, она будет препятствовать членам экипажа ПНС возвращать системы организма в исходное состояние, когда вы достаточно сосредоточены, чтобы эффективно работать, но не настолько возбуждены, чтобы испытывать стресс. Слишком активная СНС сбивает вас с курса, заставляя во всем видеть угрозу и подпитывая стрессовую реакцию:

Это уже слишком; я никогда не смогу все это выполнить; у меня не получаются презентации; мне должно быть стыдно, что в доме не убрано; почему Джона повысили (или почему он получает больше денег, чем я); мне стыдно, что я опоздал на

встречу; мне будет сложно справиться с этим самостоятельно; а что если я не найду другого клиента?

Когда у нас появляются такие мысли, СНС вырабатывает больше адреналина. Мы злимся. Нам страшно. И в этом состоянии повышенной бдительности мы теряем способность мыслить критически: мы не можем расставить приоритеты, проанализировать факты и детали и игнорируем весь свой накопленный опыт. Мы хватаемся за первое решение, которое приходит в голову, — и сразу попадаем в ловушку.

Когда мы сталкиваемся с проблемой, наша реакция сигнализирует мозгу, что необходимо выделять больше гормонов, которые провоцируют злость или страх. Однако такое эмоциональное состояние сужает диапазон возможностей, способствующих решению проблемы. Когда доминирует реакция СНС, мы неосознанно притягиваем к себе еще больше стрессовых событий. Затем мы повторно активируем цикл, и остается лишь вздохнуть, что «такая дребедень каждый день».

Прежде чем вы научитесь использовать свою кнопку «выключения», запомните, что, позволяя СНС вами манипулировать, вы усложняете процесс перехода на следующий уровень (или даже делаете его невозможным). Это происходит по одной из пяти причин:

1. Ваша СНС стремится ускорить решение проблем. Когда, к примеру, вы завершаете какую-то задачу — даже не самую важную, — доза дофамина, нейромедиатора, оживляет ваши центры удовольствия. Она заставляет вас принимать краткосрочные меры, которые в перспективе, скорее всего, себя не оправдают. Основная цель реакции СНС — избавиться от того, что беспокоит вас сейчас, не принимая во внимание долгосрочные последствия. Скажем, находясь под воздействием СНС, вы едва ли будете всю ночь обдумывать гневный ответ на электронное письмо вместо того, чтобы немедленно его отправить, или возьметесь за систематизацию своих файлов.
2. Работа СНС основана на сравнениях. Она получает исходную информацию и обращается к вашей памяти в поисках связи этой ситуации с прошлым опытом. Новые обстоятельства

воспринимаются только в разрезе прошлого. СНС запрограммирована таким образом, что во всем она видит потенциальную угрозу: «В прошлый раз мой начальник ответил мне не сразу, и потом я получил плохие новости...»; «В прошлый раз, когда я делал презентацию, мне было стыдно...» — вместо того чтобы искать будущую возможность: «Вопрос, с которым я обратился к начальнику, достаточно сложный, поэтому, скорее всего, ему потребуется время на размышление, прежде чем он со мной свяжется...» или «Эта презентация — моя возможность показать потенциальным клиентам, что я могу для них сделать».

3. СНС замкнута на себе — «Все дело во мне!» — поскольку ее целью изначально было помочь вам справиться с хищниками. «Они обвиняют меня? Как я могу защититься? Как я могу получить то, что нужно *мне*?»
4. В режиме СНС вы не защищены от внешних стрессов. Как только вы принимаете сказанное кем-то на свой счет, этот стимул запускает каскад автоматических реакций. С другой стороны, когда реакции СНС и ПНС скоординированы, у вас есть какое-то время, чтобы прийти к рациональному решению.
5. Ваша СНС умеет включаться, но она не умеет выключаться! Такая система реакции на стресс предназначена для краткосрочного выплеска эмоций в защитных целях. Эта система полезна, если она быстро мобилизуется, а затем так же быстро выключается. Проблема многих из нас в том, что мы постоянно находимся во «включенном» режиме.

КОГДА ВЫ НАЙДЕТЕ КНОПКУ «ВЫКЛЮЧЕНИЯ»...

Каким образом работает ваша нервная система, когда вы знаете, как воспользоваться кнопкой «выключения»? Возвращаясь к метафоре корабля, члены экипажа СНС готовят снаряжение на всякий случай, но они не берут процесс в свои руки. Вместо этого они приглашают капитана корабля. Капитан — это ваша лобная кора, та часть мозга, которая отвечает за мышление, анализ и принятие решений. Это то, о

чем вы думаете, когда вам кажется, что «вы» контролируете свою реакцию. Вы — Капитан!

В этом сценарии ваш капитан принимает управление на себя. Он хороший лидер и поэтому незамедлительно приступает к действиям. Он сразу собирает членов экипажа — как СНС, так и ПНС — и дает распоряжение работать сообща, координируя реакцию на чрезвычайную ситуацию. Обратите внимание, как слаженно они при этом действуют: СНС обеспечивает доступ к важнейшей способности концентрироваться на проблеме и стараться ее преодолеть. Вы «на старте» и готовы приступить к работе. Тем временем ПНС играет роль противовеса, показывая глобальную картину и привлекая к решению проблемы вашу интуицию и нестандартное мышление. ПНС учит вас новым принципам для формирования новых мыслей. Она помогает вам исключить из ситуации эмоции, посмотреть на все с другого ракурса и проанализировать долгосрочные последствия. Это состояние, когда вы абсолютно устойчивы к стрессу, описывалось в главе 1.

Наше эволюционное преимущество — в способности найти золотую середину между концентрацией на проблеме и анализом ситуации в более масштабном контексте.

Именно поэтому так важно следовать «правилу 50%» и контролировать то, что можно контролировать. Если ваши автоматические функции — СНС — возьмут верх и будут править бал (как происходит у большинства в нашем гиперстимулированном мире), вы никогда не выберетесь из трясины стресса, поскольку ваша естественная кнопка «выключения» будет заблокирована. Научные исследования показывают, что, хотя нам несложно обучиться новым способам мышления, нам очень сложно отказаться от старых привычек. Мы не умеем отпускать. Вы должны призывать на помощь Капитана — ваш мыслительный центр, — чтобы он управлял процессом и приводил вашу систему в равновесие. Даже иллюзия контроля стимулирует мыслительную часть мозга взять штурвал корабля в свои руки.

Одним словом, ваша СНС — это кнопка «включения», а ПНС — кнопка «выключения». Чтобы пользоваться кнопкой «выключения», вы должны действовать активно. Стратегии, описанные на страницах

этой книги, дадут вам доступ к кнопке «выключения» — вы сможете координировать обе системы и, соответственно, приведете в порядок свою жизнь. Именно поэтому так важно контролировать то, что вы можете контролировать.

КНОПКИ «ВКЛЮЧЕНИЯ» И «ВЫКЛЮЧЕНИЯ» В РАВНОВЕСИИ

Установите для себя точки включения и выключения. Для этого существует два способа. Во-первых, следует учесть типичные для вас моменты «включения» и «выключения». Во-вторых, есть методики, благодаря которым вы сможете воспользоваться кнопкой «выключения» в любой подходящий момент, чтобы достигнуть спокойного и открытого состояния.

Модель «интенсивная нагрузка/отдых»

Большинство из нас живет в состоянии постоянного напряжения: к концу дня мы чувствуем себя опустошенными. Но можно жить иначе и черпать энергию и спокойствие из естественного ритма своего тела⁵. Для развития выносливости спортсмены применяют интервальные тренировки, между которыми находятся периоды восстановления и восполнения энергии. Это так называемая модель «интенсивной физической нагрузки/отдыха».

Поставьте перед собой цель и обозначьте периоды «включения» и «выключения». Для восстановления выбирайте занятия, которые вас расслабляют (например, глубокие вдохи или медитация), либо занятия, которые наполняют вас энергией (например, специальные упражнения). Оптимальный вариант — чередовать их.

Тони Шварц, президент компании Energy Project, ярый поклонник модели «интенсивной нагрузки/отдыха». Далее представлена выдержка из его блога⁶, где он описывает двух сотрудников, которые работают одинаковое количество часов, но один добивается более высоких результатов и у него всегда остаются силы на семью. Это яркий пример применения данной модели в жизни:

Билл, как правило, работает без пауз, решая несколько задач одновременно и разрываясь между деловыми встречами. Он даже обедает на рабочем месте. Ник, наоборот, интенсивно

трудится примерно в течение 90 минут без перерыва, а затем делает 15-минутный перерыв, прежде чем снова вернуться к работе. В 12:15 он уходит на 45-минутный обед или занимается в расположенном неподалеку тренажерном зале. В 15:00 он закрывает глаза и на некоторое время расслабляется. Иногда он позволяет себе дневной сон на 15–20 минут. Наконец, между 16:30 и 17:00 Ник выходит на 15-минутную прогулку.

Билл проводит на работе 10 часов. Он начинает работать, используя примерно 90% своего потенциала, но к концу дня он способен выкладываться в среднем лишь на 40%, обрабатывая за 10 фактических часов лишь 6 реальных часов.

Ник работает те же 10 часов. Сначала он использует 9% своего потенциала, а заканчивает день, выкладываясь на 70%. В течение этих 10 часов он обрабатывает 6,5 реального часа — на полчаса больше, чем Билл.

При этом Ник лучше сконцентрирован и более внимателен, чем Билл, он допускает меньше ошибок и по возвращении домой вечером у него остается больше сил на семью.

Идея короткого отдыха на рабочем месте может показаться вам по меньшей мере странной. Возможно, вы будете чувствовать вину или страх от того, что не успеете выполнить всю работу, упустите клиента или что вас посчитают ленивым. Кроме того, ваш график вечно перегружен деловыми встречами, поэтому как выкроить время для модели «интенсивной нагрузки/отдыха»?

Если ваше рабочее окружение впервые слышит о подобной стратегии, возможны несколько вариантов воплощения ее в жизнь. Стейси, к примеру, начинала свой день с так называемой «склоненной головы». Она выполняла это упражнение сразу по прибытии в офис (после хорошего протеинового завтрака), поскольку именно утром она лучше всего контролирует свое время. Также она использовала технику избавления от всех отвлекающих факторов, о которой вы узнаете из главы 5, — и уже в течение первых 60–90 минут рабочего дня она делала существенный рывок. Таким образом, она вставала на верный путь!

По мнению Тони Шварца, **качество отдыха намного важнее его количества**⁷. Даже если у вас есть всего три минуты между деловыми встречами, можно потратить их на восстанавливающее упражнение.

Воспользуйтесь методикой «интенсивной нагрузки/отдыха» при составлении плана работы на день (это прекрасная возможность взять на себя ответственность за «свои 50%»). Учтите, что между распланированными блоками рабочих задач обязательно необходимо выкраивать время для отдыха. Старайтесь, чтобы между деловыми встречами в течение дня всегда оставались небольшие «окна». Для начала выделите в своем графике 90 минут на задачи, требующие более глубокого осмысления. Затем запланируйте время для отдыха.

Составьте список «выключающих» вас занятий, которым вы могли бы уделять время в течение дня. Подумайте над «стратегиями для восстановления», которые охватывали бы физический, ментальный, эмоциональный и духовный аспекты. Несколько примеров из моих тренингов по развитию стрессоустойчивости представлены далее.

Физический аспект: физические или даже гимнастические упражнения, упражнения на растяжку или простые позы йоги, не отходя от рабочего места. Вы можете выполнять дыхательные упражнения, сидя на лавочке или в своей машине (подробнее об этом — далее в этой главе, а также в главах 7 и 10). Если поблизости есть парк или водоем, можно прогуляться или просто посидеть там. Ходите на обед пешком. Наденьте наушники и послушайте музыку. Медитируйте. Рисуйте или делайте наброски. Попробуйте ароматерапию (вдыхание эфирных масел из бутылки или нанесение маленькой капли под нос). Различные запахи служат для разных целей. К примеру, лаванда, корица и ваниль хорошо подойдут для расслабления; грейпфрут, лайм или эвкалипт повысят уровень энергии. Если вы работаете дома, можете в перерывах между работой заняться хозяйством, съездить по делам или приготовить пищу.

Ментальный аспект: смотрите интересные видео или делитесь с коллегами забавными историями, которые вы нашли в интернете.

Эмоциональный аспект: выделите время для разговора с другом или родственником, который способен поднять ваше настроение (вы также

можете использовать упражнения по избавлению от эмоций, которые представлены в главе 10).

Духовный аспект: цените людей, которые вносят вклад в вашу жизнь. Будьте благодарны за все материальные вещи или возможности, которые у вас есть. Напоминайте себе о своей цели и о причине, по которой вы приходите на работу.

Несколько слов об упражнениях и йоге. Они находятся в списке «самых ходовых» способов управления реакцией на стресс. Регулярные упражнения, включая интенсивную тренировку, — это обязательное условие повышения стрессоустойчивости. Они увеличивают в вашем мозге количество медиаторов, которые отвечают за хорошее самочувствие и спокойствие. Они помогут справиться с признаками старения, появляющимися в результате стресса. Они помогут узнавать и запоминать информацию. В некоторых случаях они даже помогут побороть депрессию. Йога — древняя духовная практика, которая включает тысячи физических и умственных упражнений, разработанных для укрепления организма, восстановления нервной системы и концентрации ума. Существуют различные виды йоги. Хотя упражнения по йоге как таковые не включены в этот раздел, лично я почерпнула для себя много полезного из этой популярной практики. Любой, кто регулярно занимается йогой, не только становится сильнее и поддерживает хорошую форму, но также повышает свой «энергетический запас» и ясность мышления. Я очень рекомендую вам подобрать для себя тот вид йоги, который подойдет именно вам и поможет добиться поставленных целей. Вы можете регулярно посещать занятия или уделять йоге несколько минут в день дома. Упражнения и йога требуют определенного времени, но помогают вам абстрагироваться от рабочей обстановки, поэтому они предполагают планирование. Многие другие стратегии, представленные на страницах этой книги, напротив, можно использовать спонтанно прямо в офисе или в пути.

Если вы работаете дома, наоборот, постоянно в разъездах, вам потребуется четко разграничить свое время «включения» и «выключения». При работе дома эти периоды часто смешиваются.

Определите у себя дома «рабочую зону». Возьмите за правило, что в рамках этого пространства вы всегда «включены». Либо, если вы изначально отличаетесь дисциплинированностью, вы можете четко сказать себе: «Я выключаюсь на следующие 15 минут». Если вы постоянно в дороге и «живете в автомобиле», отдыхать можно за его пределами. Либо можно выделить время, чтобы послушать музыку или аудиокнигу, — за периодом отдыха следует время «включения», когда вы обдумываете следующую встречу.

В целом наблюдается некоторое отличие в подходе к данной методике у женщин и мужчин: создается ощущение, что мужчинам проще уделить время отдыху. Действительно, мужчины на 25% чаще делают перерывы в работе, а также на 35% чаще расслабляются⁸. Женщинам кажется, что у них слишком много дел и слишком много людей от них зависят. Это на самом деле так, и это понятно. Когда психологи только начали изучать такое явление, как стресс, стандартной реакцией человека на стресс они считали модель «борись или беги». Однако недавно группа ученых под руководством психолога из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Шелли Тейлор выявила другую модель реакции на стресс, типичную для женщин, — модель, которую они называли «заботься и дружи». Ее суть в том, что женщины реагируют на стрессовые ситуации, защищая себя и своих детей через заботу и через формирование связей с большими социальными группами, особенно среди женщин⁹. Текущее исследование лидерства у женщин подтверждает стереотип: женщины «берут на воспитание», а мужчины «берут на себя ответственность»¹⁰. Кроме того, по мнению Кэрол Эванс, CEO компании Working Mother Media, «в нашей культуре приемлемо, что мужчины могут делать домашнюю работу, но при этом они просто выполняют поставленные женщинами задачи — они не несут ответственности за постановку этих задач». Другими словами, мужчины часто помогают женщинам по дому, но домашняя работа не вызывает у них стресс, ведь, согласно Эванс и исходя из ответов тысяч читателей, «именно чувство ответственности создает стресс (сразу возникает образ женщины, которая составляет список работы по дому для мужчины)»¹¹.

Одним словом, в стрессовой ситуации женщины чаще заботятся о других, выполняя функцию клея, на котором держится рабочий коллектив и семья. Не стоит полагаться исключительно на свою природную силу духа: применяйте основные методики, чтобы оставаться здоровыми, эффективными и полными энергии. Вспомните модель «интенсивных тренировок/отдыха»¹² и прислушайтесь к следующему совету: поиск кнопки «выключения» — это не послабление, а приоритет. Благодаря этой кнопке вы станете более успешным во всех отношениях — и на работе, и в личной жизни.

Эту концепцию начинают принимать на вооружение все больше работодателей. Они осознают потребность в отдыхе для эффективного выполнения работы и готовы выделять время на восстановление сил и энергии. В таких компаниях, как Google, General Mills и Genentech, даже действуют так называемые «энергетические капсулы»¹³ и комнаты покоя/медитации¹⁴. Многие компании имеют собственные тренажерные залы и предлагают сотрудникам занятия фитнесом, что благоприятно сказывается на повышении их эффективности¹⁵.

Подумайте, удастся ли применить подход «интенсивных физических тренировок/отдыха» в вашем рабочем коллективе. Исходя из моего опыта проведения тренингов по эффективности командной работы, существует множество способов добиться баланса между интенсивной нагрузкой и отдыхом для членов команды, например определить «время, свободное от встреч», или ограничить время деловых встреч сорока пятью минутами. Поделитесь своей идеей сначала с теми коллегами, которые, на ваш взгляд, ее одобряют.

Если вы руководитель, будьте примером для подражания. Расскажите об этой концепции своим сотрудникам. Одна из моих клиенток, Люси, управляет финансовой фирмой, и у нее в подчинении семь человек. Каждый час срабатывает сигнал, после которого один из сотрудников проводит для остальных трехминутную разминку. В результате они всегда в хорошей форме — и физической, и интеллектуальной. Например, три минуты хип-хопа помогают мне раскачаться. А как насчет вас?

Кроме того, вам необходимо задуматься о кнопке «выключения» на время отпуска или для более длительных перерывов от повседневного

стресса. Убедитесь, что бизнес-процессы, в которых вы участвуете или которыми вы управляете, выстроены так, что периодически вы спокойно можете уделять время отдыху и восстановлению сил. Старайтесь проводить время на природе — в горах или на побережье: это способствует восстановлению ваших физических и мыслительных ритмов.

Стратегия «интенсивной нагрузки/отдыха» — один из основных пунктов моего рейтинга «самых ходовых» рекомендаций по повышению стрессоустойчивости. Помните, что таким образом вы получаете контроль над своим состоянием и восполняете энергетические ресурсы организма. Только так вы начнете двигаться в правильном направлении.

А сейчас самое время сформировать план работы на день, опираясь на концепцию «интенсивной нагрузки/отдыха». Постарайтесь воплощать эту модель в жизнь по крайней мере один раз в день следующие две-три недели. После этого автоматическое применение данной модели станет для вас полезной деловой привычкой. Кроме того, составьте список занятий, которые помогают вам «восстановиться».

ИНСТРУМЕНТЫ ПО ПРИМЕНЕНИЮ КНОПКИ «ВЫКЛЮЧЕНИЯ»

Следующие стратегии помогут вам найти вашу кнопку «выключения» и эффективно ее использовать. Повторюсь, ваша кнопка «включения» активируется автоматически на протяжении дня. Каждый раз, когда вы нажимаете кнопку «выключения», вы уравниваете свою систему, ставя во главу «капитана», а также получаете доступ к творческому мышлению, которое жизненно важно для успеха в современном мире. Ваша кнопка «выключения» поможет вам уменьшить стресс, связанный с авральным режимом, и найти способ для восстановления сил благодаря доступу к ПНС.

Существует множество способов нажать на кнопку «выключения». Такие способы, как дыхательная гимнастика и медитация, приобрели популярность, потому что для них не требуется специальных условий и к ним можно легко прибегнуть прямо на рабочем месте. **Многие люди считают, что скорость их мышления соответствует скорости**

их дыхания. По мнению нейробиолога доктора Сони Секейра, замедляя дыхание или сознательно его регулируя, вы нарушаете автоматические дыхательные модели, а также подсознательные эмоциональные модели, которые на них базируются¹⁶. Техника дыхания, способствующая концентрации внимания, помогает вам «поймать удобный момент» и сфокусироваться на принятии правильного решения.

Преимущества «направленного внимания» хорошо изучены. Сюда можно включить: увеличение размера мозга¹⁷, снижение активности в стресс-реализующей части мозга (даже если вы начали медитировать недавно)¹⁸, а также уменьшение симптомов «перегорания»¹⁹ — и это далеко не вся польза. Также было доказано, что таким образом повышается концентрация²⁰ и способность исключать эмоции из процесса принятия решения²¹.

Результаты других многочисленных научных исследований убедительно доказывают преимущества дыхательных упражнений и медитативных состояний. Согласно полученным данным, они могут повысить наши рабочие способности²². Если вы в этом деле новичок, возможно, вам потребуется время, но положительные сдвиги вы почувствуете сразу. Даже когда я демонстрирую такие методики на тренингах и семинарах, участники начинают ощущать успокаивающее воздействие уже через 90 секунд или максимум через три минуты. Читатели, практикующие йогу, дыхательные упражнения или медитацию, научатся очень быстро восстанавливать силы и энергию.

Инструменты № 1, 2 и 6, речь о которых пойдет далее (как и многие инструменты, представленные в последующих главах), происходят из наам-йоги — практики, которая признается организацией Yoga Alliance. По мнению ее создателя доктора Джозефа Леври, наам-йога оказывает успокаивающее воздействие, помогает достичь баланса и уменьшает стресс — именно поэтому это отличное средство для занятого делового человека. Она влияет на организм на нейрохимическом уровне, восстанавливая здоровье и устраняя последствия вреда, нанесенного долгими годами хронического стресса. Это путь самосовершенствования, основанный на вашей способности управлять своими спонтанными реакциями и

преодолевать барьеры ограничений, чтобы превращать препятствия в возможности²³.

ИНСТРУМЕНТ № 1. Умственная перезагрузка: найдите равновесие между СНС и ПНС

У вас бывало так, что кажется, будто голова вот-вот взорвется, а ситуация тем временем требует предельной концентрации и ясности ума и вы начинаете страстно мечтать о волшебной палочке, которая могла бы в мгновение ока все исправить? Тогда упражнение «дыхание в три этапа» как раз для вас! Его можно использовать, чтобы расслабиться после интенсивной концентрации, очистить мысли после напряженной деловой встречи или в качестве умственной перезагрузки в момент хаотичного движения мыслей в голове. Координируя два отдела вашей нервной системы и взаимно их уравнивая, вы получаете доступ к двум частям мозга: той части, которая концентрируется на конкретной проблеме, и той, которая интуитивно видит всю картину целиком. Каждый этап дыхательного упражнения регулирует и укрепляет разные части организма — упражнение, таким образом, становится общеукрепляющим и повышает стрессоустойчивость. Если выполнять упражнение «дыхание в три этапа» регулярно, вы добьетесь долгосрочного позитивного эффекта для своей нервной системы. Перед лицом стресса вы будете выносливее и научитесь управлять своими эмоциями.

Необходимо выполнять упражнение «дыхание в три этапа» по крайней мере один раз в день для снижения активности СНС (еще лучше — два или три раза). Я знаю, что в плотном рабочем графике вам очень сложно найти время для медитации и упражнений. Но неужели вы действительно не можете выкроить три минуты в день на восстановление сил? Выполняя упражнение первые несколько раз, задумайтесь: хочется ли вам быстрее его завершить? Если да, это значит, что вами управляет СНС и такая техника вам нужна как никогда!

Старайтесь складывать руки так, как показано ниже на рисунках. Соединение кончиков пальцев поможет уравновесить правое и левое полушария.

Умственная перезагрузка: упражнение «Дыхание в три этапа»

Дыхание: сделайте вдох через нос, задержите дыхание, сделайте выдох через нос — все на равный счет (например, вдох на пять счетов, задержка дыхания на пять счетов и выдох на пять счетов).

Положение рук: соедините кончики пальцев, чтобы уравновесить правое и левое полушария.

Продолжительность: три минуты, один-два раза в день или при перегрузках.

Для получения более эффективных результатов можно выполнять упражнение ежедневно и увеличить его продолжительность до 7–11 минут.



Польза от этого упражнения будет для вас очевидной, даже если вы будете выполнять его в течение трех минут в день. Однако эффект существенно увеличится, если будете уделять упражнению от 7 до 11 минут в день. Поскольку у нас всех очень плотные графики, не забывайте о такой умственной перезагрузке в течение дня, а еще лучше — установите для нее определенное время.

Я обучила технике «дыхания в три этапа» тысячи деловых людей, и практически все они сходятся во мнении о том, насколько практичен этот инструмент. По словам одного из моих клиентов, «то спокойствие и ту концентрацию, которые вы приобретаете, 90 минут занимаясь йогой, вы можете получить менее чем за три минуты, не отходя от рабочего места!» После применения этой техники на моих тренингах в течение всего лишь 90 секунд участники сообщали о спокойном, сконцентрированном и ясном разуме. На моих тренингах для руководителей часто встречаются перфекционисты, которые в попытке все успеть стремятся выполнять несколько дел одновременно. Они спрашивают, можно ли совмещать «дыхание в три этапа» с бегом или вождением. Ответ отрицательный! «Дыхание в три этапа» надо рассматривать как перерыв и восстановление от любого вида

напряжения и абстрагироваться от желания каждую минуту контролировать ситуацию.

Я рекомендую вам выделить время в течение дня на «дыхание в три этапа». Нет, лучше сказать иначе. Я *настаиваю*, чтобы вы сделали это упражнение *обязательной составляющей* вашего дня! Прежде чем перейти к следующему разделу, выделите на сегодня и на завтра время — а также время на всю оставшуюся неделю, — когда вы будете выполнять «дыхание в три этапа».

ИНСТРУМЕНТ № 2. Дыхание для возвращения ко сну: спите хорошо и просыпайтесь отдохнувшими

Сон — неотъемлемая часть процесса поиска кнопки «выключения». Во время сна ваш организм восстанавливает силы и все основные системы, чтобы вы могли оставаться здоровыми, не испытывать перепадов настроения и превосходно концентрироваться в течение дня²⁴. Достаточный сон даже снижает чувство голода²⁵. Всем нам известно из личного опыта, насколько капризными мы становимся, когда не выспались. Кроме того, было доказано, что люди, лишенные сна, склонны чаще анализировать негативные события из прошлого²⁶. (Сейчас, возможно, вы чуть лучше понимаете своего начальника или коллег.) Тем не менее сон, как правило, первое, чем мы жертвуем ради лишнего часа продуктивности.

У некоторых из вас беспокойный сон. Так происходит потому, что СНС постоянно находится на взводе. Специалист по интегративной медицине Сара Готтфрид отмечает: «Я часто наблюдаю такую модель у женщин, которые воодушевлены своей работой, — стоит им включить ноутбук, чтобы поработать над статьей или отправить самое последнее электронное письмо, как их мозг получает чрезмерную стимуляцию». Они не могут успокоиться и заснуть, поскольку голубое излучение от экрана блокирует мелатонин — и это выходит им боком²⁷.

Чтобы переход из «включенного» состояния в «выключенное» не был таким резким, нужно разработать комплекс по подготовке организма ко сну. Начните за 15–30 минут до того, как собираетесь ложиться спать. Существует несколько стратегий, которые можно включить в этот подготовительный комплекс. По возможности

освещение должно быть максимально приближено к естественному, например свечи, — особенно хорошо, если это ароматизированные свечи с успокаивающим запахом. Составьте список всех запланированных на следующий день задач, которые сегодня переполняют вашу голову. Настройтесь на позитивное мышление: на одну-три минуты сконцентрируйтесь на том, что хорошего произошло за день и за что вы благодарны. Займитесь тем, что вас успокаивает, — это может быть чтение, рисование или медитация.

Дыхание для возвращения ко сну: дышим левой ноздрей

Дыхание: закройте правую ноздрю большим или указательным пальцем правой руки и дышите левой ноздрей. Если есть возможность, можно также перевернуться на правый бок, положив голову на подушку так, чтобы правая ноздря была закрыта.

Продолжительность: 3–5 минут для достижения расслабленного состояния и возвращения ко сну.

Применение: техника для быстрого расслабления и засыпания или возвращения ко сну.

Кроме того, существуют народные средства для снятия напряжения. К примеру, ромашковый чай успокаивает и расслабляет. В состоянии напряжения, особенно в условиях городской среды, ваш организм испытывает постоянный дефицит магния. Прием магния в виде добавок станет прекрасным дополнением к вашему набору инструментов по повышению стрессоустойчивости.

Случается ли так, что избыток мыслей мешает вам заснуть? Просыпаетесь ли вы среди ночи с мыслями о работе, после чего не можете вновь вернуться ко сну? **Я предлагаю вам волшебную палочку, которая поможет вам крепко спать ночью и просыпаться отдохнувшим.**

Это дыхательное упражнение успокаивает благодаря активации вашей ПНС²⁸. Когда вы дышите левой ноздрей, то уже через три-пять минут вновь погрузитесь в негу крепкого сна. Можете ли вы использовать эту технику в течение дня? Безусловно, ведь она

помогает расслабиться — но выглядеть это будет забавно. Найдите укромное местечко или придумайте креативный способ закрывания ноздри прямо на глазах у коллег — может, стоит даже приобщить ваших коллег к этому упражнению!

ИНСТРУМЕНТ № 3. Дыхание для быстрого очищения

У вас есть только одна минута? Проведите ее с пользой — дыхательное упражнение для быстрого очищения поможет вам избавиться свой кровоток от вредного гормона стресса кортизола²⁹.

- Сделайте медленный вдох, считая до трех.
- Сделайте медленный выдох, продолжая считать до шести.

ИНСТРУМЕНТ № 4. «Мгновенное блаженство»

Я регулярно прибегаю к этой технике, когда сижу за рабочим столом, жду лифт или стою в очереди в магазине. Сначала я расслабляю область вокруг глаз, затем мышцы корпуса и опускаю плечи. Я делаю глубокий вдох. Все мое тело словно «стекает» вниз и расслабляется. Как только я вошла в это состояние, я продолжаю делать медленные и глубокие вдохи и выдохи, чтобы расслабиться и продлить момент блаженства на 1–3 минуты. После этого я делаю энергичный вдох. Пополнив запасы энергии, я снова готова идти в бой! Я замечаю, что несколько минут такой практики приводят к так называемым «моментам озарения». Например, мне удается оптимально использовать полученную информацию в проектах, над которыми я работаю.

ИНСТРУМЕНТ № 5. Медитация

Медитация — это широкое понятие, которое относится к состоянию сознания, при котором все внимание направлено внутрь. Техника приведения себя в такое состояние приобрела огромную популярность и сегодня стала практически явлением массовой культуры. Подтверждением этому служит тот факт, что многие крупные компании начали внедрять эту и аналогичные практики в программы по развитию персонала³⁰.

Существуют различные виды медитации. Один из видов — медитация для достижения ясности ума — помогает сконцентрировать внимание и улучшает функционирование лобной доли мозга, которая

отвечает за мышление и процесс принятия решений. По мнению одного эксперта:

Ясный ум — это концентрация на текущем моменте без напряжения и волнения по поводу оценки этого момента. Но, как известно многим работодателям, выполнение рабочих задач всегда связано с будущим и постоянной его оценкой. Мы заблаговременно начинаем обдумывать следующую в списке задачу, анализируем неправильно интерпретированное электронное письмо и постоянно тратим время впустую, чтобы добиться большего, затратив меньше. Постоянная концентрация на продуктивности привела к созданию корпоративной среды, которая скорее культивирует бездумность, чем ясный ум³¹.

Другой тип медитации способствует развитию внутреннего состояния сопереживания другим, усиливая работу тех областей мозга, которые отвечают за управление эмоциями³².

Третий тип медитации — хорошо известная «трансцендентальная медитация» (ТМ) — использует «мантры» (звук, слог или фразу), повторение которых не требует усилий, но которые при этом помогают достичь ясного сознания. Согласно результатам исследования, ТМ улучшает связанность мозговых волн, что, в свою очередь, соотносится с высоким уровнем интеллекта и компетенции.

Норман Розенталь, психиатр и автор *Transcendence: Healing and Transformation through ТМ* («Трансценденция: излечение и трансформация через трансцендентальную медитацию»), описывает свой личный опыт: «Медитация помогает, потому что дает возможность отдохнуть от бешеного ритма современного мира. Она позволяет разуму ... замедлить ... темп, чтобы разум стал спокойнее и светлее. С тех пор как я начал медитировать, я заметил, что многие вещи, которые когда-то казались очень срочными, больше таковыми не являются»³³. Опра Уинфри занялась ТМ относительно недавно, но присоединяется к мнению людей, которые давно практикуют ТМ, например Джерри Сайнфилду, Расселу Симмонсу и многим другим руководителям. Она описывает, какой эффект оказало на ее компанию

то, что большинство сотрудников решили сами заняться медитативными практиками после того, как больше узнали о них: «Только из медитативного пространства вы можете нацелиться на самые высокие результаты и наивысший успех в жизни. Сотрудники моей компании, которые начали практиковать медитацию, признаются, что стали лучше спать и наладили отношения с супругами, детьми и коллегами. Повсюду царит более высокая продуктивность и нестандартный творческий подход»³⁴.

Я знаю, что когда медитирую, в частности это касается ТМ, то поистине устраиваю себе мини-отпуск — я нахожу умиротворение, к которому мы все так стремимся.

Сегодня многие студии занятия йогой и центры здоровья также предлагают занятия разными медитативными практиками. Подберите способ, который подойдет именно вам, и найдите для него время в течение дня!

ИНСТРУМЕНТ № 6. Снятие усталости с глаз

У многих из нас работа связана с постоянным использованием компьютера или других электронных устройств. Попробуйте эти упражнения, чтобы подарить любовь глазам, которые ради вас так упорно трудятся!

На протяжении всего упражнения глаза должны быть закрыты. Быстро растирайте руки до тех пор, пока не почувствуете тепло. Закройте глаза руками так, чтобы ладони находились напротив глаз примерно на расстоянии 2,5 см. Почувствуйте, как тепло проникает в глаза, согревая их. Держите руки напротив глаз до тех пор, пока тепло не начнет исчезать. Упражнение можно повторять так часто, как вам захочется. Кроме того, вы также можете задержаться в этом положении от одной до трех минут. Еще один метод — соединить вместе большой, указательный и средний пальцы, расположив их на расстоянии примерно 2,5 см от глаз. Направьте кончики пальцев на глаза, как будто наводите на них лазерный луч исцеляющей энергии (а именно это вы и делаете!).

Сейчас вы вооружены несколькими техниками, которые помогут вам найти кнопку «выключения». Некоторые из них займут у вас не более

трех минут (продолжительность медитации будет зависеть от вида, который вы решите практиковать), поэтому у вас больше нет оправданий! Вы искали кнопку «выключения», и сейчас у вас есть все необходимые для ее использования инструменты. Начните с практики, которая больше всего вас привлекает, и выделите для нее время в своем графике. Как не забыть про технику и регулярно прибегать к ней, когда вам потребуется быстрое «восстановительное» упражнение? Просто делайте это каждый день.

Как я применяю кнопку «выключения», когда дел становится слишком много:

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Составьте свой рабочий план на день по принципу модели «интенсивной нагрузки/отдыха» и определите список действий, которые помогут вам найти кнопку «выключения».

Выделите определенное время в течение дня и практикуйте технику «дыхания в три этапа» или найдите способ использовать ее по мере необходимости для умственной «перезагрузки».

Изучайте новые методики, которые можно регулярно использовать для запланированных периодов «выключения».

Проанализируйте другие представленные здесь упражнения и используйте их по мере надобности, чтобы в течение любого напряженного дня суметь вовремя найти кнопку «выключения».

НА ЗАМЕТКУ

Ваша нервная система состоит из двух частей: 1) возбуждающая симпатическая нервная система (СНС) и 2) успокаивающая и восстанавливающая силы парасимпатическая нервная система (ПНС). СНС обеспечивает вас энергией, которая помогает выполнять задачи и решать проблемы. Она запрограммирована таким образом, чтобы вы постоянно концентрировались на прошлом и решали свои проблемы так, как привыкли это делать. ПНС помогает вам расслабиться, увидеть всю картину целиком, прислушаться к интуиции, снять напряжение и вернуться к спокойному состоянию. Она помогает вам проанализировать весь комплекс возможных решений и расширяет ваш кругозор, ориентируя его на долгосрочную перспективу.

Координируя две части вашей нервной системы и устанавливая баланс между ними, вы обращаетесь как к той части мозга, которая концентрируется на проблеме, так и к той, которая подключает интуицию и позволяет увидеть всю картину целиком.

Когда вы устанавливаете равновесие «изнутри», вы достигаете большего баланса «снаружи».

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

- Tony Schwartz, *The Way We're Working Isn't Working*³⁵, www.theenergyproject.com
- David Rock, *Your Brain at Work*³⁶, www.neuroleadership.org
- www.tm.org
- www.naamyoga.com
- www.heartmath.org
- Pick, M. *Are You Tired and Wired: Your Proven 30 Day Program for Overcoming Adrenal Fatigue and Feeling Fantastic Again*³⁷.
- Gottfried, Sara. *The Hormone Cure: Reclaim Balance, Sleep, Sex Drive, and Vitality With the Gottfried Protocol*³⁸.

Глава 5

Как расставить приоритеты

Управление временем — ничто, реальное испытание — научиться управлять собой.

Стивен Кови, автор книги [The 7 Habits of Highly Successful People](#)

У нас всегда очень много дел и очень мало времени. Ежедневно мы принимаем тысячи решений: на что обратить внимание, с чего начать работу, как выполнить поручение. При этом в большинстве случаев мы реагируем автоматически. Например, когда приходит электронное письмо, поступают сообщения или звонки, СНС автоматически перенаправляет ваше внимание в сторону этих коммуникационных отвлекающих факторов. Возможно, от вас не зависит наличие самих этих факторов, но вы сохраняете за собой право не реагировать на них немедленно¹. Когда вы слышите сигнал уведомления или телефонный звонок или когда ваше занятие пытаются прервать любым другим способом, у вас есть несколько секунд, чтобы принять решение: *пойду ли я на поводу у своего любопытства и позволю себя отвлечь? Действительно ли эта внешняя стимуляция такая же приоритетная, как то, что я делаю сейчас?* Не позволяйте помехе просто возникнуть. Начните контролировать свой день до того, как он начнет контролировать вас.

Как обсуждалось в главе 3, ваш мозг каждую секунду находится под воздействием триллиона стимулов, но при этом направляет ваше внимание только на небольшую, избранную порцию информации. Остальная информация обрабатывается на подсознательном уровне. Очень важно научить мозг направлять ваше внимание только на тот входящий стимул, который наиболее актуален для ваших приоритетов, отфильтровывая все незначительное. Если постоянно помнить о том, какого результата вы хотите добиться, вы можете научить свою нервную систему делать паузу, чтобы обдумать следующий шаг. Чем яснее вы представляете свои приоритеты, тем легче вам будет добиться сознательной, а не автоматической реакции на стимул. (Я

рекомендую вам вернуться к упражнениям «Идеальный день» и «Точка горизонта», описанным в главах 2 и 3, чтобы освежить в памяти, что вам уже удалось для себя прояснить.)

Представьте, что каждый момент вашего дня — это инвестиция вашего времени, энергии и внимания. Как большинство инвесторов, вы хотите «окупить свои инвестиции» и получить дивиденды в виде достижения прогресса и жизненного баланса. Цель этой главы — помочь вам:

- снизить уровень нагрузки, установив стратегические рамки ваших обязанностей;
- научиться выделять время только для наиболее важных дел;
- использовать свое время эффективно, уделяя больше времени тому, что действительно важно.

Все доступные стратегии можно разделить на три группы:

- переход от убеждения, что все ваши задачи срочные, к необходимости расставить приоритеты;
- переход от состояния, когда вы всегда доступны для выполнения работы, к состоянию, когда вы сами диктуете условия, на которых готовы работать;
- переход от усилия к эффективности.

ОТ УБЕЖДЕНИЯ, ЧТО ВСЕ СРОЧНО, К НЕОБХОДИМОСТИ РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Не говори мне, сколько ты работаешь. Скажи, сколько успеваешь.

Джеймс Линг

Самым простым в данной ситуации было бы сказать: «Сконцентрируйтесь на своих приоритетах». Но всем известно, что управлять списком задач порой достаточно сложно. Перед вами стоит выбор из нескольких одинаково приоритетных задач. Они разрывают вас на части — ведь каждая по-своему очень важна.

Определение приоритетов — это процесс осмысления и коммуникации. **Ясность ума — ваш лучший инструмент по управлению временем.** Когда вам кажется, что вы перегружены, то, так или иначе, проблема заключается в отсутствии ясности на

определенном участке цепи распределения приоритетов. Ясность прежде всего означает, что вы осознаете, в чем заключаются ваши цели и почему они изначально ими стали. Важно согласовать ваши повседневные действия с целями, чтобы в итоге их достигнуть. Этот процесс также подразумевает умение четко донести свою позицию до окружающих.

Для начала ответьте на следующие вопросы. Прочитайте пояснительные комментарии к каждому из них и уделите несколько минут, чтобы зафиксировать собственные ответы и сформировать, таким образом, реалистичный распорядок дня, которым вы сможете управлять. Обратите внимание, что в некоторых случаях для наемных сотрудников и для владельцев собственного бизнеса рекомендованы разные разделы.

Какова ваша роль и на каком уровне в компании вы находитесь?

С какой целью вы были приняты на работу: ваша задача — показать конкретный результат или разработать стратегический план и помочь членам своей команды реализовать его?

Например, один из моих клиентов Эд: когда я только начала с ним работать, ему было 45 лет, он занимал должность директора в крупной государственной структуре и отвечал за базы данных. В период хронического кризиса он тратил свой 12-часовой рабочий день на решение проблем и поиск брешей в системе. Раз за разом он был вынужден повторять своему руководству, что они не уложатся в срок по внедрению новых процессов. Вот это действительно был стресс! Основная причина стресса Эда: он пытался справиться со всеми задачами самостоятельно вместо того, чтобы делегировать определенную работу своим прямым подчиненным, которые должны решать проблемы вместе с ним и нести за них ответственность. Впоследствии он все же решился на этот шаг — сегодня он ощущает себя дирижером оркестра, слаженно исполняющего симфонию, а не музыкантом, играющим на всех инструментах сразу. Каждый день он уходит с работы на час раньше, и сегодня он первый кандидат на повышение.

Стресс часто возникает в результате того, что вы работаете выше, ниже или за пределами уровня, предполагаемого вашей должностью (за исключением случаев, когда вы идете на повышение и должны продемонстрировать руководству навыки следующего уровня, показывая, что «уже справляетесь с должностью»). Кроме того, вы сами для себя создаете стресс, когда загоняете себя в рамки должностных обязанностей вместо того, чтобы приспосабливаться к изменяющимся требованиям вашей постоянно эволюционирующей функции. Директор по персоналу крупной больницы однажды мне пожаловался: «Я вижу, как управляющие делают то, что им нравится делать, но при этом не делают свою *реальную* работу. Это всегда приводит к головной боли». Если вы не уверены, что от вас требуется, не торопитесь, обсудите это с вашим руководством и прямыми подчиненными.

Каковы стратегические приоритеты у вас и вашей компании?

Клер Долан, вице-президент Oracle Corporation, превосходно справляется с расстановкой стратегических приоритетов. Для расстановки приоритетов Клер советует: «Внимательно проанализируйте цели своей организации». Как правило, компании ежегодно пересматривают свои цели в начале года, а затем ежеквартально сопоставляют с этими целями достигнутые к тому моменту результаты. Часть работы ваших управляющих — определить, какие группы или сотрудники отвечают за конкретные аспекты корпоративных целей. Если тщательно проанализировать цели, можно эффективно обсуждать и согласовывать ваши ежеквартальные приоритеты с руководителем. Вы можете сказать: «Я проанализировал наши корпоративные цели на этот год, и я считаю, что в этом квартале мои первостепенные задачи включают... Вы с этим согласны?»²

Как только вы и ваше руководство пришли к согласию относительно ваших приоритетов в определенном квартале, Клер рекомендует: «Синхронизируйте ваш ежедневный список задач с этими приоритетами. Каждый день вы должны выполнять только то, что действительно важно, — не позволяйте проникать в ваш план работы мелким незначительным задачам».

Однако что делать, если ваш руководитель не ставит четкие цели и/или не доносит их должным образом до членов команды? «Помогите ему, — советует Клер. — К примеру, вы можете сказать своему руководителю: “Кажется, существует некоторое недопонимание в отношении целей, которые стоят перед нашей командой на этот год. Возможно, вы сочтете нужным, чтобы я провел общее собрание для коллектива и все им разъяснил?”»

Приведу еще один наглядный пример возникновения стресса из-за нечетко поставленных целей. Тим работал менеджером по продажам в финансовой компании. Непосредственный руководитель планировал сделать его наставником для сотрудников с более низкой квалификацией, но при этом Тим должен был продолжать выполнять свою норму по продажам. Руководитель отдела (следующий в корпоративной иерархии после начальника Тима) хотел, чтобы Тим также принимал участие в разработке новых финансовых продуктов и деловой стратегии. За невыполнение норм по продажам Тиму грозил штраф. А если Тим перестанет заниматься вопросами стратегического планирования, то разочарует руководителя отдела и лишится шанса повысить свой профессиональный статус. Тим находился в колоссальном нервном напряжении, но продолжал делать все, о чем его просили (его жена также не была от этого в восторге).

Мы составили график распределения рабочего времени Тима и получили одобрение у его руководства: 80% на продажи и 20% на разработку новых финансовых продуктов. Мы определили, как Тим может переключаться с одного вида своей деятельности на другой в зависимости от текущих обстоятельств. Например, при достижении определенного успеха в области разработки новых продуктов было бы разумно тратить больше времени именно на разработку; а при отсутствии прогресса в области продаж требуется больше времени уделять продажам.

Кроме того, он попросил руководителя разъяснить цели наставничества. Сколько времени, к примеру, он должен проводить с сотрудниками, обучая их? Поощряют ли его, если результаты его работы приведут к повышению эффективности? Он использовал методики оказания влияния, о которых вы узнаете из главы 11, чтобы получить поддержку со стороны руководства и еще больше повысить свою

эффективность. Вместо того чтобы участвовать в каждой встрече, посвященной разработке стратегии, он выбрал две многообещающие линии продуктов из пяти и сосредоточился только на них. Это лишь некоторые из активных действий, которые предпринимал Тим, чтобы добиться успеха, несмотря на то что работать ему приходилось в условиях стресса. Как вы, наверное, догадались, его очень быстро повысили!

Просто, чтобы вы знали, вы не один такой: я постоянно слышу о нечетких стратегических приоритетах, которые устанавливает руководство. Огромная доля стресса обусловлена неспособностью расставлять приоритеты, что зачастую приводит к стремлению делать все подряд. На самом деле в первом квартале 2012 года большинство руководителей отметили, что самое страшное, когда в компании «слишком много конфликтующих приоритетов». Во многих компаниях «отсутствуют инструменты по выявлению возможностей, которые приведут к стабильному успеху»³. Поэтому даже целые компании могут характеризоваться низкой стрессоустойчивостью!

Чтобы получить ценные рекомендации от человека, который непосредственно сталкивался с подобными проблемами, я обратилась к Шейле Маккафри, бывшему директору по стратегическому управлению персоналом компании Pitney Bowes. «Добивайтесь поставленных перед собой целей», — советует она:

Руководители будут оценивать вас по серьезным достижениям и едва ли заметят вашу второстепенную роль в проектах других людей. Мыслите стратегически, когда делаете выбор. Возьмите за правило выдерживать паузу прежде, чем соглашаться на проект. Если вы знаете, что хотите принять участие, то дайте себе возможность обдумать это хотя бы до следующего утра или, по крайней мере, решите для себя, как вы впишете этот проект в свой текущий график и в чем может заключаться уникальная ценность от вашего участия, — это лучше, чем сразу соглашаться накота в мешке⁴.

Убедитесь, что вас считают командным игроком, который готов выполнять задания, не относящиеся к должностным обязанностям. Но,

играя в команде, не забывайте о ключевых результатах, за которые вы несете ответственность, — беритесь только за те задачи, которые приведут вас к намеченной цели, например приобретайте новые навыки или используйте свою сильную сторону.

И еще один аспект, который следует учесть, — это линия поведения и качества, которые оценит ваш руководитель. Проследите, на чем он заостряет внимание во время встреч, а также прислушайтесь к «мантрам», которые он часто повторяет. Ценит ли ваш руководитель оперативность? Или глубокомыслие, которое приводит к созданию ценной стратегии? Или внимательность, независимо от того, сколько времени вы потратите на завершение проекта? Поставьте в приоритет ту деятельность, которая соответствует ценностям вашего руководителя.

Запишите выводы, к которым вы пришли. Если вы работаете в компании, каковы ваши стратегические и корпоративные приоритеты? Что важнее всего для вашего руководителя? Какой один крупный проект вы должны завершить, даже если вы прикладываете усилия к тому, чтобы стать командным игроком?

Каковы стратегические приоритеты владельцев бизнеса?

Владея бизнесом, вы сами должны определять стратегические приоритеты своей компании. Вы сможете существенно снизить стресс, связанный с развитием бизнеса, если найдете время для того, чтобы разработать четкую бизнес-модель и сформулировать конкретные критерии успеха. Владельцы бизнеса часто обращаются ко мне с просьбой помочь им чувствовать себя менее загруженными. Я соглашаюсь и предлагаю им описать их бизнес-модель. В ответ я обычно получаю только недоуменный взгляд!

Владельцы компаний могут воспользоваться следующими советами, как пройти «свою половину пути». Допустим, в этом году вы хотели бы заработать \$100 тыс. Планируете ли вы найти 10 клиентов, готовых заплатить по \$10 тыс. за продукт или услугу, которые вы им предлагаете? Или, согласно вашей модели, вы планируете привлечь 100 клиентов, предложив им продукт или услугу

по \$1 тыс.? Или же привлечь 1000 клиентов, которые готовы приобрести ваш продукт за \$100? При отсутствии четкой деловой стратегии вы будете, как Дэн, надеяться на авось. Вы будете посещать деловые мероприятия в надежде, что люди разглядят пользу, которую вы можете им принести, и будете соглашаться там с любым, кто готов слушать. Вы будете применять любую новую маркетинговую тактику, о которой вы прочитаете, а также подпишете контракт с любым клиентом, даже если точно знаете, что вы с ним не работаетесь.

Рич Шефрен, основатель компании Strategic Profits, — признанный специалист в том, как предпринимателям «перехитрить» испытания. Эмоционально загруженные предприниматели со множеством финансовых проблем, на его взгляд, относятся к категории «охотников на возможности», которые находятся в постоянном поиске новых тактик и маркетинговых стратегий. В отличие от них, «стратегические предприниматели» спрашивают себя: «Какая из тактик будет наиболее правильной и поможет мне быстрее добиться поставленных целей с наименьшими затратами?»⁵

Чтобы перейти из категории «охотника на возможности» в категорию «стратегический предприниматель», вам нужно определить конкурентное преимущество, которое выделит вас в своей области. Если вы продолжите конкурировать в «море одинаковости»⁶, вы сами загоните себя в тиски стресса, так как вы будете вынуждены постоянно работать и встречаться со множеством людей, из которых лишь несколько станут вашими реальными клиентами. Потенциальные клиенты могут относиться к вам как к человеку, который «лишним не будет», но вы должны стремиться стать для них «незаменимым». Для этого вам потребуется адаптировать свою маркетинговую стратегию под их конкретные цели. Тогда вашим клиентам будет казаться, что вы знаете их вдоль и поперек. Они начнут вам доверять и будут готовы выслушать ваши предложения.

Развивая бизнес, спросите себя, достаточно ли ясно вы сформулировали то, чем занимаетесь, чтобы другие легко могли это запомнить и при случае рассказать своим знакомым. Если сарафанное радио не работает, узнайте причину: может, ваша продукция кажется ненужной или же вы недостаточно четко обрисовали уникальную

ценность своего продукта или услуги? (Дополнительные ресурсы, перечисленные в конце главы, помогут вам найти ответы на эти базовые вопросы.)

Далее я опишу, какую работу мы проделали совместно с Дэном, чтобы определить его стратегические приоритеты и бизнес-модель.

- *Уникальная ценность.* Дэн — гениальный специалист в области финансового моделирования. Он может проанализировать финансовый план и помочь клиентам сэкономить на 30% больше. Кроме того, он отлично находит подход к людям, используя простые объяснения для сложных финансовых реалий. Поэтому нашим первым важным шагом было сформулировать уникальную ценность, которую он мог предложить клиентам. Пока мы пытались перевести на язык цифр возможную материальную выгоду и нематериальные преимущества, Дэн начал более уверенно отвечать на вопрос: «Почему крупные клиенты должны работать именно с вами?» Он начал использовать новый подход при знакомстве с потенциальными клиентами. Теперь Дэн рассказывает им об упущенных возможностях, не пытаясь при этом ничего «продать», а также объясняет, как его система может помочь им заработать больше денег. Благодаря такому подходу у него стало больше клиентов и он избавился от страха, что упустит какую-то возможность, если хотя бы на секунду остановит бесконечный конвейер деловых встреч в поисках новых контрактов.
- *Целевой клиент.* Дэн сузил свое представление об «идеальном клиенте» до богатого клиента с определенным профилем риска. Теперь он старался знакомиться и организовывать деловые встречи только с таким типом людей. Также он начал перенаправлять менее ценных клиентов своему новому помощнику.
- *Окупаемость времени.* Мы решили, что все свое рабочее время Дэн должен уделять встречам и общению с потенциальными клиентами (то есть тому, что у него получается лучше всего), и задействовали его помощника в административных и операционных процессах, которые отнимали у Дэна много

времени. Мы выявили такие бизнес-подходы, которые могли обеспечить оптимальную окупаемость времени, и сосредоточились на них. Получив больше времени для развития бизнеса, Дэн увеличил свой доход и смог нанять дополнительного сотрудника. В результате у него появилось еще больше свободного времени — теперь он мог совмещать развитие бизнеса и предоставление услуг клиентам. Как видите, Дэн начал двигаться в сторону позитивного цикла. Как вы узнаете далее из раздела III, после того как он создал прочную основу, все, что потребовалось ему в дальнейшем, — уверенность в себе для назначения встреч крупным клиентам.

Какая у вас бизнес-модель?

В чем ваши сильные стороны?

Вспомните самые серьезные свои достижения — те, которыми вы поистине гордитесь. Практически наверняка вам удалось этого добиться благодаря нескольким из своих сильных сторон. Эти сильные стороны — ваши факторы успеха. Как отметил Ральф Уолдо Эмерсон: «Природа наделяет каждого человека определенными способностями, которые позволяют ему с легкостью делать то, что другим не под силу». Организуйте свою профессиональную личность вокруг вашей уникальной способности.

Зачастую владельцы бизнеса пытаются быть «мастером на все руки» вместо того, чтобы сконцентрироваться на том, что получается у них лучше всего (и что помогает им привлечь больше клиентов). «Каждый раз, когда вы игнорируете этот принцип, вы снижаете свои шансы на успех, — предупреждает Рич Шефрен. — Кроме того, осознание своих сильных сторон способно помочь вам обходить препятствия, с которыми вы сталкиваетесь по работе... Я четко вижу свои недостатки и выстраиваю свой бизнес так, чтобы они мне не мешали. Например, я нанял копирайтера. Если на моем рабочем столе незаконченный текст лежит более трех дней, он заканчивает этот текст за меня, чтобы не снижалась моя продуктивность»⁷. Наймите себе

помощника или договоритесь о взаимопомощи с человеком, обладающим преимуществами, которых недостает вам.

В чем ваши уникальные сильные стороны?

Каковы ваши текущие личные и профессиональные цели?

Используйте свою «точку горизонта» для постановки цели. Таким образом, вы сможете подчинить свои решения вполне конкретной цели. Выберите деятельность, которая поможет вам достичь своей «точки горизонта». Конечно, скорее всего, вы хотите «все и сразу», тем не менее заставьте себя определиться, что является *наиболее важным* на следующем этапе вашей жизни. Может, вы мечтаете больше времени проводить с семьей? Если да, то сконцентрируйтесь на эффективности. Может, вы стремитесь к развитию лидерского потенциала, который будет способствовать развитию компании? Если да, то необходимо подбирать соответствующие проекты и использовать любую возможность стать наставником для своей команды. Может, у вас в планах зарабатывать больше или найти источник пассивного дохода, чтобы не приходилось отказываться от свободного времени в пользу денег? Может, вы хотите приобрести навыки, которые помогут вам перейти на следующий профессиональный уровень, или разработать стратегию для получения дохода в будущем? В любом случае вы должны постоянно держать в голове свою цель и выполнять задачи в порядке приоритета, стремясь к получению выгоды для себя.

Какова ваша цель на данном этапе вашей жизни и карьеры?

ЗАДАЧИ И ПРОЕКТЫ: ПРИОРИТЕТНЫЕ И НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ

Теперь проанализируйте все ваши ответы и выводы, которые вы для себя сделали. Выберите из рабочей рутины, в которую вы погрузились с головой, и начните инвестировать все свои усилия в то, что позволит вам двигаться вперед.

Для начала разделите ваш список задач на две колонки: приоритетная работа и незначительная работа (см. рис. 5.1). Приоритетная работа соответствует вашей роли в компании и напрямую связана с вашими стратегическими приоритетами или бизнес-моделью вашего предприятия. Такая работа требует применения ваших уникальных способностей и приближает вас к достижению наивысшей цели. Как правило, она приносит удовлетворение, а не вызывает расстройство и стресс. Обратите внимание, что, возможно, ваша стресс-реализующая система обеспечивает вас «струей дофамина» (мгновенного ощущения удовольствия, вызванного циркуляцией нейромедиатора дофамина, активирующего центры удовольствия в мозге) каждый раз, когда вы вычеркиваете из списка выполненную задачу. Проанализируйте, являются ли задачи, представленные в вашем списке, значимыми для вас, или же они всего лишь удобные и простые для исполнения.

Составьте исчерпывающий список того, что вы делаете, включая занятия, не относящиеся к работе. Сначала напишите все сплошным списком, стараясь ничего не упустить, а затем разделите все задачи на две категории в зависимости от их важности для вас.

Приоритеты высокой ценности	Приоритеты низкой ценности
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Рис. 5.1. Разбейте ваш список задач на две категории, опираясь на свои ответы на ранее поставленные вопросы

Выполнив это упражнение, Стейси («точка горизонта» которой визуализировалась в качестве «вершины горы») изменила свою линию поведения: теперь она давала стратегические советы, но не погружалась при этом в технические детали контрактов. Она перестала стремиться к тому, чтобы за всем следить и все улаживать. Отныне она видела свою ценность в том, чтобы объяснять коллегам по бизнесу способы решения их проблем. Она осознала свою значимость как руководителя и тот вклад, который она могла внести, «дирижуя симфонией» и выступая в поддержку своей команды вместо того, чтобы делать всю работу самостоятельно. Стейси начала более четко

формулировать цели для своих непосредственных подчиненных, обучала их мыслить, как она, а также стимулировала их нести ответственность за свою работу вместо того, чтобы выполнять всю работу за них. Она больше не пускает на самотек неудовлетворительную работу подчиненного, если такая работа нуждается в ее критике. Она не стесняется обращаться к своему руководителю для разъяснения своих приоритетов. Отныне она фильтрует все свои задания: делит их на задачи высокой и низкой значимости. Стейси сделала вывод: «Теперь я более тщательно обдумываю каждое свое действие и я стала гораздо лучше себя чувствовать. Я научилась в полной мере контролировать свою рабочую нагрузку». Она больше не задерживается на работе допоздна и отныне может проводить больше времени с семьей. «Я делаю достаточно для того, чтобы вечером спокойно отправляться домой: каждый день я продвигаюсь на шаг вперед. После рабочего дня я покидаю офис с чувством удовлетворения», — отмечает Стейси. Когда она начала рассматривать свой трудовой процесс с выгодной позиции «вершины горы», ей удалось выработать концепцию реорганизации команды компании и предложить ее своему боссу. (Он одобрил ее предложение и назначил руководителем трех групп сотрудников.)

Насколько существенного снижения стресса и повышения эффективности вы можете добиться, выполняя это упражнение?

Если вы все еще вынуждены заниматься несколькими задачами, каждая из которых в равной степени требует вашего внимания, постарайтесь эффективно распределить свое рабочее время между этими разными проектами и разной ответственностью. Это можно сделать несколькими способами — выберите подход, соответствующий вашему стилю работы или конкретной ситуации. Эффективные сотрудники, как правило, определяют, какой проект для них наиболее важен, а затем, не жалея сил и времени, доводят его до конца. Рич Шефрен нашел самый быстрый способ достижения результата, когда перед вами стоит выбор из нескольких проектов. Если у вас есть три проекта («А», «Б» и «В»), выполнение каждого из которых займет три недели, вместо того чтобы делать по одной трети каждого проекта каждую неделю на протяжении девяти недель,

посвятите все свое внимание проекту А прежде чем переходить к проекту Б. Уже через три недели вы заметите результат!

Если в компании вы выполняете несколько функций или если работаете на себя, вы можете разделить свой день (или неделю) на отрезки времени, посвященные исключительно одному виду деятельности. Если вы владелец бизнеса, можете посвятить вторник и среду встречам с клиентами, а четверг — анализу результативности таких встреч. Перенесите все свои встречи по продажам в определенном регионе на определенный день.

Если вы подчиняетесь нескольким руководителям, определите для себя, кто из них в большей степени способен повлиять на вашу премию или продвижение по карьерной лестнице — в первую очередь выполняйте работу, которую вам поручил именно этот руководитель!

Постоянно анализируйте список ваших дел и не сходите с выбранного пути. Окружите себя людьми, которые относятся к важным для них задачам с такой же самоотдачей. Проведите в команде обсуждение, чтобы разграничить приоритетные и незначительные задачи, и постарайтесь исключить из списка ненужные вам проекты. Такая работа может оказать жизнеутверждающий эффект!

Уделите время (или выделите время в будущем) созданию списка приоритетных и незначительных задач. Используйте рис. 5.2, чтобы выделить время для значимой работы в последующие две-четыре недели. Отложите в сторону задачи низкой ценности.

График работы над приоритетами высокой ценности	Задачи низкой ценности, которые можно отложить
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Рис. 5.2. Запишите свои планы, которые помогут вам правильно расставить приоритеты

- В:** Как быть, если все задачи в моем списке дел срочные и требуют безотлагательного внимания?
- О:** В такие моменты кажется, что стресс нарастает внутри вас как ком. Не поддавайтесь этому состоянию. «Сделайте паузу», скажите себе, что найдете способ выполнить все важные задачи, а затем визуализируйте состояние удовлетворенности, которое вы почувствуете, преодолев кризис. Составьте два списка: в первый занесите реальные рабочие

задачи (с разбивкой по проектам), а во второй — легко осуществимые текущие административные задачи. Сразу приступайте к выполнению дел из первого списка, не закливаясь на всем перечне. Полностью концентрируйтесь на одной задаче и используйте представленную ниже методику «3М/2П», которая поможет вам решить, с чего начать:

- **М**инуты — сколько у вас сейчас есть времени на выполнение своего списка дел? Если только несколько минут, то откажитесь от *большинства* легко реализуемых задач. Если у вас не будет времени, чтобы в обозримом будущем выполнить весь список задач, постарайтесь завершить любые из оставшихся приоритетных проектов.
 - **М**ерило успеха — что является определяющим фактором вашего успеха? Если генерирование прибыли, уделите время самой важной задаче, которая приблизит получение дохода. Если основной критерий — завершение проекта или получение определенного результата, проанализируйте график управления проектом и определите приоритет выполнения этапов проекта или приоритет решения задач, чтобы приблизиться к завершающей стадии проекта.
 - **М**отивация — выделите задачу, которая, возможно, не самая важная, но которая снимет с ваших плеч самое тяжелое бремя, вселяя в вас уверенность и мотивируя на выполнение других задач.
 - **П**оследствия — какая задача в случае ее невыполнения приведет к наибольшему риску или неприятностям? Начните с нее!
 - **П**ротиворечия — если перед вами слишком много приоритетов, потому что вы получили противоречащие друг другу указания или перегружены работой, составьте план по решению проблемы, которая спровоцировала эту ситуацию (например, недостаток коммуникации между двумя управляющими), прежде чем вы перейдете к выполнению задач, которые только ее усугубят.
- В:** Как мне учесть все мои приоритеты и не потеряться в огромном море задач?
- О:** Многим из моих клиентов помогает составление плана действий, на которое они тратят 10–20 минут утром или в начале недели. Они набрасывают список задач, структурируя, таким образом, свой день.

Кроме того, они прогнозируют (и включают в свой график) проекты, которые должны появиться в течение недели или месяца. Затем ежедневно они корректируют список. Каждый день вы реагируете на препятствия и пытаетесь справиться с заминками. Как следствие, рекомендуется планировать свой график заблаговременно, насколько это возможно, чтобы воплощать в жизнь продуманные решения, а не реагировать импульсивно и спонтанно. Расстановка приоритетов требует интеллектуальной силы. Вам нужно удерживать в голове разную информацию и с учетом этого принимать решения. Таким образом, вы должны «расставлять приоритеты в порядке приоритета»⁸. Те специалисты, которые каждый вечер продумывают план работы на следующий день (или делают это утром), чувствуют, что их рабочий день проходит более организованно и продуктивно.

- В:** Как быть, если мне кажется, что я должен сделать все сам, но не могу доверить эту работу никому?
- О:** Я понимаю! У вас нет времени, чтобы кого-нибудь обучить, а даже если бы время и было, вам кажется, что никто никогда не выполнит эту задачу лучше вас.

Вы поставили перед собой четкие цели... но разрываетесь на части. В таком состоянии можете ли вы быть достаточно внимательными к людям и проектам, которые для вас наиболее важны? Или вы позволили стрессовой ситуации полностью вас поглотить? Если да, значит, вы к тому же лишаете людей вокруг себя возможности учиться и расти профессионально.

Ищите возможности делегировать функции и задачи. Юрист фармацевтической компании, на протяжении долгих лет заставлявшая себя «делать все и даже больше», описывает эту ситуацию так: «Это как жонглирование. Я поняла, что необходимо разграничивать стеклянные и резиновые шары — внимание следует уделять стеклянным шарам, а резиновые шары не страшно уронить или передать кому-нибудь другому».

Если вы не можете делегировать обязанности по той причине, что вокруг вас нет людей, способных выполнить необходимую работу, пройдите «свою половину пути». Сделайте так, чтобы сотрудники, которые не показывают должных результатов, получили возможность проявить себя (см. главу 11). С другой стороны, при отсутствии у них прогресса не стесняйтесь и найдите того, кто выполнит задачу лучше. Существенная часть стресса обусловлена тем, что мы миримся с низкой квалификацией или избегаем прямого обсуждения

неудовлетворительных результатов, пытаясь сохранить «дипломатичность». Несите ответственность за «свои 50%» — относитесь к другим с уважением, но при этом помогайте им выйти на нужный уровень.

Если вы делегируете, не забывайте при этом ставить цели. Визуализируйте успех и убедитесь, что ваши сотрудники также визуализировали эту картину. Не говорите: «Сделайте это и это», позволяя им сразу покинуть ваш кабинет. Стимулируйте их активно описать, какой план действий они предпримут для достижения поставленных целей. С самого начала задайте планку и разработайте план контроля. Хотите ли вы, чтобы они самостоятельно занимались проектом, предоставив вам лишь результат? Или вы разобьете проект на этапы и будете контролировать завершение каждого из них? Разработайте план коммуникации и заранее обговорите все контрольные даты. Поскольку ваши подчиненные позволяют вам в полной мере проявлять вашу профессиональную компетенцию, вы просто обязаны помочь им продемонстрировать их умения!

В: Как я могу сказать «нет», не ощущая при этом вины и не задевая чувства других?

О: Прислушайтесь к интуиции. Связано ли ваше чувство долга с искренним желанием завершить проект или же с дискомфортом из-за того, что вы отказываете другому человеку, которому что-то от вас нужно? Если вы готовы сказать «нет», когда это связано с работой, убедитесь, что вы заручились «прикрытием с воздуха» в виде одобрения вашего начальника. Вот несколько советов, как говорить «нет», не испытывая при этом угрызений совести.

- **Будьте прямолинейны** — донесите до собеседника четко и ясно, почему вы не можете выполнить его просьбу вообще или установленные им сроки. Попросите больше времени или переиграйте задание. Измените его ожидания!
- **Будьте искренни** — объясните ситуацию: «Мы только что скорректировали наши приоритеты, и передо мной сейчас стоит другая задача... Из-за этого я не смогу уделить должное внимание вашему проекту». При необходимости обратитесь к своему начальнику: «Я работаю над проектом по поручению [...] (при наличии нескольких управляющих), и сейчас мне необходимо сконцентрироваться именно на этой работе».

Искренне поделитесь своими чувствами: «Когда вы только попросили меня об этом, я воспринял задачу с энтузиазмом, так как [...], затем я все хорошо обдумал» или «Мне искренне жаль, но я ничем не смогу вам помочь...» Будьте вежливы и можете извиниться, если это ваши искренние чувства: «Я искренне вам признателен за то, что вы ко мне обратились, но я сейчас очень занят» или «Сейчас у меня абсолютно нет времени и ресурсов, чтобы уделить вашей просьбе должное внимание. Позвольте мне порекомендовать вам того, кто сможет вам помочь». Если вам сейчас особенно сложно, можете «переложить вину» на другого: «Я пообещала (мужу, сыну и т. д.), что буду ужинать дома хотя бы три раза в неделю» или «Я пообещала дочери, что приду на игру в субботу...»

- **Будьте открыты** — ответьте «нет» на определенную просьбу, но постарайтесь при этом сохранить возможность отношений в будущем. Поинтересуйтесь, можете ли вы оказать помощь, которая потребует меньших затрат, например набросать тезисы для обсуждения вместо участия в деловой встрече. Спросите, можете ли вы выполнить эту просьбу, когда у вас появится больше времени, или порекомендуйте кого-то другого. Предложите выполнить то, что вы действительно в состоянии сделать, даже если ваше предложение отличается от первоначальной просьбы. Кроме того, не забудьте спросить, как идут дела, когда в следующий раз встретите этого человека. Таким образом вы продемонстрируете свою заинтересованность в исходе.

Помните о долгосрочной цели, которую вы поставили перед собой, и рассматривайте свой отказ в контексте сохранения энергии и создания мотивации для достижения этой цели. Как сказал Махатма Ганди: «Отказ, обусловленный глубоким убеждением, лучше согласия, связанного с желанием уважить или, что еще хуже, избежать неприятностей».

В: Как сделать так, чтобы начальник, партнеры или клиенты не перегружали меня работой?

О: Возможно, вы думаете: «Все эти советы, конечно, полезны, осталось только воплотить их в жизнь!» Если объем работы, который вы выполняете, не только не уменьшается, но и постоянно растет, самое время пообщаться с теми, кто эту работу вам поручает. Несите ответственность за «свои 50%». Говорите «да» как можно чаще, но вместо того, чтобы из вежливости соглашаться на дополнительную работу, сначала проанализируйте все аспекты задачи:

- время, которое займет проект;
- масштаб проекта;
- необходимые ресурсы.

Если вы соглашаетесь на выполнение проекта, обсудите его условия. Например: «Чтобы успеть завершить проект в срок, мне потребуются дополнительные ресурсы» или «Чтобы завершить проект, используя имеющиеся ресурсы, возможно, придется скорректировать сроки». Вы можете опереться на свой опыт: «Учитывая имеющиеся на данный момент ресурсы и сжатые сроки, возможно, к концу следующей недели нам придется завершить только первый этап проекта, а к середине следующей недели закончить второй этап». По мере изменения обстоятельств вам потребуется пересмотреть список приоритетов. Предложите своему руководителю или клиенту рекомендации относительно приоритетов работы и выслушайте их мнение. Всегда помните, что вы несете ответственность за «свою половину пути», и концентрируйтесь на решении, а не на проблеме!

Если клиент продолжает ставить перед вами задачи, сразу спрашивайте о целях и сроках, чтобы определить, можете ли вы их выполнить, не меняя при этом ход вашей работы в целом. К примеру, если ваш клиент звонит в пятницу в 16:30 и просит посмотреть проект, который вы должны завершить только к понедельнику, не стоит резко реагировать. Вместо этого лучше уточните, чем обусловлена его просьба. Возможно, ему на самом деле просто требуется приблизительно оценить расходы и ознакомиться с некоторыми тезисами, а весь проект целиком он раньше понедельника и не ждет. Кроме того, предложите провести утром в понедельник конференц-звонок для предоставления необходимой ему информации. Обсуждайте условия, чтобы вы смогли выполнить работу, представив себя в лучшем свете.

В: Как уменьшить то количество времени, которое я теряю на рабочих встречах?

О: Для начала обсудите это с коллегами. Недавно я проводила групповой тренинг для сотрудников компании по продаже потребительских товаров. Участники тренинга пришли к единому мнению, что в будущем все их встречи должны длиться не более 45 минут (чтобы оставалось «время на отдых»). В уведомлении о проведении встречи должен содержаться список сотрудников, чье присутствие обязательно, и список тех, чье присутствие факультативно, чтобы сотрудники могли посещать только обязательные для них собрания. Протокол встречи должен быть доступен для всех, кто не смог присутствовать, но кому интересны вынесенные решения.

Моника Уорлайн, PhD, сооснователь компании Vervago, специализирующейся на разработке информационных решений, отмечает: «Если люди не способны мыслить четко и высказываться обдуманно, они тратят массу времени на разговоры о вещах, которые не всегда приоритетны и не всегда важны. Они не способствуют продвижению проекта. Если вы тратите все свое время на встречи, у вас остается слишком мало времени на анализ и решение насущных проблем»⁹. И в этом водовороте потеряны сотни наших рабочих часов! Кроме того, когда руководители задают на встречах вопросы, то ожидают услышать четкий ответ — в противном случае едва ли вы добьетесь поставленной цели. Компания Моника Уорлайн обучает навыку четко формулировать вопросы и ответы на них. Это навык критического мышления, позволяющий предоставлять релевантную информацию (вместо разрозненных мыслей или оправданий участников встречи, почему не выполнена работа).

Уорлайн считает, что ответ на вопрос должен быть либо положительным, либо отрицательным, либо он должен содержать число или дату. Несите ответственность за «свою половину пути». Держитесь заданного направления, нацеливаясь на конкретный результат, который вы себе обрисовали. Ответив на вопрос прямо, не добавляйте ничего лишнего. При желании можно научиться контролировать встречи: разошлите уведомления с повесткой дня, изъявите желание вести встречу, обсудите в команде «правило 50%» и различные способы его применения, включая применение на собраниях.

Ищите «разомкнутые цепи» на ваших встречах. Это те инициативы, мысли или проекты, для которых не установлены четкие временные рамки и не определены этапы. Если сотрудники постоянно «перемалывают» одну и ту же информацию, но ничего при этом в ее отношении не делают, то такая информация просто засоряет оперативную память. Запишите все «разомкнутые цепи» и проанализируйте, что вы можете сделать со своей стороны, чтобы добиться ясности и сдвинуться с мертвой точки. Как ускорить процесс принятия решения? Возможно, стоит на время отложить этот проект и определить конкретные критерии, при которых к нему можно будет вернуться в будущем? Можете ли вы самостоятельно принять решение и исключить какие-то пункты?

В процессе ответов на вопросы в разделе I мы выяснили, в чем заключаются ваши приоритеты, и постарались организовать в соответствии с ними ваш рабочий план на день. Кроме того, мы научились справляться с типичными препятствиями, которые мешают сконцентрироваться на важной для вас работе. Отбросьте в сторону низкоприоритетные задачи и займитесь теми, которые приведут вас к успеху и сделают каждый рабочий день идеальным.

ОТ СОСТОЯНИЯ «ВСЕГДА ДОСТУПЕН» К СОСТОЯНИЮ, КОГДА УСЛОВИЯ ДИКТУЕТЕ ВЫ

Мы самое избыточно информированное и недостаточно мыслящее поколение за всю историю человечества.

Роберт Кеган, профессор Гарвардского университета

Вас всегда кто-то отвлекает и будет отвлекать от работы — это неизбежно. Тем не менее отнеситесь к своему времени, энергии и вниманию как к ценным и невозобновляемым ресурсам, которые следует беречь. Работу большинства офисных сотрудников в среднем прерывают 7 раз в час — примерно 56 раз за рабочий день. В итоге мы тратим 2,1 часа в день на отвлекающие факторы¹⁰.

ПОРА правильно реагировать на отвлекающие факторы

Возможно, вы полагаете, что раз вас отвлекают другие, то именно они и должны перестать это делать. Вы искренне надеетесь, что они прочитают ваши мысли и сами догадаются, что вы о них думаете,

когда они вас отвлекают! Основываясь на том, что вы уже прочитали в этой книге, я надеюсь, вы начали понимать, что у вас всегда есть выбор. Вы можете контролировать ситуацию со своей стороны — «свои 50%». При любом отвлекающем факторе используйте акроним П-О-РА, чтобы определить для себя одну из возможных реакций:

П: Позволить (или принять)

О: Отрезать на корню (или отклонить)

РА: Ранжировать (фильтровать)

Позволить (или принять): если вы позволили себя отвлечь, то уделите этому все свое внимание. Если ответили на телефонный звонок, оставайтесь на линии, пока не решите проблему. Если читаете электронное письмо, составьте развернутый ответ. У вас должны быть обдуманые и строгие критерии, какая ситуация заслуживает вашего немедленного внимания. Вот несколько примеров:

- ваш руководитель или клиенты ожидают от вас доступности в режиме реального времени;
- существует значительный риск снижения уровня обслуживания;
- требуется ваше решение, чтобы проект двигался дальше;
- человек, который вас отвлек, ваш друг, и он всегда вам помогает и никогда не тратит ваше время впустую;
- личные или семейные экстренные обстоятельства.

Теперь вы можете не бояться позволять другим вас отвлекать, если ситуация отвечает критериям, которые вы для себя определили. Это должна быть ситуация, которую вы считаете такой же важной, как и то, над чем вы в этот момент работаете.

Отрезать на корню (или отклонить): если вы действительно хотите избежать отвлекающих факторов, проще всего отключить уведомления о новых письмах и не отвечать на телефонные звонки. Кроме того, вы можете «внести их в свой график», чтобы можно было контролировать время, когда другие хотят вас чем-то отвлечь. К примеру:

- Планируйте регулярные встречи с коллегами, если их дальнейшая работа зависит от вашей обратной связи.
- Составьте документ с часто задаваемыми вопросами и доступными ответами на них (FAQ). Оставьте ссылку на этот

документ в своей голосовой почте или в строке вашей электронной подписи.

- Выделите «резервное (буферное) время», когда вы сможете решать неожиданные проблемы или уделять время обратной связи.
- Составьте «график приема» и сообщите всем, в какое время лучше всего с вами связываться или ждать от вас звонка для решения срочных проблем.
- Следуйте примеру Пегги Троб, CEO компании Adesso, занятой в сфере производства современных осветительных приборов и предметов интерьера. Когда у сотрудников возникают проблемы, которые они хотели бы с ней обсудить, раз в неделю они могут присоединиться к ней во время обеденного перерыва, который получил название «общение с боссом»¹¹.
- Найдите пустую комнату для переговоров, тихое кафе поблизости или, если возможно, место у себя дома. Предупредите коллег, что в это время вас нельзя отвлекать. Дайте им знать, что с вами можно связаться по телефону, но только в случае экстренных ситуаций, которые не терпят промедления. При этом помните про «свои 50%» и конкретно определите для себя смысл слова «экстренный» (будьте уверены, ваши коллеги вкладывают в это слово совершенно другой смысл).
- Если вас отвлекают непосредственные подчиненные или помощники, наделите их дополнительными полномочиями и научите решать проблемы самостоятельно. Дайте им понять, что вы верите в их способность действовать без указки сверху, а также объясните, что оценка их результатов будет зависеть от того, как они справились с ситуацией. Мотивируйте их на самостоятельное решение проблемы — сделайте так, чтобы вам требовалось вмешиваться только в том случае, когда это действительно необходимо.

Ранжируйте (фильтруйте): вступите в небольшой диалог с человеком, который вас отвлек, чтобы сориентироваться, как реагировать на ситуацию. Так же как и у медсестры, которая

приветствует пациента в кабинете неотложной помощи, ваше намерение — понять, в чем проблема пациента, а затем быстро решить, что делать. Помня об образе медсестры, четко (но вежливо) задайте несколько вопросов для прояснения ситуации. Правильные вопросы помогут вам выработать план, который устроит все стороны, или же они помогут вам определить, что вашего вмешательства эта ситуация не требует. Составьте список из трех-пяти вопросов, которые актуальны ввиду сложившихся обстоятельств. Повесьте их в кабинете, чтобы можно было легко на них ссылаться в определенной ситуации.

Одна сотрудница административного персонала больницы, которая узнала о методике П-О-РА даже призналась: «Я экономлю минимум час в день, когда не отвлекаюсь от своей работы: ведь сначала надо вникнуть, что происходит у других, а потом потратить время на то, чтобы снова погрузиться в собственную работу. Я больше не решаю проблемы, за которые не несу ответственности, а если вдруг мне приходится вникать в проблемы других и помогать их решать, то я делаю это так, как удобно мне»¹⁴. Обратите внимание, как эффективно она контролирует то, что может контролировать! Как бы вы использовали дополнительный, сэкономленный в течение дня час? Чтобы узнать ответ, ПОРА правильно реагировать на отвлекающие факторы!

Какие основные отвлекающие факторы возникали у вас за последнюю неделю? Подумайте, как можно было использовать методику П-О-РА, чтобы отреагировать на них иначе. Табл. 5.1 заполнила Стейси, чтобы начать контролировать свои отвлекающие факторы. Заполните табл. 5.2, чтобы подготовиться к тому, как реагировать на стандартные отвлекающие факторы.

Четко установите, когда вы доступны для других, а когда нет

Технологии в буквальном смысле слова открывают перед нами огромный мир. Кроме того, они искушают нас быть постоянно и для всех доступными. Помимо случаев, когда ваша доступность действительно важна, время, когда вы открыты для всего мира, устанавливаете вы сами, а не люди вокруг вас.

Табл. 5.1. Методика П-О-РА для Стейси

КТО	ЧТО	ПОДХОД «П-О-РА»	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ
Джон	В последний момент попросил краткий отчет по протоколам компании, чтобы составить презентацию с тезисами для клиентов (часто так поступает)	РАНЖИРОВАТЬ	Объяснить Джону, что для подготовки тезисов, необходимых для проведения встречи с клиентами, потребуется как минимум 24 часа. Уточнить, какой смысл он вкладывает в понятие «срочно», чтобы решить, что на самом деле срочно
Моя сестра	Позвонила, чтобы поболтать	ПРИНЯТЬ	Выделить время, чтобы поговорить с ней во время «перерыва на отдых», но никак не в середине рабочего дня, когда требуется концентрация
Начальница	Множество электронных писем с поручениями по работе	ПРИНЯТЬ / ОТКЛОНИТЬ	Постоянно держать ее в курсе дел. Попросить ее указывать в электронных письмах степень приоритетности

			или объединять поручения для более эффективного реагирования. При необходимости чаще проводить регулярные индивидуальные встречи
Эльзи	Просьба помочь	ОТКЛОНИТЬ	Перенаправить на личную почту и объединить с другими письмами, на которые можно будет быстро ответить вечером
Педиатр	Звонок, чтобы записаться на прием	ПРИНЯТЬ	Займет менее двух минут

Табл. 5.2. Методика П-О-РА для вас

КТО	ЧТО	ПОДХОД «П-О-РА»	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Это *ваш* выбор: вы пытались когда-нибудь понять, почему вы в принципе позволяете себя отвлекать? Может, эта данность — ваша нервная система, которая попросту не умеет управляться с «кнопкой

выключения»? Или, может быть, это ваше благое намерение, которое вышло из-под контроля? «Наша зависимость от цифровых устройств скорее связана с основополагающей потребностью человека чувствовать себя необходимым и значимым. [Мы считаем], что быть успешным членом нашего общества — значит показывать свою приверженность профессиональной деятельности, а также быть доступным круглые сутки... Тем не менее такая приверженность не превращается в повышенную продуктивность... Люди, которые находятся под постоянным натиском разного рода электронной информации... не могут уделять должного внимания задачам так, как это делают те, кто концентрируется на одной задаче»¹².

Мы говорим себе: «Если я с ними не поговорю, меня посчитают невежливым», или «Я буду чувствовать себя виноватым», или «Если они нуждаются в моей помощи, я просто обязан помочь». Однако пытаетесь ли вы таким образом нести ответственность за «свои 50%» или все же несете ответственность за работу других? Или, возможно, вы думаете: «У начальника сложится плохое мнение обо мне, если он звонит, а я не поднимаю трубку» или «Эти потенциальные клиенты не будут ждать, пока мы им перезвоним. Они просто найдут других партнеров». Такие основанные на страхах предположения могут отражать реальность, а могут быть беспочвенными. Поэтому давайте взглянем на ситуацию объективно.

Некоторые руководители, равно как и клиенты, хотят, чтобы вы были доступны для них 24 часа в сутки семь дней в неделю. Они полагают, что вы должны перезванивать им немедленно. Но есть и другая категория людей — они пишут вам, когда у них есть время, но при этом не ожидают, что вы ответите раньше понедельника. *Уточняйте* ожидания других; только так вы будете знать наверняка. Чтобы сделать ваши действия более целенаправленными, подумайте, почему вы изначально позволяете другим людям отнимать у вас столько времени.

Чтобы контролировать коммуникационный поток, разработайте критерии, аналогичные тем, которые вы использовали для устранения отвлекающих факторов в рамках подхода П-О-РА. Какие аспекты вашей доступности ведут вас к поставленной цели, а какие нет?

К примеру, разговоры по мобильному телефону по пути домой, возможно, помогут вам закончить все важные дела или держать связь с близкими друзьями. Но тот же телефон, лежащий рядом с кроватью даже ночью, вряд ли приблизит вас к этим целям. Ваши клиенты поймут и проявят уважение, если вы будете доступны тогда, когда можете уделить им все ваше внимание. Даже те из нас, кто ориентирован на карьеру и целенаправленно движется к достижению поставленных задач, получают огромное удовольствие от заслуженного отдыха.

Если круглосуточная доступность вас изматывает, знайте, что вы не одиноки. Это универсальная проблема. Фактически некоторые прогрессивные компании уже стараются бороться с ней, запрещая получать электронную почту на выходных и после окончания рабочего дня^{13,14}. Если вы руководитель компании, почему бы не разработать политику, которая будет в интересах каждого участника рабочего процесса?

Мои новые критерии, когда я доступен для других, а когда нет:

В: Как отключить свою «связь с миром» в течение дня, чтобы освободить время на творческую работу?

О: Как вы себя чувствовали, когда безропотно справлялись с натиском электронных сообщений? Исследования показывают, что чем большую зависимость от электронной почты и электронных сообщений вы испытываете, тем сильнее деградирует ваше мышление¹⁵. Вам необходимо регулярно выделять время на размышление, чтобы расставить все по местам.

Величайшие изобретения человечества? Определенно они *были созданы не теми людьми, которые находились в состоянии хронического стресса!* Инновации исходят от тех, кто не жалеет времени на «маринование своих мыслей», то есть людей, которые интересуются чужим мнением, внимательно слушают то, что говорят другие участники процесса, а также анализируют то, что видят, слышат, читают и чувствуют. «Постоянное взаимодействие означает, что вы регулярно испытываете мыслительную перегрузку, никогда не концентрируясь на чем-то одном на протяжении достаточного

времени, — отмечает Николас Карр, автор книги *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*^{[8] 15}. — Существуют определенные типы нестандартного мышления, которые возможны только при безраздельном внимании. Кроме того, теряя способность концентрироваться, вы, возможно, жертвуете одним из самых важных источников долгосрочных инноваций»¹⁶.

Поэтому, если в голове у вас тысяча и одна мысль, каждую из которых вы считаете призывом к действию, остановитесь. Это сигнал того, что ваша СНС выходит из-под контроля. Вам требуется время, чтобы найти баланс и все обдумать. Организуйте день так, чтобы осталось время на анализ мыслей, или же выделите час-два в неделю специально на размышление. «Время расставить все по местам» сегодня не блажь, а роскошь. Защищайте его. Вы поймете, что такое время для созерцания делает вас «умнее» — вы сможете лучше генерировать инновационные идеи и будете подготовлены к любой деловой встрече.

Я поняла, что баланс между стимуляцией и созерцанием стал одним из важнейших факторов, способствовавших завершению моей работы над этой книгой. Ежедневно я впитывала слова своих клиентов, получала информацию от экспертов, читала статьи и книги. Стоило мне почувствовать признаки надвигающейся перегрузки, я тут же делала шаг назад. Могу вас заверить, что лучшие идеи никогда не посещали меня в минуты аврала. Они скорее приходили в моменты, когда я решала «расставить все по местам», или когда я выходила на пробежку, готовила ужин, погружалась в технику дыхания в три этапа, или занималась любыми другими делами, способными «выключить» меня, — то, о чем мы говорили в главе 4. Даже Альберт Эйнштейн намекал на баланс между стимуляцией и созерцанием, когда писал: «Мы не можем решить проблемы, используя тот же тип мышления, который мы использовали, когда их создавали».

Как вы планируете найти время, чтобы расставить все по местам?

Наконец, попробуйте расширить этот промежуток времени, определяя период «полного отключения» от средств коммуникации. Когда вы в

первый раз позвольте себе расслабиться или побыть одному, отсутствие раздражителей может вызвать у вас тревогу. Но стоит вам привыкнуть, как вы обретете внутреннее спокойствие и настроитесь на нестандартное мышление. Вы захотите возвращаться в это состояние вновь и вновь. Начните с одного часа на выходных, увеличивайте время до полного выходного дня, а потом стремитесь к полностью «отключенным выходным».

ОТ УСИЛИЯ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

У человека может быть множество дел, но при этом он будет продолжать эффективно функционировать с ясной головой и приятным ощущением расслабленности и контроля над ситуацией¹⁷.

Дэвид Аллен, автор книги Getting Things Done: The Art of Stress Free Productivity^[9]

Из этой главы вы узнали, как расставлять приоритеты, справляться с отвлекающими факторами и экономить время. Таким образом, мы уже определились с тем, что нужно делать. Далее мы перейдем к обсуждению, как это делать. Следование принципу «процесс важнее содержания» означает, что вы должны выбрать наиболее эффективный подход *прежде*, чем прыгать в омут с головой. Едва ли вы сможете двигаться в правильном направлении к поставленной цели, если будете разрываться между встречами и проектами и находиться под постоянным давлением того, что «надо сделать». Это залог неэффективности и возможной необходимости переделывать ту же работу. У вас всегда будет слишком много работы, поэтому вопрос в следующем: как выполнить ее качественнее и быстрее?

Вместо многозадачности концентрируйтесь на чем-то одном
Если ваша работа сопровождается постоянным стрессом, вам кажется, что вашим спасением может стать многозадачность. Это миф! В действительности вы только утрачиваете эффективность и концентрацию, каждый раз переключаясь между задачами и проектами. Разрываясь между разными областями на протяжении всего дня, вы рискуете тратить на каждую задачу на 30% больше времени и делать в два раза больше ошибок¹⁸. Как вы думаете, чьи результаты в эксперименте на выполнение заданий на мышление были

лучше — людей, которые расплылись между задачами, или тех, кто находился под воздействием марихуаны? Вы угадали: результаты тех, кто практиковал многозадачность, оказались хуже.

Как научиться управлять вниманием? Постоянно концентрироваться на чем-то одном. Наша оперативная память может удерживать не более семи единиц информации. Выполняя одновременно несколько дел, вы отказываетесь от определенной части вашей рабочей памяти в пользу новой задачи — в таком состоянии просто глупо полагаться на память.

Один из наиболее важных навыков для достижения успеха в современном мире — способность уделять полноценное внимание тому, чем вы заняты в определенный момент, а затем всецело переключать внимание на новую задачу. Если кажется, что все проблемы свалились на вас одновременно, то, как советует профессор Джоул Нигг из Орегонского университета здоровья и науки, «уделите 100% вашего внимания кризису и сконцентрируйтесь на чем-то одном. Если вы потратите время на проблему, но не решите ее, вам придется к ней вернуться. Вместо этого запишите проблему, требующую решения, полностью посвятите ей свое время и внимание и примите все меры для завершения дела. Затем переключите 100% вашего внимания на следующую ситуацию»¹⁹. По мнению Дэвида Рока, научившись этому, «вы будете видеть более точную картину происходящего. Кроме того, вы станете меньше зависеть от своего прошлого опыта, привычек и ожиданий»²⁰. Это поможет вам расслабиться и принимать правильные решения в стрессовой ситуации.

Делайте все как следует с первого раза

Сколько раз после встречи вы думали, что перед вами поставили четкие задачи, а потом оказывалось, что вы сделали не то, что от вас ожидали получить? Это раздражает! Попробуйте применить следующий метод. Получите необходимые вам инструкции до того, как выйдете за дверь. Во-первых, представьте меры, которые вам потребуется предпринять, когда вы вернетесь на свое рабочее место. Затем задайте вопросы, с которыми, как вам кажется, вы столкнетесь по мере выполнения поручения. Порой руководители не очень четко формулируют для себя задачи, которые ставят перед подчиненными.

Например: требуется ли вашему руководителю краткий или подробный анализ данных? С разбивкой по годам или по месяцам?

Кому еще отправить копию отчета? Прежде чем с головой погрузиться в работу, проанализируйте все, что вы услышали, и подумайте, как вы планируете выполнять поставленную задачу. Затем попросите подтверждения. Это поможет вам подготовить все, что необходимо, и избежать лишней работы.

У вашего руководителя или клиентов семь пятниц на неделе? Тогда вы можете выполнить «свои 50%» следующим образом. Помогите им обдумать ситуацию и «проиграть» несколько вариантов ее развития. Так им не придется возвращаться к ее обдумыванию впоследствии и менять свое мнение. Можно, например, сказать: «В прошлый раз мы пробовали делать вот так, и получилось следующее... Возможно, в этот раз стоит попробовать другой способ, чтобы избежать таких незапланированных последствий?»

Планируйте встречи и подготовку к ним

Как вы планируете встречи? По принципу, осталось ли свободное время в вашем рабочем графике? Мне кажется, что так и есть! Но такой подход нельзя назвать целенаправленным. Следующие рекомендации могут оказаться полезными независимо от того, планируете эту встречу вы сами или ее планируют за вас.

Если необходимо провести встречу, остановитесь на минутку и задайте себе несколько вопросов. Например: каким должен быть мой вклад? Кто еще будет участвовать, а кто может помочь в ее подготовке? Если встреча не связана непосредственно с вашими целями, задумайтесь, может быть, вам стоит отклонить приглашение или просто попросить резюме повестки дня и принятых решений. Уточните, посвящена ли встреча различным темам или только вопросам, находящимся в вашей компетенции. В первом случае узнайте, можно ли вам присутствовать только на той части встречи, которая касается непосредственно вашей работы. Узнайте, можно ли использовать конференц-связь или отправить на встречу кого-то другого вместо себя. Когда в своем рабочем графике вы определяете время проведения встречи, сразу же выделите время для ее подготовки и последующего анализа результатов. Когда вы ведете встречу, у вас

должна быть четкая повестка дня: вы должны понимать цель присутствия каждого участника и завершить встречу сразу, как только поставленные цели будут достигнуты.

Показывайте свои способности в самом начале

Ваша способность добиваться результата и избегать проблем должна проявиться в самом *начале* процесса, проекта или отношений, а не в конце. Действительно, результаты исследования продуктивности деятельности свидетельствуют о том, что минута, потраченная на планирование, экономит девять минут необдуманной работы.

Синди Морган, вице-президент по вопросам обучения и повышения квалификации в Лангонском медицинском центре при Нью-Йоркском университете, высказалась в том же ключе, когда объясняла, как ей удалось успешно провести масштабные процессы по изменению организационной структуры. «Самое важное в проекте — это начало, — убеждена она. — Предварительный этап, на котором вы оговариваете условия, играет решающую роль. Если проект слишком масштабен или для его реализации недостаточно ресурсов или времени, это значит, что вы создали стрессовый сценарий, поскольку ваши усилия могут и не оправдаться. Первоначальная фаза — это ваше время, чтобы проанализировать “минимум и максимум, которого можно добиться”, чтобы впоследствии согласовать ваши возможности с потребностями ваших клиентов»²¹.

Независимо от того, являетесь ли вы членом команды или ее лидером, важно придерживаться принципов управления проектами: заранее оговорите исходные условия проекта, план его реализации, а также условия его контроля.

Когда вы только начинаете сотрудничество с новым деловым партнером, помощником или руководителем, избыток коммуникации лучше, чем ее недостаток. Уточните, какой формат коммуникации они предпочитают, и расскажите, как можно выстроить оптимальную схему работы с вами. Если вы предоставляете профессиональные услуги, то предварительная фаза обсуждения условий с клиентом формирует ожидания от всего сотрудничества в целом: потом всегда намного сложнее вернуться назад и что-то изменить, чем сразу все сделать как надо. В этот момент вы чувствуете себя уязвимым,

поскольку вы еще не получили работу и не доказали свою ценность. Поэтому, вместо того чтобы обсудить условия работы и систему вознаграждения, вы, вероятно, думаете: «Сейчас пусть они идут, мы поговорим об этом потом». Если именно так вы обычно и поступаете и если вас все же утвердили для выполнения проекта, постарайтесь избежать создания замкнутого стрессового круга — заранее обсудите время дополнительного общения с клиентом или условия внесения изменений.

Избавьтесь от дел, которые впустую тратят ваше время

Можете ли вы перечислить пять дел, которые отнимают больше всего времени в течение дня? Знаете ли вы, почему вы изначально занимаетесь этими делами? Например, если вы «сидите в интернете», то задумайтесь о причине. Может, вы пытаетесь справиться с волнением или скукой? Проверяете ли вы постоянно электронную почту, чтобы чувствовать свою необходимость? Возможно, вам трудно сосредоточиться на работе, которую вы выполняете, потому что она слишком сложна? Или же серфинг в интернете, в общем, бесцелен? Может, вы «не там ищете», пытаетесь установить значимые связи в социальных сетях? Если так, постарайтесь найти способ удовлетворять такие базовые потребности более конструктивно или же ограничьте время, которое вы на них тратите.

Можно ли автоматизировать или систематизировать какое-либо действие, отнимающее у вас время? Совсем недавно я начала использовать систему, которая автоматически фильтрует и упорядочивает входящие электронные сообщения в соответствии с требованиями, которые я создала. Это экономит мне несколько часов в неделю. Бинго!

Здесь у вас есть возможность инициировать внедрение в вашей компании принципов корпоративной культуры, ограничивающих стандартные факторы, отнимающие время. Многие организации вводят специальные правила, предоставляя сотрудникам время на размышление и завершение работы²².

«Приручите» свою электронную почту

Люди часто жалуются, что чрезмерное число электронных сообщений «высасывает» из них время и умственную энергию. Я снова обратилась за советом к Клэр Долан, вице-президенту Oracle Corporation. Она в корне изменила принцип использования электронной почты в своей компании, что помогло ее сотрудникам значительно повысить ясность мышления при выполнении рабочих задач. Долан объяснила: «Большинство людей не могут работать в полную силу, если получают 100 электронных писем в день. Я попросила своих сотрудников запомнить, что электронное письмо — всего лишь очередной метод коммуникации, другими словами, это не “сама работа”! Моя команда отреагировала на мое заявление тем, что начала с большей разборчивостью относиться к своей электронной переписке. Они начали общаться друг с другом и обсуждать решение проблем, не засоряя электронный ящик. После этого наша результативность повысилась, а сами сотрудники отныне испытывают меньше стресса»²³.

Независимо от того, как справляется ваша компания в целом, вы всегда можете научиться контролировать собственную электронную почту. Я рекомендую работу Дэвида Аллена (и я включила его сайт в список дополнительных источников в конце этой главы). Его подход поможет вам научиться фильтровать электронные письма: те, которые требуют немедленного внимания (можно либо немедленно принять меры, либо перенести письма в список задач, удаляя из входящих, либо делегировать, либо отложить) и которые не требуют немедленного внимания (в этом случае вы можете отправить письмо в архив или вовсе удалить его). Если вы не заняты в отделе по работе с клиентами, когда ваши обязанности предполагают ответ на электронные письма в режиме реального времени, выделите регулярное время для проверки входящих сообщений вместо того, чтобы делать электронную почту экраном по умолчанию. (Лучше установите на рабочий стол мотивирующую заставку, которая будет напоминать о вашей «точке горизонта»!) Сообщите всем время, когда вы проверяете электронную почту и когда от вас можно ожидать ответ.

Мы обсудили несколько способов повышения эффективности. Вы можете попробовать использовать одну из представленных стратегий

примерно на протяжении недели, пока не набьете руку, или же выберите те, которые больше всего вам импонируют (не стоит пытаться запомнить и реализовать все сразу).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Выполните упражнения по определению своих приоритетов, заполнив таблицу задач высокой значимости и незначительных дел. Таким образом, вы освободите время в рабочем графике и сможете сконцентрироваться на том, что важнее всего.

Составьте свой список отвлекающих факторов и будьте готовы свести к минимуму время, которое вы на них тратите. Определите на будущее критерии реагирования на отвлекающие факторы — Принимать, Отклонять или Ранжировать.

Составьте план, используя «мышление развития», как быть доступным для других на своих условиях.

Проанализируйте подходы, которые помогут вам сделать любое рабочее взаимодействие более эффективным и добиться более высоких результатов. Вы можете время от времени освежать их в памяти или написать самому себе заметки, которые будут у вас на виду в самых сложных ситуациях (например, в самом верху вашего блокнота).

НА ЗАМЕТКУ

Существует три подхода, как научиться контролировать свой рабочий день до того, как он начнет контролировать вас.

- Еще раз пересмотрите шаги, предложенные в первой части этой главы, чтобы выявить свои сильные стороны — именно они должны лечь в основу вашей роли в компании или вашего личного бизнеса. Затем определите уровень, на котором вы сможете показать действительно высокие результаты и выполнять вашу работу: когда возникают проблемы, берите инициативу в свои руки, отсеивая все маловажные дела, на которые вы тратите время.
- Чтобы сохранить производительность, необходимо четко понимать, почему вы постоянно доступны для других и допускаете, чтобы вас отвлекали. Определите критерии, которые помогут вам целенаправленно реагировать на поступающие поручения и сообщения. Выделите время для того, чтобы «расставить все по местам» в перерывах между основной работой. Используйте акроним П-О-РА (Принять, Отклонить или Ранжировать), который поможет вам решить, как реагировать на отвлекающие факторы.
- Прежде чем погрузиться с головой в проект, уделите некоторое время размышлению о том, как вы собираетесь его реализовать, чтобы

достигнуть желаемого результата и чтобы вам не пришлось переделывать работу.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

*David Allen, Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*²⁴ и программы на сайте www.davidco.com

Rich Schefren, From Frustration to Freedom for Entrepreneurs и www.strategicprofits.com

Чтобы определить ваши сильные стороны:

Strengthsfinder 2.0 www.strengthsfinder.com/ или Kolbe Index <http://www.kolbe.com/>

Для умения задавать точные вопросы и отвечать на них, а также для развития критического мышления:

www.vervago.com

Прикладные инструменты:

Sane Box — фильтр электронной почты, www.sanebox.com

Rescue Time — показывает, как вы проводите время в интернете, и помогает оптимизировать время, потраченное впустую, www.rescuetime.com

РАЗДЕЛ III

Преодолеваем стресс, который мы сами себе навязали: как не беспокоиться о том, что скажут другие

Внутренний диалог, который целый день происходит у вас в голове, похож на «мысленный iPod». Если вам никак не удастся приблизиться к заветной цели или если для всех вы добились успеха, но при этом ощущение защищенности внутри отсутствует, в вашем внутреннем iPod будет играть мелодия самокритики и страха. Многие из нас сами навязывают себе стресс, хотя и не осознают этого. От такого стресса избавиться труднее всего! В разделе III вы узнаете, как изменить свое мировосприятие, физиологию, а также изменить саму проблему с настройкой вашего внутреннего iPod, чтобы вы могли жить без страха и ощущать уверенность в себе.

Бесспорно, наблюдается прямая зависимость между вашим уровнем уверенности в себе и уровнем стресса. Стресс, вызванный неуверенностью в себе, — это, по сути, пропасть между тем, как вы оцениваете себя, и тем, какими вы хотите видеть себя и свою жизнь. Это несоответствие может проявляться в виде необоснованной самокритики, сравнений себя с другими, а также в постоянной потребности в одобрении окружающих или мысленном проигрывании сценариев «что если...»: «Что если у меня не получится?», «Что если я не смогу с этим разобраться?», «Что если я не смогу больше найти клиентов?», «Что если клиенту покажется, что я не заслуживаю тех денег, которые он платит за услуги?» Или же оно может скрываться где-то глубоко внутри вас, возникая, когда вы решаете, что сморозили глупость, например во время встречи.

Подобное несоответствие вызывает хроническую неудовлетворенность и постоянное давление, связанное с необходимостью эту пропасть преодолеть, что, в свою очередь,

выливается в стресс. Например, если вы не получили отзыва о презентации, вы начинаете волноваться, думая, что «отсутствие новостей — плохие новости». Вы принимаете отсутствие отзыва на свой счет. Или, может быть, вы ощущаете потребность постоянно переделывать проект, пока он не будет идеальным, хотя последние 10% исправлений отняли у вас массу времени и сил и, возможно, даже привели к срыву срока по другому проекту (и при этом ни одно из этих исправлений не изменило, по сути, работу, которую вы проделали до этого).

Самое время признаться себе, что вы попали в замкнутый круг стресса. У всех ваших отрицательных мыслей есть объяснение: ваша неуверенность в себе порождает общую неуверенность внутри вас. Есть ли у меня то, что потребуется для выполнения этой задачи? Достаточно ли я хорош? Члены экипажа вашей стресс-реализующей системы будут работать не покладая рук, чтобы так или иначе справиться с неуверенностью. Если вас подводит ваше собственное чувство значимости, вы начинаете искать ответ в окружающем мире. Именно поэтому для вас настолько важно, что говорит (или не говорит) ваш руководитель или клиент.

В современном мире все остальные тоже перегружены — никто не обязан помнить о вас и ценить вас по достоинству за проделанную работу. Кроме того, чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице и чем выше ваша профессиональная компетенция, тем реже вы слышите прямые комплименты от людей выше вас по рангу. Единственный способ избавиться из стресса, который вы сами себе навязали, — справиться со страхами и найти источник уверенности внутри себя.

Может быть, вы, как тысячи людей, которых я консультировала, уже давно мечтаете побороть свои страхи. Возможно, вы даже пытались «не чинить препятствий самому себе», но после многочисленных попыток и лишь незначительного прогресса спрашивали себя: «Неужели это все, на что я способен?» Члены экипажа вашей стресс-реализующей системы транслировали эти негативные сообщения на протяжении стольких лет, что «капитан» (сознательная и мыслящая часть вашего «я»), возможно, даже начал верить в их правоту. Вы настолько сроднились со страхом того, что

подумают окружающие, что воспринимаете его как неотъемлемую часть вашей жизни.

Раздел III расскажет о том, что мои клиенты узнают в первую очередь: насколько глубоко неуверенность в себе мешает их продуктивности. Неуверенность в себе — даже в малых дозах — может снизить вашу способность мыслить нестандартно, еженедельно будет стоить вам массы потраченного впустую времени и не позволит вам взаимодействовать с людьми, которые могли бы помочь вам добиться успеха. Это очень изматывает! Помните, что уверенные в себе люди более продуктивны; кроме того, они более успешны. Они эффективнее справляются с работой, мыслят стратегически и, как было доказано, лучше контролируют свою способность добиваться финансовых целей¹. Вместе мы дойдем до сути и поймем, как сомнения, перфекционизм и страх мешают успеху. Вы познакомитесь с несколькими конкретными стратегиями, как разрушить эти барьеры и развить уверенность в себе. Вы сможете научиться на примерах моих клиентов, которые применили эти методы и добились заключения крупных сделок, быстрого карьерного роста или внутреннего равновесия. И, безусловно, вы узнаете, как всего этого можете добиться вы!

Глава 6

Кратчайший путь к уверенности

Я всегда искала источник силы и уверенности снаружи, когда на самом деле он находится внутри. Он всегда там.

Анна Фрейд

Зачастую целенаправленное усилие людей укрепить веру в себя фактически только замедляет их профессиональный рост и препятствует развитию той спокойной и непоколебимой внутренней уверенности в себе, к которой они стремятся. Возможно, у вас та же проблема? Чтобы найти ответ, обратимся к результатам психологического исследования, которое я проводила на протяжении десяти лет в Гарвардской медицинской школе.

КАК МЫ СТАНОВИМСЯ ИСТОЧНИКОМ СТРЕССА САМИ ДЛЯ СЕБЯ

Это состояние можно называть как угодно — «безопасное», «умиротворенное», «целостное», «на своем месте» — все хотят в итоге прийти к нему. Эта конечная точка (точка Б на рис. 6.1) соответствует тому, как вы себя чувствуете, когда достигаете «точки горизонта» (см. главу 3).

Точка А — это ваше текущее состояние. Именно здесь отражаются все сомнения — к слову, это то состояние, когда, несмотря на длинный список достижений и признание от других, вы продолжаете ставить под сомнение свои способности. Определить, что у вас есть сомнения, вы можете по тому, что вы — пусть даже очень редко — занимаетесь самокритикой, вините себя, боитесь, что подумают о вас другие, или называете себя «идиотом» (или другими вариациями на тему). Ваше конечное состояние внутренней уверенности — человек, которым вы могли бы быть, если бы не ваши сомнения, — находится в точке Б. Расстояние от точки А до точки Б — это пропасть между тем, как вы себя оцениваете, и тем, кем вы хотели бы быть.

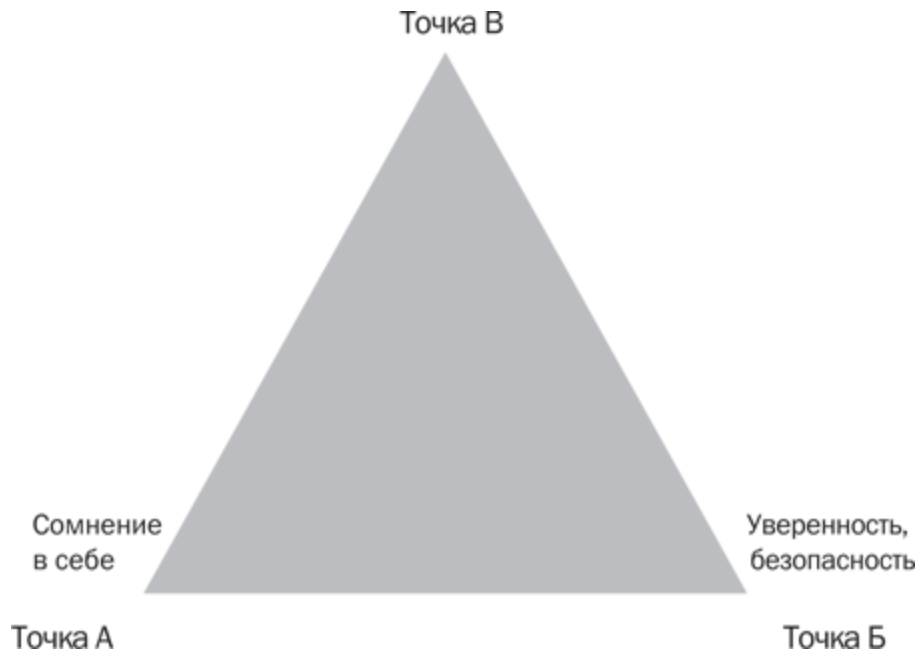


Рис 6.1. Уверенность в себе

Если мы не находимся в точке Б, то, поскольку «ничто человеческое нам не чуждо», мы всячески стремимся туда попасть через точку В («Другие люди»), то есть прилагаем больше усилий, чем требуется.

На рис. 6.2 наглядно показано, сколько времени, энергии и внимания мы тратим, вовлекая других в свои попытки развить уверенность в себе. (Как же это изматывает!) Вы создаете сценарий, в рамках которого вы посвящаете время и энергию вещам, вам неподвластным, например тому, что подумают о вас другие. И, как мы знаем из «правила 50%», это создает стресс.

Возможно, вы узнаете себя (своих близких или коллег) в описании одной из этих двух распространенных моделей поведения.



Рис. 6.2. Уверенность в себе и другие люди

Тип I: стремление заслужить одобрение

Если вы сомневаетесь в себе, вы, вполне вероятно, тратите слишком много энергии и усилий на других людей (двигаетесь вверх по левой стороне треугольника), чтобы они были о вас хорошего мнения (вершина треугольника). Этим вы надеетесь заслужить их одобрение (движение вниз по правой стороне треугольника) (см. рис. 6.3).

Когда другие выражают вам свое одобрение, например тем, что хвалят вашу работу, вы можете убедить себя: «Ну, если им кажется, что я хорошо справляюсь, видимо, это действительно так». Или: «Если они думают, что я молодец, значит, молодец». Такой тип мышления, конечно, обеспечит вас дозой уверенности, но ненадолго.

Подобная модель поведения характерна для многих. В табл. 6.1 для каждого утверждения выберите тот вариант ответа — «Никогда», «Иногда», «Часто», — который больше всего вам соответствует.

Если ответ «Часто» вы выделили три раза и более, вы являетесь человеком с ярко выраженным стремлением заслужить одобрение других. Те утверждения, которые характеризуют ваше поведение «Иногда», могут означать либо что вы взаимодействуете с окружающими очень вежливо и корректно, либо что ваша попытка добиться уверенности в себе стоит вам больших нервов. Прислушайтесь к своим ощущениям, чтобы понять, насколько сильный стресс вы испытываете при такой линии поведения.



Рис. 6.3. Уверенность в себе через одобрение от других людей

Когда мы познакомились со Стейси, у нее был целый набор таких поведенческих моделей: она была перфекционисткой, которая всегда говорила «да», когда хотела сказать «нет». Она тратила слишком много сил и энергии, когда готовилась к встречам, старалась все держать под контролем и отдавала себя без остатка всем вокруг, не требуя ничего взамен. Стейси сама себя загнала в ловушку. Такое эмоциональное напряжение привело к тому, что она практически лишилась сна. Даже когда ей говорили комплименты, она моментально их отбрасывала, не позволяя позитивному настрою сформироваться и укрепиться.

Тип II: стремление избежать осуждения

Вторая модель отражает поведение, которое направлено не на то, чтобы завоевать одобрение других, а на то, чтобы избежать их осуждения. Как видно из рис. 6.4, люди, для которых характерна эта модель поведения, сомневаются, насколько они умны, способны или достойны (как показано в нижнем левом углу диаграммы). Мотивация (движение вверх по левой стороне треугольника) направлена на то, чтобы другие не заметили те недостатки, которые приписывают себе эти люди. Им очень важно, чтобы никто не знал об имеющихся у них сомнениях, так как они боятся потерять уважение (вниз по правой стороне треугольника).

Причина заключается в том, что, когда мы придаем слишком большое значение мнению окружающих, их критические отзывы могут снижать нашу самооценку. Такая негативная эмоциональная нисходящая спираль, безусловно, становится препятствием на пути к достижению внутренней уверенности.

Табл. 6.1. Тип I: стремление заслужить одобрение

СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ	НИКОГДА	ИНОГДА	ЧАСТО
Я стараюсь угодить другим и понять, что они хотят от меня услышать, вместо того чтобы высказать свое мнение			
Я спрашиваю мнение других людей и стремлюсь заручиться их поддержкой, даже когда вполне могу принять самостоятельное решение			
Я соглашаюсь на работу, от которой хотел бы отказаться			
Я все усложняю и чересчур скрупулезно готовлюсь к встречам в надежде, что это улучшит впечатление окружающих обо мне			
Я чувствую возмущение, когда трачу время на помощь другим людям, особенно когда они не ценят мои усилия и мои советы			
Во время публичных выступлений я переживаю, что подумают обо мне окружающие			
Когда я хвалю других, то на самом деле стремлюсь получить ответную похвалу			
Я много говорю, надеясь, что люди подумают, что я умный			
Я всегда и все контролирую даже в мелочах			
Я всеми силами стремлюсь получить от окружающих признание моих заслуг			

Я трачу много времени на «завершающие штрихи» в электронных письмах и проектах, чтобы у руководства, которое меня оценивает, сложилось хорошее мнение обо мне			
Я ощущаю неловкость, взаимодействуя со сложными в общении людьми			
Я переживаю, как я выгляжу, и уделяю этому слишком много внимания			
Я делаю все, чтобы помочь другим, даже если у меня не остается времени и сил, чтобы подумать о себе			
Я веду себя с позиции «жертвы», чтобы люди пожалели меня и уделили мне внимание			
Я стараюсь предугадать, что окружающие хотят от меня услышать			
Я помогаю другим, не требуя ничего взамен			
ИТОГО			



Рис. 6.4. Уверенность в себе через избегание осуждения от других людей

Иными словами, если мы считаем, что недостаточно хороши или что у нас нет того, что требуется для выполнения работы, то наше поведение, направленное на избежание критики, приведет к тому, что о наших положительных качествах действительно никто не узнает! Лучшая защита от отрицательной оценки — это ее избегание. Вы думаете: «Кажется, у меня есть хорошая идея, но я не уверен. Если я об этой идее не расскажу, меня не будут критиковать! Я просто не дам им возможность со мной не согласиться». При таком подходе вы действительно можете избежать отрицательных эмоций, контролируя реакцию окружающих. Но, с другой стороны, вы провоцируете стресс, создавая благоприятную почву для страха и сожалений. Кроме того, это может сдерживать ваш профессиональный рост.

В табл. 6.2 представлены несколько стратегий поведения, характерных для второго типа. Узнаёте ли вы себя в каких-то из них? Выделите тот вариант ответа, который наиболее вам соответствует.

Табл. 6.2. Тип II: стремление избежать осуждения

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ	НИКОГДА	ИНОГДА	ЧАСТО
Я всегда молчу на встречах, даже если я могу поделиться ценной информацией			
Я говорю о необходимости сделать то, что крайне важно для развития моего бизнеса (например, создание блога, работа с тренером), но затем откладываю это в долгий ящик			
Я боюсь выглядеть глупо, поэтому не прошу о помощи, даже когда нуждаюсь в ней			
Я неохотно берусь за решение задачи, требующей от меня дополнительных усилий, и редко вступаю в борьбу за новую должность			
Я недооцениваю себя, когда дело касается вознаграждения, не прошу о работе и о			

повышении заработной платы, когда этого заслуживаю			
Я остаюсь в своей «зоне комфорта», работая с мелкими или потенциальными клиентами, вместо того чтобы инвестировать время в общение с топовыми клиентами и назначать встречи людям, способным хорошо заплатить за работу			
Я занимаюсь хорошо знакомыми мне вещами, перестраховываюсь и придерживаюсь «статус-кво», избегая возможностей, требующих от меня инноваций или лидерских качеств, чтобы люди лишней раз меня не оценивали			
Я избегаю конфликтов, поскольку боюсь, что обо мне плохо подумают, на меня будут злиться или вовсе разорвут со мной отношения			
Я стараюсь не выбирать целевой рынок и стараюсь не выделяться в рыночной нише, поскольку переживаю, что оттолкну потенциальных клиентов			
Я стараюсь не развивать отношения, даже если знаю, что произвел хорошее первое впечатление. Если человек познакомится со мной поближе, то поймет, как многого я не знаю			
Я терпимо отношусь к невысоким результатам работы других людей, иногда даже беру вину на себя			
Я не привожу на встречи с клиентами своих партнеров или профильных специалистов, поскольку они могут подорвать мой			

авторитет (вдруг клиент подумает, что я не разбираюсь в своей работе?)			
Я обхожу все острые углы, всегда стараюсь, чтобы другие чувствовали себя более комфортно			
ИТОГО			

Если ответ «Часто» вы выбрали три раза и более, то в своем стремлении добиться уверенности в себе вы сами загоняете себя в стрессовые ситуации. Используя стратегии поведения, которые характеризуют вас «иногда», вы пытаетесь получить навыки по преодолению такого поведенческого блока.

Вы можете продемонстрировать смешанный тип поведения, направленный как на получение одобрения, так и на избежание критики. Или же в вашем поведении может преобладать одна из моделей. По мере того как вы будете подробнее знакомиться с этими моделями (и с тем, как избавиться от стресса, вызванного недостатком уверенности в себе), не забывайте про стратегии поведения, которые вы отметили в колонке «Часто». Большинство методик в этом разделе применимы к обоим поведенческим моделям. Но здесь также представлены методики, которые подходят только к одному или другому типу.

Если вам кажется, что я «забралась в вашу голову» или знаю о вас слишком много, это происходит, потому что 1) я постоянно наблюдаю такое поведение у своих клиентов и 2) раньше я сама демонстрировала такие же модели поведения! С учетом всего приобретенного опыта мы получили «внутреннюю информацию» о том, как избавиться от поведения, из-за которого мы сами себя загоняем в стрессовую ситуацию.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ «ОБХОДНОГО ПУТИ»

Если вы посмотрите на рис. 6.1–6.4, а также проанализируете ваш список поведенческих стратегий, возможно, вы заметите, что на отрезке между точкой А и точкой Б вы выбираете *обходной путь* (через точку В). Стратегия «обходного пути» создает проблемы. Вы можете

поинтересоваться: «Если благодаря такому поведению я получаю комплименты и избегаю критики, в чем тогда проблема? Мне кажется, это неплохая стратегия!» Однако в итоге такое поведение, которое вы целенаправленно для себя выбрали, вызовет стресс и замедлит ваш прогресс, потому что, как вы уже знаете, **вы не можете контролировать поведение других людей**. Таким образом, из-за стратегии «обходного пути» вы оказываетесь в ловушке стресса и не можете из нее выбраться, потому что ваша поведенческая стратегия:

- **Тратит впустую ваше время.** Сколько времени и внимания растрачивается, когда вы пытаетесь управлять поведением окружающих вместо того, чтобы стремиться к достижению поставленных целей? Попробуйте подсчитать сами. У многих на это уходит несколько часов в неделю, а иногда и в день. Это очень изматывает!
- **Растрачивает вашу энергию.** Такая стратегия поведения ведет к принятию решений, оправданных лишь в краткосрочной перспективе. Сейчас вы получили комплимент и избежали критики. Но чтобы добиться желаемого эффекта, вам придется вновь и вновь повторять этот цикл, — это сродни повышенному уровню сахара в организме. Если окружающие выражают вам свое одобрение (или не имеют возможности критиковать вас), вы испытываете мгновенную эйфорию. Однако если вы придаете слишком большое значение мнению других, вы автоматически позволяете им контролировать ваше эмоциональное состояние, именно поэтому вы ощущаете себя таким эмоционально опустошенным и всеми силами стараетесь избежать критики. Ваше беспокойство по поводу того, что подумают о вас другие, становится пусковым механизмом для стресс-реализующей системы, а это значит, что вы снова пойдете по «обходному пути», чтобы восстановить уверенность в себе.
- **Обеспечивает ложную уверенность.** Ваше внимательное и заботливое отношение к другим — это в определенной степени тоже попытка контролировать их отношение к вам. (Те из вас, кто «всего себя отдает другим», соберитесь с духом, прежде чем

продолжить чтение.) Несмотря на благие намерения, ваши поступки направлены на то, чтобы получить от других ответную реакцию, которая повысит вашу самооценку. Вы отдаете, чтобы получить. Это похоже на ситуацию, когда вы не высказываетесь на встречах. Сохраняя молчание, вы контролируете отношение к вам других людей, не давая им возможности критиковать вас.

- **Сбивает вас с пути.** Наконец, самое важное: обходной путь — это самый длинный путь к точке Б — вашему ощущению внутренней уверенности и безопасности. На самом деле вы когда-нибудь доходили до этой желанной точки? Можете ли вы похвастаться тем уровнем успеха и тем спокойствием, к которому вы стремились? Напротив, вы, вероятно, до сих пор сомневаетесь и корите себя за то, что не смогли добиться такого прогресса, как хотели бы. Возможно, внешне вы выглядите вполне успешным человеком, но эта видимость не соответствует вашему внутреннему ощущению безопасности. Выбирая «обходной путь», вы сами для себя становитесь источником стресса!

В начале этой главы я упоминала о том, что, когда вы целенаправленно стараетесь укрепить свою веру в себя, это может обратиться против вас и только привести к дополнительному стрессу. Теперь вы знаете, почему так происходит.

ВЫБИРАЙТЕ ПРЯМОЙ ПУТЬ!

Эффективной альтернативой «обходному пути», безусловно, служит прямой путь из точки А в точку Б (см. рис. 6.5).

Выбирая прямой путь, вы исключаете из цепочки третьих лиц. Вы меняете свой подход и черпаете уверенность изнутри. Вам не обязательно при этом вовлекать в процесс окружающих. Так что вы избавляете себя от стресса, вызванного необходимостью контролировать других. Поведенческая стратегия «прямого пути» основана на «правиле 50%» — проходите свою половину пути. Вы концентрируетесь на развитии собственной уверенности и показываете, на что вы способны, но только самому себе. Это как

переход от постоянных скачков уровня сахара в крови к стабильному уровню энергии в рамках протеиновой диеты.



Рис. 6.5. Прямой путь к уверенности в себе

Далее представлены три ключевые методики, которыми вы можете воспользоваться, чтобы изменить свое восприятие и следовать «прямым путем».

Стремитесь к долгосрочному укреплению веры в собственные силы через достижения, а не через одобрение других

Вы волнуетесь о том, что скажут другие, потому что вам кажется, что вы еще недостаточно проявили себя. **Единственный способ поверить в то, что вы что-то собой представляете, — добиться видимых результатов в реальном мире.** Хватит тратить силы на то, чтобы получить краткосрочные результаты и заслужить мимолетное одобрение или облегчение от отсутствия в свой адрес прямой критики. Вместо этого выбирайте «прямой путь»! Направьте свою энергию на то, чтобы добиться значимых результатов, которые можно выразить количественно и которыми можно гордиться. Помните, что удовлетворение приносит только та работа, в которой вы искренне заинтересованы.

Если вы выбрали стратегию «прямого пути», будьте готовы к тому, что обратная связь не всегда бывает немедленной. Вы должны научиться доверять себе, чтобы знать, насколько вы продвинулись к поставленной цели (в главе 8 представлены методики по укреплению веры в себя). Как это ни парадоксально, **стоит вам прекратить добиваться одобрения других людей, как вы тут же начнете показывать результаты, которые заставят их восхищаться вашей работой!**

Когда вы волнуетесь о том, что подумают о вас другие, вы можете запустить стресс-реализующую систему, управляемую членами экипажа СНС. В результате вы будете думать только о себе и о том, как вы выглядите в глазах окружающих, что приведет к «самокопанию», сомнению в собственных силах, а также ощущению незащищенности. Вместо этого вы должны выработать такую линию поведения, которая позволит вам демонстрировать высокие результаты в долгосрочной, а не краткосрочной перспективе. Подумайте, кем вы хотите быть в «точке горизонта», и о результатах, которых вы хотите добиться, — а затем приложите все усилия, чтобы каждый день хотя бы на шаг приближаться к поставленным целям.

Как только Стейси начала менять поведенческую стратегию «обходного пути» в пользу «прямого пути», видимые результаты не заставили себя ждать. Она предприняла следующее:

- умерила свой пыл перфекциониста, используя технику дыхания в три этапа;
- четко определила свою роль и начала соглашаться только на ту работу, которая способствовала достижению ее целей;
- выделила в своем графике время для анализа глобальной картины происходящего;
- начала работать над собой, чтобы преодолеть страх публичных выступлений — ведь именно из-за этой проблемы она постоянно находилась в тени;
- строила свой рабочий день так, чтобы идти к поставленной цели и в итоге достичь «точки горизонта».

Благодаря этим шагам Стейси обрела необходимую ей уверенность в себе и научилась мыслить стратегически: она разработала долгосрочный план по совершенствованию трудового процесса для своей команды, а также для двух других команд под началом ее руководителя. Она больше не сидела и не ждала, пока ее босс предложит реструктуризацию. Вместо этого она сама представила план реорганизации — и босс его принял. После этого ее повысили, назначив руководить всеми тремя командами. Так держать, Стейси!

Вот еще один классический пример того, как одному из моих клиентов удалось форсировать свое продвижение по карьерной лестнице благодаря применению стратегии «прямого пути».

Когда Саймон обратился ко мне, его положение в частной инвестиционной компании было шатким, поскольку за последние два года он не заключил ни одной серьезной сделки. Переживая, он начал стараться контролировать мнение руководства о себе. Во время встреч он неохотно делился собственными идеями и пытался предугадать, каких сделок от него ждут. Он откладывал телефонные звонки ключевым клиентам из страха, что ничего не может им предложить.

В результате нашей совместной работы Саймон понял, что придерживался стратегии «обходного пути», и решил от нее отказаться! Он выделил в графике время, чтобы расставить все по местам, и начал проводить регулярные деловые встречи с лидерами в своей области, чтобы укрепить долгосрочные отношения с ними. Он организовал форум для обсуждения технологий в своей профессиональной сфере. Вскоре он обрел уверенность в себе настолько, что начал спокойно делиться своим видением на корпоративных встречах. Несмотря на то что циклы продаж в его компании, как правило, составляют 18 месяцев, ему удалось заключить вторую самую большую сделку в истории компании всего за четыре месяца! Стоит ли говорить, что сейчас Саймон чувствует себя на работе гораздо более уверенно.

Укрепляйте веру в собственные силы благодаря своим достижениям, а не тому, какое мнение сложится о вас у окружающих. Что вы планируете предпринять, чтобы добиться долгосрочных результатов и пойти по «прямому пути»?

Сконцентрируйтесь на конечном пользователе

Какую стратегию можно применить, чтобы отвлечь внимание от вас? Попробуйте перенаправить внимание на «конечного пользователя» вашей работы. Конечный пользователь — это человек или группа людей, для которых предназначены результаты вашей работы или которые извлекут пользу из ваших усилий. Если вы пишете отчет, конечным пользователем будет ваш руководитель или коллега, которому предстоит внедрять ваши рекомендации. Если вы владелец частного бизнеса, ваши конечные пользователи могут быть различными: от потенциальных клиентов и стратегических партнеров до людей, чьи жизни улучшатся в результате использования вашего продукта или услуги.

Если вы склонны переживать и знаете, что не сможете избавиться от этой привычки в ближайшее время, постарайтесь переживать по правильному поводу! Вместо того чтобы беспокоиться, что подумают о вас другие, направьте свои усилия на то, чтобы понять, в чем нуждается ваш конечный пользователь. Используйте эту информацию в качестве мотивации по улучшению вашего воздействия на свою целевую аудиторию. Подумайте, какую выгоду вы извлечете из работы, которую вы сейчас можете проделать. Если говорить словами Махатмы Ганди: «Лучший способ найти себя — это потерять себя во благо других».

Например, когда я сажусь делать презентацию, до того как мои пальцы коснутся клавиатуры, я думаю о том, что я хотела бы донести до слушателей. Я спрашиваю себя: «Каким образом я могу преподнести информацию, чтобы они могли сразу же ее применить?» А когда меня просят выступить перед широкой аудиторией без записей, я переключаю внимание с того, что я нервничаю, на размышление о том, каким навыкам я в ближайшее время обучу конечных пользователей (аудиторию). Таким образом, мой «капитан» снова берет штурвал в свои руки и напоминает мне о том, что я могу поделиться ценной информацией. Это придает мне уверенности. (Помните: даже *иллюзия* контроля значительно повышает вашу способность противостоять стрессу!)

Точно так же, когда я иду на первую консультацию с потенциальными клиентами, чтобы определиться, соответствуют ли мои услуги их потребностям, я не думаю о том, смогу ли я уговорить их воспользоваться моими услугами и достаточно ли я хороша для того вознаграждения, которое прошу. Это проблемы «обходного пути». Вместо этого я внимательно их выслушиваю и визуализирую процесс формирования навыков, через который мы пройдем вместе. Я представляю уверенность в себе и внутренний баланс, которые мог бы обрести клиент в течение нескольких недель после нашего разговора. Мое воображение рисует всех, на кого его прогресс окажет положительное влияние. Затем я описываю конкретные меры, которые мы предпримем вместе, предоставляя потенциальному клиенту необходимую информацию, чтобы он мог определиться, походят ли ему мои услуги. Моя цель — сделать нашу встречу максимально полезной. Дело ведь не в коррекции моей самооценки, а в том, какие результаты получают клиенты.

Если вы спокойно и уверенно выражаете свое мнение, это приносит пользу вашим конечным пользователям. Моник обратилась ко мне после того, как услышала мое выступление на международной женской конференции работающих матерей. Она специалист по управлению персоналом в крупном ресторане, и предлагаемые ею меры напрямую влияют на сотрудников. Моник рассказала, что недавно ее пригласили участвовать во встрече, на которой присутствовало высшее руководство компании. «Я точно знала, к чему приведут те изменения, которые мы обсуждали, — продолжила она. — Я хотела высказать свое мнение, но как будто застыла на месте. У меня сразу же возникло множество сомнений: не посчитают ли они мои комментарии глупыми?» Обратите внимание, что переживания Моник были связаны с ней и с конкретным моментом. Она разменивалась по мелочам, волнуясь о том, как будут восприняты ее комментарии. Если бы она высказалась, то могла бы сыграть по-крупному и, возможно, принести пользу конечным пользователям — миллионам сотрудников этой сети ресторанов по всему миру. Ее комментарии могли бы иметь долгосрочное влияние, и, возможно, их учли бы в общей кадровой политике, но Моник предпочла промолчать.

Если поставить перед собой цель и горячо желать принести пользу своим конечным пользователям, это избавит вас от личных сомнений. Переживайте за свой вклад, а не за отдельно взятый момент.

Вспомните и проанализируйте ситуацию, в которой вам не хватило уверенности в себе. Кто ваши конечные пользователи и каким образом вы можете двигаться к ним по «прямому пути», чтобы удовлетворить их потребности?

Придерживайтесь принципа «Сделай сам»

Чтобы стать тем, кем вы хотите быть в вашей «точке горизонта», и действовать так, чтобы постоянно приближаться к этой цели, требуется время. Когда у вас появится «точка горизонта» и стремление ее достичь, вы испытаете чувство глубокого удовлетворения, так как начнете жить по собственным стандартам и делать то, что считаете правильным, даже если ваши коллеги, руководители или клиенты не всегда смогут это признать.

Эффект бумеранга, возникающий как следствие поведенческой стратегии «обходного пути», появляется естественно и незаметно: как правило, его формирует одобрение родителей, учителей, братьев, сестер и друзей, которое мы получаем, когда растем. По мере взросления мы учимся прислушиваться к себе и все меньше зависеть от мнения окружающих.

Сара, участница моей онлайн-программы «Как быстро развить уверенность в себе», работала консультантом, и в ее обязанности входило написание отчетов для клиентов. Несмотря на двадцатилетний опыт работы в своей профессиональной области, ей казалось, что она недостаточно умна. Она ставила под сомнение свою работу, сравнивая ее с работой конкурентов. На протяжении долгих часов она «буксовала», сосредоточенно работая над черновыми вариантами и обращаясь к коллегам за оценкой. Применяв стратегию «прямого пути», она стала более объективной и начала оценивать свои отчеты с точки зрения цели, которой они служили, а не впечатлений о ней, которые они оставляли у клиентов. Вместо того чтобы волноваться: «Что они обо мне подумают?» — она задавала себе другие вопросы:

«Все ли я охватила?» или «Если я сделаю шаг назад и прочитаю свой отчет свежим взглядом, будет ли мне все понятно?» Исключение из процесса третьих лиц освободило ей в среднем пять часов в неделю!

Начните действовать с позиции человека, которым вы хотите быть в вашей «точке горизонта», и очень скоро вы им станете. В главе 3 я рассказала вам историю Памелы, младшего партнера в консалтинговой компании «большой четверки». Хотя ее профессиональная репутация была не слишком высока и ее не воспринимали как руководителя (фактически ее считали «серой мышью»), ее «точка горизонта» звучала как «Уверенный лидер». Прежде чем начать действовать, она спрашивала себя, будет ли ее поведение приближать ее к «точке горизонта». В итоге она стала тратить меньше времени на технические электронные письма и уделять больше времени развитию сотрудников своей команды. Вскоре она чувствовала себя уверенно и спокойно, когда требовалось выступить со стратегическими рекомендациями на встречах с топ-менеджментом компании. Она излучала уверенность в себе и не боялась показать свои амбиции перед начальником подразделения. Через шесть месяцев ее сделали руководителем регионального офиса, а вскоре после этого назначили в комиссию по иностранным делам. И все благодаря тому, что она перестала искать признания у коллег и начала делать то, чего от нее требовала позиция, занять которую она стремилась!

Обратите внимание, я отнюдь не советую вам игнорировать, что о вас думают окружающие! Вы должны знать мнение вашего руководителя и коллег о вас, чтобы быть более эффективным командным игроком и расти в личном и профессиональном плане. Кроме того, для вас, безусловно, важны отзывы клиентов о текущем качестве услуг и возможных мерах по его улучшению. Вопрос в том, имеется ли у вас прочный фундамент уверенности, на котором строится ваша самооценка, или же вы должны тратить время и энергию на то, чтобы получать такую оценку исключительно от других людей. Когда вы будете обладать достаточным запасом веры в собственные силы, вы сможете объективно оценивать комментарии окружающих и фильтровать информацию, прислушиваясь только к мнению о результатах вашей работы и/или о ситуации, а не к мнению о том, чего вы стоите как человек!

Когда вы уверены в себе, вы более открыты для отзывов, поскольку стремитесь к самосовершенствованию. Если же веры в свои силы не хватает, вы, как правило, чересчур прислушиваетесь к мнению других и цените его больше, чем собственное. Вы принимаете комментарии окружающих близко к сердцу и реагируете эмоционально, чувствуя, как вас деморализуют. Ваша эмоциональная реакция мешает вашей способности конструктивно слушать и корректировать поведение на работе. Следовательно, вы сами лишаете себя ценного механизма обратной связи ради того, чтобы повысить свой уровень уверенности.

ОЦЕНИТЕ СВОЕ ПОВЕДЕНИЕ: «ОБХОДНОЙ ПУТЬ» ИЛИ «ПРЯМОЙ ПУТЬ»?

Сейчас, когда вы научились разграничивать два пути, вы можете более осознанно подходить к выбору линии поведения, решая, какой путь выбрать для себя — прямой или в обход. Здесь есть нюансы. В определенных случаях одно и то же поведение можно расценивать и с той и с другой стороны. К примеру, представьте, что на корпоративном мероприятии вы разговариваете с тем, кто, как вам кажется, выше вас по статусу. После мероприятия вы решаете наладить с этим человеком контакт. Вы пытаетесь быть для него полезным, например знакомите с кем-то или отправляете интересную статью. Такая реакция может быть стратегией «прямого пути», если вы делаете это исключительно по доброте душевной или из естественного желания получить что-то для себя, сначала дав нечто взамен. Но, с другой стороны, эта модель поведения может быть и «обходным путем», если вы тратите массу времени на то, чтобы придумать, как снискать расположение человека выше вас по статусу, или же вы стремитесь получить какую-то ответную реакцию, чтобы почувствовать свою значимость. Есть способ узнать: прислушайтесь к интуиции. Требовал ли ваш поступок затраты усилий? Был ли первоначальный разговор естественным, открытым и энергичным — или же он был излишне «приторным»? Действуете ли вы с позиции человека, которым хотели бы стать в «точке горизонта», или же сходите с выбранного пути в поисках одобрения? Как только вы начинаете понимать мотивацию, лежащую в основе стратегии «обходного пути», такие модели поведения теряют

свою привлекательность и даже сигнализируют о приближающемся разочаровании. С самого первого раза, когда вы попробуете применить стратегию «прямого пути», вы будете гордиться собой и, скорее всего, придете к победе. Вы будете ощущать все большую уверенность, каждый раз вновь используя эту стратегию, и вскоре вы поймете, что теперь легко можете противостоять любому стрессу!

В качестве резюме: поведенческая стратегия «обходного пути» высасывает из вас время, энергию и внимание. Применяя стратегию «прямого пути», вы экономите свое время, способны добиться более высоких результатов и заработать больше денег. Вы укрепляете уверенность в себе изнутри — это плоды ваших достижений. Поступки, направленные на то, чтобы принести пользу окружающим и выстроить долгосрочные отношения, всегда берут верх над «быстрыми решениями» (которые снова и снова заставляют вас искать одобрения других). Именно такой план предложил бы ваш «капитан», чтобы вы научились действовать спокойно и эффективно в любой ситуации.

А в чем заключается ваш «прямой путь»?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Заполните таблицу, характеризующую поведенческую стратегию «обходного пути», и определите, стремитесь ли вы получить одобрение окружающих или избежать их критики.

Проанализируйте проблему, для решения которой в данный момент вы выбрали «обходной путь», и примените стратегию «прямого пути». Выберите одну или несколько из трех описанных стратегий «прямого пути» и составьте план, как использовать их для решения этой проблемы.

НА ЗАМЕТКУ

Когда мы сомневаемся в себе, то выбираем ту линию поведения, при которой можем управлять восприятием других людей, чтобы укрепить, таким образом, уверенность в себе. Однако такое поведение препятствует укреплению веры в себя, поскольку тратит впустую наше время, энергию и внимание. Такие модели поведения еще называются стратегией «обходного пути» — это значит, что для развития уверенности

в себе вы либо стремитесь получить одобрение других, либо пытаетесь избежать их критики.

Эффективной альтернативой «обходному пути» является стратегия «прямого пути»!

Существует три способа изменить свое мировоззрение:

укрепляйте уверенность в себе на долгосрочную перспективу через свои достижения, а не через одобрение окружающих;

сконцентрируйтесь на том, чтобы принести пользу вашему конечному пользователю, а не на том, чтобы управлять восприятием других;

придерживайтесь принципа «Сделай сам», благодаря чему вы укрепляете свою внутреннюю уверенность, прилагая усилия к тому, чтобы стать человеком, которым вы хотите быть в «точке горизонта».

Глава 7

Как избавиться от волнения в два счета

Нельзя пожимать руку, закатывая при этом рукава.

Пэт Шредер, член Конгресса США

Любые стрессы, которые мы приписываем своему эмоциональному состоянию — например, тревога, низкая самооценка или бурная реакция, — на самом деле связаны с нашей физиологией. Эти так называемые «ложные чувства»¹ обусловлены недостатком в мозге химической реакции, способной поддерживать устойчивость к стрессу. Но есть и хорошие новости: такие состояния можно быстро скорректировать, изменив свою физиологию.

Я спросила специалиста по интегративной медицине из Гарвардского университета, доктора медицинских наук Сару Готтфрид, как перестать чувствовать себя неудачником, если не можешь каждое мгновение своей жизни проживать так, словно ты супергерой. Она предложила новую мантру: «Это мои надпочечники, это не я». По мнению Готтфрид, мы должны перестать винить себя и пытаться прыгнуть выше головы, а вместо этого должны «задуматься о своей биологии»².

Итак, будем следовать указаниям доктора. Но прежде чем перейти к биологическому аспекту, составляющему основу высокой стрессоустойчивости, я хочу раскрыть вам несколько секретных приемов, при помощи которых вы моментально повысите уверенность в себе и снизите уровень беспокойства.

БЫСТРЫЕ СПОСОБЫ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ВОЛНЕНИЯ И СОМНЕНИЙ

Одна из составляющих высокой стрессоустойчивости — это способность взять себя в руки и сохранять спокойствие и уверенность, что бы ни происходило вокруг. Далее представлены несколько практических инструментов, результат от применения которых не заставит себя ждать.

Чтобы понять, в чем польза предложенных упражнений, я попросила Джозефа Леври, PhD и основателя практики терапии с помощью наам-йоги, объяснить, как эффективно применять метод акупрессуры, то есть надавливания на биологически активные точки на руках. Он ответил:

Складывание пальцев рук в различные комбинации и удержание их в таком положении в течение конкретного времени оказывает целебное давление на определенные нервные окончания. Такие положения рук и пальцев могут стимулировать проявление разных качеств, например бесстрашия, уверенности, ощущения власти и умиротворения, у того, кто выполняет данное упражнение, и могут оказать оздоравливающее действие в случае различных проблем со здоровьем. На кончиках пальцев концентрируется множество нервных окончаний, которые служат точками выброса свободной энергии. При соприкосновении кончиков пальцев между собой или кончиков пальцев с другими частями руки «жизненная сила» направляется в тело, восстанавливая его баланс³.

Фактически у вас есть ключ от внутренней аптечки.

ИНСТРУМЕНТ № 1: ТОЧКА ВЫКЛЮЧЕНИЯ ПАНИКИ

Если вы, как и многие другие люди, нервничаете перед публичным выступлением, используйте следующую точку акупрессуры, которую я называю «точкой выключения паники».

«Выключение паники»

Положение рук: большим пальцем руки коснитесь «костяшки» среднего (третьего) пальца. Затем смещайте большой палец к ладони, пока не почувствуете «мягкое» углубление или небольшую впадинку. Надавливание должно быть умеренным.



По мнению нейробиолога Сони Секейра, PhD, в этом месте мы касаемся точки, которая соотносится с нервом, проходящим между грудиной и кончиком среднего пальца. Этот меридиан — ваша связь с областью сердца. Нажатием на эту точку вы способствуете регуляции давления и снижаете волнение.

ИНСТРУМЕНТ № 2: ТОЧКА УВЕРЕННОСТИ

Для стимулирования состояния уверенности попробуйте нажатие на «точку уверенности». По мнению Сони Секейра: «Вы оказываете давление на меридиан, представляющий собой нерв, связанный с функцией большого кишечника — здесь подпитывается либо тонкая энергия, связанная с харизмой и ощущением власти, либо полностью противоположные качества»⁴. Нажатием на эту точку вы посылаете сигнал, который снижает внутреннее эмоциональное напряжение, стимулируя состояние спокойствия. Сложите руки в соответствующее положение не менее чем на 30 секунд перед выступлением, презентацией или в любой другой момент, когда вам необходим «заряд уверенности».

«Точка уверенности»

Положение рук: поместите большой палец любой руки сбоку указательного пальца между первым и вторым суставом. Окажите слабое или умеренное давление.



ИНСТРУМЕНТ № 3: ТЕХНИКА ДЫХАНИЯ ДЛЯ ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ СТРАХА

Вы можете научить свое тело избавляться от страха. Попробуйте выполнять это упражнение, также рекомендованное практикой наам-йоги. Энергичные выдохи стимулируют ПНС, способствуя обретению спокойствия. Я использовала эту дыхательную технику для избавления от клаустрофобии, чтобы мне было проще жить в Нью-Йорке, где переполненное метро и лифты — неотъемлемая часть жизни!

«Техника дыхания для избавления от страха»

Техника дыхания: сделайте энергичные вдохи через нос и выдохи через рот, концентрируйтесь на каждом вдохе и выдохе. На выдохе с силой выбросьте руки вперед, словно вы отталкиваете от себя что-то, что вам не нравится. Затем на вдохе верните руки к груди по прямой линии, локти прижаты к бокам. Сделайте резкий выдох через рот, вновь выбрасывая руки. Повторите еще раз.



Положение рук: соедините кончики большого и указательного пальцев и поднимите руки перед грудью, ладонями от вас.

Продолжительность: начните с выполнения этого упражнения в течение одной минуты, постепенно доведите время тренировки до трех минут. Выполняя упражнение в первый раз, вы можете почувствовать легкое головокружение

— просто остановитесь, если ощутите дискомфорт.

ИНСТРУМЕНТ № 4: ПОЛОЖЕНИЕ РУК ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОИСКА РЕШЕНИЙ

Согласно стратегии «прямого пути» (как обсуждалось в главе 6), для эффективного решения проблем вы должны быть уверены в своих силах и прислушиваться к интуиции. Для активации мозгового центра по решению проблем можно использовать следующее положение рук. Такая позиция помогает сконцентрировать внимание в точке на лбу, которая соответствует примерному расположению вашего эпифиза и находится на пересечении левого и правого полушария. Эта точка — доступ к «общемозговому мышлению». В некоторых духовных и физических традициях йоги ее считают «третьим глазом» — местом пересечения интуиции и мудрости.

В этой позиции вы символически соединяете центры, связанные с вашей мудростью (правая рука) и «шестым чувством» (левая рука). В этот момент ваша голова и интуиция «разговаривают» друг с другом!

«Положение рук для стимулирования поиска решений»



Положение рук: соедините кончик большого пальца *правой* руки с кончиками второго (указательного) и третьего (среднего) пальцев. Поместите «вершину» этого треугольника на расстоянии около 2,5 см от точки на лбу, которая примерно на 2,5 см выше точки, находящейся непосредственно между глазами. Одновременно точно так же соедините кончик большого пальца *левой* руки с кончиками второго (указательного) и третьего (среднего) пальцев. Поместите «вершину» этого треугольника на расстоянии около 2,5 см от точки на лбу, которая будет соответствовать вашей «интуиции».

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ БАЛАНС СТРЕСС-РЕАЛИЗУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ, ЧТОБЫ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ БОЛЕЕ УВЕРЕННО И БЫТЬ МЕНЕЕ РАЗДРАЖИТЕЛЬНЫМ

Участницы тренинга женского сообщества по развитию лидерских качеств спонтанно разбились на две группы. Те, кто сидел за столом слева от меня, искренне делились рекомендациями, как быть успешным руководителем в контексте предстоящих увольнений. Помимо этого они увлеченно обсуждали свои хобби, в том числе йогу и кулинарию. Глядя на их жизнестойкость, я светилась от гордости, как родитель за собственное дитя. Затем я повернулась к трем участницам, которые сидели справа от меня. Как и многие другие, с кем я общаюсь, они делились грустными историями — в данном случае это были советы, как приобрести безрецептурные препараты от инфекций, усталости, бессонницы, головной боли и хандры. Ни одной из них не пришло в голову, что им вовсе не обязательно терпеть все эти физические муки. Есть легкие и доступные способы, чтобы привести стресс-реализующую систему в равновесие и, как следствие, восстановить здоровье.

Вплоть до 70% людей, сообщающих о стрессе, на самом деле в той или иной степени страдают от дисбаланса надпочечников (имеются в виду надпочечные железы, которые вырабатывают гормоны, отвечающие за вашу реакцию на стресс)⁵. В условиях хронического стресса наш организм проходит три стадии, которые характеризуются разной степенью дисбаланса надпочечников и в конечном счете их истощением.

На первой стадии мы накапливаем дополнительную энергию, чтобы справиться с факторами стресса. После первого выброса адреналина, о котором упоминалось в главе 4, надпочечники начинают выделять кортизол, который изначально — и в небольших количествах — является для нас источником силы и выдержки. В правильном количестве кортизол помогает метаболизировать пищу, борется с аллергией и снижает воспалительные процессы. Но если состояние чрезмерной возбужденности не прекращается, надпочечники начинают выделять слишком много адреналина и кортизола, заменяя ими наши нейромедиаторы, отвечающие за хорошее расположение духа, а именно серотонин (источник уверенности в себе и оптимизма) и дофамин (источник удовольствия). Когда кортизол хронически циркулирует в организме, он начинает стимулировать воспалительные

реакции и может стать причиной тех заболеваний, от которых изначально должен был защищать. Соответственно, появляются признаки заболевания или инфекции. Мы больше не испытываем «эйфорию», связанную с выбросом адреналина; вместо этого появляется плохое настроение или даже депрессия. Слишком большое или слишком маленькое количество кортизола может привести к ослаблению внимания, ощущению загруженности или, как говорит Готтфрид, «чувству, что просто невозможно вернуть себе прежнюю концентрацию»⁶. Мы прибегаем к помощи внешних стимуляторов — кофеина, соленой или сладкой пищи. Мы еще больше изнуряем себя, занимаясь спортом, или же, наоборот, прекращаем все физические нагрузки⁷. Мы начинаем чувствовать хроническую усталость и раздражение.

Чтобы описать последнюю стадию дисбаланса надпочечников, я обратилась к сертифицированной медсестре, магистру наук в сестринском деле, практикующей медсестре в области акушерства и гинекологии и сооснователю сети клиники Women to Women Марсель Пик. Она объяснила, что «на последней стадии изнеможения нашим надпочечникам нанесен такой урон, что они больше не способны производить достаточное количество гормонов стресса. Каждая незначительная проблема отныне кажется глобальной катастрофой, например, когда ваш сын разливает молоко или руководитель бросает на вас неодобрительный взгляд — для вас это поистине конец света»⁸.

Все мы испытываем такое состояние — время от времени. Но если для вас это привычный образ жизни, возможно, ваш организм находится под угрозой истощения надпочечников. Мы все иногда делаем какие-то вещи, которые могут привести к обострению дисбаланса надпочечников, и даже не подозреваем об этом. «Диета с высоким содержанием сахара и низким содержанием белков провоцирует стрессовые реакции, хотя мы этого и не осознаем»⁹, — считает автор бестселлеров и специалист по питанию Джулия Росс. По иронии судьбы более 70% человек едят самую вредную пищу как раз для того, чтобы избавиться от эмоционального стресса¹⁰.

Нам всем стоило бы проверить состояние своих гормонов стресса, чтобы точно знать, в какой точке спектра истощения надпочечников

каждый из нас сейчас находится (поскольку об этом не всегда можно судить по «внешним признакам»). Например, если вы чувствуете усталость, это может быть связано либо с высоким, либо с низким уровнем кортизола: при пониженном уровне кортизола вы ощущаете слабость и усталость, а при повышенном — усталость и раздражение. Как говорит Сара Готтфрид: «Мы скорее будем знать номер своего счета 401 (к)^[10], а не свой уровень кортизола». Поэтому она призывает нас «управлять своей нейрогормональной приборной доской так же активно, как и пенсионным планом»¹¹.

Суть в том, что вас никто не заставляет чувствовать изнеможение, волнение или усталость от постоянного стресса. Вместо того чтобы пробиваться через тернии стресса или волнения (а затем корить себя за это), помните, что ваша первостепенная задача — нести ответственность за «свои 50%». Начните со стратегий, описанных на страницах этой книги и направленных на достижение баланса и снижение уровня эмоционального напряжения, стараясь при этом как можно больше узнать о своей физиологии. Есть множество простых способов. Например, вы можете начать с оценки самого себя, воспользовавшись дополнительными ресурсами в конце этой главы. Также можно сделать анализ слюны при помощи теста, который можно приобрести самостоятельно, или сдать анализ крови в любом медицинском учреждении, где вам помогут интерпретировать результаты. Затем, используя прописанные вам препараты, можно восстановить нормальный уровень гормонов в надпочечниках.

Марсель Пик рекомендует начать с питания — внести необходимые изменения в рацион и понаблюдать за улучшениями¹². Если вы страдаете от дисбаланса надпочечников, такой подход поможет вам найти причину, и вы сможете начать восстанавливать здоровье надпочечников уже в ближайшее время. Начните с незначительных, но последовательных изменений в системе питания (например, диета с высоким содержанием белков и овощей без содержания глютена), принимайте натуральные витамины и добавки (больше витаминов группы В и рыбьего жира, богатого кислотами омега-3, например), а также попробуйте натуральные травы (например, родиолу для концентрации и равновесия; ромашку или пассифлору для

стимуляции «успокаивающих» отделов вашего мозга; кордицепс и ашвагандху).

Я советую вам ознакомиться со списком дополнительных ресурсов в конце этой главы и — если это необходимо — разработать план, который поможет вам избавиться от дисбаланса уровня гормонов надпочечников. Верните себе фантастические ощущения!

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Применяйте инструменты № 1, 2 и 4 в тот момент, когда вы в них нуждаетесь. Технику дыхания, описанную в рамках инструмента № 3, можно использовать и в стрессовой ситуации, но при этом она также может быть эффективна при регулярном использовании.

Сделайте анализ крови на маркеры, связанные с надпочечниками. Изучите представленные ниже дополнительные ресурсы, чтобы интерпретировать результаты, обратитесь за консультацией к врачу.

НА ЗАМЕТКУ

Очень часто надпочечники, отвечающие за реакцию на стресс, оказываются в состоянии дисбаланса. В зависимости от степени дисбаланса надпочечников вы можете испытывать признаки истощения энергии, беспокойства или депрессии. Возможно, у вас появятся и другие симптомы (например, затуманенное сознание или проблемы со сном).

Проверьте уровень гормонов стресса, чтобы впоследствии разработать персонализированный план по восстановлению баланса уровня гормонов надпочечников, а также снова испытать ощущение уверенности и спокойствия.

Инструменты, которые помогут вам изменить свое физиологическое состояние:

- «точка выключения паники»;
- «точка уверенности»;
- «техника дыхания для избавления от страха»;
- «положение рук для стимулирования поиска решения проблем».

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

M. Pick, Are You Tired and Wired: Your Proven 30-day Program for Overcoming Adrenal Fatigue and Feeling Fantastic Again¹².

www.womentowomen.com (сооснователь Марсель Пик) включает энциклопедический список статей, источников, опросов и других полезных инструментов, которые помогут вам определить, в какой части спектра дисбаланса надпочечников вы находитесь, определить состояние надпочечников, а также какие изменения вы легко можете внести в свой

рацион питания и образ жизни, чтобы нейтрализовать любой негатив, ведущий к появлению признаков стресса в вашем настроении и уровне энергии.

S. Gottfried, *The Hormone Cure: Reclaim Balance, Sleep, Sex Drive, and Vitality With the Gottfried Protocol*. (New York: Scribner/Simon & Schuster, forthcoming 2013) или вы можете посетить ее мотивирующий и высокоинформативный сайт: www.saragottfriedmd.com

J. B. Ross, (2003) *The Mood Cure: The 4-Step Program to Take Charge of Your Emotions*¹³.

Глава 8

От самобичевания к уверенности в себе

То, что находится передо мной, и то, что находится позади, ничтожно по сравнению с тем, что находится внутри меня.

Ральф Уолдо Эмерсон

Один из вопросов, которые я чаще всего слышу от слушателей моих тренингов и семинаров: «Как мне избавиться от негативных мыслей и преодолеть страх перед неудачей?» Именно это хотели узнать Стейси и Дэн! Может быть, их ситуация покажется вам знакомой.

«Внутренний iPod» Стейси звучал так: «Мне кажется, я не только должна сама выполнять всю работу, но при этом должна выполнять ее идеально. Я постоянно мучаю себя вопросами. Я слишком переживаю из-за всего, хотя в итоге всегда оказывается, что я отличный специалист. Я волнуюсь, что могу сказать что-то неуместное и потому ставлю под сомнение свои решения. А если в какой-то ситуации я решаю промолчать, то думаю потом: “Ты упустила возможность, ты просто идиотка!” Если я продолжу идти по этому пути, то никогда не буду довольна своей жизнью».

Дэн сказал мне, что поставил перед собой заоблачные финансовые цели: «Но я не могу их достигнуть. Я чувствую себя неудачником. Мне нужна уверенность в себе. Я хочу не волноваться по поводу того, что думают обо мне другие. Входя в комнату, я хочу чувствовать уважение к себе».

Существует несколько способов, как превратить самобичевание в уверенность в себе.

НАСТРОЙТЕ СВОЙ «ВНУТРЕННИЙ IPOD»

В предыдущих главах я рассказала вам о том, что ежедневно 60 тысяч мыслей посещают вашу голову, а внутри вас звучит «внутренний iPod» — ваш внутренний голос. Это мелодия вашей жизни — она либо мотивирует, либо опустошает вас, все зависит от вашего музыкального репертуара. Многие считают, что лучший способ мотивировать себя — относиться к себе жестко и самокритично. Это миф! Проведите

эксперимент. Вспомните типичную для себя стрессовую мысль. Что это за мысль и, что еще важнее, как она звучит? Стучит ли она в голове громкими басами? Звучит ли смиренно? Взволнованно? Критично? Попробуйте несколько раз проговорить эту мысль про себя и понаблюдайте за физическими ощущениями, которые она вызывает. Вызывает ли она напряжение в плечах? Давление в голове? А представьте, если такие мысли посещают вас тысячи раз в неделю (а порой и тысячи раз в день) — неудивительно, что вы возвращаетесь домой совершенно без сил. Или все-таки ваши мысли вас мотивируют?

Зачастую наше отношение к самому себе отражает нашу манеру общения с окружающими. Если вы хотите вдохновлять людей, начните с собственного вдохновения. Зная это, возможно, вам будет проще более лояльно отнестись к человеку, который вас критикует. В конце концов, если он жестко разговаривает с вами, скорее всего, к себе он относится так же критично, а может, даже еще более строго. Поэтому шаг первый — обратите внимание на репертуар вашего «внутреннего iPod».

Когда вы занимаетесь в тренажерном зале, а в плеере играет песня, не подстегивающая вас тренироваться, что вы делаете? Перематываете ее. Как диджей, вы просто меняете пластинку! Точно так же можно настроить и «внутренний iPod», чтобы ваш внутренний голос поддерживал вас и мотивировал. Подумайте о ком-то, кто верит в вас, и вспомните тон его голоса. Возможно, он отличается от голоса, звучащего у вас в голове. Как только у вас появляется негативная мысль, попытайтесь ее скорректировать через тон голоса этого человека. Что бы он сказал в этой ситуации? Как бы он это произнес?

Давайте попробуем на практике. Вспомните свою типичную негативную мысль, например: «Я никогда это все не успею» или «Я не могу». Затем представьте, как с вами говорил бы вдохновляющий вас человек. Скорее всего, он сказал бы: «Мало того что ты всегда все делаешь, ты еще всегда делаешь это хорошо». Как только у вас сформировался пример «новой фразы новым тоном», мысленно несколько раз повторите ее. Используйте тон голоса, который мог бы принадлежать вашему «наставнику». Итак, какие физические ощущения вызвало в вас это упражнение? Тысячи людей, которых я обучила этому упражнению, говорят, что ощутили мгновенный прилив

энергии, тепла и открытости. Дэн и Стейси использовали его, чтобы сконцентрироваться на образе человека, которым они хотели бы стать в своей «точке горизонта», вместо того чтобы позволять своим мыслям запускать механизм стресса.

ДОЛОЙ СОМНЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД

Если ваша способность противостоять стрессу находится на низком уровне, то ваша оценка окружающей действительности будет скорее субъективной, чем объективной. Так происходит потому, что члены экипажа вашей СНС заставляют вас смотреть на жизнь через призму страха и уделять слишком много внимания тому, что думают о вас окружающие. Прекрасный тому пример — момент, когда вы хотите выступить во время встречи. У вас есть идея, которая вам кажется интересной и полезной, но внутри уже накапливается нервозность, а в голове начинается внутренний монолог: «Говорить или нет? Достаточно ли хорошо я разбираюсь в теме? Что если они сочтут это глупым?» В результате вы растеряны и не уверены, как вам лучше поступить. Вместо того чтобы сконцентрироваться на встрече, вы концентрируетесь на себе. Но только представьте, что в вашем репертуаре есть мелодия вроде: «Мой комментарий содержит важную информацию и открывает новые горизонты». Или у вас в голове просто звучит: «Дерзай!» Чтобы быть эффективным, надо быть объективным. Ваша самооценка в ваших руках, а не в руках других людей. Упражнение, представленное ниже, поможет вам обрести ясность, преодолеть сомнения и вернуть уверенность в себе.

Этап 1: поймите, в чем суть вашего сомнения

Обычно ваше сомнение (или придуманный недостаток) — это туманное, но твердое убеждение в отношении самого себя. Например: «Я недостаточно умен», «Я не настолько компетентен, как мои конкуренты», «Мне никогда не добиться такого успеха, как у него» и т. д. Вы не можете справиться с проблемой, если вы не знаете, в чем она заключается! Поэтому первый шаг — взять ваше твердое убеждение и разбить его на составляющие. Если вам кажется, что вы «недостаточно умны», что конкретно вы вкладываете в понятие ума? Может, ваши

презентации не настолько лаконичные, как вам хотелось бы? Или, может быть, вы хотели бы продемонстрировать больше креативности во время мозгового штурма на встречах? Или дело в том, что вы не ходили в престижную школу, в отличие от ваших коллег? Запишите конкретные компоненты вашего сомнения.

Этап 2: решите, ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ

По каждой составляющей ваших сомнений вам придется сделать выбор: ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ.

- **ПРИНЯТЬ** — это значит, вы признаете, что ваш недостаток реально существует. Вы сознательно концентрируетесь на своих сильных сторонах и/или находите такой способ действий, чтобы ваш успех не зависел от этого навыка. Вы решаете не «работать над недостатком», а принимаете его как данность.
- **СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ** — вы принимаете решение, что ваш недостаток — это серьезное препятствие на пути к успеху, поэтому вы должны работать над совершенствованием недостающего навыка. Вы превращаете этот навык в свою сильную сторону (или, по крайней мере, в сферу компетенции). Составляете план действий и способ контроля результатов. Ваша цель заключается в том, чтобы через определенное время (недели или месяцы) ваша слабая сторона больше не представляла для вас препятствие.

Посмотрим, как Стейси справилась с этим упражнением. Она получила юридическое образование, которое не предполагает обширных навыков в области бизнеса, и отдавала себе отчет в том, что ей не хватает навыков стратегического мышления. Мы обсуждали, что ей делать с этим недостатком: ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ.

Стейси решила, что в целом стратегическое мышление — критически важный фактор для ее работы, поэтому она решила попытаться СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ свою слабую сторону. Ее план в этом направлении был следующим:

- инициировать встречи с ключевыми деловыми партнерами, чтобы понять общую картину происходящего;

- задавать вопросы: «Для меня это новое амплуа, и я понимаю, что мои вопросы могут показаться вам очевидными, но чем больше я знаю, тем более полезными будут мои советы»;
- выделить в своем графике время для того, чтобы расставить все по местам, прорабатывая вероятные сценарии для своих деловых партнеров.

Как только у Стейси появился этот план, все встало на свои места. Теперь она точно знает, как преодолеть барьер, возникший из-за ее убежденности, что ей недостает навыков стратегического мышления. Она начала реализовывать свой план и вскоре смогла развить недостающие ей навыки, так что этот важный аспект не стал для нее препятствием для перехода на новый уровень.

Упражнение «ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ» можно использовать для работы с любыми вашими сомнениями. Оно означает, что вы не будете ощущать себя как в ловушке и не захотите прятаться от своей проблемы. Возможно, вам покажется, что проще ПРИНЯТЬ свои слабые стороны и сконцентрироваться на своих преимуществах. Или, наоборот, решение СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ свои проблемные навыки будет для вас более перспективной альтернативой. Кроме того, ваше решение может сочетать в себе оба аспекта. Все зависит от того, что подходит именно вам. Вы поймете, что сделали правильный выбор, по тому приливу энергии и внутреннему спокойствию, которые вы ощутите.

Еще один пример: Хэл — агент по недвижимости, и ему нравится работать с людьми творческих профессий. Его пугает необходимость показывать недвижимость клиентам, занятым в финансовой сфере, поскольку их «волнуют только цифры» и они абсолютно равнодушны к «ощущениям», которые вызывает в них атмосфера жилья. Хэл задумывается о расширении бизнеса, но он живет в Нью-Йорке, где финансистов пруд пруди! Он буксовал на месте — пока не составил таблицу:

ПРИНЯТЬ	СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ
Я прекрасно нахожу общий язык с людьми творческих профессий,	Пока я не почувствовал себя уверенно в новой нише, я

они моя целевая аудитория	попрошу одного из коллег научить меня говорить на одном языке с клиентами из финансовой сферы. Кроме того, я решил пойти на курсы, чтобы быть «в теме»
---------------------------	--

Решение Хэла «ПРИНЯТЬ» стало для него огромным облегчением. Он понял, что может быть успешным, оставаясь собой и работая с творческими людьми. Чтобы соответствовать требованиям новой ниши, он внес коррективы в свою маркетинговую стратегию и расставил приоритеты в деловых встречах. Результат: в течение трех недель его комиссионное вознаграждение вышло на новый уровень!

Заполните ниже вашу таблицу «ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ». Какую стратегию предпочтете вы?

	ПРИНЯТЬ	СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ
Сомнение № 1		
Сомнение № 2		
Сомнение № 3		

- В:** Я руковожу командой, члены которой лучше меня разбираются в технических аспектах, и это меня смущает. Что мне делать?
- О:** Я рекомендую использовать два подхода по укреплению уверенности в себе, когда вы возглавляете коллектив, состоящий из узких специалистов. Во-первых, определите свою роль в команде (при необходимости пересмотрите главу 5). Моя клиентка Карен, менеджер среднего звена в компании, занятой в области информационных технологий для финансового сектора, решила эту проблему следующим образом. Недавно в результате горизонтального продвижения она стала руководителем команды ИТ-разработчиков. Ее роль предполагала управление проектами и контроль сроков исполнения, но при этом она не обязана была обладать техническими навыками, необходимыми для разработчиков программного обеспечения. Она ПРИНЯЛА тот факт, что ее роль (и сильная сторона) заключалась в организации командной работы, а не в написании программных кодов. Однако чтобы СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ то, в чем ее знания были слабы, она решила пройти курсы по языкам программирования, больше читать профессиональную литературу и регулярно обращаться к коллегам, чтобы те объяснили ей ключевые моменты, в которых ей необходимо разбираться. Спустя всего лишь три недели после того, как она начала воплощать этот план, Карен отметила: «Безусловно, теперь я чувствую

себя более уверенно, и мои действия заслужили высокую оценку на последней производственной встрече, на которой я отчитывалась о работе моей команды».

Во-вторых, вам следует сменить самокритику на критическое мышление. Перестаньте убеждать себя в том, что вы должны все знать. Не должны! На самом деле в современном мире невозможно хорошо разбираться во всем. Вместо этого развивайте свои навыки критического мышления, чтобы уверенно справляться с любыми обстоятельствами, даже если вы новичок в этом деле и знаете меньше других. Именно так вы воплощаете в жизнь «правило 50%» — несете ответственность за свою половину пути. Не стоит заикливаться на том, что вы чего-то не знаете, но обязательно совершенствуйте те навыки, которые помогут вам взять на себя управление в любой ситуации. (См. список дополнительных ресурсов в конце этой главы.)

ДОВЕРЯЙТЕ СЕБЕ И ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К ИНТУИЦИИ

Следующее упражнение научит вас доверять собственному мнению, что, несомненно, укрепит вашу стрессоустойчивость. Оно поможет вам сохранить объективность и принимать решения на основе фактов, а не сомнений.

Заведите «Дневник интуиции» и фиксируйте в нем свои действия в различных обстоятельствах, требующих от вас принятия решения. Этот инструмент позволит вам через некоторое время проанализировать, какие из ваших оценок ситуации оказались верными, а какие нет, чтобы определить закономерности и сделать вывод, можно ли доверять вашей интуиции. «Дневник интуиции» состоит из трех колонок: «Ситуация», «Ваша интуиция / Ваши действия» и «Конечный результат». Первые две колонки вы заполняете в момент принятия решения или сразу после него. В первой колонке вы описываете внешние обстоятельства. Во второй колонке — вашу оценку ситуации или то, что подсказывает вам интуиция, и решение, которое вы в итоге приняли.

Через некоторое время необходимо заполнить третью колонку, фиксируя в ней конечный результат, — не забудьте указать, был ли он положительным и подтвердилась ли ваша оценка. Положительный результат и правильность вашего мнения зачастую, но не всегда совпадают. Например, ваша интуиция, возможно, подсказывала вам, что назревает проблема — вы должны были предупредить о ней, но в итоге этого не сделали. Если впоследствии проблема все-таки

возникла, хотя ее можно было избежать, имей вы смелость уведомить ответственные стороны, это значит, что результат был отрицательным, но ваша интуиция вас не подвела.

Когда количество записей в дневнике станет достаточным, проанализируйте их в поисках закономерности. Исходя из первых десяти ситуаций, сколько раз в процентном соотношении интуиция вас не подвела, то есть подтвердилась? Если анализ вашей поведенческой модели показал, что девять из десяти раз интуиция вас не подводит, вам стоит больше доверять своему «шестому чувству». Это особенно важно, когда интуитивно вы знаете ответ, но действуете наоборот. Если же ваша интуиция оказывается права в половине случаев, проанализируйте подробно каждую из ситуаций, в которых интуиция вас подвела. Вы начнете видеть закономерности: возможно, вы упустили важную информацию? Или, может, вы прислушивались к мнению других, игнорируя собственное?

Кроме того, обратите внимание, как часто вас мучают дурные предчувствия, которые в результате не сбываются (как говорил французский философ Мишель де Монтень: «Моя жизнь была полна страшных несчастий, большинства из которых никогда не было»). Закономерности, которые вы проследите благодаря ведению «Дневника интуиции», впоследствии помогут вам абстрагироваться от этих дурных предчувствий. В следующий раз, когда они у вас появятся, вы уже не будете уделять им столько внимания. Вы будете слишком заняты воплощением в жизнь методик, о которых узнаете в разделе III и которые помогут вам справиться со страхом и развить интуицию!

В: Что мне делать, если я переживаю, что недостаточно упорно стремлюсь к успеху, или если я требую от себя слишком много?

О: Многие руководители, которые недавно ими стали, признаются мне, что, стремясь к успеху, они требуют от себя практически невозможного. Опасаясь неудачи, они сами себе не позволяют рисковать и высказывать собственное мнение. Вот история девушки, которая прошла через это и готова поделиться полученным опытом.

Ана Санчез — работающая мама. За короткий период она дважды поднималась по карьерной лестнице и сегодня занимает руководящую должность в крупной компании на рынке потребительских товаров.

Ана была первой из своей семьи, кто получил возможность поступить в колледж, а затем найти хорошую работу и делать карьеру. А потому она чувствовала, что просто обязана добиться успеха. Начало карьеры она описывает так: «Я волновалась, что недостаточно хорошо выполняю свою работу, и поэтому требовала от себя невозможного. Я прилагала слишком много усилий, выкладываясь на все 120%, даже когда в этом не было необходимости». Ана освоила два способа, как превратить свою «легкую паранойю» в успех:

- **Обратитесь к людям, которым вы доверяете и у которых более широкое видение, при этом они должны понимать специфику вашей сферы деятельности.** Перед этими людьми вам не надо всегда быть на высоте и держать марку. В процессе работы наметьте точки контроля, чтобы отслеживать правильность выбранного курса. Кроме того, будьте открыты для отзывов, чтобы перенимать опыт наставника.
- **Научитесь задавать вопросы вместо того, чтобы с головой уходить в поиск ответа.** «Я бы не научилась задавать разумные вопросы, если бы в процессе не задавала глупых, — отмечает Ана. — Сначала задавайте много вопросов, а с течением времени учитесь задавать вопросы по делу. Вам придется выйти из вашей “зоны комфорта” и буквально заставлять себя обо всем формировать собственное мнение — зная, что не всегда можно подстраховаться, — чтобы, наконец, достичь той точки, когда вы будете принимать решения самостоятельно».

Ана была открыта для комментариев и замечаний, которые помогали ей расти профессионально. Применение стратегии «прямого пути» означает, что вы достаточно верите в собственные силы, открыты к мнению других и при этом не нуждаетесь в одобрении окружающих в качестве источника вашей внутренней уверенности. Другими словами, вы можете воспринимать мнение других о себе объективно, но не лично.

Попросите своего руководителя, коллег или непосредственных подчиненных высказать свое мнение о вашей работе. Если у вас собственный бизнес, проведите опрос среди клиентов и/или

персонала. Разработайте план действий, как сделать их мнение трамплином для роста. Техника «прямой обратной связи», предложенная Маршалом Голдсмитом, стала золотым стандартом для получения конструктивных предложений, как повысить эффективность деятельности в будущем, а не топтаться на месте, анализируя прошлое¹.

ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ПЕРФЕКЦИОНИЗМА

Как писала актриса и звезда комедийных шоу Тина Фей в своей автобиографической юмористической книге *Bossypants*: «Значение идеала преувеличено. Комедийное шоу “Субботним вечером в прямом эфире”^[11], в котором мы участвовали, никогда не было идеальным. Все идеальное скучно, особенно если это телевизионное реалити-шоу»².

Навязчивая идея «сделать все самому» — и сделать все хорошо — основная проблема многих моих клиентов. Их перфекционизм становится для них источником постоянного давления и стресса, которые мешают им нажать на «кнопку выключения», чтобы расслабиться и восстановить силы. Ваш внутренний голос заставляет вас стремиться к идеалу — неважно, печете ли вы печенье до поздней ночи, контролируете каждый шаг членов своей команды во избежание ошибок или волнуетесь, как бы ничего не упустить в работе над проектом — и чувствовать вину, если вы не соответствуете своим же собственным стандартам. Но какой ценой?

Как и с остальными стратегиями борьбы со стрессом, описанными на страницах этой книги, полезно проанализировать, почему вы сами себя вынуждаете действовать так или иначе и почему вы предъявляете к себе такие высокие требования. Исходя из своего опыта, могу сказать, что есть три источника, питающих перфекционизм (и было бы полезно выяснить причину вашего стремления к идеалу, чтобы вы могли взять его под контроль):

Увлеченность: порой перфекционизм становится прямым следствием страстной увлеченности человека каким-то делом. Возможно, вы талантливый художник, для которого даже самые незначительные детали имеют огромное значение?

- **Боязнь критики:** ваш перфекционизм может быть основан на страхе — вы пытаетесь избежать критики или восполнить недостаток «любви». Моя клиентка Жанин руководит компанией по пошиву одежды. Она всегда излучает абсолютную уверенность в себе, и клиенты ценят ее за превосходное выполнение работы. Жанин описала этот аспект так:
«Для индустрии моды работать в бешеном ритме — обычное дело, но сейчас я замечаю, что вдобавок к этому сумасшедшему напряжению я испытываю постоянное беспокойство по поводу того, что члены моей команды могут допустить ошибку. Возможно, для кого-то ошибка — это всего лишь неприятный рабочий момент, например когда теряешь деньги или переносишь сроки. Но я сразу начинаю думать, что это моя вина: я беру на себя всю вину и всю ответственность. Может, я неправильно подобрала ткань? Или виноваты мои сотрудники? Как это отразится на моей репутации? Теперь все мои мысли заняты только одним — надо все исправить, немедленно!»

Жанин боялась, что либо она, либо кто-то из ее сотрудников совершит ошибку. В любом случае это была бы *ее* вина. А если это ее вина, то это значит, что она недостаточно хороша, что она заслуживает критики вместо уважения. Как и Жанин, возможно, вы боитесь потерять уважение коллег, но на самом деле на более глубоком эмоциональном уровне это страх потерять любовь людей, которые подпитывают вашу уверенность в себе! Этот источник перфекционизма аналогичен второму типу поведения в стратегии «обходного пути», который мы обсуждали в главе 6 и уже научились справляться с этой проблемой.

- **Желание заслужить одобрение:** некоторые из нас свято верят в то, что если бы мы были идеальными, то без труда заслужили бы столь желанные любовь и одобрение. Возможно, это происходит из-за того, что нам кажется, что люди, которые были для нас важны, когда мы росли, уделяли нам свое внимание только потому, что мы это каким-то образом заслужили. Так, мы становимся на нескончаемый путь стремления к недостижимому идеалу. В тот момент, когда у нас появилось такое заблуждение,

мы не могли знать, что внимание других людей хоть и было обусловлено, но зависело от их ограничений, а не от наших.

Постарайтесь определить источник (и) своего перфекционизма, чтобы понимать, как исправить ситуацию. Если ваш перфекционизм — результат вашей искренней увлеченности профессией или хобби, знайте, что, возможно, вы никогда не сможете полностью взять его под контроль, поскольку это часть вашего таланта и дара, который отличает вас от других. В то же время не забывайте, что ваша страсть к деталям не сможет оправдать ваше неуважение к другим (что может создать стрессовую ситуацию для них!) Кроме того, вы должны искать свою «кнопку выключения» и способы восстановления энергии, чтобы избежать синдрома эмоционального выгорания.

Если ваш перфекционизм связан со стремлением избежать критики или получить одобрение, то дело в вашей уверенности в себе. Такие модели поведения, возможно, обусловлены вашим предыдущим тяжелым опытом, в результате которого у вас развился перфекционизм, потому что вы не могли получить любовь и внимание, которое вы заслуживали просто за то, что вы — это вы.

Перфекционизм Стейси уходит корнями в ее проблемы с самооценкой. Она использовала представленные выше стратегии, чтобы освободиться от гнета завышенных стандартов, которые она сама для себя установила. Помните: вы сами настраиваете свой внутренний iPod. Поэтому измените тон своего внутреннего голоса! Переключитесь с самокритики на критическое мышление. Проведите черту между тем, чего от вас ожидают на самом деле, и теми нереальными стандартами, выполнения которых вы сами от себя требуете. Воспользуйтесь для этого упражнением «ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ». У вас есть несколько вариантов: вы можете вздохнуть с облегчением, приняв свои сильные стороны, и/или развивать навыки, которых вам не хватает. Укрепляйте объективную веру в собственные силы при помощи «Дневника интуиции», чтобы вы могли почувствовать, когда проект «достаточно хорош», чтобы за него взяться!

Кроме того, Стейси использовала стратегии, описанные в главе 5, чтобы оценить свои сильные стороны и определить ту ценность,

которую она могла привнести в свою работу и в отношения с детьми.

В: В моей компании сейчас идет реструктуризация и связанное с этим сокращение. Как мне избавиться от страха и волнения перед неизвестностью, что ждет меня в будущем?

О: С подобными переживаниями сталкиваются многие. Ваша задача — не позволить неуверенности лишиться вас концентрации, а также предпринять необходимые действия, чтобы повысить свое ощущение безопасности. Ваша мантра по уменьшению страха должна звучать так: *Победи страх. Используйте акроним ПОБЕДИ, чтобы запомнить, что вы можете сделать даже в условиях полной неопределенности:*

- **Продолжайте работать эффективно:** самое важное, чтобы вы продолжали работать так же эффективно, как всегда. Независимо от того, что происходит сейчас, в будущем вы должны быть в состоянии предъявить весомый список ваших результатов и достижений. Ваша целеустремленность — способ подавить неизвестность путем концентрации на будущем.

- **Обеспечьте контроль над тем, что можете контролировать:** с одной стороны, вы замещаете свой страх ощущением полной сосредоточенности на той работе, которую вы выполняете здесь и сейчас. С другой стороны, вы не должны закрывать глаза на возможное негативное развитие событий. Как всегда, вы должны сосредоточиться на «своих 50%». Составьте список того, что вы можете контролировать, чтобы снизить вероятность отрицательного результата и повысить шансы положительного. Вместо того чтобы впадать в ступор от того, что вы не в силах контролировать, попытайтесь определить что-то *конкретное*, что волнует вас в данной ситуации. Например: «Я волнуюсь, что потеряю работу» или «Я переживаю, что уменьшится моя заработная плата или комиссионное вознаграждение». Затем спросите себя: «Что я могу сделать прямо сейчас, чтобы получить больше контроля над развитием ситуации?»

Вы можете составить список всех ваших коллег и постараться сохранить с ними хорошие отношения, а также завязывать новые деловые знакомства на профильных конференциях и других мероприятиях. Налаживайте контакты с такими людьми, обедайте вместе, делитесь информацией и, что важнее всего, оставайтесь их ресурсом и способствуйте их успеху.

Планируете ли вы сменить место работы? Попросите их дать вам знать, если они услышат о подходящей вакансии. Оцените, имеет ли ваше беспокойство реальные основания или же оно вызвано вашей внутренней неуверенностью в себе. Укрепите свою веру в себя, чтобы вы знали, что справитесь с любой ситуацией, как бы она ни повернулась.

- **Будьте готовы к худшему:** если вы все еще переживаете, предпримите некоторые дополнительные меры «на опережение»: посетите тренинги по обучению финансовому консультированию, которые проводятся в вашей компании, или поищите вакансии в интернете, где существует множество сайтов, посвященных вопросам трудоустройства и развития карьеры. Смахните пыль со своего резюме и порадитесь возможности его обновить своими новыми достижениями. Определите навык, которым вы обладаете и которому вы могли бы обучить других, или же вспомните про мечту, которую вы так и не осуществили. Затем перенаправьте свои усилия в ту область, которой вы всегда мечтали заниматься, но не решались. Сейчас это легче и дешевле, чем когда бы то ни было. Более активно устанавливайте новые деловые контакты вне своей компании: вполне возможно, вы познакомитесь с кем-то, кто будет заинтересован в предложении вам работы, если на прежнем месте у вас возникнут сложности (это хорошая стратегия, даже если вы останетесь на своем нынешнем месте работы)³. Непременно просмотрите дополнительные ресурсы, рекомендованные в конце главы.
- **Если возможно, всегда собирайте всю доступную информацию:** активно аккумулируйте информацию, но не позволяйте стремлению учиться стать вашим наваждением и сместить фокус. Просто несите ответственность за «свои 50%». Будьте готовы действовать, независимо от того, какую информацию вы получите. Если вы руководитель, задумайтесь над тем, как вы доносите информацию до сотрудников. При отсутствии информации они, по умолчанию, будут работать по худшему сценарию.

- **Действуйте, абстрагируясь от текущего момента:** если вы осознаете, что все ваши мысли заняты лишь текущими проблемами, возможно, вы уже потеряли контроль над ситуацией. Попробуйте абстрагироваться от настоящего момента. Представьте себя в далеком будущем, когда вы сможете взглянуть на собственную жизнь в более широкой перспективе, чем сейчас. Спросите у «будущего себя», как лучше действовать в данной ситуации. Или же используйте стратегии, которые помогали вам в прошлом, чтобы адаптироваться к происходящим переменам (в главе 3 можно освежить в памяти принцип реалистичного оптимизма). Наконец, обычно также хорошо помогает простой и легкий способ — отвлекитесь на другое занятие. Я предлагаю вам не отрицание, а скорее переключение внимания с тех вещей, которые провоцируют страх, на те моменты, которые сохранят ваш позитивный настрой. Этот простой подход творит чудеса!
- **Избавьтесь от беспокойства:** наше беспокойство — это попытка контролировать будущее. Но ирония заключается в том, что беспокойство занимает все наше настоящее, а это единственный момент, который оказывает влияние на будущее. Если вы знаете, что вы легко поддаетесь беспокойству, и вам кажется, что в данный момент вы не сможете от этого избавиться, превратите это качество в свою сильную сторону: пусть ваше беспокойство станет стратегическим. Используйте его для того, чтобы проанализировать потенциальные трудности, которых вы можете избежать. Попробуйте взять под контроль свое эмоциональное состояние, выделив себе специальное «время для беспокойства». В рамках данной методики вы изолируете свои тревожные мысли и выделяете для них определенное время, скажем, 15 минут в день. И это значит, что в этот момент вы должны постараться беспокоиться по-настоящему сильно! Беспокойтесь до тех пор, пока вы не придете к решению, которое позволит вам больше не беспокоиться по этому поводу.

В: У меня есть привычка постоянно все откладывать на потом, из-за чего очень часто в итоге я оказываюсь в стрессовой ситуации. Как мне избавиться от этого качества?

О: У каждого человека своя мотивация откладывать дела в долгий ящик. После наблюдения за несколькими тысячами человек, участвовавших в моих программах, я составила собственную классификацию «Семь типов людей, откладывающих все на потом». Если вы знаете, что надо делать, но не делаете этого, или если вы пытались избавиться от этой привычки, но у вас не получилось, скорее всего, дело в том, что вы не нашли стратегию, которая соответствовала бы вашему типу:

- перфекционист,
- искатель стресса,
- мечтатель,
- человек приоритетов,
- избегающий,
- неорганизованный/ невнимательный,
- защитник.

Дэн тянул с выполнением работы до последнего момента, потому что он относится к тому типу людей, которые стараются избежать проблем. Стопки папок с документами угнетали его, потому что работа с ними требовала от него существенных затрат времени и сил. Именно поэтому он разработал систему, которая предполагала участие помощника. Помимо этого, он также относился к типу «Защитник» (он защищался от критики других в свой адрес): он боялся назначать встречи крупным клиентам только потому, что они ему казались не его поля ягоды. Но Дэну удалось создать и развить собственный бизнес, когда он начал применять стратегию «прямого пути»!

На сайте www.sharonmelnick.com вы можете пройти опрос, чтобы определить, к какому из типов людей, откладывающих все на потом, вы относитесь, и затем найти подходящие стратегии, чтобы начать действовать.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Заполните таблицу ваших слабых сторон «ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ», чтобы у вас появился план действий относительно того, как преодолеть сомнения.

Начните вести «Дневник интуиции». Через несколько дней вы сможете объективно проанализировать закономерности тех успехов, которых вы достигли благодаря интуиции.

Определите, к какому типу людей, склонных все оставлять на потом, вы относитесь, чтобы предпринять эффективные меры!

НА ЗАМЕТКУ

Если вы в себе сомневаетесь или склонны к необоснованной самокритике, вы можете изменить источник своего стресса! В этой главе вашему вниманию представлены пять стратегий, как изменить негативные, полные страха и сомнений мысли, вызывающие у вас стресс. Научитесь настраивать свой «внутренний iPod», чтобы ваш внутренний голос поддерживал и мотивировал вас на новые свершения.

Преодолевайте сомнения, постарайтесь объективно определить свои слабые стороны, а затем решите, что с ними делать: «ПРИНЯТЬ или СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ».

Укрепляйте уверенность в себе при помощи «Дневника интуиции». Он поможет вам проследить, насколько верной была ваша изначальная оценка ситуации, и в какой мере вы можете доверять своей интуиции.

Избавьтесь от перфекционизма. Для этого определите, что является его причиной в вашем случае: увлеченность каким-то занятием, стремление избежать критики или стремление получить одобрение.

Используйте акроним ПОБЕДИ, чтобы справиться со страхом по поводу происходящих организационных изменений в вашей компании.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

- www.marshallgoldsmithfeedforward.com — для изучения подходов к современным техникам обратной связи.
- www.mygreenlight.com — для изучения полезных стратегий, как эффективно завязывать деловые знакомства.
- www.brendonburchard.com или www.strategicprofits.com — для получения шаблона, как монетизировать ваши знания в действующем бизнесе или начать дополнительный бизнес.
- www.vervago.com — как мыслить критически и выступать уверенно.

РАЗДЕЛ IV

Средства против стресса во взаимоотношениях

В своей пьесе «Взаперти»^[12] писатель-экзистенциалист Жан-Поль Сартр сказал: «Ад — это другие». Может, Сартр сделал подобное заявление под давлением стресса? Многие из нас испытывают серьезные трения в повседневном деловом общении. Более 75% участников моих вебинаров, посвященных взаимоотношениям на работе, сообщают о том, что тратят от 30 до 90 минут в день (или даже больше) на решение проблем межличностной коммуникации. Руководители разного уровня могут тратить до 42% своего времени на то, чтобы наладить психологический климат в коллективе¹. С другой стороны, www.Monster.com сообщает, что «плохой начальник» — самая распространенная причина увольнения американцев. Рабочий стресс вторгается и в личную жизнь. Когда один из супругов переживает стресс, то семейная жизнь не приносит удовольствия никому².

Когда я провожу индивидуальные консультации с клиентами, выясняется, что самой серьезной проблемой в управлении бизнесом у большинства является не собственно бизнес, а взаимодействие с людьми! Например, как быть, если вы не можете получить от прямого подчиненного или помощника то, что вам нужно? Что делать, если вашему руководителю с трудом дается принятие решений и он редко вас поддерживает? А как вести себя с клиентом, который считает себя центром вселенной и требует постоянного внимания?

Что делать, когда партнер по бизнесу или близкий человек упрямо стоит на своем? Все мы сталкивались с подобной ситуацией. Вы из кожи вон лезете, чтобы «наладить контакт» с человеком», а ему все равно. В результате вы чувствуете полную бесполезность своих усилий.

Это недовольство и чувство бессилия могут спровоцировать стрессовую реакцию. А что потом? Переживания. Обвинения.

Защитная реакция. Мы подавляем в себе отрицательные эмоции. Или, наоборот, срываемся на человеке. Если в запале у нас вырвалось то, о чем потом мы сожалеем, то всю ночь мы ворочаемся без сна, мучаясь угрызениями совести или переживая, какие последствия это будет иметь завтра. Некоторые из нас реагируют противоположным образом: уходят в себя или избегают общения и молча страдают в одиночестве. Если мы вынуждены регулярно общаться с неприятным нам человеком, то негативные эмоции или страх могут накапливаться внутри нас и постоянно расти — избавиться от них будет крайне сложно. Мы сконцентрированы только на том, что надо *нам*, а также на том, что, на наш взгляд, другой человек должен прекратить (или начать) делать. Если мы неспособны занять нейтральную позицию и настроиться на положительный результат, мы неосознанно лишаем себя возможности понять другого человека и, таким образом, повлиять на него, чтобы сделать ситуацию лучше. Попав в этот замкнутый круг, мы забываем про свою миссию и лишаемся энергии.

Нет более важной области для применения «правила 50%», чем межличностные отношения. В разделе IV вы научитесь, как можно **изменить свое отношение к ситуации**: как направить свои мысли, чувства и действия на достижение прогресса в личной жизни и профессиональной сфере вместо того, чтобы расходовать энергию на отрицательные эмоции, вызванные сложностями во взаимоотношениях с другими. Вы поймете подоплеку своих поступков — и, что еще важнее, своих реакций, — а также научитесь абстрагироваться от эмоций, которые выводят вас из игры. Вы сможете **изменить свою физическую реакцию, чтобы** сохранить спокойствие, хладнокровие и собранность в стрессовой ситуации. Вы также научитесь **изменять проблему**, чтобы влиять на других и добиваться их содействия.

Каждый из нас — отдельная независимая личность, и все мы очень разные. Когда мы вынуждены иметь дело со сложными в общении людьми, иногда кажется, что «миссия невыполнима». «Ваша миссия, если вы решите ее принять», — научитесь работать с другими и при помощи других для достижения ваших личных целей, а также для достижения миссии вашей команды, клиента или вашей компании. Неважно, какое сопротивление со стороны других вы испытываете, вы

всегда можете оставаться эффективным и спокойным в любой стрессовой ситуации.

Глава 9

Сохраняйте способность трезво мыслить, когда вас пытаются вывести из себя

Невозможно ненавидеть человека, когда знаешь его историю.

Католическая школа Бойлан

Итак, пришло время более подробно рассмотреть механизм стресса в межличностных отношениях. Ясность не только лучший инструмент по управлению временем. Это также лучший инструмент по решению конфликтных ситуаций. У вас всегда будет искушение откинуться на спинку стула, поиграть в психолога и переложить всю вину на другого человека (несмотря на то что такой метод обычно не приводит к решению проблемы). С другой стороны, управление *собой* — именно тот аспект, который лучше всего поддается контролю с вашей стороны, даже несмотря на то, что зачастую так не кажется!

Оказавшись в напряженной ситуации, постарайтесь как можно быстрее разграничить зоны ответственности на «вашу» и «не вашу». Помните, что это основа «правила 50%». Возможно, вы сделали намного больше для создания или поддержания отношений, чем вы сами думаете. Как только вы измените свои действия и то, как вы выполняете «свои 50%», может измениться вся динамика отношений — иногда даже радикально. Но так происходит не всегда. Почему? Потому что ваш собеседник может так и остаться сложным в общении человеком даже после того, как вы с полной ответственностью отнесетесь к «своей половине пути». Таким образом, в этой главе вы найдете инструменты, которые помогут вам успешно справиться с трудностями в межличностном общении!

Когда ваша стрессоустойчивость снижена, вы рискуете поддаться эмоциям и отреагировать на ситуацию неоправданно бурно. В этом случае ваше эмоциональное смятение непропорционально истинной серьезности ситуации. Вы теряете время и концентрацию. Вы отдаляетесь от своей «точки горизонта». Это, в свою очередь, становится идеальным источником для подпитки сожаления. Именно так вы попадаете под действие стресса!

Оптимальный способ сделать так, чтобы ваши отношения с окружающими служили достижению ваших долгосрочных целей, — сохранять внутреннее спокойствие и поддерживать эти отношения. Чтобы целенаправленно добиваться конструктивного результата, вы должны мыслить четко и концентрироваться на фактах. Звучит просто, но почему тогда так сложно это осуществить? Чтобы ответить на этот вопрос, сначала надо понять сам механизм вашей реакции. Затем вы познакомитесь со способами перехода от эмоционального поведения к рациональному.

ПОЧЕМУ МЫ РЕАГИРУЕМ ИЗЛИШНЕ ЭМОЦИОНАЛЬНО

В некоторых ситуациях мы проявляем минимум эмоций; в других случаях мы выходим из себя. Пусковым механизмом, провоцирующим нашу бурную эмоциональную реакцию, я называю «ситуацию, которая заставляет нас ощутить чувство своей беспомощности и неспособности контролировать обстоятельства, которое мы уже не раз испытывали ранее». Далее описан пример пускового механизма и непосредственно реакции, которым любезно поделилась моя клиентка Патрисия, вице-президент торговой компании:

Это произошло во время встречи с руководителем, когда мы обсуждали результаты деятельности моей команды. Он указал на аспекты, в которых я могла бы более эффективно работать с покупателями, а затем спросил, как я распределяю свое рабочее время. Я отреагировала слишком бурно: я приняла этот вопрос близко к сердцу и вспыхнула. Мне показалось, что босс ставит под сомнение мои решения, и я восприняла это как показатель того, что даже спустя столько лет совместной работы он до сих пор во мне не уверен. Я не могла понять, почему он мне не доверяет, и чувствовала себя оскорбленной подобным отношением. Когда я немного успокоилась, то применила метод, которому вы меня обучили.

Я поняла, что, возможно, босс спрашивал меня об этом потому, что мы приняли на работу новых сотрудников на позиции, аналогичные моей, и ему нужна была информация в качестве примера, как управлять своим рабочим временем. Если бы я не

вспылила сразу, мне не пришлось бы возвращаться и извиняться.

Почему первой реакцией Патрисии было стремление защититься? Потому что вместо того, чтобы оценить ситуацию объективно и в глобальном контексте, она сконцентрировалась на том, что руководитель усомнился в ее способностях. Сделав этот ошибочный вывод, она настроилась на то, что в будущем это может привести к проблемам для нее. При этом Патрисия прекрасно знает, что она хороший специалист. На этом примере видно, каким образом пусковой механизм связан с возникновением стресса. Для Патрисии имело огромное значение, что думает о ней ее босс, но члены экипажа ее СНС пришли к выводу, что она не могла контролировать его мнение о себе. Опасность! Опасность! Это «идеальный шторм», который привел к эмоциональной, а не к рациональной реакции.

КАК ВЗЯТЬ СВОИ ЭМОЦИИ ПОД КОНТРОЛЬ

За каждой реакцией стоит объяснение, почему все произошло так, как произошло. Ваша реакция указывает на то, что в сложившихся обстоятельствах что-то заставило вас почувствовать беспомощность и отсутствие контроля. (Как правило, это повторяющаяся модель, несмотря на то что не всегда она лежит на поверхности.) Давайте остановимся еще на одном примере и подробно разберем ситуацию, чтобы вы увидели, как вы можете контролировать свою реакцию на каждом этапе.

Итак, сценарий следующий. Брианна — индивидуальный консультант, у нее трое детей и муж, который тоже занят полный рабочий день. Однажды утром перед работой она готовит завтрак для детей, пока муж выгуливает собаку. И тут муж звонит ей по мобильному и говорит, что не сможет отвезти их дочь Сабрину в школу. Не могла бы Брианна сама это сделать? Брианна срывается и кричит на него по телефону прямо перед детьми. Пока я раскладываю ситуацию Брианны на этапы, вспомните какой-нибудь недавний случай из вашей жизни, когда вы отреагировали так же.

Следующие пять шагов помогут вам понять, почему вы реагируете на определенную ситуацию именно так и как можно было бы

отреагировать иначе с положительным результатом. В итоге вы заполните табл. 9.1.

Табл. 9.1. Пошаговый анализ ситуации

Пошаговый анализ ситуации				
Колонка 1 Событие	Колонка 2 Истинная причина	Колонка 3 Альтернативные версии	Колонка 4 «Точка горизонта»	Колонка 5 Действие или реакция

Этап 1: определите, что стало пусковым механизмом

Пусковым механизмом является факт или событие, спровоцировавшие вашу реакцию: зачастую это то, что кто-то сказал или сделал — или, наоборот, не сказал или не сделал. В случае с Брианной просьба ее мужа стала пусковым механизмом. Определите событие, которое спровоцировало вашу реакцию, и запишите его в первую колонку табл. 9.1.

Этап 2: докопайтесь до сути проблемы

В тот момент, когда Брианна слышала просьбу мужа, члены экипажа ее СНС взяли верх. Оценивая обстановку, представляет ли она угрозу, они должны были определить, почему все произошло именно так. Это объяснение или интерпретация ситуации — ключевой момент. Представьте, что на парковке вам сигналил автомобиль; ваша реакция будет сильно отличаться в зависимости от того, что произошло: кто-то позади вас слишком нетерпелив или на клаксон случайно нажал ребенок, сидящий рядом с водителем.

Так как ваша стресс-реализующая система должна реагировать мгновенно, она не успевает собрать воедино все кусочки ситуации. Нет времени искать решение проблемы в интернете или философствовать относительно подоплеки человеческой мотивации. Членам экипажа ответ нужен прямо сейчас! Ваш мозг ищет кратчайшие пути, чтобы прийти к быстрому решению. Мозг Брианны попросту оценил текущую ситуацию в контексте прошлого опыта. Мозг осуществляет внутренний поиск по всем вашим прошлым ощущениям и спрашивает: «Схожи ли мои мысли или чувства с тем,

что я испытывал ранее в угрожающих обстоятельствах?» Фактически это мышление по принципу «все или ничего», которое заставляет вас делать поспешные и не всегда верные выводы.

Чтобы понять, почему ваш мозг заставляет вас реагировать так бурно, вы должны найти причину, почему вы почувствовали себя и беспомощным, и не контролирующим ситуацию. Чтобы добраться до сути своих мыслей и ощущений, связанных с пусковым механизмом, нам, как в археологии, нужно провести настоящие «внутренние раскопки». Начните с простого вопроса самому себе: «Что значит для меня этот факт?» Я предложила Брианне этот метод, чтобы она научилась докапываться до сути возникшей проблемы. Сначала звонок мужа она объяснила так: «Он пытается избежать своей части домашних обязанностей. Почему только я должна нести все на своих плечах». Брианна схватилась за первую версию, которая лежала на поверхности и которую ее мозг сгенерировал автоматически. Как только у нее появилось это объяснение, она больше не тратила энергию, чтобы глубже проанализировать ситуацию.

Я задала Брианне наводящий вопрос, чтобы прояснить ситуацию: «А что значит для вас тот факт, что он не делает для детей столько, сколько делаете вы?» Ее ответ помог нам опуститься на один уровень глубже в ее истории: «Это значит, что я не могу за себя постоять». Я снова повторила вопрос: «Что значит для вас тот факт, что вы не можете за себя постоять?» Мы опустились еще на уровень глубже: «Это значит, что я выполняю работу за других, потому что не заслуживаю того, чтобы другие люди тратили свое время, чтобы сделать что-то за меня». Я почувствовала, что здесь кроются ее воспоминания о прошлом с очень сильной эмоциональной окраской. Поэтому я решила настоять на своем: «А что значит для вас тот факт, что вы не достойны того, чтобы другие делали что-то за вас?» В этот момент мы дошли до сути проблемы на самом глубоком уровне: «Я недостаточно хороша».

Когда муж попросил ее отвезти дочь в школу, то казалось, Брианна разозлилась на него за то, что он недостаточно ей помогает. Но добравшись до сути, она поняла, что на самом деле отреагировала так только потому, что его просьба стала пусковым механизмом для ее неуверенности в себе. На самом деле ее муж просто спросил, не могла

бы она отвезти Сабрину в школу, но стресс-реализующая система Брианны отреагировала иначе: «Он просит меня это сделать, потому что я не стою того, чтобы он сделал это за меня».

Когда кто-то вызывает у Брианны мысли на тему: «Я недостаточно хороша», — ей становится не по себе; ей кажется, что она должна защищать себя от людей, которые хотят ею воспользоваться. Именно поэтому она чувствует себя опустошенной и теряет контроль над эмоциями. Когда Брианне открылась эта истина, она была ошарашена. «Я шокирована причинами своей реакции. Но я вижу, что на самом деле так и есть», — призналась она. Иными словами, реальная причина ее срыва заключается в том, что вопрос ее мужа активировал ее *собственную* неуверенность.

Во второй колонке табл. 9.1 изложите свою истинную историю, «докопавшись» до сути и определив основную причину, по которой вы интерпретировали свою ситуацию именно так, а не иначе. Серия вопросов поможет вашей стресс-реализующей системе добраться до самого глубинного уровня.

Надеюсь, сейчас вы чуть лучше понимаете, как работает ваш мозг и почему вы бурно реагируете на межличностные конфликты. В тот момент Брианна не знала, как избавиться от своей автоматической реакции и повысить свою способность противостоять стрессу. В результате — чувства обиды и вины за то, что она вышла из себя; ее день сразу пошел не так.

Вы обратили внимание, что по мере того, как Брианна анализировала свою текущую ситуацию, она учитывала только то, как эта ситуация повлияла на нее? Ее не заботило, по какой причине муж обратился к ней с такой просьбой, хотя, возможно, у него возникли непредвиденные, даже стрессовые обстоятельства. Чтобы держать свои эмоции под контролем в другой схожей ситуации и не мучиться потом угрызениями совести, вы должны знать, как управлять своей реакцией в конкретных обстоятельствах.

Этап 3: прежде чем действовать, предложите три альтернативных объяснения

Следующий шаг — предложите три альтернативные версии развития событий. Расскажите три другие «истории», объясняющие, почему

пусковой механизм запустился в принципе. Брианна проанализировала, какие события произошли с ними за последние 24 часа. Исходя из этого, у нее возникли три альтернативные версии, объясняющие причину просьбы ее мужа:

1. Его не повысили, и теперь он убежден, что не имеет права опоздать или должен приходить на работу даже раньше. Другими словами, всему виной его беспокойство.
2. Он устал, потому что прошлой ночью поздно лег спать.
3. Они не успели толком обсудить, какие у каждого планы на день, поэтому муж не знал, сколько дел навалилось на нее в то утро и почему необходимость отвезти Сабрину в школу создала бы для нее стрессовую ситуацию.

Придумывая альтернативные объяснения, постарайтесь использовать как можно больше доступной вам информации о типичном поведении другого человека. Напишите одно или два объяснения с точки зрения другого человека. Напишите еще одно объяснение с вашей точки зрения и упомяните, какую роль вы сыграли в ситуации; помните, что это отнюдь не делает вас плохим или недостойным человеком. Например: «Я понимаю, что сама не рассказала ему о делах, которые должна была выполнить этим утром». То, что вы осознали, когда попробовали поставить себя на место другого, это хорошая возможность улучшить ситуацию и предотвратить повторное ее возникновение.

Возьмите за правило и как можно быстрее переходить к истории, «оправдывающей» собеседника, постарайтесь найти понятные и логичные объяснения поступкам другого человека. Например, он может действовать из благих намерений, пытаясь добиться того, что ему важно, хотя выбрал он для этого исключительно неэффективный путь. Это вполне может характеризовать просьбу мужа Брианны. Размышляя над версиями, примите во внимание, что, возможно, ваш собеседник на протяжении долгого времени был ограничен рамками повторяющихся моделей поведения, которые он был не в силах изменить.

Помните: когда другие настроены бескомпромиссно и не хотят менять свою линию поведения, практически всегда это связано с тем, что они принимают только собственную версию событий. Они неспособны взглянуть на ситуацию объективно или поинтересоваться другой точкой зрения. Они видят происходящее только через призму собственной реакции на стресс и поэтому не способны понять вашу позицию. *Очень* сложно иметь дело с подобным человеком, но по крайней мере вы можете понять, почему он так себя ведет, и не принимать его реакцию на свой счет. Вы можете утешиться тем, что человек, «застрявший в своих проблемах», обречен на жизнь в постоянном стрессе. Одно это осознание поможет вам проникнуться к нему состраданием и изменить тональность вашей реакции.

Этап 3 — это упражнение, которое учит нас нести ответственность за «свои 50%». Вы обдумываете факты и контекст, а затем выбираете оптимальный вариант реагирования. Такое сравнение напоминает нам о разнице между импульсивной реакцией вашей СНС на первый признак угрозы и обдуманной помощью ПНС, когда все варианты уже рассмотрены и учтены.

Субъективная позиция Брианны стала для нее болезненным напоминанием о прошлом, а никак не возможностью извлечь из ситуации полезный урок. Но ее альтернативные версии были шагом к установлению конструктивной коммуникации и решению проблемы.

Возьмите за правило найти три альтернативные версии, прежде чем углубиться в переживания из-за сложившейся ситуации. Также всегда дважды перечитывайте электронные письма или сообщения, которые вас расстроили, чтобы убедиться, что вы правильно поняли намерение другого человека. Постарайтесь освоить навык автоматического сочинения «оправдательных» историй!

В третьей колонке табл. 9.1 изложите три альтернативных объяснения, почему другой человек действовал именно таким образом в ситуации, которую мы описывали на этапе 1.

Этап 4: выберите историю, которая соответствует вашей «точке горизонта»

Основная задача этой книги — помочь вам добиться того, чтобы в любой ситуации вы сохраняли спокойствие и самоконтроль и каждое

ваше действие приближало вас к заветной цели. Вернитесь к описанию, составленному вами во время чтения главы 3 о том, каким человеком вы хотите стать в своей «точке горизонта». Выберите несколько слов, которые будут напоминать вам об этом. «Точка горизонта» Брианны — быть значительным, уравновешенным и счастливым человеком.

Теперь выберите альтернативную историю — или несколько из них, — которые помогут вам быть тем человеком, которым вы хотите быть в «точке горизонта». Брианна решила придерживаться истории № 1 (что ее муж не хотел опаздывать на работу) и истории № 3 (он не знал, что на утро у нее запланировано много дел). Пересмотрев ситуацию, она *выбрала*, как ей реагировать. Такое решение придало ей ощущение, что она сделала весомый вклад в их равноправные супружеские отношения (а значит, она больше не казалась себе недостойной).

Я не говорю, что вы должны постоянно искать оправдания действиям другого человека. Суть в том, что ваши истории должны приближать вас к собственной «точке горизонта» и вести к разрешению конфликта или улучшению ситуации. В некоторых случаях самым полезным для вас объяснением действий другого человека может стать тот вполне реальный факт, что способности и возможности этого человека ограничены, поэтому он никогда не сможет дать вам то, что вам необходимо, чтобы достичь прогресса в работе или счастья в личной жизни. Ваши истории должны помочь вам лучше разобраться во всех нюансах происходящего и тем самым оградить вас от излишне эмоциональной реакции, обиды и раздражения.

В колонке 4 табл. 9.1 запишите фразу, описывающую человека, которым вы хотите быть в «точке горизонта», а также одну или несколько историй, которые помогут вам быть таким человеком.

Этап 5: приближайте «точку горизонта» каждым своим действием

Этапы с первого по четвертый были вашей внутренней подготовкой. Пятый этап — время действовать. Семья Брианны увидела только то, что Брианна вышла из себя. Истинная причина ее реакции заключалась

в ложном предположении, что муж попросил ее об одолжении, потому что она не заслуживает другого к себе отношения. Однако когда Брианна оценила ситуацию с точки зрения альтернативных объяснений, она перестала ощущать себя недостойной внимания и заботы. Она подошла к проблеме конструктивно и объективно и решила, что в подходящее время она обсудит с мужем распределение их домашних обязанностей на будущее. Кроме того, она решила предложить мужу изменить утреннюю рутину, чтобы он мог пораньше приезжать на работу. Это же совершенно другое дело!

В последней колонке табл. 9.1 опишите, какие действия вы собираетесь предпринять на основе альтернативного объяснения (или объяснений) ситуации.

Мы постоянно пытаемся понять причины поступков других людей — и на работе, и в личных отношениях. Однако большинство людей перестают анализировать ситуацию сразу после того, как на втором этапе упражнения доходят до сути проблемы со своей точки зрения. Им кажется, что они уже достаточно хорошо объяснили поведение другого человека, вызвавшее у них расстройство или раздражение, которых можно было бы избежать. Они автоматически делают для себя определенные предположения. И подобных историй, происходящих на работе, я слышала множество. Вот пара из них. Гари работает в отделе по привлечению клиентов крупной инвестиционной компании и живет на Восточном побережье. Однажды его коллега с Западного побережья запланировал встречу с потенциальным клиентом на время, в которое Гари не мог на ней присутствовать. Гари сразу же предположил, что его коллега таким образом пытается набить себе цену перед клиентом. Дальнейший анализ показал, что этот потенциальный клиент сам попросил о скромной первой встрече, прежде чем организовать полноценную встречу со всей командой инвестиционных специалистов, и состав участников установочной встречи никак не влиял на оценку проекта.

Эрин — агент по жилой недвижимости, она принимала участие в моей программе по развитию уверенности в себе *Confidence at the Core*. Когда ее новая помощница не пришла на показ апартаментов, хотя Эрин ей это поручила, Эрин тут же предположила, что ее помощница безответственная или что сама Эрин некомпетентная

начальница. Обратите внимание, как быстро она повесила ярлык и на себя, и на свою помощницу. Вот она, сила поверхностных суждений! Дальнейший анализ альтернативных объяснений показал, что ни начальница, ни ее подчиненная не были ни некомпетентными, ни безответственными, ни недостойными. Они просто друг друга не поняли. Каждая из них сделала свое предположение. В итоге Эрин наладила более качественную коммуникацию, и в выигрыше оказались все! Исходя из своего опыта, я могу сделать вывод, что свойственная Эрин бескомпромиссность и критическая оценка самой себя были следствием имевших место ранее сложных отношений, которые оставили в ее душе глубокий след. Все события, прошлые и настоящие, формируют модель реакции человека на стресс. Именно поэтому очень важно всегда действовать активно и настраивать свою систему на сопротивление стрессу и сохранение контроля над происходящим.

Ваша таблица с анализом ситуации — это пошаговый подход, который помогает избавиться от эмоций и сохранить спокойствие, чтобы управлять обстоятельствами в любом межличностном взаимодействии или при любом кризисе. Этот подход поможет вам увидеть всю картину целиком, дать оппоненту второй шанс. Возможно, вы поймете, в какой именно момент ваша собственная неуверенность в себе и отношение к вам окружающих заставляют вас держаться в привычных рамках и двигаться по накатанной вместо того, чтобы стараться приблизиться к своей «точке горизонта».

В: Как научиться не реагировать бурно и не воспринимать в штыки критику?

О: Возможно, вы более спокойно воспримете критическое замечание, если разложите его на те аспекты, которые относятся непосредственно к вам, и те, которые являются лишь субъективными убеждениями. То, что о вас говорят другие, проходит через их собственные фильтры. Как правило, люди относятся к другим так же, как они относятся к себе. Если они строги к себе, то так же строго они будут судить и остальных. И наоборот, если они способны принять человеческие недостатки и видят в ошибках возможность научиться чему-то новому, они принимают это и в окружающих.

Когда кто-то вас критикует, в первую очередь он демонстрирует собственное мировосприятие. Поэтому прежде всего определите для себя, доверяете ли вы мнению этого человека. Действительно ли оно

объективно вас характеризует? Учитывает ли этот человек ваши интересы, критикуя вас? Если да, примите конструктивную критику к сведению.

В: Как ответственно выполнять «свои 50%», когда остальные не проходят «свои полпути» навстречу?

О: Это кажется несправедливым, я понимаю. Возможно, вы спрашиваете себя, почему ваше желание ответственно выполнять свою половину работы — карт-бланш для других людей, которые не прикладывают ни малейших усилий.

На самом деле, как научиться не думать об их поведении, если оно негативно сказывается на вас? Хороший вопрос!

В такие моменты я стараюсь помнить, что у других людей имеются собственные психологические установки и индивидуальная физиологическая реакция, которые обуславливают их поведение. Нам хотелось бы иметь пульт управления людьми, который заставил бы их делать то, что хочется нам, но люди не меняются. Мы можем лишь научиться контролировать то, что мы способны контролировать. Постарайтесь оставаться рациональным и не поддаваться эмоциям, всегда несите полную ответственность за «свои 50%» и стремитесь к достижению *своей* «точки горизонта».

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СЛОЖНЫМИ В ОБЩЕНИИ ЛЮДЬМИ

Если вам регулярно приходится общаться с людьми, вызывающими дискомфорт, существует несколько стратегий, которые помогут вам сохранить эмоциональное равновесие и продвинуться на пути к успеху.

Наведите порядок на собственном «чердаке»

Прежде чем жаловаться на другого человека или обвинять его, следует для начала разобраться со «своими 50%». Например, Джон, помощник директора по маркетингу в университете, принял участие в моей программе по улучшению навыков межличностной коммуникации Friction Free Relationships. Ему казалось, что его начальница применяла подход «Ты попался!» — она постоянно указывала на его недостатки вместо того, чтобы дать ему шанс высказаться и похвалить за достижения. Через некоторое время Джон настолько устал от ее

постоянных нападков, что почти решил уволиться. Мы попытались разграничить «его багаж» и «ее багаж». Как оказалось, в «его багаже» были постоянные ошибки в цифрах, когда он составлял маркетинговые прогнозы, словно он не нес за это никакой ответственности. В ее багаже руководителя, с другой стороны, оказалась излишняя критичность и стремление контролировать каждый его шаг.

Чтобы выполнять свою роль, Джон должен был научиться работать независимо и надежно на своем уровне. Поскольку начальница его «деморализовала», он не был мотивирован улучшать свои результаты ради нее. Мы взглянули на ее поведение с другой точки зрения и нашли мотивацию для Джона: она была «сержантом-инструктором по строевой подготовке», который выжимал из него все соки, чтобы улучшить его результаты и впоследствии вывести на следующий уровень успеха. В итоге он сконцентрировался на культивации внутреннего чувства собственного достоинства вместо того, чтобы надеяться (а потом разочаровываться), что она его похвалит за его достижения. (Ты идешь «прямым путем», Джон!) Он больше не концентрировался на ее поведении и не пытался ее изменить. Вместо этого он разобрался с собственным поведением и превратил препятствия в возможности. Кстати, спустя три месяца его повысили!

Когда пора поставить точку в отношениях

Постоянные попытки наладить контакт со сложным в общении человеком очень изматывают. Вы пытаетесь. Он не меняется. Вы вините себя (и его). Вы «бьетесь головой о стену» — это замкнутый круг, из которого нет выхода, хотя вы и продолжаете надеяться, что что-то в итоге изменится. Стоит ли вам продолжать пытаться или в таких отношениях пора ставить точку? Остаться или уйти?

Когда мои клиенты говорят о том, что необходимо наладить контакт, как правило, они имеют в виду необходимость изменить другого человека. («Я сотни раз указывал ей на ее ошибки», — говорят они.) Но это неэффективный метод. Сконцентрируйтесь на «своих 50%! После этого вы либо увидите улучшения, либо нет — и тогда у вас появится выбор уйти или остаться (также смотрите стратегию разумной отстраненности, описанную в главе 3).

Обычно мы делаем предположения об отношении других людей, например: «Я для них неважен». Вы злитесь. Вместо этого лучше использовать алгоритм принятия решений, чтобы оценить **ПРИЧИНЫ**, лежащие в основе их поведения. Что руководит ими: «**НЕ ХОЧУ**» или «**НЕ МОГУ**»?

Поведение рассматривается как «не могу» в том случае, когда человек достиг «потолка» своих возможностей, когда нет необходимых ресурсов, не хватает квалификации или инструментов, чтобы завершить проект, или же человек сталкивается с постоянными проблемами, которые он не в силах решить. Поведение также можно рассматривать через призму «не могу», когда человеку не хватает психологической устойчивости или интеллекта. С другой стороны, «не хочу», к примеру, отмечается при отсутствии мотивации (или при других проблемах, связанных с отношением), если человек знает то, чего не знаете вы, или если ваша просьба не относится к его компетенции.

Вспомните кого-нибудь из сложных в общении людей, с кем вам приходится взаимодействовать. Примите во внимание все, что вы про него знаете. Лежит ли в основе его поведения «не хочу» или «не могу»? Если «не могу», то решите, **ОБУЧАЕМ** этот человек или **НЕ ОБУЧАЕМ**? При наличии потенциала, который можно развить, отправьте его на курсы, предложите пройти тренинг или дайте ему в наставники более опытного коллегу. Оцените результат. В том случае, когда интуиция подсказывает вам, что человек не способен справиться с обязанностями даже при наличии всех необходимых ресурсов и поддержки, возможно, стоит существенно уменьшить сферу влияния такого сотрудника или вместе со специалистом по персоналу рассмотреть вариант его перевода на другую должность или его увольнения. Как только вы пришли к определенному заключению, действуйте. Если продолжать держать сотрудника на должности, с которой он не справляется, притом что обучиться недостающим навыкам он не способен, это создаст стрессовую ситуацию для самого человека, для вас и для остальных сотрудников, совместная работа которых направлена на обеспечение оптимального результата для клиентов, нуждающихся в ваших услугах.

Если оказывается, что его поведение — типичный пример «не хочу», вы должны изучить и решить проблему. Моя клиентка Роза — младший партнер технологической консалтинговой компании. Она хотела, чтобы одну важную встречу с клиентом вместе с ней посетил эксперт компании, специализирующийся на теме обсуждения. На протяжении нескольких недель он игнорировал ее просьбу, и она была в растерянности! Она пришла к выводу, что его поведение представляло собой модель «не хочу». Теперь что касается причин. Она поняла, что ему не платят за посещение такого рода встреч, поскольку это не относится к его прямым обязанностям. Прояснив ситуацию, она почувствовала облегчение. Затем она попросила свою начальницу сделать запрос на имя руководителя профильного специалиста для получения необходимой ей информации. Она включила его тезисы в свою презентацию, чтобы ему не обязательно было посещать встречу.

У меня есть и обратный пример. Однажды я консультировала старшего вице-президента компании по торговле недвижимостью. Один из ее непосредственных подчиненных постоянно допускал ошибки и пропускал сроки. Несмотря на замечания и критику с ее стороны, он и не думал исправляться. Так как ранее она его повысила, была высокого мнения о его потенциале и, кроме всего прочего, они дружили, она изначально предположила, что в основе его поведения лежит тактика «не хочу». В течение нескольких месяцев она безуспешно пыталась изменить ситуацию, что выливалось для нее в эмоциональное напряжение и бессонные ночи. Глубоко расстроенная тем, сколько усилий она вложила в его развитие, она принимала его «не хочу» на свой счет. Однако когда она начала выполнять это упражнение, ей вдруг открылась простая истина: «Может быть, он недостаточно компетентен для такого уровня ответственности и его изматывает огромное количество должностных обязанностей?» Другими словами, может быть, он все-таки скорее «не может», чем «не хочет»? Она разделила его работу между двумя сотрудниками и понизила его в должности на некоторое время до тех пор, пока он не продемонстрирует свои управленческие навыки по ключевым аспектам. Уже через несколько дней она спокойно спала, а ее подчиненный начал работать лучше.

В моей практике было много случаев, когда клиентам удавалось провести черту между «не могу» и «не хочу», и это практически моментально помогало им перейти от состояния растерянности к активным действиям! Всегда лучше оказаться лицом к лицу с реальностью вместо того, чтобы биться головой о стену в надежде, что другой человек изменится.

У Дэна был деловой партнер — неприятный в общении человек, который к тому же делал свою работу спустя рукава и втянул Дэна в сомнительную сделку. После нашего разговора Дэн понял, почему он продолжал поддерживать эти отношения — он боялся конфликта. Как только Дэн осознал, что он сам препятствует разрешению ситуации, он нашел в себе силы обсудить завершение партнерства по согласию сторон. После этого у него развязались руки, и он вышел на поиски крупных клиентов.

Итак, как же правильно ответить на вопрос: «Мне уйти или остаться?» Я бы сказала так: «Остаться», *но только если на то есть веские основания*. Это значит, что в ваших отношениях есть ясность, вы разделили зоны ответственности — и у вас есть план, в чем каждый из вас должен измениться (с четко определенными точками контроля). Если вы *надеетесь* на то, что другой человек изменится, не оставайтесь. Если вы решили остаться только для того, чтобы защитить себя от разочарования, или потому что вы не верите, что сможете добиться успеха без своего партнера, уходите! Оставайтесь только в том случае, если вы готовы быть единственным человеком, полностью отвечающим за «свои 50%».

Принимайте уровень развития другого человека... и работайте над своим!

Мы уже обсудили, как найти способы улучшить отношения со сложным в общении человеком. В этом разделе вы пополните свой список мантр, которые помогут вам «отпустить» проблему и оставить тщетные попытки наладить контакт.

Обычно, когда приходится взаимодействовать с людьми, которые заставляют нас испытывать стресс, мы эмоционально дистанцируемся, отвечаем тем же или изо всех сил стараемся наладить ситуацию. Но существует стратегия, более эффективная как в краткосрочной, так и в

долгосрочной перспективе: откажитесь от своей автоматической реакции. Попробуйте понять другого человека и начните ему сопереживать. Перестаньте надеяться, что он изменится. Примите как данность, что он такой, какой он есть.

Участники моих тренингов — а это разумные и равнодушные люди — часто ожидают, что «трудные люди» будут в общении перенимать их модель поведения. Возможно, вы внимательно относитесь к чувствам других, откликаетесь на их проблемы и поддерживаете их, однако один этот факт еще не значит, что другой человек захочет вести себя так же. Он может оказаться просто неспособен на такое поведение в силу своих психологических установок или особенностей физиологической реакции. Вместо того чтобы расстраиваться и злиться на неспособность окружающих измениться, вы можете научиться «принимать уровень развития другого человека... и работать при этом над своим!»

Полезно помнить, что у любого действия есть причина, даже если эта причина не всегда для вас очевидна! Все люди эволюционировали до разных уровней. Одни более эгоистичны, другие страдают нарциссизмом и принижают собеседника, чтобы на его фоне казаться лучше. Создается ощущение, что манера их поведения обусловлена высокомерием и данной им властью, хотя на самом деле это лишь результат беспомощности и внутренней незащищенности. Только за счет других людей они могут самоутвердиться и доказать, что они умны или «правы» — все это часть бесконечного (и недостижимого) стремления укрепить веру в себя и справиться с прошлыми разочарованиями и особенностями физиологической реакции своего организма.

Вы можете подумать: «Все это, конечно, хорошо, но пусть они держат свои переживания при себе, а не портят жизнь мне». На это я отвечаю: «Если бы эти люди были способны следовать “прямым путем” и нести ответственность за “свои 50%”, они, безусловно, именно так и поступили бы!» Сам факт, что им приходится обращаться к окружающим, указывает на их неспособность к такой модели поведения. Если вы даже просто *подумаете* о том, чтобы проявить сочувствие к недостаткам другого человека, это сразу улучшит ваше настроение.

Радуйтесь, что вы слышите их раздражающий голос или недовольный тон на работе всего лишь несколько часов в день или в неделю, а не ежеминутно (представьте, как тяжело им выносить собственный «внутренний iPod»). Что я могу вам посоветовать? Делайте из ваших взаимоотношений полезные выводы (даже если они мизерны) и измените свое отношение — постарайтесь приспособиться к их негативной энергии, чтобы научиться от нее защищаться.

В: Как общаться с эмоционально неустойчивым человеком, от которого исходит отрицательная энергия?

О: Задумайтесь, может ли человек измениться. Если он ведет себя исключительно неподобающим образом, причем постоянно и в любой ситуации (то есть не только по отношению к вам), вы придете к выводу, что такой человек просто не способен стать другим. Ничего страшного! У нас есть запасной план! Используйте другую стратегию: перестаньте надеяться, что человек изменится, и просто защищайтесь от негатива, который от него исходит. Я работала с Минг, занятой в рекламном агентстве под началом босса-тирана. Он высокомерно критиковал все ее идеи, разговаривал жестко и постоянно менял свои решения. Минг привыкла уходить домой с чувством растерянности и страха, пока она не решила сама для себя, что его недостатки были лишь следствием его собственных проблем и никак не были связаны с ее компетентностью. После этого она больше не пыталась его переделать. Конечно, очень сложно сопереживать собеседнику, общение с которым вызывает напряжение, однако добрые мысли и принятие другого человека таким, какой он есть, вместе с его недостатками, поможет вам уменьшить стресс от общения. Если ваша стрессоустойчивость на высоком уровне и вы можете контролировать сложные ситуации, вам легче взглянуть на контекст и на сами отношения с точки зрения другого человека. Кроме того, это также поможет вам повлиять на другого человека — подробнее об этом вы узнаете из главы 11.

При любом удобном случае Минг демонстрировала боссу свою преданность, она всегда искала плюсы в его поведении и выбирала ситуации, когда можно было отстаивать свое мнение. Все свои просьбы она формулировала с позиции того, как это поможет боссу достичь его целей или выглядеть в лучшем свете. Возможно, вам покажется, что это выглядит неестественно и к тому же Минг заискивает перед начальством, но это не так. Подобные поведенческие стратегии направлены на то, чтобы человек рядом с вами оставался в хорошем расположении духа и не выходил из себя, а также на то, чтобы максимально повысить вероятность получения необходимой

вам ответной реакции. Такой подход должен помочь вам почувствовать контроль над ситуацией, не вызывая у вас ощущение подхалимажа. Вы не только защищаете себя, но также используете этого человека, чтобы он помог вам добиться успеха в вашей работе.

В случае с Минг этой стратегии было достаточно, чтобы большую часть времени сдерживать вспышки гнева начальника. А когда он все-таки давал волю своим эмоциям, Минг абстрагировалась и защищалась: она использовала воображаемый щит, который не пропускал его энергию. Вы можете сделать то же самое. Какая метафора подойдет вам? Можете мысленно окружить себя лучами белого света. Можете надеть воображаемый стеклянный колпак. Представьте себя супергероем в железных доспехах, которые вас защищают. Отнеситесь к этому вопросу творчески. Еще один инструмент, который использовала Минг (мой любимый), — представить, что ее начальник занудно бубнит что-то с интонациями учителя Чарли Брауна из Peanuts^[13]. Благодаря этому Минг с уважением смотрела ему в глаза, когда он говорил, но при этом не принимала близко к сердцу его жесткий и критикующий тон. Эти стратегии помогли Минг сохранить увлеченность работой, сдержать свой гнев и фрустрацию. Она сумела достаточно долго продержаться в этой должности и завершить масштабную рекламную кампанию для клиента. Благодаря этому проекту их компания получила признание, а Минг — несколько интересных предложений о трудоустройстве от других работодателей. Иными словами, Минг приняла уровень развития своего начальника и продолжила развивать собственные навыки.

ДЕЙСТВУЙТЕ КОНСТРУКТИВНО, ДВИГАЯСЬ К НАМЕЧЕННОЙ ЦЕЛИ

Как и вам, мне иногда приходится общаться с людьми, которые не сдерживают своих эмоций, обвиняют меня, говорят не по делу или демонстрируют любое другое поведение, вызывающее у меня стресс. Поделюсь с вами маленьким секретом: как и у многих участников моих тренингов — возможно, как и у вас, — моей первой внутренней реакцией часто бывает раздражение, ответное обвинение или

осуждение. Но я всегда напоминаю себе о том результате, краткосрочном и долгосрочном, к которому я стремлюсь. Как правило, я хочу добиться прогресса в рамках определенного проекта, поддерживая при этом перспективы долгосрочного сотрудничества со своими коллегами или клиентами. Поэтому я спрашиваю себя: «Как добраться до «точки горизонта»? Как добиться прогресса?» Мысленно я могу распекать своего собеседника на чем свет стоит (в экстренных случаях я даже перехожу на сугубо профессиональный психологический жаргон, которым мы пользовались в университете!). При этом внешне я всегда делаю все возможное, чтобы посыл, который несут в себе мои слова, тон голоса и язык тела, были конструктивными и приближали меня к намеченной цели. Мои субъективные и мгновенные реакции не важны. Важен лишь реальный результат, который зависит только от нас самих. Я могу способствовать этому результату, делая то, что в моих силах, чтобы вернуть своего собеседника в состояние спокойствия и отсутствия стресса. Я всегда стараюсь придерживаться сдержанного тона. Я разговариваю уважительно, например: «Не могли бы вы помочь мне понять, почему вы это сделали?» — вместо того чтобы обвинять: «Вы сделали это неправильно!» Я придумываю нейтральную «историю», чтобы никто не чувствовал себя виноватым: «Скорее всего, мы просто друг друга недопоняли. Ничего страшного. Давайте двигаться дальше».

В: Как перестать постоянно думать о человеке, который напрягает?

О: Если вы вынуждены общаться с неприятным для вас человеком, иногда все заканчивается тем, что вы начинаете мысленно вести с ним диалог. Например: «Ты не должен был вести себя таким образом!», или «Меня бесит, когда ты так делаешь!», или «Когда ты так поступаешь, твое поведение создает дополнительные проблемы мне!» А потом вы скрещиваете пальцы в надежде, что воображаемый собеседник каким-то волшебным образом получит ваше сообщение и изменит свое поведение только потому, что вы мысленно к нему обратились. Безусловно, прогресс шагнул вперед, но не *настолько*.

Я советую вам перейти от переосмысления того, что случилось в прошлом, к представлению ближайшего будущего, в котором вы хотите оказаться. Вы можете это сделать, изменив настройку вашего внутреннего iPod! Перестаньте разговаривать «с ними» или «о них» и начните разговаривать с собой. Настройте себя на лучшее понимание

ситуации. Обсудите с собой, что вы хотели бы чувствовать в данных обстоятельствах, какого результата вы ожидаете и каким образом вы можете приблизиться к поставленной цели.

СОЗДАВАЙТЕ ПОЗИТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Отношения, заряжающие вас энергией и оптимизмом, лучшая профилактика стресса. Поддерживайте дружеские отношения и деловые связи с людьми, с которыми вам приятно работать и с которыми вы можете добиться успеха. Отказаться от того, чем вам нравится заниматься, и перестать общаться с друзьями только потому, что «у вас слишком много дел» и вы постоянно работаете — рецепт провала. Социальная поддержка — ощущение того, что о вас заботятся, внимание друзей и семьи — один из верных признаков того, что вы будете довольны своей работой. И, согласно «правилу 50%», люди, которые *сами оказывают* социальную поддержку, зачастую довольны своей работой больше всех (кроме того, они быстрее движутся вверх по карьерной лестнице)¹.

Вернемся на некоторое время к главе 4, где рассказывалось о результатах исследования, согласно которым мужчины и женщины по-разному реагируют на стресс. Мужчины обычно придерживаются модели «борись или беги», в то время как линия поведения женщин — «заботься и дружи». В состоянии стресса у женщин в крови циркулирует больше окситоцина — гормона, который провоцирует укрепление межличностных связей и опеку. Считается, что женщины в ответ на стресс проявляют больше как положительных, так и отрицательных эмоций. Поэтому им так важно выстраивать отношения, которые служат противовесом для отрицательных эмоций. Подводя итог, нужно отметить, что все мы нуждаемся в позитивном мировоззрении, дружбе, смехе и поддержке — только так мы сможем добиться своих жизненных целей². Эти эмоции, которые мы должны и давать, и получать, — прочная основа наших отношений с друзьями и семьей. Если вы хотите научиться бороться со стрессом, вашим приоритетом должно стать поддержание и укрепление близких отношений с важными для вас людьми. А если между вами возникнут трения, примените методы, описанные в этой главе.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Заполните таблицу пошагового анализа, чтобы научиться сдерживать излишне эмоциональную реакцию. На протяжении двух следующих недель запишите три-пять историй, чтобы попрактиковаться и в будущем с легкостью применять эту методику в любой конфликтной ситуации.

Вспомните пример напряженных отношений с неприятным вам человеком. Примените каждую из пяти стратегий, описанных в этой главе, чтобы переосмыслить отношения и найти к ним новый подход.

Перечислите, какие первые шаги вы можете предпринять для снижения стресса, укрепления сотрудничества и развития дружеских отношений.

Активно поддерживайте те отношения, которые заряжают вас позитивом и энергией, сами оказывайте поддержку окружающим и запланируйте встречу с друзьями и родственниками.

НА ЗАМЕТКУ

Если ситуация напоминает нам ту, с которой раньше мы не смогли справиться, она может спровоцировать нашу слишком бурную эмоциональную реакцию.

Проведите пошаговый анализ ситуации (табл. 9.1), который поможет вам выявить пусковой механизм, докопаться до истинной причины стресса и предложить три альтернативных объяснения прежде, чем вы начнете действовать. Выберите те объяснения, которые приблизят вас к «точке горизонта», и реагируйте соответствующим образом.

В каждой ситуации старайтесь разграничить зоны ответственности, а затем следуйте «правилу 50%».

Помните, что вы должны принять уровень развития других людей и работать над своим и защищайте себя при помощи оборонительных стратегий.

Чтобы решить, когда поставить точку в отношениях, проанализируйте их на предмет того, насколько ответственно вы выполняете «свои 50%»:

- разберитесь собственный «чулан»;
- определите причины поведения другого человека (используйте таблицу пошагового анализа ситуации и разграничьте поведение «не могу» и «не хочу»), а также причины, которые мешают вам уйти;
- ищите возможности принять уровень развития других людей и работайте над своим;
- подумайте, какого конструктивного результата вы хотели бы добиться, и двигайтесь к его достижению.

Поддерживайте позитивные отношения как лучшее средство от стресса.

Глава 10

Как мгновенно справиться с гневом

Какими бы эмоциональными ни были ваши собеседники, вы должны сохранять спокойствие.

Мартин Лютер Кинг

Все мы знаем, что стресс в отношениях серьезно сказывается на наших эмоциях. Какие еще виды повседневного стресса заставят говорить вещи вроде: «Мне хотелось свернуть ему шею» или «Я готов взорваться»? Поскольку вы реагируете на поведение другого человека, контролировать которое вы не в силах, волна эмоциональной реакции накрывает вас, как цунами, — без предупреждения.

Порой мы даже не подозреваем, что механизм стрессовой реакции уже запущен. На самом деле в ходе недавнего исследования ученые выяснили, что жены реагируют на переживания своих мужей по поводу работы. Это происходит на физиологическом уровне: чем больше муж волнуется о работе, когда возвращается домой к семье, тем выше уровень кортизола у жены¹. (И между прочим: нет, обратный эффект не наблюдался!)

Когда наш организм испытывает интенсивные неприятные ощущения, мы чувствуем потребность избавиться от них и вернуться в спокойное состояние, которое позволит нам принимать здравые решения и обеспечит продуктивность. В состоянии стресса наша физиологическая реакция на него может даже спровоцировать какое-нибудь заболевание. Когда мы не знаем, как отреагировать на стресс конструктивно, мы прибегаем к весьма сомнительным методам: с головой уходим в просмотр телепередач, пробуем забыться с алкоголем, а порой отыгрываемся на других людях. По мнению нейробиолога Джилл Болти Тейлор, автора бестселлера *My Stroke of Insight*^{[14] 2}, неконтролируемая вспышка отрицательных эмоций длится в вашем организме ровно 90 секунд. Это значит, что, когда вы рассержены и злитесь дольше, это ваш личный выбор. В главе 9 мы с вами узнали, как изменить свое мировосприятие, чтобы вы могли понять причину действий другого человека (и ваших собственных) и

отнестись к нему с сопереживанием. Давайте рассмотрим инструментарий методик, которые вы можете использовать, чтобы сохранять объективность, когда отношения накаляются, и быстро восстанавливаться после стрессовых эмоций.

ИНСТРУМЕНТ № 1: ТЕХНИКА «ОХЛАЖДАЮЩЕГО ДЫХАНИЯ»

Это упражнение должно быть первым в вашем списке! Когда вы злитесь, расстроены или нетерпеливы, возникает ощущение, что внутри все горит. Мы даже используем метафоры: «закипает кровь» или «готов взорваться». В этом случае вам необходимо «охладиться», то есть скорректировать свою физиологическую реакцию так, чтобы вернуть себе спокойствие и способность мыслить рационально.

«Охлаждающее дыхание» — это дыхательная техника, которая помогает справиться с эмоциональным накалом. Медленно и глубоко делайте вдох через рот и выдох через нос. На вдохе слегка приоткройте рот и втягивайте воздух, будто вы пьете через соломинку. Попробуйте несколько раз прямо сейчас. Сверху языка должно появиться охлаждающее и осушающее чувство. Воздух, который поступает через рот, холоднее, поскольку его не нагревают реснички в носовой полости³.

Когда окружающие вас раздражают или ведут себя агрессивно, постарайтесь сразу же применить технику охлаждающего дыхания, чтобы сдержать эмоции. Уже после нескольких вдохов вы заметите, что сохраняете хладнокровие, спокойствие и собранность, — это позволяет вам двигаться по направлению к своей «точке горизонта» и удерживает от такой реакции, о которой вы потом будете сожалеть.

Бонус: такое дыхание может даже успокоить другого человека! Помните историю, рассказанную в главе 2, о Викки, которая теряла самообладание, когда ее начальница начинала на нее кричать? Она использовала технику охлаждающего дыхания, чтобы успокоиться самой и успокоить своего руководителя. Я смогла в буквальном смысле слова утихомирить дерущихся в нью-йоркском метро прямо из вагона поезда, используя свою методику охлаждающего дыхания!

ИНСТРУМЕНТ № 2: ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МАССАЖ

Вы когда-нибудь сталкивались с техникой массажа, когда массажист совершает короткие резкие поколачивания боковой поверхностью ладоней? Вы можете использовать эту методику, чтобы избавиться от негативной энергии, скопившейся вокруг вас. Вытяните руки перед грудью, ладони параллельно друг другу. Прodelайте серию таких «рубящих» движений перед собой в диапазоне между горлом и животом, выполняйте это упражнение интенсивно, представляя, как вы избавляетесь от отрицательной энергии. Продолжительность упражнения три минуты. Если вы отнесетесь к этому серьезно и будете работать как можно активнее, вы вспотеете уже через минуту. А через три минуты вам покажется, что вы все утро провели в тренажерном зале. Вы получите заряд энергии перед следующей встречей или задачей.

ИНСТРУМЕНТ № 3: ТЕХНИКИ «ОЧИЩАЮЩЕГО ДЫХАНИЯ» И «ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ДЫХАНИЯ»

Всем нам приходится время от времени общаться с «ядовитыми» людьми. Главное — не впитывать их «токсичную» энергию. Для этого потребуется в буквальном смысле оттолкнуть от себя энергию другого человека, очищая пространство вокруг себя.

Техника «очищающего дыхания» (которое йоги называют «дыхание сияния») очищает и проводит детоксикацию вашей системы. Стимулируя диафрагму, расположенную между сердцем и брюшной областью, оно провоцирует колоссальное смещение давления. Происходит своего рода внутренний массаж, который помогает очистить организм от побочных продуктов метаболизма и способствует лучшему усвоению питательных веществ. Похожим образом эта техника поможет избавиться от отрицательных эмоций и мыслей. Резкие выдохи и быстрый темп «дыхания сияния» способствуют энергичному движению естественных жидкостей вокруг мозга, обеспечивая ясность мышления. Кроме того, это упражнение пробуждает ваш эмоциональный интеллект^{4, 5}.

Техника «энергетического дыхания» (которое йоги называют «дыханием огня») обогащает кровь кислородом и восполняет запасы

энергии, которые истощаются в результате сложных межличностных взаимодействий.

За: техника «очищающего дыхания»

Техника дыхания: выполняйте равномерные выдохи через нос примерно каждые 2 секунды. Сила выдоха должна изначально идти из области пупка, который с каждым выдохом резко вытягивается по направлению к позвоночнику.



Положение рук: соедините кончики большого и указательного пальца.

Продолжительность: начните выполнять это упражнение в течение одной минуты и тренируйтесь, стараясь в итоге дойти до трех минут.

Зб: техника «энергетического дыхания»



Техника дыхания: выполняйте быстрые равномерные вдохи и выдохи через нос. Сила вдоха и выдоха должна изначально идти из области пупка, который резко вытягивается по направлению к позвоночнику, а затем возвращается в исходное положение в расслабленном состоянии.

Положение рук: соедините кончики большого пальца с кончиками четвертого и пятого пальцев.

Продолжительность: начните выполнять это упражнение в течение 30 секунд или одной минуты и доведите время выполнения до трех минут.

ИНСТРУМЕНТ № 4: БЛОКИРОВКА ЭНЕРГИИ

Когда вам приходится общаться с людьми, вызывающими отрицательные эмоции, попытайтесь защитить себя, блокируя их доступ в ваше энергетическое пространство. В присутствии таких людей скрестите руки и голени. Кроме того, вы можете использовать такое положение рук, как при выполнении техники «очищающего дыхания» (сложить большой палец с кончиком указательного пальца); если вы сидите, можно это делать под столом.

ИНСТРУМЕНТ № 5: ТЕХНИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СВОБОДЫ (ТЭС)

Техники эмоциональной свободы (ТЭС) — популярный метод очищения/исцеления, в основе которого лежат принципы акупунктуры. По мнению специалиста, практикующего техники эмоциональной свободы, Брэда Уэйтса: «Надавливая кончиками пальцев на определенные ключевые точки, мы безопасным и естественным способом влияем на свою нервную систему, избавляясь от чувства дискомфорта, которое в противном случае станет препятствием на пути к успеху... или просто на пути к хорошему самочувствию»⁶. Выполняя такое упражнение в течение нескольких минут, вы сможете избавиться от гнева, расстройств и чувства вины. Есть множество исследований, подтверждающих эффективность ТЭС, в частности ученые выяснили, что такое надавливание существенно снижает уровень гормона стресса кортизола⁷.

ИНСТРУМЕНТ № 6: ТЕХНИКА «БЛАГОДАРНОГО ДЫХАНИЯ»

Согласно результатам исследований Института математики сердца^[15], энергетическое поле вокруг сердца обладает колоссальной исцеляющей способностью. Фактически эта энергия в 300 раз сильнее той, которая сосредоточена вокруг вашей головы⁸. Положите руки на сердце. Делайте медленные, глубокие вдохи и выдохи, вспоминая всех

людей, которые вам дороги и которым вы благодарны. Выполняйте это упражнение от одной до трех минут, и вас наполнит положительная, теплая и сияющая энергия.

ИНСТРУМЕНТ № 7: ПОЦЕЛУИ И ОБЪЯТИЯ

Это одна из наиболее эффективных техник всех времен и народов, которая поможет вам перейти из состояния смятения в состояние блаженства: поцелуй и объятия! В ответ на поцелуй любимого человека у нас выделяются эндорфины, приводящие нас в отличное расположение духа⁹. Положительный эффект от объятий и прикосновений любимого человека оказывается мгновенным и стойким. Он уменьшает стресс. Было проведено следующее исследование: 100 пар попросили обниматься в течение 20 секунд и держаться за руки в течение 10 минут, в это же время участники второй группы просто сидели молча. Затем на протяжении нескольких минут все активно обсуждали событие, которое разозлило их и вызвало стресс. При этом участники первой группы были в меньшей степени подвержены вредному физическому воздействию стресса, что подтверждалось более низким уровнем кортизола и повышенным уровнем окситоцина (гормона заботы). Вполне возможно, что объятия и поцелуи любимого человека перед сложным рабочим днем «имеют продолжительный эффект и защищают на протяжении дня»¹⁰.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

В следующий раз, когда вы заметите, что злитесь или раздражены, используйте технику «охлаждающего дыхания» или энергетический массаж, чтобы вернуть себе спокойствие, умиротворенность и концентрацию.

Очистите энергию при помощи техники «очищающего дыхания», а затем восполните уровень энергии при помощи техники «энергетического дыхания».

Используйте техники эмоциональной свободы для формирования более интенсивной или устойчивой эмоциональной реакции в различных ситуациях.

Регулярно используйте технику «благодарного дыхания», чтобы поддерживать состояние счастья и благодарности.

Активно противодействуйте отрицательному воздействию стресса: целуйтесь, обнимайтесь и не упускайте случая коснуться любимого

человека (например, возьмитесь за руки). Обязательно уделяйте этому несколько минут утром и/или вечером.

НА ЗАМЕТКУ

Стресс, вызванный сложностями в отношениях, может спровоцировать мгновенные и долгосрочные изменения в вашей физиологии. У вас больше инструментов контроля, чем вы думаете, чтобы справиться с этим негативным состоянием.

Для восстановления энергетического баланса после эмоционального стресса вы можете воспользоваться следующими инструментами. Все они представляют собой отличные мероприятия по «восстановлению» в рамках метода интенсивной нагрузки/отдыха:

- техника «охлаждающего дыхания» и энергетический массаж могут использоваться для избавления от гнева;
- техники «очищающего дыхания» с последующим «энергетическим дыханием» и техниками эмоциональной свободы могут использоваться для очищения от накопленных отрицательных эмоций, чтобы затем восполнить запас энергии в организме и направить ее в положительное русло;
- техника «благодарного дыхания» может использоваться в любое время, чтобы вы ощутили благодарность и мгновенно перешли в позитивное эмоциональное состояние.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

Ресурсы ТЭС: www.eftvideos.org

См. сайт www.Heartmath.org, чтобы больше узнать о работе сердца во время стрессов, как научиться сопереживать.

Глава 11

Сохраняйте равновесие

Мотивация — искусство заставить других людей захотеть сделать то, чего вы от них хотите.

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

Если вы руководитель, вы отвечаете за выполнение работы, мотивируя своих подчиненных, чтобы они выполнили свою часть. Если вы владелец бизнеса, вы влияете на потенциальных или реальных клиентов, чтобы они поверили, что у вас есть верное решение их проблемы. Если вы начинаете рискованное предприятие, вам требуется повлиять на людей, чтобы они поддержали ваши идеи. Принимая все это во внимание, легко понять, почему ситуации, когда вам не удается повлиять на других людей, вызывают стресс.

Когда вы не можете заставить других делать то, что вы от них ожидаете, ваше движение к цели останавливается. Вы чувствуете себя так, как будто вас не слышат. В результате вы злитесь и приходите к выводу, что другой человек просто вас не уважает. И прежде чем вы успеете опомниться, вы уже полностью во власти стресса и заиклены на чьей-то неспособности с вами сотрудничать. В таком состоянии вы можете забыть, что люди больше всего подвержены влиянию и готовы откликнуться на ваши действия, когда вы пытаетесь им помочь или их понять, а не просто ищете в ваших отношениях свою личную выгоду.

Влиять на человека — значит мотивировать его делать что-то добровольно. Помните: большинство современных людей делают все, что в их силах, но они постоянно перегружены. У них едва ли найдется свободная минутка, чтобы почитать книгу или выслушать вас, не говоря уже о том, чтобы помнить, что они прочитали или услышали. На первом месте для них собственные приоритеты — не ваши. Оказываясь в стрессовой ситуации, они бессознательно возвращаются к реактивным моделям поведения. Современные реалии таковы, что мы постоянно сталкиваемся с непониманием и со сложностями в коммуникации. Сейчас, когда вы уже готовы следовать «правилу 50%»,

вы можете спросить: «Как мне заставить человека изменить поведение, если я могу контролировать только “свои 50%”?»

Каждый человек, который встречается вам на жизненном пути, обладает собственным багажом уникального профессионального и личного опыта, сформировавшего его личность. Он смотрит на ваше взаимодействие через призму собственных страхов, опасений и сильных желаний. Он уникальная личность с индивидуальным стилем общения. Вполне вероятно, что он не разделяет ваши ценности, убеждения или желаемые результаты. Если вы хотите как-то на него повлиять, то только от вас зависит, найдете ли вы к нему подход и сможете ли преодолеть расхождения между вашими разными стилями коммуникации. Именно это и подразумевает «правило 50%».

ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА ЭФФЕКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НА ДРУГИХ

При общении с другими людьми, особенно в ситуациях, когда вы ощущаете их сопротивление:

- стараясь повлиять на них, исходите из *их* амбиций, а не из ваших;
- подстраивайтесь под собеседника, чтобы преодолеть его сопротивление;
- заставьте человека, создающего проблему, принять ответственность за нее;
- будьте великодушны, создавая условия для достижения более высоких целей.

ИСХОДИТЕ ИЗ ЧУЖИХ АМБИЦИЙ, А НЕ ИЗ ВАШИХ

Представьте ситуацию, когда вы хотите убедить кого-то поступить, как вы считаете нужным. Вероятнее всего, сначала вы сформулируете все причины, по которым, как вам кажется, предлагаемый вами план действий является оптимальным. Затем вы попытаетесь объяснить это человеку, которого вы хотите в этом убедить. Проблема в следующем: вы предполагаете, что другой человек изменится или начнет что-то делать только потому, что вы убеждены, что так будет правильно.

На первых курсах университета я каждое лето работала с детьми с диагностированным оппозиционно-вызывающим расстройством. По

сути, это означает, что они демонстрируют устойчивую поведенческую модель, в рамках которой они спорят, огрызаются, не слушаются и перечат родителям, учителям и другим взрослым. А теперь представьте, что ребенка с такой моделью поведения вы пытаетесь убедить встать в очередь или убрать после себя! Я поняла, что я никогда не смогу заставить их сделать что-то только по той причине, что это важно для меня или потому что так надо. Единственный способ повлиять на них — привести мое требование в соответствие с *их* желаниями.

Основное правило влияния на других людей — формулируйте ваши требования с учетом их желаний: что им это дает. Для любого человека мотивацией являются исключительно их личные причины. При этом их причины никак не связаны с вашим желанием. Если вы хотите найти эффективный рычаг давления, задумайтесь, что им это дает!

Людей можно мотивировать на двух уровнях. Первый уровень определяется их деловой функцией. Наша мотивация всегда предполагает достижение результатов в профессиональной сфере, поскольку нам за это платят. Кроме того, мы в этом компетентны. В числе примеров апеллирования к «*профессиональным амбициям*»: человек стремится завершить проект; принимать решения быстрее или укладываться в срок; зарабатывать или экономить деньги; получить повышение или большую степень ответственности; располагать большим количеством времени; обеспечить успешное завершение дела; сохранить рабочее место или подняться по карьерной лестнице; договориться о более гибком рабочем графике. Ваша задача, повторюсь, — привести ваши требования в соответствие с тем, какую пользу он может извлечь для достижения профессиональных результатов.

Во-вторых, мотивировать можно на *личностном* уровне. Кстати, личностная мотивация может быть более сильной, чем профессиональная. Понаблюдайте за другим человеком, прислушайтесь к тому, что он говорит, и задайте вопросы, чтобы понять, что ему это дает. Чем конкретнее и эмоционально ярче вы сформулируете, что ему это дает, тем легче вам будет его убедить и тем сильнее будет ваше влияние. Например:

- Он стремится получить признание, одобрение, вознаграждение, уважение, а также хочет, чтобы его воспринимали как «героя».
- Он старается избегать конфликтов и хочет только одного — сохранить рабочее место и не сделать ошибку.
- Он стремится завершить все дела; это человек, ориентированный на получение результатов.
- Он хочет быть креативным и стремится к самовыражению.

В чем бы ни заключалась мотивация вашего собеседника, просто сформулируйте свои требования так, чтобы было очевидно, как выполнение поставленной вами задачи поможет ему достигнуть собственных целей. Зачем плыть против течения? Пустите ваше требование по течению уже существующей мотивации другого человека — и он согласится на ваши условия.

Примеры этого подхода в действии

Одна из участниц тренинга, которой я проводила для медийной компании, обратилась ко мне за дополнительной консультацией. Элизабет отвечала за внутреннюю рекламу. Она переживала по поводу ситуации с одним из клиентов, которая привела к конфликту между отделами и застою в работе. Она трижды обращалась к своему руководителю, начальнику подразделения, с просьбой решить проблему. Элизабет объясняла, что страдают показатели ее отдела и необходимо предпринять определенные меры. Но каждый раз Элизабет уходила со встречи ни с чем. Ее руководитель ни разу не удостоил ее просьбу вниманием. Казалось, что ей ставят палки в колеса, и от этого она нервничала. Тогда мы попробовали выяснить, что ее просьба даст ее начальнику. Руководитель Элизабет не любит конфликтовать и ориентирован на людей, то есть главное для него — поддерживать хороший психологический климат в коллективе. Поэтому Элизабет снова обратилась к нему со своей просьбой, но на этот раз учла его приоритеты: «Сотрудники испытывают неприязнь друг к другу, коммуникация разладилась, и члены моей команды очень этим огорчены».

Что, вы думаете, случилось дальше? Безусловно, в течение пяти минут ее начальник связался с руководителем другого отдела, и

проблема была решена. Почему? Потому что Элизабет сформулировала свою просьбу с позиции того, что было важно для ее руководителя, а не для нее самой. Учитывайте *чужие* желания, а не свои!

Однажды я проводила семинар по теме влияния в банке, который переживал этап серьезных перемен. Одна из участниц, талантливый страховой брокер, попросила меня дать совет, как общаться со старым сотрудником — ветераном компании и главным специалистом по операциям. Ей приходилось обращаться к этому человеку, чтобы получить любые необходимые ей ресурсы. А он, в свою очередь, никогда не отвечал на ее запросы, отправлял к ней на помощь сотрудников с недостаточной квалификацией и вообще, казалось, был сосредоточен только на самом себе. Поэтому моя клиентка применила во время следующего общения все то, чему научилась, и апеллировала к личным приоритетам собеседника. Хотя изначально она испытывала внутреннее сопротивление — ей претила сама мысль доброго отношения к человеку, который ей не нравится, — она попыталась выявить те аспекты роли своего оппонента, которые могла бы искренне оценить. «Вы могли бы помочь мне в этом, — призналась она. — Спасибо за помощь, которую вы нам оказывали. Если бы не вы, мы не справились бы с поставленными задачами». Что в итоге? На следующей неделе он позвонил ей сам. Моя клиентка была счастлива: «Наши отношения изменились кардинальным образом. Я получила все четыре одобрения, которые мне были нужны от него на этой неделе!»

Каждый раз, когда мы хотим, чтобы кто-то купил наш товар или услугу, мы должны думать о мотивации покупателя. Порой мы настолько поглощены техническими характеристиками и преимуществами продукта, который мы предлагаем, что забываем переключиться с самих себя на потребности своих клиентов. Если делать это эффективно, вы сможете зарабатывать больше комиссионных и ускорить процесс покупки. Например, Террен, консультант в области образования и коуч, работает с директорами школ с низкими показателями (здесь особенно важно, чтобы ее работа дала плоды!). Участвуя в моей тренинговой группе, она рассказала, что у нее не получается эффективно общаться с потенциальными клиентами так, чтобы заинтересовать их воспользоваться ее услугами.

Она призналась, что растеряна и злится: она слишком скромна, чтобы увеличить свои расценки, но при этом несчастна от того, что недооценивает собственные услуги.

При общении с директорами школ Террен начала обсуждать, что ее услуги могли дать им. Например, снизить напряжение во время встреч с учителями, выпускать большее количество учеников и освободить больше времени на работу с грантами. Кроме того, она сделала упор на том, что ее методика давала лично им: она объясняла, что они завоюют уважение в своих кругах. Когда для ее потенциальных клиентов становилось очевидным, что благодаря ее методике они смогут снизить уровень стресса и повысить эффективность работы, они с удовольствием продолжали сотрудничество с Террен.

А сейчас вспомните момент, когда вы хотели как-то повлиять на другого человека, но безрезультатно. Уделите этому упражнению три минуты и попытайтесь определить, что ваша просьба могла бы дать этому человеку — как на личном, так и на профессиональном уровне. Затем сформулируйте свою просьбу с позиции приоритетов собеседника. Обратите внимание, что эту концепцию вы можете применять в любой области вашей жизни. Можно потренироваться на забавном примере. Если у вас есть дети, вы прекрасно знаете, как отреагирует ребенок на сообщение о том, что вам с ним нужно на прием к стоматологу. Вместо этого можно сказать, например: «Давай поедим к тете, которая кладет в ротик смешные игрушки, а затем дает конфеты (без содержания сахара)!!» Каждый раз думайте об их желаниях. Это работает!

В чем заключается ситуация?

Что это дает другому человеку в профессиональном плане?

Что это дает другому человеку в личном плане?

ПОДСТРАИВАЙТЕСЬ ПОД СОБЕСЕДНИКА, ЧТОБЫ ПРЕОДОЛЕТЬ ЕГО СОПРОТИВЛЕНИЕ

Зачастую мы взаимодействуем с людьми, стиль общения и мышления которых отличается от нашего. Возможно, вам кажется, что других людей сложно подвигнуть на какие-то действия, но на самом деле у них просто иная мотивация — или, по крайней мере, их мотивация отличается от той, которую вы использовали, чтобы повлиять на них. Давайте поговорим о том, как сгладить противоречия и преодолеть сопротивление собеседника.

Типичная причина, по которой у нас возникают разногласия на работе, — несоответствие стилей общения между людьми. Например, согласно результатам исследования, мужчины и женщины часто разговаривают «на разных языках». В то время как мужчинам свойственно общаться «заголовками», женщины запрограммированы на то, чтобы рассказывать «истории»¹. Кроме того, людей можно разделить по стилю «личности». Вы, скорее всего, знакомы с классификацией Майерс — Бриггс, согласно которой люди делятся на экстравертов и интровертов². Некоторые обращают больше внимания на визуальные аспекты взаимодействия, в то время как другие лучше воспринимают звуки или тактильные ощущения³. Сегодня, когда мы живем и работаем в условиях глобальной экономики, мы постоянно взаимодействуем с людьми других культур, у которых диаметрально противоположные взгляды и которые интерпретируют информацию абсолютно иначе.

Если вы хотите научиться эффективно влиять на окружающих, вам будет полезен такой инструмент, как оценка социального типа личности — вашего собственного и ваших собеседников⁴. В зависимости от своего социального типа люди демонстрируют четыре различные поведенческие модели, для каждой из которых характерны свои особенности. Знание этих особенностей поможет вам лучше понять позицию и отношение другого человека, а также адаптировать ваш собственный стиль или подход для оптимального решения проблем в каждом конкретном случае.

Целеустремленный тип. Это человек действия, которому важен результат, а не отношения. Такие люди являются двигателями

прогресса, но при этом другие зачастую видят в них бездушных деспотов. Если вы пытаетесь оказать влияние на целеустремленного человека, говорите четко и прямолинейно; быстро переходите к делу. Сообщайте только полезные факты и информацию. Приходите к ним с готовыми тезисами. А если у вас есть вопросы, то формулируйте их конкретно — «что» и «когда». Позвольте им прийти к нужному результату самостоятельно — не указывайте им, что делать.

Экспрессивный тип. Это творческие, дружелюбные и спонтанные люди, которые ценят признание. Экспрессивные люди могут быть легкомысленны. Они принимают решения, руководствуясь интуицией, и порой создается впечатление, что их не интересуют подробности. Установите с ними личный контакт и поделитесь всей доступной информацией. Вдохновляющие истории и четкие картинки их мотивируют. Поскольку они склонны прислушиваться к мнению авторитетных для них людей, то можно сослаться на них в разговоре.

Дружелюбный тип. Это ориентированные на отношения люди, которым важны личные взаимодействия, доверие и личный комфорт. Они являются клеем, который скрепляет команды и на котором держатся отношения между отделами внутри компании. Порой кажется, что они медлительны, поскольку тратят время на общение и поиск компромиссов. Найти с ними общий язык можно через дружескую беседу, а влияние на них можно оказать через понимание и взаимоуважение, но никак не через власть. Проводите с ними время, чтобы они могли высказывать свою озабоченность и опасения. Внимательно относитесь к их возражениям. Попытайтесь снизить их ощущение риска, убедив их в том, что вы постоянно будете рядом, если они пойдут за вами и поддержат вас.

Аналитический тип. Это человек логики и информации, который не представляет свою жизнь без размышления и анализа. Поскольку такие люди должны быть уверены, что все выполнено как следует, зачастую их считают медлительными и сдержанными. Если вы пытаетесь оказать влияние на аналитика, самый верный способ — предоставить доказательство. Дайте им необходимую информацию. Выстройте для них логическую цепочку, подводя их к рекомендуемому решению. Отвечайте на вопросы и не мешайте им созерцать. Они

должны точно знать, что, оказав вам поддержку, они не допустят ошибку.

Вы можете не только адаптировать манеру общения под особенности социального типа своего собеседника, но и выбрать тип стратегии влияния, которая соответствует его характеру. Многие из нас, чтобы убедить в чем-то других, почему-то автоматически прибегают к цифрам и данным. Такой подход подойдет для финансовых и технических компаний, для целенаправленных людей и тех, у кого работает «левое полушарие», то есть для инженеров, ученых и бухгалтеров. Однако не стоит забывать, что практический анализ ситуации не всегда единственный путь к убеждению. Вы должны расширить свой арсенал эффективных подходов по оказанию влияния. В некоторых ситуациях потребуется больше вдохновения и обращение к эмоциям, чтобы отвлечь людей от их повседневной рутины, дать им ощущение сопричастности значимой цели или надежду на лучшее будущее. Эту стратегию часто используют для проведения политических кампаний.

Примеры этого подхода в действии

Рассмотрим пример Раджа, одного из участников моих семинаров по развитию способности оказания влияния на других. Он никак не мог переубедить своего коллегу по одному из рабочих вопросов, тот продолжал упорно отстаивать собственную точку зрения. На семинаре Радж узнал о технике привлечения единомышленников и обратился к авторитетному сотруднику, мнение которого было важно для его упрямого коллеги. В результате этот сотрудник поговорил от лица Раджа с его коллегой. Получилось еще более убедительно, чем если бы Радж сам презентовал свои плюсы и минусы.

ПЕРЕНЕСИТЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОБЛЕМУ

Давайте сейчас вернемся к тем ситуациям, когда вы безрезультатно пытались повлиять на поведение других. Вспомните человека, с которым вы вынуждены общаться и который отвечает хотя бы одному из следующих критериев. Он:

- неотзывчив;

- ведет себя неподобающим или непродуктивным образом;
- не желает меняться.

Когда человек, о котором вы подумали, так себя ведет, чья это проблема? Это не вопрос с подвохом! Возможно, ваша первая мысль была: «Это его поведение, соответственно, это его проблема». Так и есть, возможно, это проблема другого человека, но позвольте мне перефразировать вопрос: кого сейчас удручает и расстраивает поведение другого человека? Все правильно, вас! А это значит, что это *ваша* проблема.

До тех пор пока проблема будет в первую очередь вашей, а не их, у других людей будет очень маленькая мотивация что-либо менять. Задача заключается в том, чтобы заставить другого человека осознать, что его поведение создает проблемы лично для него. Для этого вы должны **заставить человека, создающего проблему, принять ответственность за нее.**

Чтобы заставить другого человека признать свою часть ответственности за проблему, используйте методику У-З-О-Р (**о**бстоятельства, **з**аключение, **у**важение, **р**езультат), которая представляет собой пошаговый шаблон диалога, направленного на изменение проблемного поведения.. Поскольку к этому моменту вы уже привыкли нести ответственность за «свои 50%», вы знаете, что подойти к разговору вы должны с четкой целью достичь взаимовыгодного компромисса.

Начните разговор с нейтральных фраз, чтобы не вынуждать собеседника сразу же занять оборонительную позицию. К примеру, Кейти, участница моей международной программы по развитию лидерских качеств у женщин (Multicultural Women's Development program), возглавляет отдел продаж в технологической компании. Среди ее подчиненных была сотрудница, которая слишком много времени уделяла личным проблемам, а на встречах ее поведение всегда было вызывающим.

Первым делом Кейти сосредоточилась на мотивации этой сотрудницы, чтобы четко, но уважительно сформулировать свою просьбу к ней изменить поведение. Кейти отметила в своей сотруднице желание подняться по карьерной лестнице, а учитывая тот факт, что

она одна растила ребенка, и потребность больше зарабатывать. Когда Кейти поняла приоритеты своей сотрудницы, она знала, в каком ключе ей вести разговор.

Методика У-З-О-Р (обстоятельства, заключение, уважение, результат)

Обстоятельства: опишите, что именно в поведении нужно изменить вашему собеседнику. Сообщайте факты; упоминайте только то конкретное поведение, которое доказуемо и очевидно, чтобы и вы, и ваш оппонент могли проследить, если/когда поведение изменится. Например, вместо того чтобы говорить: «Когда вы встаете в позу...» — Кейти могла бы сказать: «Когда вы критически отзываясь о том, над чем работает вся наша команда, это звучит скорее как жалоба, а не как конструктивное решение...» Или: «Когда вы тратите три часа в день на личные проблемы...»

Заключение: далее проанализируйте, к каким негативным последствиям может привести то доказуемое и очевидное поведение, которое вы обсудили ранее, и сделайте заключение: «...в итоге мы имеем следующее...» Не поддавайтесь искушению описать только тот результат, который касается вас. Конечно, хорошо, что вы дадите человеку понять, как его поведение скажется на вас, но, вероятно, вы уже вполне усвоили, что люди склонны менять что-то в своем поведении, только когда от этого зависит достижение их личных целей. Поэтому проведите параллель между их поведением и тем, как оно повлияет на их личные и профессиональные результаты. «Вы высказываете свое мнение таким тоном, что остальные присутствующие чувствуют себя дискомфортно, поэтому маловероятно, что они видят в вас будущего лидера команды». Или: «В нашей компании повышение получают только те сотрудники, которые соблюдают профессиональную этику. Мы ищем человека, который может создать благоприятный психологический климат в коллективе и будет работать на достижение командного решения, а не заниматься личными проблемами... А причина в том, что...» Таким образом, сотрудница поняла, что если она не изменит свое поведение, то едва ли ее ждет карьерный рост.

Уважение: обращайтесь с людьми уважительно — дайте человеку шанс оправдаться и рассматривайте то или иное поведение в рамках контекста. Например, Кейти могла бы сказать: «Я понимаю, что сейчас вы находитесь под огромным давлением и, возможно, недовольны текущим уровнем продаж». Она также могла бы добавить: «Я понимаю, что в данной ситуации вы, возможно, были огорчены и поэтому не могли не поднять этот вопрос на нашей встрече...»

Результат (ожидания или требование): на этом этапе вы четко формулируете свою просьбу, чтобы ваш собеседник понимал, какого поведения вы ожидаете от него в дальнейшем. Например: «Я убедительно прошу, чтобы в случае разногласий вы приходили со своими проблемами непосредственно ко мне, чтобы мы могли разрешить ситуацию, не создавая конфликта в команде». Или: «Если вы хотите быть членом команды, я ожидаю от вас следующего...» Или: «От сотрудников, которые являются кандидатами на повышение, я ожидаю следующего...» В зависимости от ситуации вы можете также рассказать о возможных последствиях: «Хочу, чтобы вы понимали, что мне необходимо видеть такое-то и такое поведение, чтобы вы могли оставаться в команде».

Перенесите ответственность

Итак, наступает самый важный момент — барабанная дробь... К этому моменту все уже готово. Перед этим вы конкретизировали поведение, описали его возможные результаты, а также сообщили, чего ожидаете от другого человека. Сейчас пришло время перенести ответственность — без эмоций, искренне и с уважением. Кроме того, вы можете вежливо поинтересоваться дальнейшими действиями вашего собеседника, поскольку вам тоже выгодно, чтобы он добился желаемого: «Итак, каков **ваш** план по достижению поставленной цели?»

Безусловно, вашим естественным желанием будет внести свой вклад и предложить готовый план для другого человека, определяя за него и сроки, и что необходимо предпринять. Но если вы это сделаете, то ответственность останется на вас. Вы лишите своего собеседника шанса самостоятельно расти профессионально и вряд ли избавитесь от раздражения, которое вызывает у вас вся эта ситуация. Вместо этого

сделайте то, что кажется вам *неестественным*: сделайте паузу, чтобы собеседник мог проявить инициативу и взять ответственность на себя. Представьте, что вы заклеили себе рот. Сядьте на руки. Делайте все, что потребуется, но дождитесь, пока человек заговорит первым! Молчание — золото.

Итак, в ходе разговора вы выяснили, какой интерес преследует другой человек, выполняя вашу просьбу. Отныне эта проблема больше не между вами и вашим собеседником, теперь она переместилась в иную плоскость: между той частью собеседника, которая отвечает за его поведение, и той частью, которая мотивирована на получение желаемого. Вы передаете власть и принимаете на себя второстепенную роль помощника. Вы можете спросить: «Как я могу помочь вам в осуществлении вашего плана?» Или: «Чем я могу помочь?» Кроме того, очень важно определить контрольные точки для оценки прогресса. Возможно, стоит спросить: «Как, на ваш взгляд, можно контролировать соблюдение плана, который вы только что разработали?» Или: «Предлагаю составить план, согласно которому мы сможем оценивать ваш прогресс».

Такое упражнение также способствует тому, чтобы вы лучше осознали собственную мотивацию. Оно может выявить вашу склонность брать на себя ответственность за поведение окружающих. Это означает, что вы выходите за рамки «своих 50%» и выполняете их половину работы. Это оборачивается стрессом для вас, а другого человека лишает либо возможности развивать необходимые навыки, либо возможности найти себе другую работу, которая будет лучше ему подходить и приведет к более высокому уровню личного прогресса.

Примеры этого подхода в действии

Стейси применила именно этот метод, чтобы воздействовать на своего подчиненного, который показывал недостаточно высокие результаты. Осознав его неспособность выполнять то, что от него требовалось, она использовала эту информацию в качестве основной причины, чтобы исключить его из своей команды. Она построила свой разговор с подчиненным согласно методике У-З-О-Р следующим образом:

***Обстоятельства** (факты): «Когда мы провели проверку контрактов за последние два месяца, то выявили, что вы неоднократно не

указывали пункты, связанные с риском, а также не использовали принятую в компании терминологию».

***Заключение:** «В итоге мы имеем следующее: я должна продолжать тщательно контролировать вашу работу, а это отнимает огромное количество моего времени. Я уверена, что вам некомфортно из-за постоянного пристального внимания, словно вы не можете выполнять свою работу самостоятельно. Однако из-за ваших ошибок я не могу больше рассчитывать на вас как на ключевого сотрудника по работе с клиентами».

***Уважение:** «Я понимаю, что определенная работа является для вас новой, а огромное количество контрактов выбивает из колеи. Я понимаю, что невозможно все учесть».

***Результат:** «Принимая во внимание степень важности контрактов, проверку которых мы проводим, а также надзор правительственных органов за деятельностью нашей компании, я должна быть уверена, что сотрудник, занимающий должность вашего уровня, тщательно прорабатывает каждую мелочь, прежде чем отправить документы клиентам. Я убедительно прошу вас на протяжении следующих 30 дней приносить все контракты в вашей редакции мне на проверку. Чтобы вы могли остаться в команде, вы должны продемонстрировать мне, что придерживаетесь принятой в компании терминологии... Я ожидаю от вас следующего: [...]» После этого разговора Стейси составила план с основными контрольными точками.

Обратите внимание, что при применении этого подхода тон Стейси нейтральный и уважительный, но твердый. Еще один полезный эффект этого разговора — он все расставляет по местам. После такого общения не остается сомнений, осознает ли собеседник, что он что-то делает не так. А вы, в свою очередь, получаете ответ на вопрос: относится ли его поведение к категории «НЕ ХОЧУ» или «НЕ МОГУ». Теперь вы точно знаете, что делать дальше. В случае со Стейси ее непосредственный подчиненный не смог соответствовать профессиональным требованиям, которые она выдвинула, — сразу стало понятно, что он не подходит для данной должности.

Такую структуру разговора можно использовать, чтобы, наконец, выяснить отношения с человеком, поведение которого препятствует прогрессу (не говоря уже о том, что просто вас раздражает). Сейчас,

когда у вас на руках «сценарий» того, что конкретно вы должны сказать, нет больше причин откладывать разговор!

Уделите три минуты и распишите каждый пункт разговора. Теперь вы во всеоружии и готовы назначить встречу этому человеку. Чувствуете ли вы облегчение от того, что вы больше не несете ответственность за проблемы, которые создают другие?

Обстоятельства

Заключение

Уважение

Результат

В: Как мне повлиять на расстроенного человека?

О: Когда собеседник расстроен, он невосприимчив к вашему влиянию. Всегда руководствуйтесь фразой: «Сначала поставь себя на место другого, а потом действуй». Это значит, что собеседник должен знать, что вы понимаете, как он себя чувствует, прежде чем он сможет пойти вам навстречу к той цели, которую вы поставили. Например, я консультировала одну клиентку — руководителя колл-центра. Ее сотрудники получали фиксированную премиальную надбавку, и она переживала, что это подрывает командный дух и снижает продуктивность. Мы обсудили, как она могла «поставить себя на место сотрудников, прежде чем действовать». Во-первых, она постаралась выстроить с ними доверительные отношения, показав, что она сочувствует их разочарованию и недовольству. «Я могу представить, как вы огорчены нашей премиальной системой...» Когда сотрудники поняли, что она на их стороне, она перешла к действию. «Позвольте, я объясню вам эти цифры в контексте, — продолжила она. — Мы закрыли три колл-центра, но сумели отстоять наш колл-центр и ваши заработные платы. У нас есть план по повышению показателей, которые в итоге приведут и к повышению премиальных...»

БУДЬТЕ ВЕЛИКОДУШНЫ, СОЗДАВАЯ УСЛОВИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ БОЛЕЕ ВЫСОКИХ ЦЕЛЕЙ

В деловой обстановке, когда людей часто отвлекают и они испытывают постоянную нехватку времени, лучший способ привлечь к себе внимание — это относиться к другим с великодушием и искренностью. Этот подход по созданию отношений разработал Кейт Феррацци, CEO компании Ferrazzi Greenlight, автор бестселлера *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time*^[16], а также ведущий эксперт в области выстраивания профессиональных отношений: «Чем вы более великодушны и человечны, когда предлагаете ваши знания, советы и таланты, тем более охотно люди идут с вами на контакт»⁵. Чем вы более заинтересованы в том, чтобы оказать другим людям помощь, тем чаще в вас будут видеть источник помощи. Очень скоро вы сможете с легкостью преодолевать сопротивление и добиваться сотрудничества. Налаживание хороших отношений — это способ преодолеть разногласия. Если говорить словами Дейла Карнеги: «Вы можете добиться большего успеха за два месяца, искренне интересуясь успехом других, чем за два года, пытаясь заставить других заинтересоваться вашим успехом»⁶.

Используйте этот подход для развития сети ваших деловых контактов. Чем больше людей вы можете привлечь к работе, тем быстрее вы выйдете на следующий уровень успеха — и тем больше у вас будет возможностей получить социальную поддержку, которая снизит стресс. Я часто слышу от перегруженных работой людей, что у них не хватает времени на нетворкинг^[17]. Я обратилась за советом к Феррацци. Он отмечает, что стоит деловым людям осознать, что нетворкинг — их приоритет, они сразу же находят на него время. Феррацци объясняет: «Нетворкинг — часть вашей работы, потому что люди — важнейший фактор успешности вашей работы». Он напоминает нам, что список тех, КТО важен для получения навыков и укрепления успеха, так же критичен, как и список того, ЧТО надо сделать. А потому он предлагает составить план действий по созданию и развитию деловых контактов, который станет руководством на пути к укреплению стратегических, действующих и личных отношений⁵. В

конце этой главы представлены дополнительные ресурсы, которые помогут вам расширить свой список деловых контактов.

Примеры этого подхода в действии

Давайте рассмотрим, как этот подход (с ошеломляющими результатами) применяет в своей практике Луиза Гидо, руководитель некоммерческого фонда социальных перемен (в главе 3 мы узнали о том, как ей удалось создать стабильный источник финансирования деятельности своего фонда благодаря выпуску платных мобильных приложений). Луиза Гидо стала основательницей фонда, не имея ни контактов, ни финансирования — да и миссия фонда была туманна. Сегодня она вышла на мировой уровень и может похвастаться крепкими партнерскими связями с ООН, компанией Nokia, гигантом в области разработки делового программного обеспечения — корпорацией SAP, а также с многочисленными другими коммерческими и неправительственными организациями. Она постоянно придерживается трех принципов⁷:

- «Исходите из того, что хочет получить другой человек, — то, что станет для него единственной причиной согласиться на работу с вами (не будьте “как все”). Когда я прихожу на деловую встречу, я уже подготовлена: я знаю, чего хотят мои потенциальные партнеры, и готова им это предложить».
- «Открывайте перед людьми новые возможности... Я всегда стараюсь приглашать всех своих партнеров на мероприятия, которые мы организовываем, и знакомя с другими людьми, которые могут принести пользу их бизнесу. Даже если первая встреча не приносит видимых результатов, мы начинаем вести диалог. Не все верят в успех предприятия на начальном этапе. Вы должны заставить людей поверить в вас, постоянно вовлекая их в свою деятельность. Расскажите людям, что вы делаете, привлеките их к участию и сделайте их вашими стратегическими партнерами. Очень часто люди хотят мгновенной отдачи вместо того, чтобы тратить время на развитие отношений. Например, мы хотели создать себе весомую репутацию, но не хотели, чтобы это заняло пять лет.

Мы запустили специальную программу и в рамках нее награждали корпорации, которые могли выступить в качестве модели для подражания, предоставляя таким компаниям возможность поделиться своим опытом и наладить деловые отношения друг с другом. Когда мы впервые провели церемонию награждения, я с удовольствием работала бы со всеми представленными компаниями, но мы же не могли подойти к ним и прямо сказать: «Мы новая организация, не могли бы вы дать нам денег?» Эта конференция открыла для нас возможность общения, и сегодня мы работаем со многими корпорациями, для которых наше сотрудничество вполне оправдано с точки зрения бизнеса».

- «Ваш авторитет — это ваши связи. Используйте имя того, с кем вы работаете. Гидо говорит: «Если вы работаете с клиентом А и при этом хотите привлечь клиента Б, он с радостью начнет сотрудничество с вами, поскольку вы уже работаете с клиентом А...» Мне удалось начать сотрудничать с ООН благодаря тому, что спонсором одного из предыдущих мероприятий, которое мы организовывали, было издание Wall Street Journal. Вы должны найти «крючок» — другую организацию или компанию, которых знают лучше вас. Только так вы войдете в дверь. Вы должны построить отношения таким образом, чтобы второй стороне казалось, что они получают больше, чем вы предлагаете».

Я спросила Луизу Гидо, как применять данный подход, если вы и так уже перегружены работой. На это она ответила: «Если вы слишком заняты, проявите проницательность: доверьтесь своей интуиции, которая поможет вам определить степень искренности собеседника. Некоторые люди могут только брать, ничего не предлагая взамен, — если выстроить с ними отношения не получается, просто двигайтесь дальше. Живите по принципу «Позвольте мне кому-нибудь помочь»».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Вспомните ситуацию, когда вы хотели на кого-то повлиять, но безрезультатно. Выполните упражнения, представленные в этой главе, и разработайте стратегию влияния. Определите мотивацию собеседника на

деловом и личном уровне, а затем переформулируйте свою просьбу, учитывая его приоритеты. Определите стиль общения и социальный стиль человека, а затем в соответствии с этим используйте тот подход, который поможет вам добиться оптимального результата. Определите тип стратегии влияния, которая окажет на них самое серьезное воздействие. Заранее продумайте предстоящий диалог, чтобы вы точно понимали, что хотите получить в итоге.

Если вам приходится мириться с поведением, которое на протяжении долгого времени вас раздражает, используйте методику У-3-О-Р (**обстоятельства, заключение, уважение, результат**). Уделите некоторое время и письменно сформулируйте свои мысли по каждому из четырех аспектов, чтобы подготовиться к разговору. Помните: вы должны говорить нейтральным и уважительным тоном. В итоге благодаря такому разговору вы сможете расставить все по местам и заставить человека, создающего проблему, принять ответственность за нее.

Нетворкинг — способ расширить круг влияния и ключевой аспект вашего успеха, даже если вы невероятно заняты текущими делами. Разработайте план действий по созданию и развитию деловых контактов: определите для себя, с КЕМ вам потребуется строить отношения, чтобы перейти на следующий уровень успеха.

НА ЗАМЕТКУ

Всегда старайтесь понять истинную личную и деловую мотивацию человека, которого вы хотите убедить что-то для вас сделать. Сформулируйте просьбу так, чтобы было понятно, как ваша задача поможет ему добиться собственной цели. Всегда легче плыть по течению, чем бороться с ним.

Чтобы уменьшить сопротивление, связанное с вашей просьбой, адаптируйте ваш стиль общения под особенности социального типа личности вашего собеседника. Существуют четыре социальных типа личности: целеустремленный, экспрессивный, дружелюбный и аналитический.

Когда человек не хочет менять свое поведение независимо от ваших стараний, это говорит о том, что его поведение создает проблему только для вас, но никак не для него. Создайте для него стимул, заставьте принять часть ответственности за проблему. Примените методику У-3-О-Р (**обстоятельства, заключение, уважение, результат**) и не забывайте про контроль прогресса.

Создание хороших личных отношений способствует преодолению разногласий. Относитесь к другим искренне и великодушно и выстраивайте прочные отношения. Расширяйте круг деловых контактов — таким образом, вы все будете делать быстрее, поскольку рядом с вами всегда будут люди, которым вы помогли или которых познакомили с нужными людьми.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

www.mygreenlight.com — ресурсы от организации Кейта Феррацци о том, как повысить качество и увеличить количество ваших деловых контактов, относясь к другим искренне и великодушно. Кроме того, здесь вы найдете информацию о плане действий по созданию и развитию деловых контактов.

www.tracomcorp.com — информация о социальных типах личности.

РАЗДЕЛ V

Излучайте спокойствие и уверенность — и к вам потянутся

Нести ответственность за «свои 50%» — это подход, применимый для всех аспектов вашей деловой и личной жизни. В главе 12 я познакомлю вас со стратегиями достижения баланса между работой и личной жизнью.

Как только вы повысите свою стрессоустойчивость, ваши спокойствие, уверенность в себе и продуктивность не останутся незамеченными. Вы автоматически станете примером для подражания. Вы сможете не только сами сохранять спокойствие в стрессовой ситуации, но научитесь стимулировать других взять себя в руки и начать управлять обстоятельствами. Активно ищите такие возможности. В главе 13 я расскажу вам, как добиться того, чтобы в вашей семье, рабочем коллективе, во всем вашем окружении были ясные и искренние отношения, как избавиться от конфликтов и эмоциональных взрывов и добиваться желаемых целей благодаря тому, что каждый участник этого процесса несет ответственность за «свои 50%».

Глава 12

Взгляните по-новому на баланс между работой и личной жизнью

Все хотят достичь баланса между работой и личной жизнью, но мало кто знает точно, что это такое. Когда люди размышляют о причинах стресса, первое, что им приходит на ум, — сложность совмещения личной жизни и профессиональной деятельности: *«Как мне показывать хорошие результаты на работе и при этом делать все возможное дома?»* Кроме того, это главное желание детей: чтобы родители приходили домой менее напряженными и уставшими. На тематических интернет-форумах возникло бурное обсуждение вопроса, актуального для нас всех: можно ли «получить все и сразу» или нет¹. Одна из целей этой книги — расширить ваше понимание баланса между работой и личной жизнью, выходя за рамки того времени, которое человек проводит дома и на работе.

Все стратегии, описанные на страницах этой книги, имеют непосредственное отношение к качеству жизни. Чем более сбалансированным является ваш рабочий день (например, вы применяете модель «интенсивной нагрузки/отдыха», минимизируете отвлекающие факторы, находите время «расставить все по местам»), тем более уравновешенной и размеренной становится ваша жизнь в целом — больше времени и пространства на размышление, меньше необоснованных эмоций и больше позитива. Техники, способствующие избавлению от физических проявлений стресса на протяжении дня, препятствуют накоплению негативных последствий и превращению их в изнеможение к концу дня или недели. Высокая стрессоустойчивость подпитывает ваше стремление к победе, помогает преодолеть препятствия и заменяет самобичевание на уверенность в себе, наделяя вас, таким образом, большей степенью свободы. Способность нести ответственность за «свои 50%» и мыслить так, чтобы каждый ваш шаг приближал вас к «точке горизонта», предотвращает эмоциональное истощение, которое снижает качество

жизни. В итоге вы почувствуете себя бодрым и полным энергии на протяжении всего дня, а также вечером и в выходные².

Джейсон Рубинштейн, вицепрезидент компании Redbox, гиганта видеороката, очень лаконично изложил три самые сложные проблемы всех успешных деловых людей, особенно если у них есть дети: «Во-первых, это карьера: вы должны заниматься тем, что вам действительно интересно, но при этом достойно обеспечивать семью. Во-вторых, проблема управления временем: когда я должен уходить с работы и сколько времени я ежедневно провожу со своими детьми. В-третьих, как быть эффективным в современном мире, когда от вас ожидают доступности 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Так живут большинство успешных людей, которых я знаю, — мы стараемся делать все, что от нас зависит, но это чертовски сложно»³.

Помимо стратегий, описанных на страницах этой книги, далее представлено несколько рекомендаций по достижению баланса между работой и личной жизнью.

ИЗМЕНИТЕ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ К ЖИЗНИ

На самом деле люди добиваются (и нуждаются в этом) не баланса между работой и личной жизнью, а чтобы им приносили чувство глубокого удовлетворения как их профессиональная деятельность, так и личная жизнь, считает Мэтью Келли, автор книги *Off Balance: Going Beyond the Work Life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction* («Потеря равновесия: путь к личному и профессиональному удовлетворению находится за гранью мифа о балансе между работой и личной жизнью»)⁴. Начните жить так, чтобы получать от жизни больше удовольствия, а не считать часы на работе и за ее пределами. Отчасти ответственное отношение к «своим 50%» предполагает четкую формулировку того, что для вас значит карьерный успех и личное счастье. Уделите некоторое время тому, чтобы записать ваше видение: что на данном этапе вас огорчает и чего вы действительно хотите от жизни. (Вернитесь к некоторым упражнениям, описанным в главах 3 и 5, которые вам в этом помогут.) Затем разработайте пошаговый план действий, направленный на то,

чтобы постепенно привести вас к той жизни, которая будет приносить вам удовольствие во всех своих проявлениях.

Кэрол Эванс, основатель и президент компании Working Mother Media, поделилась своим опытом, как справиться с чувством вины, с которым многие из нас сталкиваются, теряя равновесие между работой и личной жизнью.

В рамках исследования, проведенного нашей компанией, мы обнаружили, что очень полезно переключаться с повседневной рутины на глобальную картину, а также постоянно концентрироваться на долгосрочной цели. Если вы периодически будете напоминать себе: «Я работаю для того, чтобы зарабатывать деньги, чтобы я мог себе позволить жить в этом районе, который мне нравится, и отдать детей в хорошую школу», — ваша вина сразу испарится. Кроме того, наше исследование также показало, что, когда женщина рассматривает свою работу как движение по карьерной лестнице, а не «просто зарплатный чек», вероятность того, что она будет чувствовать удовлетворение и радость во всех аспектах своей жизни, гораздо выше⁵.

В ходе интервью Эванс подчеркнула важность внешней поддержки:

Мнение постороннего человека, способного помочь вам проанализировать все ваши альтернативы, бесценно... Именно поэтому огромным позитивным опытом для меня является участие в программах коучинга для топ-менеджеров. Мне кажется, что у меня с плеч снимают огромный груз из стресса и вины, когда коуч напоминает мне о том, кто я на личностном уровне. Например, когда у меня возникает ощущение, что я провожу слишком много времени в деловых поездках по стране, не уделяя должного внимания своим детям, мне надо напомнить: дома я тоже не сижу на месте, потому что я очень активный человек. Когда я дома, то вся в детях: мы придумываем совместные увлекательные занятия, добиваемся своих маленьких побед, я уделяю им все свое внимание, то есть

я делаю все то, что и на работе. Как я могу чувствовать себя виноватой? Я такая, какая есть!

Другие женщины, которые добились успеха и сделали карьеру, поддерживая при этом прекрасные отношения в семье, являются ярким подтверждением этих слов. Одна из таких женщин — Андреа Хансен, президент компании Vochic Group, говорит:

Материнство учит вас не судить других людей: то, что хорошо для других, не обязательно подойдет вам. На заре своей карьеры я была критиком, каких еще поискать — у меня была паранойя, что если я буду работать, то мои дети будут обделены любовью и мы не будем проводить вместе достаточно времени. Но теперь я знаю, что я стала еще лучшей мамой благодаря достижениям и уверенности в себе, которые подарила мне моя карьера⁶.

ИЗМЕНИТЕ ПРОБЛЕМУ

Объедините ваши миры

Кейт Феррацци, основатель и глава компании Ferrazzi Greenlight и эксперт в области развития деловых отношений, советует «смешивать» — объединять — наши два мира, чтобы не стоять постоянно перед выбором одного или другого⁷. Хотя у некоторых найдутся весомые аргументы против, но в идеале он рекомендует выстраивать тесные, искренние и личные отношения с людьми на работе. Кейт является типичным представителем высокоуспешных людей с плотным графиком, он объяснил свое отношение к *смешиванию*: «Всем нам приходится делать выбор, когда происходят постоянные изменения. В нашем случае изменились социальные отношения, они стали более свободными. Теперь социальные контакты смешиваются: либо вы присоединяетесь ко мне и моему сыну в тренажерном зале, либо я приглашаю вас на обед с моими коллегами и сотрудниками».

Стремитесь к гибкости

По мнению Кэрол Эванс, «гибкий рабочий график (создание удобного для вас режима работы, если вы владеете собственным бизнесом) — это на сегодня наиболее разумное решение проблемы стресса,

связанного с балансом между работой и личной жизнью». С чего начать, чтобы сделать свой график гибким? Эванс советует:

Во-первых, уточните корпоративную политику вашей компании относительно скользящих графиков... Будьте прямолинейны и обратитесь к компетентному лицу, вашему руководителю или специалисту по персоналу. Во многих компаниях разрешен скользящий график работы; вы просто должны знать, что такая возможность существует... Обратите внимание, какие виды скользящих графиков используют коллеги — официальные или не официальные. Или же вы всегда можете взять инициативу в свои руки и предложить такой график, который будет подходить лично вам⁸.

Эванс призывает всех нас понять, что отныне в гибком рабочем графике заинтересованы не только работающие матери. Сегодня к нему стремятся все больше молодых сотрудников. Она привела пример своей компании: «У нас работает молодой парень, который бегаёт марафоны, поэтому у него гибкий график работы, чтобы он мог тренироваться. Он ничем не отличается от работающей матери, которая хотела бы уходить домой в 4 часа дня, чтобы помочь своему третьекласснику с домашним заданием. Всегда просите то, чего вы хотите. Составьте план. Будьте готовы к тому, что первая реакция на вашу просьбу будет отрицательной».

Однако она советует не отчаиваться: «Никогда не сдавайтесь. Организации также эволюционируют. Многие компании, которые раньше понятия не имели о том, что такое гибкий график, сегодня предлагают его своим сотрудникам, поскольку это повышает как удовлетворенность сотрудников, так и моральный дух»⁹. Исследования показывают, что возможность использовать гибкий рабочий график укрепляет здоровье сотрудников, снижает эмоциональное напряжение и психологическое истощение, а также сглаживает конфликт между работой и домом^{10, 11}. Вплоть до трети сотрудников даже хотят сменить работодателя исключительно ради возможности иметь гибкий график работы¹². Некоторые компании подсчитали, что переход на

скользящий график в масштабе всей компании экономит им в среднем до 35% на арендной плате за офисные помещения¹³.

Избавьтесь от чувства вины — разделите ответственность

Неужели женщины могут жалеть о чем-то сильнее, чем о времени, которое не смогли уделить своим детям? Могут. Согласно исследованию, проведенному институтом Working Mother Research Institute, это хаос в доме¹⁴. Результаты недавно проведенного национального исследования свидетельствуют о том, что 68% работающих матерей ощущают значительную или сильную вину из-за того, что в их доме недостаточно чисто. «Не все решения связаны с работой, сегодня мы сильнее всего мечтаем о том, чтобы разделить ответственность по дому», — считает Эванс¹⁵. Как уже отмечалось в главе 5, результаты недавнего исследования показывают, что мужчины делают больше работы по дому. Но, по мнению Эванс, нам еще очень далеко до равноправия: «В то время как обязанности отнимают время, ответственность становится причиной стресса».

Используйте методики оказания влияния, описанные в главе 11, чтобы привлечь остальных членов вашей семьи к разделению не только обязанностей, но и ответственности в отношении поддержания чистоты в доме, планирования отпуска, записи к врачу и т. д.

Давайте рассмотрим следующий вдохновляющий пример: моя клиентка Эйлин, которая работает в компании по пошиву одежды, всерьез восприняла «правило 50%» и начала применять его в своей семейной жизни. Она развила идею «идеального рабочего дня» до «идеальной семейной жизни» и решила обсудить с мужем и двумя сыновьями, какое качество жизни они хотели бы иметь у себя дома. У членов ее семьи возникло множество идей, и они помогли ей даже сильнее, чем она ожидала! Каждый из них начал уделять 10 минут в день на уборку определенной части дома. После того как на протяжении двух недель все они добросовестно выполняли свои обязанности, их дом как будто построили заново! Каждый член семьи взял на себя обязательство и прошел свою половину пути, чтобы в итоге выполнить задачу, важную для всей семьи. Совместными усилиями их жизнь изменилась в лучшую сторону.

Общайтесь друг с другом так, чтобы соответствовать ожиданиям других людей и ощущать радость от принятых решений. И снова я обратилась к Джейсону Рубинштейну, которого попросила описать ключевые факторы успешного балансирования между домом и работой:

Отчасти баланс заключается в том, что я сама себе разрешаю «отключиться» от работы, но порой, наоборот, разрешаю себе в случае необходимости поработать вечером или на выходных. Я приложил немало усилий, чтобы создать крепкие отношения с детьми, и теперь в свои 7 и 9 лет они понимают, что, даже если мне пришлось пойти в офис в воскресенье на пару часов, это не значит, что я их бросил. А чтобы полностью отключиться на время отпуска, я приложил все усилия, чтобы точно и четко донести до всех и каждого на работе нужную информацию по всем возможным делам и проблемам, чтобы можно было спокойно пойти в отпуск¹⁶.

В ходе недавних исследований выяснилось, что из всех возрастных категорий больше всех ощущают себя подверженными стрессу молодые люди¹⁷. Они хотят и даже требуют таких условий работы, чтобы поддерживать баланс между личной жизнью и карьерой. Поколение Y^[18] демонстрирует своим коллегам и окружающему миру естественные навыки, которые стоило бы развивать у себя многим из нас. Я спросила Ои Йен Лам, студентку программы MBA Школы бизнеса Фукуа при Университете Дьюка, как она справляется с нагрузкой. Ее стратегии по эффективному противостоянию стрессу включают¹⁸:

- Никогда не терять чувства юмора!
- Говорить «нет» проектам, в которых ей не обязательно участвовать, либо проектам, в которых отсутствует четкая цель/план.
- Применять правило 80/20 и расставлять приоритеты для наиболее значимых дел.
- Ставить перед собой измеримые и реальные цели. И помнить, что это нормально, если работа выполнена не идеально!

- Здоровый сон, здоровая пища, регулярные занятия спортом и выделение в графике времени на себя.
- Выбор наставников на раннем этапе и ограничение общения с неприятными людьми.
- Фиксирование того, сколько времени я потратила, чтобы собраться силами и приступить к выполнению какой-либо задачи, например, сколько времени я потратила в сети Facebook или на покупки в интернет-магазине. Это дает мне представление о том, сколько времени я трачу на отвлекающие факторы — такие записи отлично мотивируют к работе!

Как вы сами видите, ее список — отражение того, что она несет ответственность за «свои 50%»! Вы тоже так можете!

Глава 13

Как мотивировать других пройти свою половину пути

Самый лучший момент для того, чтобы посадить дерево, был двадцать лет назад. Второй шанс есть у вас только сегодня.

Китайская пословица

К этому моменту вы уже понимаете, что многие люди, как дома, так и на работе, попали в замкнутый круг и находятся под воздействием постоянного стресса, хотя и не отдают себе в этом отчета. Однако, как в шутливой форме выразил это один из участников моего тренинга в компании Procter and Gamble, «друзья не позволят друзьям жить в стрессе!» Если в вашем окружении есть такие люди, отнеситесь к ним с сочувствием; возможно, вы тоже через это прошли. И как сделал бы любой хороший наставник или родитель, вы можете создать «момент обучения», сказав что-то вроде: «Я тоже постоянно на себя давил. Затем я организовал свой рабочий график по принципу “интенсивной нагрузки/отдыха” и выделил время, чтобы расставить все по местам. Кроме того, вы можете побуждать их к действию: «Выбирайте “прямой путь”!» Не упустите момент, когда они начнут искать оправдания сложившимся обстоятельствам, и вместо этого направьте их действия на достижение их «точки горизонта». Помните, что они делают все, что могут, применяя те инструменты, а также психологические и физиологические особенности реакции, которые свойственны им от природы.

Самый быстрый способ улучшения корпоративной культуры или обстановки в семье — создать «культуру 50%», где каждый будет следовать «правилу 50%»: «Несите ответственность за свои 50%». Каждый человек должен нести ответственность за свой вклад в общее командное или корпоративное дело.

Представьте на мгновение, что все, с кем вы работаете, несут ответственность за свои действия: они делают то, о чем их просят, постоянно находятся на связи и быстро отвечают на ваши запросы, говорят уважительным тоном и приносят друг другу только решения,

но никак не проблемы. Ваш уровень стресса остается низким, а продуктивность взлетает до небес! Все, уже звонит будильник, пора возвращаться назад в реальность...

Но ведь это и может стать вашей реальностью.

Присоединяйтесь к моей миссии по созданию «культуры 50%» в вашей организации или в компании, семье или сообществе.

Как это сделать?

1. Станьте примером для подражания.
2. Выработайте эти навыки в вашей команде или организации. Когда я участвую в командных тренингах, мы начинаем с упражнения «Идеальный день». Мы создаем коллективное видение «Идеального дня» для команды. Затем каждый член команды принимает на себя обязательства — каждый должен внести свой вклад, чтобы ежедневно создавать «идеальный день». Стоит им набить руку, команда начинает показывать высокие результаты. Они взаимодействуют между собой, чтобы решать проблемы. Они контролируют друг друга, разговаривая только в позитивном тоне.
3. Если вы ведете блог, расскажите своим читателям о «культуре 50%». Приведите примеры того, как «правило 50%» работает для вас — и как оно могло бы работать для них.
4. Расскажите о «правиле 50%» людям, которые вас окружают: коллегам по работе, друзьям, соседям и знакомым. Поощряйте людей, собравшихся за круглым столом, принимать другие точки зрения, не закливаясь на своих.
5. Мечтайте, причем о чем-то грандиозном. Модели поведения, обусловленные стрессом, истощали ваши запасы энергии и тормозили ваше развитие. Сейчас вы уже можете начать вносить свой вклад, как и положено.

Я бросаю вам вызов: применяйте «правило 50%» в каждом аспекте своей жизни. Придерживайтесь этого стандарта и преодолевайте ежедневные стрессы и препятствия, которые мешали вам развиваться — до настоящего момента. Вы будете мысленно торжествовать каждый раз, когда у вас получится избежать бурной

реакции или отказаться взять на себя ответственность другого человека. Если вы выберете «прямой путь», то будете подпитываться собственным успехом! Вы станете наслаждаться тем запасом энергии и тем энтузиазмом, с которыми вы будете возвращаться вечером домой, поскольку вам удастся находить в течение дня «кнопку выключения»!

Применяйте техники повышения стрессоустойчивости, пока они не станут вашей второй натурой. Используйте «правило 50%», чтобы каждый ваш шаг приближал вас к «точке горизонта», даже когда велико искушение обвинить других людей, поддаться изнеможению и постоянно нажимать на «кнопку включения», точно *зная*, что вам пора отпустить ситуацию и надавить на «кнопку выключения».

Не дайте стрессу взять над вами верх. Скользите по волнам. Поднимайте людей вокруг себя. Если каждый из нас будет выполнять свою часть, мы сможем создать «культуру 50%» в наших семьях, на работе, в обществе — и даже по всему миру. Успех начинается с вас.

Приложение

Лучшие 12 стратегий по сохранению спокойствия и эффективности в любой ситуации

Золотое правило стрессоустойчивости гласит, что в любой ситуации вы должны нести ответственность за «свои 50%». Вот 12 способов, как это можно сделать:

1. **Действуйте так, чтобы приблизиться к своей «точке горизонта»:** вместо бурной эмоциональной реакции на обстоятельства проявляйте самоконтроль. Определите для себя качества человека, которым вы хотите быть, и поставьте перед собой цель развить в себе эти качества (глава 3).
2. **Техника дыхания в три этапа:** это трехминутное упражнение поможет сбалансировать возбуждающую и успокаивающую части вашей нервной системы, обеспечивая быструю психологическую перезагрузку (глава 4).
3. **Модель «интенсивной нагрузки/отдыха»:** подход, который поможет вам поддерживать постоянную концентрацию и сохранять энергию, чередуя периоды интенсивной нагрузки со временем, которое вы отводите своему организму на восстановление. Применяйте данный подход и дыхательные техники в качестве идеальных «восстановительных» методик (глава 4).
4. **Правильное питание и здоровый сон:** придерживайтесь рациона с низким содержанием сахара и высоким содержанием белков, чтобы у вас не заканчивалась энергия в течение всего дня (глава 7). Используйте технику дыхания левой ноздрей, чтобы быстро успокоиться и заснуть, если вы вдруг проснулись среди ночи (глава 4).
5. **Техника «охлаждающего дыхания»:** эта дыхательная техника поможет вам сохранить хладнокровие, спокойствие и

собранный вместо того, чтобы бурно реагировать на напряжение других людей. Кроме того, данная техника может успокоить и вашего собеседника (глава 10)!

6. **Пошаговый анализ ситуации:** научитесь не принимать все сказанное на свой счет, будьте более объективны при оценке поведения других людей и измените свое отношение к ситуации (глава 9).
7. **Идите «прямым путем»:** перестаньте быть источником стресса для самих себя: поверьте в собственные силы вместо того, чтобы постоянно искать одобрения других (глава 6).
8. **П-О-РА взять под контроль отвлекающие факторы:** начните сами управлять ситуациями, когда вашу работу пытаются прервать, заранее определив для себя критерии, когда вы Принимаете, Отклоняете или Ранжируете (фильтруете) отвлекающие факторы (глава 5).
9. **Лучший инструмент по управлению временем — четкость:** расставляйте свои задачи в порядке приоритета, четко определяя свою роль, стратегические цели/бизнес-модель, а также выделяйте задачи, имеющие высокую значимость. Научитесь отвечать на просьбы «да» или «нет» в зависимости от того, приближают ли они вас к намеченной цели (глава 5).
10. **Кнопка «выключения паники»:** используйте точку акупрессуры, чтобы мгновенно избавиться от ощущения паники и тревоги (глава 7).
11. **Методика У-З-О-Р:** когда поведение другого человека создает для вас проблемы, заставьте его принять на себя ответственность за эти проблемы, используя четырехэтапную технику выстраивания диалога (глава 11).
12. **Научитесь настраивать свой «внутренний iPod»:** избавьтесь от склонности к самобичеванию и негативного внутреннего голоса при помощи данной методики (глава 8).

Примечания

Введение

1. Accenture. (2010, Mar.). Women Leaders and Resilience: Perspectives from the C-Suite, *Accenture Report*, p. 5.
2. Safian, R. (2012, Jan. 9). This Is Generation Flux: Meet the Pioneers of the New (and Chaotic) Frontier of Business. Источник: <http://www.fastcompany.com/1802732/generation-flux-meet-pioneers-new-and-chaotic-frontier-business>

РАЗДЕЛ I

Глава 1

1. Hallowell, E. (2005). Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform, *Harvard Business Review*, 3. Январь 2005 г., источник: <http://hbr.org/2005/01/overloaded-circuits-why-smart-people-underperform/ar/1>
2. Allen, D. (2012, Feb.) *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
3. Cole, W. (2004, Oct. 11). Please, Go Away. *Time*. Октябрь 2011 г., источник: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,995299,00.html>
4. American Psychological Association (24 октября 2007 г.). Stress a Major Health Problem in the U.S., Warns APA. Октябрь 2007, источник: <http://www.apa.org/news/press/releases/2007/10/stress.aspx>
5. American Institute of Stress, источник: <http://www.stress.org/americas.htm>

Глава 2

1. McEwen, B. (2002). *The End of Stress as We Know It*. Washington, DC: National Academies Press.
2. Anderson, C. (1977). The Relationship Between Locus of Control, Decision Behaviors, and Performance in a Stress Setting: A Longitudinal Study, *Academy of Management Proceedings*, 00650668, 65–69.

РАЗДЕЛ II

Глава 3

- [1.](#) Dyer, W. (1998). *Wisdom of the Ages: A Modern Master Brings Eternal Truths into Everyday Life*. New York: HarperCollins.
- [2.](#) Amabile T., and Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (pp. 45–59). Boston: Harvard Business Press.
- [3.](#) Zander, R. S., and Zander, B. (2003). *The Art of Possibility*. New York: Penguin.
- [4.](#) Amabile and Kramer, *The Progress Principle*.
- [5.](#) Seligman, M. (2011, Apr.). Building Resilience, *Harvard Business Review*, 89 (4), 100–106.
- [6.](#) Menkes, J. (2011). *Better Under Pressure: How Great Leaders Bring Out the Best in Themselves and Others*. Boston: Harvard Business Press.
- [7.](#) Dweck, C. S. (2009). *Mindset, the New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- [8.](#) Goldsmith, M. (2012, Feb.). New Finding Presented at Training for the American Management Association.
- [9.](#) Barsh, J., Cranston, S., and Lewis, G. (2011). *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*. New York: Crown Business.

Глава 4

- [1.](#) Taylor, J. B. (2008). *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*. New York: Viking Press.
- [2.](#) McEwan, B. (2002). *The End of Stress as We Know It*. Washington, DC: National Academies Press.
- [3.](#) Rock, D. (2008). SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others. *NeuroLeadership Journal*, 1 (1), 296–320.
- [4.](#) Angier, N. (18 августа 2009 г.). Brain Is a Co-Conspirator in a Vicious Stress Loop. *The New York Times*, D2.
- [5.](#) Schwartz, J., and Loehr, T. (2003). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance*. New

York: Free Press.

6. Schwartz, T. (13 декабря 2011 г.). How to Accomplish More by Doing Less. Сообщение опубликовано на сайте: <http://blogs.hbr.org>
7. Schwartz, T. (2012, Feb.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
8. Office Pulse, Work/Life Balance. (2011). *Captivate Office Pulse Survey Reveals Men Are Happier Than Women with Their Work-Life Balance*. 18 марта 2012 г., источник: <http://officepulse.captivate.com/work-life-balance>
9. Azar, B. (2000). A New Stress Paradigm for Women. Июль 2000 г., Источник: <http://www.apa.org/monitor/julaug00/stress.aspx>
10. Catalyst. (2005). Women «Take Care», Men «take charge»: Stereotyping of U. S. Business Leaders Exposed. 18 марта 2012 г., источник: <http://www.catalyst.org/publication/94/women-take-care-men-take-charge-stereotyping-of-us-business-leaders-exposed>
11. Evans, C. (февраль 2012). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
12. Schwartz, T. (октябрь 2007). Manage Your Energy, Not Your Time, *Harvard Business Review*, 85.
13. Knowledge at Wharton (2012). Flipping the Switch: Who Is Responsible for Getting Employees to Take a Break? 15 февраля 2012 г., источник: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2941>
14. Kelly, C. (28 апреля 2012 г.). Ok, Google Take A Deep Breath, *The New York Times*. источник: <http://www.nytimes.com/2012/04/29/technology/google-course-asks-employees-to-take-a-deep-breath.html>
15. Berry, L., Mirabito, A., and Baun, W. (декабрь 2010 г.). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs? *Harvard Business Review*, 88 (12), 105–112.
16. Sequeira, S. (февраль 2012) *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
17. Cromie, W. J. (2 февраля 2006 г.). Meditation Found to Increase Brain Size. *Harvard Gazette*.
18. Holzel, B. K., Carmody, J., Evans, K. C., et al. (2010). Stress Reduction Correlates with Structural Changes in the Amygdala. *Social*

Cognitive and Affective Neuroscience, 5 (1), 11–17.

19. MacKenzie, C. S., Poulin, P. A., and Seidman-Carlson, R. (2006). A Brief Mindfulness-Based Stress Reduction Intervention for Nurses and Nurse Aides. *Applied Nursing Research*, 19, 105–109.
20. Kerr, C. E., Jones, S. R., Wan, Q., et al. (2011). Effects of Mindfulness Meditation training on Anticipatory Alpha Modulation in Primary Somatosensory Cortex. *Brain Research Bulletin*, 85 (3–4), 96–103.
21. Kirk, U., Downar, J., and Montague, P. R. (2011). Interoception Drives Increased Rational Decision-Making in Meditators. Playing the Ultimatum Game. *Frontiers in Decision Neuroscience*, 5, 49.
22. Brown, R. P., and Gerbarg, P. L. (2009). Yoga Breathing, Meditation, and Longevity. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1172, 54–62.
23. Levry, M. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
24. Greene, G. (24 марта 2012 г.). The Case for Sleep Medicine. *The New York Times*. 24 марта 2012 г., источник: <http://www.nytimes.com/2012/03/25/opinion/sunday/the-case-for-sleep-medicine.html>
25. Pick, M. (2011). Better Sleep May Lower Your Hunger Hormone. 4 февраля 2011 г., источник: <http://www.huffingtonpost.com>
26. Weisul, K. (2011). So That’s Why Your Boss Is Hypercritical. 4 августа 2011 г., источник: <http://www.cbsnews.com>
27. Gottfried, S. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
28. Sequeira, S. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
29. Schwartz, T. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
30. Woods, W. (2012). Meditating at Work: A New Approach to Managing Work Overload. *Noetic Now*, 19, and Kelly, C. (28 апреля 2012 г.). Ok, Google Take a Deep Breath, *The New York Times*.
Источник: http://www.nytimes.com/2012/04/29/technology/google-course-asks-employees-to-take-a-deep-breath.html?_r=1&pagewanted=all

- [31.](#) Woods, Mediating at Work.
- [32.](#) Davidson, R., Lutz, A., Lewis, J., and Johnstone, T. (2008). Regulation of the Neural circuitry of Emotion by Compassion Meditation. *PLoS ONE*, 3 (3). doi: 10.1371/journal.pone.0001897
- [33.](#) Rosenthal, N., and Oz, M. (2011). *Transcendence: Healing and Transformation Through Transcendental Meditation*. New York: Penguin Group.
- [34.](#) Winfrey, O. (февраль 2012 г.). What Oprah Knows for Sure About Finding the Fullest Expression of Yourself. Февраль 2012 г., источник: <http://www.oprah.com/health/Oprah-on-Stillness-and-Meditation-Oprah-Visits-Fairfield-Iowa>
- [35.](#) Schwartz, T. (2010). *The Way We're Working Isn't Working*. New York: Free Press.
- [36.](#) Rock, D. (2009). *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. New York: HarperCollins.
- [37.](#) Pick, M. (2011). *Are You Tired and Wired? Your Proven 30-Day Program for Overcoming Adrenal Fatigue and Feeling Fantastic Again*. New York: Hay House.
- [38.](#) Gottfried, S. (2013). *The Hormone Cure: Reclaim Balance, Sleep, Sex Drive, and Vitality with the Gottfried Protocol*. New York: Scribner/Simon & Schuster.

Глава 5

- [1.](#) Obhi, S., and Haggard, P. (июль–август 2004 г.). Free Will and Free Won't. *American Scientist*, 92 (4), 358–365.
- [2.](#) Dolan, C. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
- [3.](#) Booz & Company (2011). *Executives say They're Pulled in Too Many Directions and That Their Company's Capabilities Don't Support Their Strategy*. 18 января 2011 г., источник: <http://www.booz.com/global/home/press/article/49007867>
- [4.](#) McCaffrey, S. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
- [5.](#) Schefren, R. (2011). *From Frustration to Freedom Webinar*. <http://www.livewebinarservice.com/b/invitation.php>

6. Dietzel, G. (2011). *The New Stealth Guru Webinar*.
<http://www.sellhighpricedprograms.com/>
7. Schefren, R. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
8. Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. (pp. 93–95). New York: Harper Business.
9. Worline, M. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
10. Cole, W. (11 октября 2004 г.). «Please, Go Away.» *Time*. Октябрь 2011 г., источник:
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,995299.00.html>
11. Traub, P. (ноябрь 2011 г.). Training for Women Presidents Organization, New York.
12. Knowledge at Wharton (2012). *Flipping the Switch: Who Is Responsible for Getting Employees to Take a Break?* 15 февраля 2012 г., источник: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2941>
13. Knowledge at Wharton, *Flipping the Switch*.
14. Dean, D., and Webb, C. (2011). Recovering from Information Overload. 18 марта 2012 г., источник:
http://www.mckinseyquarterly.com/Recovering_from_information_overload_2735
15. Carr, N. (июнь 2010 г.). *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. New York: W. W. Norton & Company.
16. Carr, N. (2011). Economist Conference: The Consequences of Information Overload. Видео доступно на сайте www.nicholascarr.com
17. Allen, D. (2002). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Books.
18. Dux, P., Ivanoff, J., Asplund, C., and Marois, R. (2006). Isolation of a Central Bottleneck of Information Processing with Time-Resolved fMRI. *Neuron*, 52, 1109–1120.
19. Nigg, J. (март 2012 г.) *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
20. Rock, D. (2009). *Your Brain at Work* (pp. 93–95). New York: Harper Business.

21. Morgan, C. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
22. Knowledge at Wharton, *Flipping the Switch*.
23. Dolan, C. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
24. Allen, *Getting Things Done*.

РАЗДЕЛ III

Введение

1. Clancy, R. (2010). *Financial Control Gives People More Happiness Than a Large Salary, Study Shows*. 18 марта 2012 г., источник: <http://www.investmentinternational.com>

Глава 7

1. Ross, J. B. (2003). *The Mood Cure: The 4-Step Program to Take Charge of Your Emotions-Today*. New York: Penguin Books.
2. Gottfried, S. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
3. Levry, J. M. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
4. Sequeira, S. *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
5. Wilson, J. L. (2001). *Adrenal Fatigue: The 21st Century Stress Syndrome*. Petaluma, CA: Smart Publications.
6. Gottfried, S. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
7. Wilson, *Adrenal Fatigue*.
8. Pick, M. (2011). *Are You Tired and Wired? Your Proven 30-Day Program for Overcoming Adrenal Fatigue and Feeling Fantastic Again*. New York: Hay House, and Pick, M. (март 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
9. Ross, *The Mood Cure*, p. 73.
10. Ross, *The Mood Cure*.
11. Gottfried, *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
12. Pick, *Are You Tired and Wired? and Success Under Stress*, интервью с экспертом.

13. Ross, J. B. (2003). *The Mood Cure: The 4-Step Program to Take Charge of Your Emotions-Today*. New York: Penguin Books.

Глава 8

1. Goldsmith, M. (2007). *What Got You Here Won't Get you There: How Successful People Become Even More Successful!* New York, NY: Hyperion and www.marshallgoldsmithfeedforward.com
2. Fey, T. (2011). *Bossypants*. New York. Reagan Arthur Books.
3. Uzzi, B., and Dunlap, S. (2005). How to Build Your Network. *Harvard Business Review*, 83 (12), 53–60.

РАЗДЕЛ IV

1. Watson, C., and Hoffman, R. (1996). Managers as Negotiators. *Leadership Quarterly*, 7 (1), 1996. Источник: http://www.trainingindustry.com/uploadedFiles/Executive_Toolkit/Knowledge_Community/White_Papers/Tracom_-_Effective_Managers_WP.pdf
2. Weisul, K. (2011). How Office Stress Invades Our Homes. 6 сентября 2011 г., источник: http://www.cbsnews.com/8301-505125_162-44442198/how-office-stress-invades-our-homes/

Глава 9

1. Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
2. Ferrazzi, K. (2009). *Who's Got Your Back: The Breakthrough Program to Build Deep, Trusting Relationships That Create Success — and Won't Let You Fail*. New York: Crown Business

Глава 10

1. CBS Detroit. (2010). W SU Research Shows Husband's Work Worries Affect Wife's Hormones. 29 ноября 2010 г., источник: <http://detroit.cbslocal.com/2010/11/29/wsu-research-shows-husbands-work-worries-affect-wives-hormones-2/>
2. Taylor, J. B. (2008). *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*. New York: Viking Press.

3. Sequeira, S. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
4. Levту, J. M. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
5. Sequeira, *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
6. Yates, B. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
7. Emotional Freedom Techniques. (2011). The Effect of Emotional Freedom Techniques (EFT) on Stress Biochemistry: A Randomized Controlled Trial. Источник: http://www.eftuniverse.com/index.php?option=com_content&view=article&id=9160&Itemid=21
8. Childre, D., and Rozman, D. (2005). *Transforming Stress: The Heartmath Solution for Relieving Worry, Fatigue, and Tension*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
9. Davis, J. What's So Great About Kissing? *Webmd.com*. Источник: <http://www.webmd.com/sex-relationships/features/kissing-benefits>
10. Grewen K. M., Girdler S. S., Amico, J. A., and Light, K. C. (2005). Effects of Partner Support on Resting Oxytocin, Cortisol, Norepinephrine and Blood Pressure Before and After Warm Partner Contact. *Psychosomatic Medicine*, 67, 531–538.

Глава 11

1. Johnson, M. (2009). *Cracking The Boy's Club Code: The Woman's Guide to Being*.
2. *Heard and Valued in the Workplace*. New York: Morgan James Publishing Myers-Briggs. Myers-Briggs Type Indicator. Источник: <https://www.cpp.com/products/mbti/index.aspx>
3. Connell, H. (1984). NLP Techniques for Salespeople. *Mendeley*, 38 (11), 44–46. Источник: <http://www.mendeley.com/research/nlp-techniques-for-salespeople/>
4. Tracom Group. (2010). Journal Article Shows SOCIAL STYLE to Be Most Effective Behavioral Model. 9 ноября 2010 г., источник: http://www.tracomcorp.com/news-and-resources/news-detail?content_item_id=150
5. Ferrazzi, K. (2005). *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time*. New York: Crown Business.

6. Dale Carnegie, as quoted in Ferrazzi, *Never Eat Alone*.
7. Guido, L. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.

РАЗДЕЛ V

Глава 12

1. Families and Work Institute. (2002). 2002 National Study of the Changing Workforce. Источник: <http://familiesandwork.org/site/work/workforce/2002nscw.html>
2. Slaughter, A. — M. (2012). Why Women Still Can't Have it All. *The Atlantic Magazine*, July/August. 25 июня 2012 г., источник: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>
3. Rubinstein, J. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
4. Kelly, M. (2011). *Off Balance: Getting Beyond the Work-Life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction*. New York: Penguin Group
5. Evans, C. (январь 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
6. Hansen, A. (февраль 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
7. Ferrazzi, K. (2005). *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time*. New York: Crown Business.
8. Evans, C. (январь 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
9. Evans, C. (январь 2012 г.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
10. Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E., and Huang, Q. (2011). Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being? *Journal of Health and Social Behavior*, 52 (4), 404–429.
11. Alphonse, L. M. (2012). Working Mothers Are Healthier (STUDY). 3 января 2012 г., источник: <http://shine.yahoo.com/work-money/working-mothers-healthier-study-220400211.html>

12. Williams, J. (2011). One Third of Employees Willing to Change Employer for Flexible Working Arrangements. Computerweekly.com. 23 августа 2011 г., источник:
<http://www.computerweekly.com/news/2240105418/One-third-of-employees-willing-to-change-employer-for-flexible-working-arrangements>
13. Evans, *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
14. Working Mother's Research Institute. (2011) What Moms Choose: The Working Mother Report. Источник:
<http://www.workingmother.com/research-institute/what-moms-choose-working-mother-report>
15. Evans, *Success Under Stress*, интервью с экспертом
16. Rubinstein, *Success Under Stress*, интервью с экспертом.
17. Cohen, S., and Janicki-Deverts, D. (июнь 2012 г.). Who's Stressed? Distributions of Psychological Stress in the United States in Probability Samples from 1983, 2006, and 2009. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (6), 1320–1334.
18. Lam, O. Y. (2011, Feb.). *Success Under Stress*, интервью с экспертом.

Благодарности

Я благодарю Стива Лефковитца за то, что он первым пригласил меня выступить перед широкой публикой и помог сформулировать термин «стрессоустойчивость». Джеки Грин за информацию о том, что члены Американской ассоциации менеджмента (АМА) заинтересованы в обсуждении темы психологической устойчивости к стрессу на работе, а также Дэйва Саммерса за энтузиазм и полезное знакомство с Эллен Кадин. Хочу выразить искреннюю признательность команде издательства деловой литературы АМАСОМ: Эллен Кадин за поддержку и экспертное мнение и Луису Гринштейну за помощь в работе над рукописью, за его знания, опыт и доброжелательность.

Спасибо Эрин Келли и Элейн Лафферти за то, что были со мной, давали профессиональные советы и рекомендовали качественные образцы писательской работы. Я благодарна Диане О'Коннел за прекрасную редактуру моих черновых вариантов и за ее тактичность и гибкость. Ребекке Джексон за глубокую редактуру, за то, что она с энтузиазмом опробовала мои техники, а также за наш постоянный обмен опытом и дружбу.

Сложно выразить словами мою благодарность тем, кто, не жалея времени, читал первые версии книги и помогал сделать эту рукопись лучше: Дженнифер Хартвел, Марие Кадисон и Нэнси Стюарт. Огромная благодарность женщинам-руководителям в компаниях Procter & Gamble, GE, Pfizer и Merck за их ценные отзывы и вопросы, которые они задавали на наших тренингах — благодаря им мой ум стал острее, а мой энтузиазм не угасал на протяжении всей работы над книгой. Хочу выразить глубокую признательность всем клиентам за то, что делились своими историями и позволили мне принять участие в процессе их преобразования. Некоторые из этих историй представлены на страницах книги (имена изменены).

Спасибо Энн Поуп за ее помощь и щедро потраченное время, а также Орену Шею за гибкость подхода и надежность исследований.

Советы, предложенные в этой книге, появились благодаря мудрости экспертов, которые не пожалели времени, чтобы поделиться со мной новаторскими идеями. Моя искренняя благодарность:

Дэвиду Аллену, автору методики повышения производительности «Как все успеть»; Кэрол Эванс, CEO компании Working Mother Media; Кейт Феррацци, главе компании FerrazziGreenlight, эксперту по профессиональным коммуникациям; Саре Готтфрид, доктору медицинских наук, специалисту по интегративной медицине и эксперту по гормонам; Шейле Маккаффри, бывшему директору по управлению стратегическим кадровым резервом компании Pitney Bowes; Брюсу Макивену, PhD, профессору Рокфеллеровского университета; Джоэлу Ниггу, PhD, профессору психологии в Орегонском университете здоровья и науки; Марсель Пик, магистру наук по сестринскому делу, практикующей медсестре в области акушерства и гинекологии и сооснователю сети клиник Women to Women; Дэвиду Року, сооснователю международной научно-исследовательской ассоциации NeuroLeadership Institute; Ричу Шефрену, основателю компаний Strategic Profits и Business Growth Expert; Монике Уорлайн, PhD, сооснователю компании Vervago.

Я хочу выразить глубокую признательность Келли Блэк, основателю Balancing the Executive Life, за то, что она помогла, проявив всю широту своей души и острый ум, сформулировать многие идеи, представленные на страницах этой книги. Соне Секейра, PhD, нейробиологу в Центре по лечению рака Memorial Sloan-Kettering и сооснователю Naam Biomedical Society, за то, что она терпеливо делилась знаниями в области физиологии стресса и способами борьбы с ним, и за то, как естественно она стала моим примером для подражания. Доктору Джозефу Леври, основателю практики наам-йоги, за обширные знания, готовность ими поделиться и за веру в светлое будущее.

Спасибо за то, что делится своим талантом, людям, которых я считаю образцом стрессоустойчивости: Джейсону Рубинштейну, Андреа Хансен, Ойиен Лам, Клер Долан и Синди Морган. Я бесконечно благодарна моим родителям, Сьюзан и Нилу, за поддержку. Спасибо, что вы так внимательно прочитали «Введение», — ваши советы помогли многое изменить к лучшему. Особая благодарность Луизе, которая вдохновляла и напутствовала меня.

Об авторе



Доктор Шэрон Мельник — психолог, специализируется на теме стрессоустойчивости. Ее энтузиазм в обучении навыкам по развитию стрессоустойчивости помогает руководителям компаний и владельцам бизнеса эффективно противостоять стрессу и преуспевать в бешеном ритме современного мира. Разработала собственную методику по изменению моделей поведения на основе 10-летнего опыта исследовательской работы в Гарвардской школе медицины. Обучила по своей методике более шести тысяч участников тренингов и индивидуальных клиентов.

В качестве главы компании Horizon Point Inc. проводила успешные тренинги для будущих руководителей, топ-менеджеров, специалистов по продажам в таких компаниях, как Deutsche Bank, Oracle Corporation, Freddie Mac, Pitney Bowes и Deloitte, а также для индивидуальных предпринимателей и владельцев небольших компаний. Ее тренинги по развитию стрессоустойчивости, оказанию влияния и лидерству в условиях стресса пользуются большим спросом среди руководителей разных уровней, в том числе международных компаний как в США, так и за рубежом, например GE, Procter & Gamble, Bloomberg, Pfizer, Merck и Coldwell Banker.

Авторские программы и мобильные приложения доступны для скачивания на сайте www.sharonmelnick.com.

- [1] Интрапренер — менеджер, содействующий творческим и маркетинговым инновациям в рамках собственной компании (слово образовано из приставки intra — «внутри» и сокращения от entrepreneur — «предприниматель»). *Прим. перев.*
- [2] Проактивность — представление о природе психики человека. Означает свойство личности принимать ответственность за себя и свою жизнь, а не искать причин происходящих событий в окружающих людях и обстоятельствах. *Прим. ред.*
- [3] «Эффект бабочки» — термин в естественных науках, обозначающий свойство некоторых хаотичных систем. Незначительное влияние на систему может иметь большие и непредсказуемые последствия где-нибудь в другом месте и в другое время. *Прим. перев.*
- [4] Chief Executive Officer — главный исполнительный директор. *Прим. ред.*
- [5] Издана на русском языке: Зандер Б. Искусство возможности. Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни. М.: Альпина Паблишер, 2013. *Прим. перев.*
- [6] SCARF — от англ. Status (статус), Certainty (стабильность), Autonomy (независимость), Relatedness (межличностная коммуникация), Fairness (справедливость). *Прим. перев.*
- [7] Издана на русском языке: Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2013. *Прим. перев.*
- [8] Издана на русском языке: Карр Н. Пустышка. Что интернет делает с нашими мозгами. М. : BestBusinessBooks, 2012. *Прим. перев.*
- [9] Издана на русском языке: Аллен Д. [Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. перев.*

- [10] 401 (k) — наиболее популярный пенсионный план (накопительный пенсионный счет) частной пенсионной системы в США. *Прим. перев.*
- [11] Saturday Night Live («Субботним вечером в прямом эфире») — вечерняя музыкально-юмористическая передача на канале NBC, одна из самых популярных и долгоиграющих в истории телевидения США. За годы своего существования шоу стало неотъемлемой частью культурного ландшафта США и Канады. *Прим. перев.*
- [12] Варианты перевода пьесы Жана-Поля Сартра Huis clos (No Exit): «За закрытыми дверями», «За запертой дверью», «Взаперти». *Прим. перев.*
- [13] Peanuts (англ. «Мелочь пузатая») — ежедневный американский комикс, созданный Чарльзом Шульцем и выходявший со 2 октября 1950 г. по 13 февраля 2000 г. *Прим. перев.*
- [14] Издана на русском языке: Тейлор Д. Мой инсульт был мне наукой. История собственной болезни, рассказанная нейробиологом. М.: Астрель, 2012. *Прим. перев.*
- [15] Институт математики сердца (Institute of Heartmath) — некоммерческая исследовательская и образовательная организация, целью которой является «изучение физиологических механизмов, посредством которых сердце связано с мозгом, а также влияния сердца на обработку информации, на восприятие, эмоции и здоровье». Основан в 1991 г. специалистом по стрессам, писателем и консультантом Доком Чайлдром. *Прим. ред.*
- [16] Издана на русском языке: Феррацци К. [Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. перев.*
- [17] Нетворкинг (от англ. networking) — создание и развитие сети полезных деловых связей и контактов. *Прим. перев.*

[18] Поколение Y (поколение «игрек»; другие названия: millennials — поколение миллениума, поколение «некст», «сетевое» поколение, эхобумеры) — поколение родившихся после 1980 года, встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте, характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии. В момент появления термина поколение Y противопоставлялось поколению X, которое соответствует предыдущему демографическому поколению. *Прим. перев.*

Над книгой работали

Руководитель направления *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Ольга Копыт*

Редактор *Юлия Константинова*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Макет и верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Юлия Молокова, Лев Зелексон*

ООО «Мани, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru

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

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

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

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

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

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

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

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

Ищем правильных коллег:

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

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/presents-b2b/>

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Success Under Stress](#)

[Стрессоустойчивость](#)

[Информация от издательства](#)

[Введение. Чем вам поможет эта книга](#)

[**Раздел I. Постоянный стресс: восстанавливаем силы, чтобы добиваться успеха**](#)

[Глава 1. Управляйте стрессом: от выживания в условиях стресса к успеху.](#)

[Глава 2](#)

[Глава 2. Контролируйте то, что в вашей власти: «правило 50%»](#)

[**Раздел II. Подавление стресса: когда слишком много дел и слишком много препятствий**](#)

[Глава 3. В каждой трудности кроется возможность](#)

[Глава 4. Спокойствие и концентрация на работе менее чем за три минуты — даже йога не дает такого результата](#)

[Глава 5. Как расставить приоритеты](#)

[**Раздел III. Преодолеваем стресс, который мы сами себе навязали: как не беспокоиться о том, что скажут другие**](#)

[Глава 6. Кратчайший путь к уверенности](#)

[Глава 7. Как избавиться от волнения в два счета](#)

[Глава 8. От самобичевания к уверенности в себе](#)

[**Раздел IV. Средства против стресса во взаимоотношениях**](#)

[Глава 9. Сохраняйте способность трезво мыслить, когда вас пытаются вывести из себя](#)

[Глава 10. Как мгновенно справиться с гневом](#)

[Глава 11. Сохраняйте равновесие](#)

[**Раздел V. Излучайте спокойствие и уверенность — и к вам потянутся**](#)

[Глава 12. Взгляните по-новому на баланс между работой и личной жизнью](#)

[Глава 13. Как мотивировать других пройти свою половину пути](#)
[Приложение. Лучшие 12 стратегий по сохранению спокойствия и эффективности в любой ситуации](#)

[Примечания](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

[Над книгой работали](#)

[Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»](#)