

# БАЛАНС – ДЕЛО ПРАКТИКИ

ВНИМАНИЕ К СВОЕМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ СОСТОЯНИЮ И ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ БАЛАНСУ СВОИХ СОТРУДНИКОВ – ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ НАШЕГО ВРЕМЕНИ. ЭКСПЕРТЫ КОМПАНИИ «ТРЕНИНГ БУТИК» ОБЪЯСНЯЮТ, КАК ЭМОЦИИ ВЛИЯЮТ НА НАС И НАШУ ЖИЗНЬ В ЦЕЛОМ, А ТАКЖЕ ДЕЛЯТСЯ АКТУАЛЬНЫМИ ПРАКТИКАМИ: КАК НАУЧИТЬСЯ ПОНИМАТЬ СЕБЯ, КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭМОЦИИ И УПРАВЛЯТЬ СТРЕССОМ.

Сегодня эмоциональный интеллект – одно из ключевых направлений в корпоративном обучении крупнейших компаний. Среди слушателей курсов – и рядовые специалисты, и руководители среднего звена, и топ-менеджеры. Компании, вкладывая ресурсы в развитие эмоционального интеллекта работников, рассчитывают получить более эффективную корпоративную культуру и дополнительные возможности для мотивации персонала, что в конечном счете должно повысить производительность труда. Но при этом и сами работники имеют веские причины для

того, чтобы развивать свою эмоциональную компетентность. Для одних это вопрос самосовершенствования, для других – способ справиться со стрессом, для третьих – возможность повысить профессиональную эффективность.

## ГЛАВНОЕ – ДУШЕВНОЕ ЗДОРОВЬЕ

Мы проводим на работе как минимум восемь часов в день, а это треть жизни. На нашем эмоциональном состоянии сказываются корпоративная среда, атмосфера в коллективе или стрессовые ситуации, без которых трудно представить рабочий процесс. Но насколько быстро каждый из нас способен выйти из рабочего состояния и переключиться в «домашний режим»? Если этого навыка нет, мы рискуем испортить отношения с близкими и жить в постоянном стрессе.

**Ирина Шиянова, бизнес-тренер, специалист по развитию корпоративной культуры:** «Проблема в том, что эмоции – это не деловой костюм или спецодежда, которые легко снять, придя домой. Мы можем непроизвольно совершать эмоциональные переносы, срывать напряжение и рабочие настроения на домашних. В более долгой перспективе стрессовые ситуации будут сбивать наши тонкие личностные настройки и деформировать реакции. У человека теряется эмоциональная чувствительность, ведь он все время должен, что называется, держать удар. Многие это ощущают и стараются найти баланс между работой и личной жизнью».

## ЗАБОТА О СВОЕЙ КОМАНДЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ВЫЗОВ

У каждой компании своя корпоративная культура и, соответственно, своя эмоциональная доминанта. В одних компаниях акцент делается на контроле, в других – на правилах, кто-то делает ставку на результативность или лидерство. Внимательный руководитель понимает, что далеко не всегда общекорпоративный эмоциональный фон является оптимальным для решения профессиональных задач у того или иного работника. Однако в силах каждого управленца создать максимально комфортные и человеческие условия в рамках своего подразделения.

## ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ СТРЕСС



ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ (ПРЕЗЕНТАЦИЯ СВОЕГО ПРОЕКТА ПЕРЕД ПАРТНЕРАМИ, КОЛЛЕГАМИ ИЛИ РУКОВОДСТВОМ);



КРИТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ (КАК НАЕДИНЕ, ТАК И В ПРИСУТСТВИИ КОЛЛЕГ И ПОДЧИНЕННЫХ);



ОТСТАИВАНИЕ СВОЕГО МНЕНИЯ ПЕРЕД КОЛЛЕГАМИ ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕМ (ОСОБЕННО ЕСЛИ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА НЕ ПОЗВОЛЯЕТ ДИСКУТИРОВАТЬ ОТКРЫТО);



ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА (НАПРИМЕР, РУКОВОДИТЕЛЮ ТРЕБУЕТСЯ УСТАНОВИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КОНТАКТ СО СВОИМИ ПОДЧИНЕННЫМИ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ИСКРЕННИЕ И ОТКРОВЕННЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ);



БЫСТРЫЙ ПЕРЕХОД ОТ РЕШЕНИЯ ОДНОЙ ЗАДАЧИ К ДРУГОЙ;



НЕОБХОДИМОСТЬ ПОДСТРОИТЬСЯ ПОД РАБОЧИЙ РИТМ КОЛЛЕГ;



ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ СТУПОР (НЕ ПОНИМАЕШЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ, ИЛИ ЧУВСТВУЕШЬ БЕЗРАЗЛИЧИЕ);



ПЕРЕХОД ОТ РАБОЧЕГО РИТМА И РАБОЧИХ ОТНОШЕНИЙ НА ОБЩЕНИЕ С РОДНЫМИ И БЛИЗКИМИ;



ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ «ВЫКЛЮЧЕННОСТЬ» В КРУГУ СЕМЬИ (ОТ УСТАЛОСТИ НА РАБОТЕ И НАКОПЛЕННОГО ЗА ДЕНЬ НАПРЯЖЕНИЯ).

**В РОДНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ НУЖНО ВЫСТРАИВАТЬ ТАКИЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, ЗА КОТОРЫЕ ВАМ НЕ БУДЕТ СТЫДНО**

# ОТ ТЕОРИИ – К ПРАКТИКЕ: КАК УДЕРЖАТЬСЯ НА ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ КАЧЕЛЯХ

## Шаг 1 ..... ПОНИМАТЬ СЕБЯ

Два базовых упражнения на понимание себя – это ведение эмоционального дневника и расширение собственного эмоционального словаря.

**Эмоциональный дневник.** Изменить можно только то, что мы видим, поэтому начните наблюдать за собой и анализировать свои эмоции.

**Эмоциональный словарь.** Попробуйте детально описать свое состояние, используя колесо эмоций Роберта Плучека\*.

НЕСМОТРЯ  
НА СИЛУ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ  
РЕАКЦИЙ, ЖИВУЩИХ С НАМИ  
НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ,  
С НИМИ МОЖНО И НУЖНО  
РАБОТАТЬ. КАК ИМЕННО –  
В НАШЕЙ СПЕЦИАЛЬНОЙ  
СЕКЦИИ

## Шаг 2 ..... УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Одни техники управления стрессом можно использовать непосредственно в момент сложной ситуации, к другим можно обратиться после критического момента, а какие-то техники можно использовать превентивно.

### ПРЕВЕНТИВНЫЕ ПРАКТИКИ

1. Начните день с **утренней гимнастики**. Состояние тела всегда отражается на нашем умении справиться с эмоциями, а реактивное поведение часто связано с мышечным тонусом.
2. Простейшая медитативная практика – это **осознанное дыхание**, когда мы концентрируем внимание на том, как поднимается и опускается грудная клетка. Управляя вниманием, человек понимает, что не равен своим эмоциям.
3. Для людей умственного труда важно сосредоточиться на самых важных делах. Одна из практик настраивания – это **майндмэп** (схематичный рисунок или подробная карта дня, которая отражает все планы).

### ПРАКТИКИ «ВО ВРЕМЯ»

Цель этих практик состоит в том, чтобы противостоять эмоциям, которые захватывают человека в критической ситуации.

1. **Техники паузы.** Просто досчитайте до десяти, или выпейте глоток воды, или сделайте глубокий вдох и задержите дыхание.
2. **Техника центрирования.** Эта практика помогает найти себя здесь и сейчас и занимает всего полминуты. Нужно отвлечься от причины стресса и сосредоточиться на настоящем моменте и своем теле: в каком положении вы сидите? какие мышцы напряжены? Возвращая себе ощущение своей телесности, мы получаем возможность по-другому ощутить себя в пространстве, а значит, и выстроить новые отношения с людьми, которые находятся рядом.
3. **Техники устранения.** Например, прием «Выцветший фотоальбом»: представьте себе, как люди и предметы, окружающие вас, начинают тускнеть. Вместе с этим уменьшится и накал эмоций.

## КОЛЕСО ЭМОЦИЙ РОБЕРТА ПЛУЧЕКА\*



### ПРАКТИКИ «ПОСЛЕ»

Эти практики помогают справиться с последствиями эмоционально насыщенной ситуации. С их помощью можно быстро перенастроиться.

Часто эти практики называют **коридорными**, поскольку их можно использовать буквально на ходу, между деловыми встречами, по пути из одного кабинета в другой или по дороге с работы домой. Измените ритм своего движения, осознанно замедлив или, напротив, ускорив свои шаги, – это изменит ваше внутреннее состояние.

**Роберт Плучек\*** – американский психолог, автор адаптационной теории эмоций.

### ТЕХНИКИ НА ВКЛЮЧЕННОСТЬ

**«Перемасштабирование»** позволяет изменить отношение к фактору, вызывающему стресс, и тем самым уменьшить его негативное воздействие. Постарайтесь восстановить в памяти все события прошедшего дня, включая стрессовую ситуацию. Уже сам факт того, что неприятное событие помещено в один ряд с обыденными, делает его менее болезненным.

Похоже действует техника **«Переинтерпретация»**, позволяющая понять истинный масштаб ваших неприятностей. У вас состоялся неприятный разговор с начальником? Задайте себе вопрос: **«А что это по сравнению с <...>?»** Это сравнение просто метафора, но она позволяет более спокойно отнестись к неприятностям.

## МОДЕЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДАНИЭЛЯ ГОУЛМАНА

Американский психолог Даниэль Гоулман создал наглядную модель эмоционального интеллекта. Эта модель позволяет работать с основными элементами эмоционального интеллекта: пониманием себя, управлением своими эмоциями, эмпатией и управлениями отношениями.



### Шаг 3

### РАЗВИТИЕ ЭМПАТИИ И СОЦИАЛЬНОЙ ЧУТКОСТИ

Без эмпатии невозможно выстроить командную работу. Чтобы идти к общей цели, нужно «чувствовать» своих коллег по команде. Особенно это умение важно для лидера.

Есть ряд несложных ментальных техник, которые развивают эмоциональную компетентность и позволяют настраиваться на эмоции других людей, видеть эмоциональную действительность в коллективе.

**«ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ».** Мы часто заикливаемся на стремлении доказать свою правоту, в то время как следует попытаться понять, что в данный момент движет другим человеком.

**«ПРОЖИВАНИЕ ДНЯ».** Найдите время, чтобы представить себе весь день человека, с которым у вас явное недопонимание. Ценность этой техники в том, что она позволяет понять, что другой человек просто не похож на вас. Он не может и не должен вести себя так, как вы.

**ВОПРОСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ.** Если ваши переговоры зашли в тупик, поменяйте стратегию общения. Не утверждайте, а спрашивайте. Задавайте вопросы на понимание, немного замедляя темп речи. Это поможет разобраться в установках собеседника.

### Шаг 4

### УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ

Управлять людьми, используя эмоциональный интеллект, – самая интересная, важная и сложная для лидера задача. При этом нужно помнить, что технику эмоционального влияния нужно выбирать исходя из масштабов коммуникации: одно дело – персональное общение, другое – взаимодействие с командой и третье – управление большими массами.

#### 3. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

У многих руководителей на производстве коллектив насчитывает десятки и даже сотни людей. Полноценное управление большими массами на основе эмоционального интеллекта трудно осуществимо, поскольку практически исключает персональный контакт.

В больших производственных компаниях в работе с коллективами используются инструменты дистанционного письменного информирования (приказы, распоряжения) или устное информирование (доклад руководителя). Язык приказов – это сухой канцелярит, а темы документов или публичных выступлений никак не связаны с личностными запросами, тревогами и эмоциями работников.

Поэтому в ряде крупных компаний прижились практики, которые позволяют топ-менеджерам поддерживать человеческие отношения с рядовыми работниками, например, посещая производственные площадки. Нередки случаи, когда директор предприятия назначает дни, в которые он обедает в общей столовой.

#### 1. Персональное общение

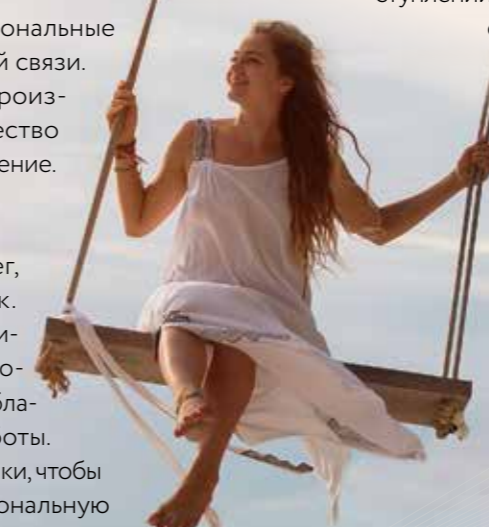
В первую очередь эмоционально вкладываться нужно в тех работников, кто наиболее ценен для команды. Как правило, речь идет о небольшом, эксклюзивном круге людей (это три-четыре человека).

Ключевой инструмент – персональные встречи для получения обратной связи. Главная тема разговоров – не производственные показатели, а качество коммуникации, человеческое общение.

#### 2. Управление командой

Это более широкий круг коллег, порядка двух десятков человек. В общении с ними нужно сфокусироваться на создании общего эмоционального фона, максимально благоприятного для командной работы.

Используйте командные практики, чтобы настроить людей на одну эмоциональную волну. Их должны связывать не только профессиональные, но и человеческие отношения. Например, перед тем как начинать совещание или встречу, дайте время пообщаться друг с другом.



AnnaTamilia/Shutterstock/FOTODOM



**ИРИНА ШИЯНОВА,**  
бизнес-тренер компании  
«Тренинг-Бутик», специалист  
по развитию корпоративной культуры



**ЛЮСЯ КАРКЛЭ,**  
управляющий компании  
«Тренинг-Бутик»,  
бизнес-тренер, коуч



**АЛЕКСАНДР  
СТАШЕНКО,**  
коуч, тренер

Главное – осознать личную ответственность за себя, за свою команду и за своих подчиненных, не списывая все на «систему».

**Ирина Шиянова, бизнес-тренер, специалист по развитию корпоративной культуры:** «Не стоит ждать, пока культура компании изменится: эти перемены идут долго, особенно в больших организациях. Прагматичнее начать со своего окружения и выстраивать в своем родном подразделении отношения между людьми, за которые вам не будет стыдно».

#### ВЫЗОВЫ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

Наше эмоциональное состояние на работе – это всегда производное от атмосферы в подразделении и личной энергетики. Каждый по своему опыту знает, что рабочая среда может подарить как поддержку, так и спровоцировать интенсивную и трудноуправляемую эмоциональную реакцию, которая может надолго выбить из рабочего настроения.

**Люся Карклэ, управляющий компании «Тренинг-Бутик», бизнес-тренер, коуч:** «Поведение внутри критической ситуации у всех разное, эмоциональные реакции у всех индивидуальны: это может быть и раздражение, и повышение голоса, и страх, и молчание... Но это всегда неконструктивное поведение. Оглядываясь назад, человек, как

*правило, признается себе, что вел себя не так, как хотел, чтобы достичь своей цели (например, молчал, когда нужно было говорить, или кричал, когда нужно было объяснить)».*

#### ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

С точки зрения эволюции эмоции являются частью сложного механизма выживания. Когда-то именно эмоции побуждали живое существо к действию: обойти стороной, вступить в схватку или убежать. И от скорости реакции зависела жизнь.

Благодаря эволюции эмоциональная реакция у человека проявляется раньше, чем мысль. И в этих эмоциях отражается наше субъективное, оценочное отношение к обстоятельствам, в которых мы оказались или можем оказаться. Это относится к любым ситуациям, в том числе и рабочим. Что бы ни случилось на работе, мы сразу же понимаем, хорошо нам или плохо, мы рады, раздражены или разгневаны, нам приятно находиться в обществе с коллегами или нет... Но далеко не всегда нужно идти за своей непосредственной реакцией. Об эмоциональной компетенции говорят в том случае, если человек видит, как зарождается его эмоция и что стало ее причиной, если он понимает, что чувствует, если это негативная эмоция (гнев, раздражение, замыкание в себе и т.д.), имеет силы выйти из-под ее власти, чтобы действовать осознанно и конструктивно.

Основная сложность состоит в том, что все эмоциональные реакции развиваются автоматически. Психологи говорят, что эмоциональные привычки работают как бюрократия, ведь они формируются годами и мы зачастую просто

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ  
РАБОТАЮТ КАК БЮРОКРАТИЯ,  
ВЕДЬ ОНИ ФОРМИРУЮТСЯ ГОДАМИ**

не замечаем, как нас начинает затягивать то или иное деструктивное чувство. Тем не менее, как показывает практика, человек может перестроить конфигурацию своих нейронных связей и выработать новые эмоциональные привычки.

**Александр Сташенко, коуч, тренер:** «В западных странах сложился определенный стандарт в практиках развития эмоционального интеллекта. За двухдневный тренинг добиться устойчивых изменений в своих эмоциональных реакциях невозможно. Обычно упражнения рассчитаны на 30 часов самостоятельной работы; если заниматься по полчаса в день – это два месяца работы. Этого времени достаточно, чтобы большинство людей научилось управлять своими эмоциями».

#### ГЛАВНОЕ – ПОДОЙТИ ОСОЗНАННО

Стресс – это системная реакция организма, которая протекает и на уровне сознания, и на уровне тела. Значит, практики управления стрессом должны включать в себя работу как с мышлением и эмоциями, так и с телом (гимнастика, физические упражнения, дыхание). Важно помнить одно: техники развития

эмоционального интеллекта станут действенными только в том случае, если будут выполняться осознанно.

**Люся Карклэ, управляющий компании «Тренинг-Бутик», бизнес-тренер, коуч:** «Если мы не добавляем мышления в практики управления стрессом и развития эмоциональной компетентности, если не наделяем смыслом свои действия, мы не входим в осознанность. Автоматические действия не приводят к результату, ведь мы не задаем направление, не ставим себе цель. Нужно, чтобы практика была частью твоего намерения, чтобы воля человека работала».



vchal/Shutterstock/FOTODOM



barang/Shutterstock/FOTODOM