

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*.

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 справляться 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 настроя – это **майндмэп** (схематичный рисунок или подробная карта дня, которая отражает все планы).

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

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»**, позволяя 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.

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.

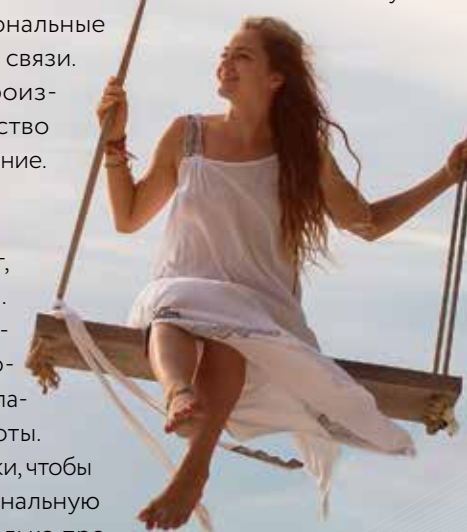
Используйте командные практики, чтобы настроить людей на одну эмоциональную волну. Их должны связывать не только профессиональные, но и человеческие отношения. Например, перед тем как начинать совещание или встречу, дайте время пообщаться друг с другом.

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.





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 энергетике. 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». HR



vcnal/Shutterstock/FOTODOM



barang/Shutterstock/FOTODOM