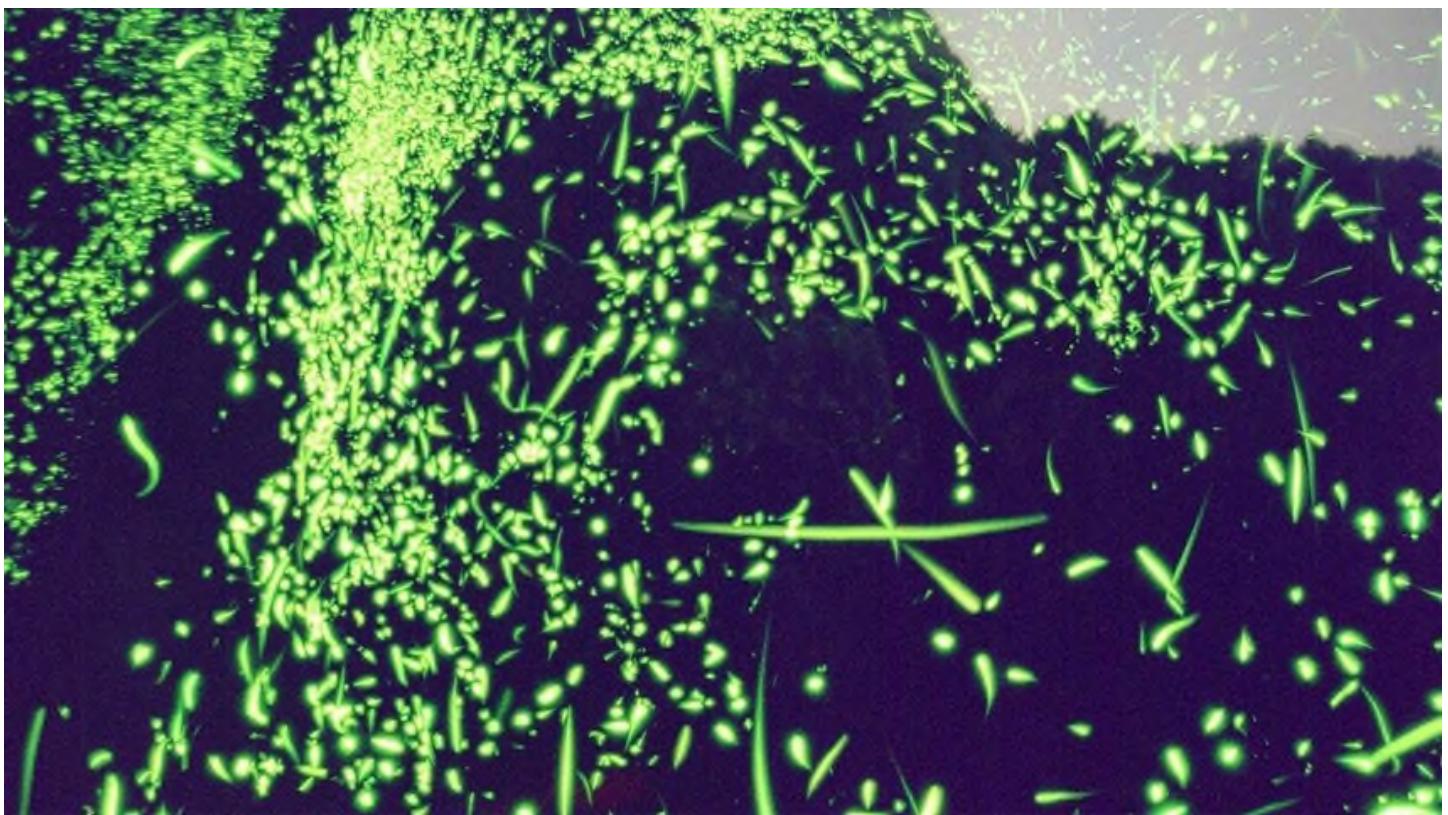


Harvard Business Review

РОССИЯ

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



Соскочить с крючка эмоций

27 ноября 2013 | **Дэвид Сьюзен Конглтон Кристина**

Шестнадцать тысяч — в среднем столько слов мы произносим ежедневно. А представьте себе, сколько их проносится у нас в голове и остается невысказанными! В основном они описывают не факты, а эмоции вкупе с оценками и суждениями — иногда положительными и полезными («я хорошо поработал и отлично справлюсь с презентацией»; «об этом стоит высказаться»; «новый вице-президент, похоже, человек контактный»), иногда отрицательными и действующими на нас разрушительно («он сознательно меня игнорирует»; «я буду выглядеть идиотом»; «я лох»).

Считается, что неприятным мыслям и чувствам в офисе не место. Руководители высшего звена, особенно главы компаний, — обязаны или держаться стоически, или подавать пример жизнерадостности; они должны излучать уверенность и подавлять в себе любые негативные чувства. Но это противоречит человеческой природе. Все здоровые люди испытывают целую гамму эмоций, в числе которых осуждение, сомнение и страх. Так наш ум выполняет свою работу: пытается предвидеть и решать проблемы и избегать возможных ошибок.

Консультируя компании по всему миру (наша тема – вопросы кадровой стратегии), мы видим, что руководители совершают ошибки не потому, что их посещают нежелательные мысли и чувства – это неизбежно! – а потому, что «клюют» на свои эмоции, как рыба на наживку. А происходит это так. Они поддаются мыслям, «ведутся» на них, принимая за факты («То же самое было у меня на предыдущем месте... Вечно мне не везет в работе»), и избегают ситуаций, которые их провоцируют («И не подумаю ввязываться в это новое дело»). Или же – обычно с подачи сочувствующих – ставят под сомнение право таких мыслей на существование, пытаются найти им разумное объяснение и откликнуться от них («Так думать нельзя... Не такой уж я и неудачник») и, возможно, вновь вгоняют себя в похожие ситуации, даже если те противоречат их ключевым ценностям и целям («Ну же, соглашайся на эту новую работу – надо переступить через себя»). В обоих случаях они слишком заняты внутренним монологом, который отбирает у них важные когнитивные ресурсы.

Эту типичную проблему зачастую усугубляют популярные стратегии управления собой. Нам постоянно встречаются руководители, испытывающие эмоциональные трудности (они волнуются по поводу приоритетов, завидуют чужим успехам, боятся отказа, страдают из-за мнимых обид) и придумавшие, как с ними «справляться»: с помощью позитивных установок, списков важнейших дел, полного погружения в работу. Но когда мы спрашиваем, давно ли у них эти проблемы, они отвечают: лет 10, или 20, или вообще с детства.

Понятно, что придуманные ими способы ничего не дают. Как показывают многочисленные исследования, попытки свести к минимуму или игнорировать мысли и эмоции дают обратный эффект. Участникам знаменитого эксперимента, который проводил ныне покойный гарвардский профессор Дэниел Вегнер, велели не думать о белых медведях. Оказалось, что соблюсти этот запрет очень трудно, да и потом, когда он был снят, люди думали о белых медведях гораздо больше, чем члены контрольной группы. Этот феномен знаком каждому, кто, сидя на строгой диете, мечтал о шоколадных кексах и картошке фри.

Успешные руководители не только не попадаются на крючок своих переживаний, но и не пытаются их подавлять. Они подходят к ним осознанно, с оглядкой на ценности и извлекают из них пользу – то есть, как мы это называем, ведут себя эмоционально гибко. В сложных, быстро меняющихся условиях экономики знаний те, кто не умеет управлять своими мыслями и чувствами, успеха в бизнесе не добьются. Как показывают многочисленные исследования профессора Лондонского университета Фрэнка Бонда и других ученых, эмоциональная гибкость способствует снижению стресса, сокращению количества ошибок, более творческому подходу к работе, улучшению результатов труда.

Мы помогаем развивать этот важный навык руководителям из самых разных отраслей – поможем и вам. В этой статье мы описываем четыре приема, которые мы заимствовали из Терапии принятия и обязательств (ТПО), разработанной психологом Невадского университета Стивеном Хейесом. Эти приемы базируются на следующих рекомендациях: признаите, что вас заклинило, маркируйте свои мысли и эмоции, примите их и действуйте с оглядкой на свою систему ценностей.

Рыба на крючке

Начнем с двух примеров. Синтия – главный юрист в организации, мать двоих маленьких детей. Ее постоянно преследовало острое чувство вины из-за упущенных возможностей – как на работе: ее коллеги вкалывали по 80 часов в неделю, а она ограничивалась 50, так и дома: она вечно была то рассеянной, то усталой и не могла уделять должного внимания мужу и детям. Один голос у нее в голове ныл, что надо лучше трудиться, не то лишишься места, а другой – что надо быть хорошей матерью, а то не выполнишь долга перед семьей. Синтии очень хотелось, чтобы хотя бы один из них умолк. Но ныли оба, и она в ответ отказывалась от участия в интересных проектах, а на семейных ужинах не расставалась с телефоном.

Джеффри, перспективный топ-менеджер крупнейшей компании по производству потребительских товаров, страдал от другой проблемы. Он был умен, талантлив, честолюбив, но часто злился – на начальников, которые не считались с его мнением, на подчиненных, которые не выполняли распоряжений, на коллег, которые не делали свою часть работы. Несколько раз он «взрывался», и его предупредили, чтобы он держал себя в руках. Но, когда он пытался себя контролировать, ему казалось, что он подавляет важную часть своей личности, и это его еще больше злило и огорчало.

Эти умные, успешные руководители попались на крючок собственных негативных мыслей и эмоций. Синтию поглотило чувство вины, Джеффри одолевал гнев. Синтия гнала от себя внутренние голоса; Джеффри пытался обуздануть раздражение. Оба старались избавиться от внутреннего дискомфорта. Они то оказывались во власти своих переживаний, то пытались взять над ними верх.

Как соскочить с крючка

К счастью, и Синтия, и Джеффри поняли, что, не пересмотрев свои внутренние установки, не смогут двигаться дальше, добиваться успеха и получать удовольствие от жизни. Мы обучили их четырем приемам.

Признайте, что вас заклинило. Первый шаг к эмоциональной гибкости – научиться замечать, что вы попались на крючок – собственных мыслей и чувств. Это не просто, но у такого состояния есть определенные признаки. Один из них – зацикленность на какой-либо мысли. Синтия, например, обратила внимание, что ее угрызения совести напоминают заезженную пластинку, вновь и вновь проигрывающую один и тот же пассаж. Другой признак – мысли, рождающиеся в голове, кажутся отражением

прошлого опыта. Джейффи отметил, что его реакция на некоторых коллег («Он не компетентен», «Я никому не позволю так со мной разговаривать») очень уж для него типична. И действительно нечто подобное он испытывал и на предыдущей работе – и еще раньше. Дело не в окружении Джейффи, а в шаблонности его мыслей и чувств. Прежде, чем что-то менять, надо осознать, что вас заклинило.

Маркируйте свои мысли и эмоции. Когда вы на крючке, ум настолько поглощен вашими мыслями и чувствами, что у него не остается ресурсов на их анализ. Чтобы объективно оценить ситуацию, можно воспользоваться приемом маркирования. Назовите вещи своими именами: мысль – мыслью, а чувство – чувством. Вместо «Я мало делаю на работе и дома» получится: «Мне пришла в голову мысль, что я мало делаю на работе и дома». А вместо «Мой коллега неправ – он выводит меня из себя» будет: «Меня посетила мысль, что мой коллега неправ, и я испытываю чувство злости». Маркирование позволяет понять, что на самом деле представляют из себя мысли и эмоции: временные источники информации, которые могут оказаться полезными, а могут и нет. Мы психологически приспособлены к тому, чтобы рассматривать собственные переживания с высоты птичьего полета. А научные исследования одно за другим доказывают, что подобный элементарный по сути прием осознания не только позволяет скорректировать поведение и повысить качество жизни, но и провоцирует благоприятные биологические изменения в мозге и на клеточном уровне. Когда Синтия опомнилась и начала маркировать свои мысли, то упреки в собственный адрес, которые раньше сгущались вокруг нее, подобно туману, стали напоминать редкие облачка на ясном небе.

Примите их. Противоположность контролю – приятие: вы не предпринимаете действий в ответ на каждую мысль и не отдаетесь во власть негатива, а отзываетесь на свои идеи и эмоции открыто и с интересом, замечаете их и позволяете себе их переживать. Сделайте десять глубоких вдохов, отмечая, что происходит в данный момент. Это может принести вам облегчение, хотя гарантии, что вы тут же себя почувствуете хорошо, все же нет. Возможно, вы только осознаете, насколько расстроены. Здесь важно проявить к себе (и другим) некоторое сочувствие и проанализировать ситуацию. Что, собственно, происходит – на внутреннем и внешнем уровне? Когда Джейффи перестал гнать от себя раздражение и гнев, душить их на корню или обрушивать на других, когда он признал и принял эти чувства, он обратил внимание на их энергетическую составляющую. Они сигнализировали о том, что на кон поставлено нечто важное и Джейффи пора принимать действенные меры. Вместо того чтобы кричать на людей, он мог выдвинуть коллеге четкое требование или быстро переключиться на актуальную проблему. Чем больше он принимал свой гнев, чем больше проявлял к нему интерес, тем больше этот гнев помогал ему руководить.

Действуйте с оглядкой на свою систему ценностей. «Отцепляясь» от негативных мыслей и чувств, вы автоматически расширяете свой выбор. Теперь вы можете действовать в соответствии с собственной системой ценностей. Мы призываем руководителей всегда помнить о пользе. Будет ли от вашей реакции прок для вас самих и для организации в долгосрочной и в краткосрочной перспективе? Поможет ли она вам повести за собой людей к общей цели? Приближает ли она вас к идеалу руководителя или к жизни, о которой вы мечтаете? Поток мыслей нескончаем, эмоции меняются, как погода, зато внутренние ценности можно призвать на помощь в любое время и в любой ситуации.

Синтия, проанализировав свои ценности, поняла, что глубоко привязана и к семье, и к работе. Она обожала своих детей, но в то же время страстно болела за «юридическую чистоту» компании. Освободившись от чувства вины, которое отвлекало и расхолаживало ее, она решила следовать своим принципам. Она осознала, как важно каждый день вовремя возвращаться домой к семейному ужину и не позволять себе в это время отвлекаться на рабочие вопросы. Но она предприняла и ряд важных деловых поездок, хотя некоторые из них совпадали со школьными мероприятиями, на которых ей хотелось присутствовать. Уверившись в том, что теперь она руководствуется не только эмоциями, но и ценностями, Синтия, наконец, обрела душевный покой.

Заблокировать негативные мысли и чувства невозможно. Успешные руководители осознают свои переживания, но не становятся их рабами. Они умеют высвобождать внутренние ресурсы и действуют согласно своим ценностям. Эмоциональную гибкость не приобрести в один момент – даже те, кто, подобно Синтии и Джейффи, постоянно следует принципам, о которых мы рассказали, нередко попадаются на крючок. Но со временем самые упорные лидеры все же обеспечивают себе большие, по сравнению с остальными, шансы на успех.