

Стивен Стейн, Говард Бук. Преимущества EQ: Эмоциональная культура и ваш успех



Steven J. Stein, Ph.D and Howard E. Book, M.D, The EQ Edge: Emotional Intelligence and your success

Издание 2000 года.

Издательство: Stoddart Publishing Co. Limited

Перевод Маргариты Маркус, mmarkus(a)bgu.ac.il

Замечание переводчика

Термины "эмоциональная культура", "эмоциональный интеллект" и "эмоциональные способности" здесь употребляются как эквивалентные. Лично я предпочитаю первый, поскольку он подразумевает развитие и воспитание врожденных способностей, подобно, скажем, музыкальной культуре и т.д.

Рита Маркус

Введение

Вышедшая в 1995 г. книга Даниеля Гольмана "Эмоциональная культура: почему она может иметь большее значение, чем IQ" пробудила горячий интерес к роли, которую играет в нашей жизни эмоциональная культура. Гольман сделал великолепный обзор многолетних исследований в психологии деятельности и общения, изложив эту тему широкому читателю в последовательной и доступной

форме. Резонанс был потрясающим. Наконец-то так называемые тонкие навыки, которые так сильно определяют наш успех, были выведены из тени и попали в центр внимания авторитетных деятелей образования, деловых людей и средств информации.

В ответ на бурно вспыхнувший спрос на рынок поступило множество других книг. Однако многие из них не опирались на исследования, проведенные по современным научным методикам, а просто излагали взгляды авторов, не слишком заботясь о доказательствах. Эти книги, полные широких обещаний и односторонних выводов, угрожают подорвать доверие к главным идеям эмоциональной культуры.

Но эмоциональная культура – не причуда и не мимолетное модное веяние. И она даже не такая уж новость, как многие считают. Она кажется новинкой только потому, что была отодвинута в сторону, когда двадцатое столетие заиклилось на научных данных и рационализме любой ценой. Только недавно общественные науки заинтересовались и плотно занялись эмоциональными сторонами личности и поведения, которые ранее считались неподдающимися идентификации, измерению и полному пониманию. Сейчас их все более признают решающими факторами эффективного функционирования и на работе, и в нашей личной жизни. Хорошие взаимоотношения и сотрудничество являются ключом к нашему успеху в каждой области человеческой деятельности, от развития взаимной привязанности между родителями и детьми и до умения менеджера раскрыть лучшие способности своих работников.

Фактически одно из самых значительных продвижений в изучении эмоциональной культуры произошло в 1980 г., когда психолог д-р Реувен Бар-Он, израильтанин американского происхождения, начал свою работу в этой области. Его заинтересовал ряд основных вопросов. Почему одни люди эмоционально более благополучны, чем другие? Почему некоторые люди более других способны достичь успеха в жизни? И – что наиболее важно – почему одни, наделенные высочайшими интеллектуальными способностями, терпят в жизни неудачи, в то время как другие, более скромно одаренные, преуспевают? К 1985 г. он уже полагал, что нашел частичный ответ на эти вопросы: уровень тех свойств личности, которые он назвал личным коэффициентом эмоциональности, или эмоционального интеллекта (*Emotional Quotient – EQ*); термин является очевидным аналогом *IQ*, давно известного **комплекса когнитивных и мыслительных способностей, или коэффициента интеллекта**.

Это была интересная гипотеза, но она оставалась непроверенной, пока Реувен не разработал инструмент, который стал известен как бар-оновский *EQ-i (Emotional Quotient inventory)*. Он полагал, что эмоциональная культура (способности) состоит из набора перекрывающихся, но отчетливо различающихся умений и установок, которые могут быть собраны в пять общих областей или "сфер", далее подразделенных на пятнадцать составных частей, отдельных способностей, в каждой можно установить определенный принцип количественной оценки, или "шкалу". Даже когда *EQ-i* был еще в пеленках, Бар-Он интуитивно чувствовал, что эмоциональные способности, для измерения которых этот тест разрабатывается, являются даже более важными, чем традиционные когнитивные способности, когда дело доходит до умения успешно справляться с требованиями жизни, и что со временем это будет доказано.

В то время как Реувен работал над составлением своего теста, мы были заняты каждый в своей области. Как ни странно, хотя мы к тому времени еще не встретились, каждый из нас постепенно проникался такими же убеждениями. Стивен, со своей стороны, основал **Multi-Health Systems (MHS)**, издательство, которое публиковало широкий выбор психологических тестов и другие материалы. Эти тесты играли (и продолжают играть) крайне значительную роль. Однако, почти по определению, они имели дело, тем или иным образом, с негативом – отрицательными сторонами человека – так как идентифицировали и оценивали всякие виды психологических затруднений, неполноценности и других проблем.

Между тем начало развиваться направление, известное как **позитивная психология**, которое со временем получило широкое признание. Многие практикующие врачи стали убеждаться, что для лечения, например, депрессии лучше сначала выявить, что пациент умеет и хорошо знает, и строить на этом тактику лечения. Область, в которой человек хорошо функционировал, может послужить средством существенного улучшения его состояния и указать путь к постепенному излечению.

Примерно в это время Стивен Стайн был представлен Реувену Бар-Он,

который тогда пытался заинтересовать североамериканских издателей своим еще не вполне оконченным *EQ-i*. Стивен сразу увлекся этой идеей, так как Реувен рассматривал ряд четко определяемых навыков, которые могут быть еще улучшены практикой – зеркальное отображение того, над чем работал Стивен. Тест *EQ-i* казался многообещающим. Если Реувен прав, это было бы полезно для каждого. Поэтому издательство *MHS* начало собирать данные, вытекающие из идей Реувена, но основанные на североамериканском материале.

В то время как эта работа уже разворачивалась, на Говарда Бука произвела большое впечатление та важность, какую позитивная психология придает необходимости укреплять положительные эмоциональные способности. (В клинике Меннингер – знаменитом психиатрическом заведении, расположенном в Топека, Арканзас, в котором имеется отделение для консультаций менеджерам – действует прекрасный лозунг: **"Чтобы ваше состояние улучшалось, вам не нужно перед этим заболеть."**). Работая консультантом по совершенствованию организационных структур, он был поражен фактом, что многие из проблем, стоящих перед фирмами, которые просили его совета, не имели ничего общего ни с финансами, ни со стратегическим планированием, ни с бухгалтерией. Они были последствиями неверной и/или недостаточной информации, или неспособности людей понять, как функционируют они сами и другие, или в неумении увидеть вещи с точки зрения другого человека и понимать, как на него действуют твои поступки. Он еще не слышал такого термина, как эмоциональные способности; он просто обдумывал свои собственные наблюдения – до тех пор, пока книга Даниэля Гольмана не помогла выкристаллизироваться его собственным мыслям. Теперь он нашел слова для выражения того, с чем имел дело.

Однажды, в летнем лагере своего сына, он понял, что прислушивается к разговору, в котором некто (как оказалось – Стивен) описывает достоинства открытий Реувена Бар-Она и существование обоснованного научного инструмента, которым наконец можно определить и измерить эмоциональные способности. Все это объясняет, как мы объединились и с тех пор работали вместе.

За последние пять лет *MHS*, в сотрудничестве с Реуеном и другими исследователями по всему миру, провело через *EQ-i* тест около 42, 000 людей в 36 странах, создав обширный банк данных и выявив **неопровержимую связь между эмоциональными способностями и успехом в личной жизни и работе**. Некоторые из этих замечательных рассказов наших "звезд" подробно изложены в 18-той главе. Там вы найдете примеры, как *EQ-i* предсказал и помог успеху конкретных людей в разнообразных сферах деятельности, от военной службы до профессионального хоккея, от банкиров до врачей, журналистов, сборщиков долгов и учителей. Основываясь на наших исследованиях, мы знаем без всяких сомнений, что *EQ* может быть точно определен и эффективно улучшен у каждого человека. Цель этой книги – показать вам, как это происходит.

Когда Реувен представил свою модель *EQ-i* на собрании Американской Ассоциации Психологов в Торонто, Канада, **1996 г.**, на нас обрушилось внимание прессы. Более ста североамериканских газет сообщили о его открытиях, и в течение одной-единственной недели мы дали множество радио- и телеинтервью. Затем события ускорились.

В 1997 г., когда *MHS* начало публиковать, распространять и продвигать окончательно оформленный *EQ-i*, Реувен и Стивен были приглашены как главные докладчики на празднование 50-летия *Jewish Vocational Services*, Торонто, некоммерческой организации, предлагающей консультации по развитию карьеры и психологические программы для дневных еврейских школ города. Небрежное распространение разъяснительных брошюр вместе с обычной надеждой на молитву и авось – это все, что было сделано для предварительного оповещения публики. Исполненные оптимизма организаторы поставили в балльный зал отеля 350 стульев. Кто мог знать, сколько народу забредет из ленивого любопытства, чтобы услышать нечто столь неясное, как лекция об эмоциональных способностях? Они полагали, что совсем немного. Однако презентацию пришлось отложить на полчаса, пока служащие отеля лихорадочно убирали перегородку и искали дополнительные сидения. Окончательный подсчет показал, что около 1000 человек, от профессионалов-психологов до домохозяек и пенсионеров, собрались на это практически необъявленное мероприятие.

Было несколько причин для такого острого интереса – который, кстати, с тех пор стал более или менее типичным, где бы мы ни выступали.

Во-первых, люди были возбуждены и рады возможности получить

подтверждение тому, что они все время инстинктивно знали - что ***IQ не следует воспринимать как единственный судьбоносный фактор***, и что другие факторы, может быть еще неясные, по крайней мере так же важны для успеха в жизни. Действительно, можно доказать: для того, чтобы как следует воспользоваться данными нам от природы интеллектуальными преимуществами, мы в первую очередь нуждаемся в хороших эмоциональных способностях. Почему? Потому что как бы мы ни были мозговиты, если мы отталкиваем других людей своей грубостью, не осознаем, как выглядим в их глазах, или отступаем под минимальным давлением, никто не станет задерживаться поблизости достаточно долго, чтобы заметить наш высокий IQ.

Во-вторых, обнадеживает открытие, что благодаря альтернативному или дополнительному инструменту, которым является *EQ-i*, **эмоциональные способности могут быть надежно измерены и могут постепенно занять свое место рядом с мыслительными способностями** (которые достигли своего теперешнего статуса частично потому, что были созданы инструменты для их количественного измерения).

Во-третьих, приятно узнать, что **эмоциональные способности мужчин и женщин равны**. Мы снова и снова обнаруживаем, что те и другие имеют поразительно схожие общие баллы в тесте *EQ-i*. Это верно для различных стран и культур во всем мире. Различия возникают только тогда, когда дело доходит до 15-ти компонент в отдельности. **Повсюду у женщин более высокие отметки в двух категориях - социальной ответственности и эмпатии - в то время как у мужчин более высокие оценки по сопротивляемости стрессу.** Вдобавок, **по крайней мере в Северной Америке, женщины выходят немного вперед в межличностных взаимоотношениях, в то время как мужчины - в самоуважении.** Достаточно сказать, что если в какой-то области эмоциональных способностей у женщин оказывается естественное преимущество, у мужчин выявляется в другой области уравновешивающая сильная сторона.

В-четвертых, точно так же приятно обнаружить, что **эмоциональные способности не зависят от расы**. В частности, в Соединенных Штатах, долго кипели бурные споры по поводу различий (которые возникли из-за ряда сложных и самих по себе спорных причин), найденных между средними баллами для групп кавказцев, афро-американцев и выходцев из Азии. Многие читатели могут вспомнить возмущение, которое поднялось в 1994 г. по поводу публикации *The Bell Curve* ("**Колоколообразная Кривая**") Ричардом Гернштейном и Чарльзом Мюррей, которые попытались решить этот острый вопрос прямо в лоб. Вследствие этого возмущения данные, полученные авторами, и их интерпретация были исследованы специальной комиссией, назначенной Американской Ассоциацией психологов. И язвительные, хотя и неубедительные споры еще не утихли за последующие годы.

Это одна причина, по которой мы попытались сопоставить первые данные анализа расовых различий (если они вообще существуют) в том, что касается компонентов эмоциональных способностей. Наше исследование было основано на (тестировании) примерно 1000 человек по всей Северной Америке. Мы сравнили оценки, полученные представителями трех вышеупомянутых рас, а также полученных испаноамериканцами. Средние общие баллы различались менее чем на 5 процентов - это в пределах случайной ошибки. Не было также никаких значительных отличий в средних баллах для каждой из пяти сфер *EQ-i*. Короче, не выявлено никаких эмоциональных преимуществ или ущербности, связанных с расой. Таким образом члены любой этнической группы могут с доверием подвергаться этому тесту и извлекать из него пользу, а сам *EQ* остается показателем, который можно определять с чистой совестью в любой мультикультурной среде.

И последнее, и может быть наиболее важное: людей ободряет знание, что - как мы увидим в следующей главе - ***EQ не является неизменяемым***. **Возраст, пол и этническое происхождение не ставят вам ограничений в повышении вашего EQ.**

Уровень, выявленный и измеренный в каждом из компонент теста, может быть повышен ***независимо от вашего возраста***, и чем выше ваш уровень, тем больше у вас шансов на успех. Чем сильнее ваши эмоциональные способности, тем вернее вы будете успешны как работник, как родитель, как менеджер, взрослое дитя своих родителей, партнер для близких вам людей, или как кандидат на рабочее место. Никогда не поздно измениться к лучшему. **И если вы действительно**

хотите изменить свою жизнь, вы это можете.

Более того, начало этому процессу может быть заложено в детстве, и вот поэтому была также разработана версия **EQ-i для молодежи**. **Как и взрослый аналог, молодежная версия помогает детям и подросткам лучше отдавать себе отчет в своих эмоциях; более позитивно относиться к себе; лучше ладить с другими; лучше решать свои проблемы; лучше справляться со стрессом; стать менее импульсивными; и радоваться жизни.** Исследования эмоциональных способностей показали, что это хорошая **профилактическая мера против плохого поведения; развитие эмоциональной культуры**, эмоциональных способностей молодежи может уменьшить риск грубого насилия и помочь предотвратить хоть некоторые жестокие преступления, которые наблюдаются в наших школах, такие как убийства в Колумбинской школе. Развитие эмоциональных способностей в раннем возрасте дает детям хорошее преимущество во взрослом состоянии.

*** ЧАСТЬ ПЕРВАЯ ***

Взрыв (исследований) EQ

ОДИН

Исследование эмоциональных способностей

Переопределение способностей и достижений

Вы помните свой школьный выпускной класс? Что стало с "мозгом класса", который получал одни "А" (высшая оценка) и казалось, что ему предназначено идти дорогой неизменных побед? Есть вероятность, что вы не знаете, что случилось с этими юными академическими лидерами, но вы вероятно можете назвать одного или двух из своих соучеников, которые добились большого (и возможно совсем неожиданного) успеха. Может быть, они создали и теперь возглавляют свои собственные компании или стали выдающимися и весьма уважаемыми общественными лидерами. Но кто мог представить себе это тогда? Тогда они были заняты подготовкой к жизни в обществе, играли на гитаре в подвалах или возились с таинственными железками в гараже. Может быть, они еле-еле переползали из класса в класс. Их звезды ярко засияли только тогда, когда они вошли в реальный мир.

Навряд ли будет большой новостью утверждение, что не каждый талант может быть выявлен в достаточно примитивной школьной модели измерения достижений. История полна примерами выдающихся, преуспевающих мужчин и женщин, которые ничем не выделялись или просто едва удерживались в классе; учителя и наставники предрекали им жизнь на дне общества. Однако в обществе упорно держалось мнение, что успех в школе равносителен успеху в жизни – или, по крайней мере, на рабочем месте. Ныне это предположение опровергнуто.

Большинство из нас подсознательно понимает, что существует огромное различие между сообразительностью в классе и сообразительностью на улице – между теоретическим умствованием и практической смекалкой. Первое занимает свое определенное место, в то время как вторая, хотя и более неуловима, гораздо более интересна. Это способность настраиваться на окружающий мир, понимать ситуации, легко общаться с другими людьми и брать на себя управление собственной жизнью. Сейчас, благодаря *EQ-i*, неопровержимые данные показали связь между этой способностью – которая относительно мало общего имеет с интеллектом как таковым – и долговременным успехом.

Что такое успех? **Давайте определим его как способность ставить и добиваться личных и профессиональных целей, каковы бы они ни были.**

Это звучит просто, но разумеется это не так. **Персональное определение успеха совершенно естественно изменяется со временем.** Мы желаем разное и преследуем разные цели даже просто в связи с возрастом, набираясь опыта и беря на себя разнообразные ответственности. **Юношеский идеализм уступает место взрослому осознанию реальности и необходимости компромиссов;** различные степени срочности предполагают различную напряженность, зависящую от той особой роли, которую мы хотим исполнять – например, работника, супруга или родителя. Чем мы больше всего озабочены в каждый данный момент? Продвигаться в своей карьере, наслаждаться счастливой семейной жизнью или дать любовь, поддержку и руководство своим детям? Мы можем столкнуться с серьезной болезнью, по сравнению с которой все остальное бледнеет и успехом становится просто выживание. Так много для как будто простого определения. **Но главная цель, с которой большинство согласилось бы – преуспеть в нашем собственном определении (или на приемлемых для нас условиях) в широком разнообразии ситуаций – остается постоянной.**

Еще больше можно сказать о понятиях общества об успехе, которые постоянно меняются. Движимая страстным стремлением к развитию науки и технологии, культура двадцатого века долго почитала мыслительные способности краеугольным камнем прогресса – точно так как финансовое вознаграждение долгое время рассматривалось первоочередным следствием этих способностей. Беда в том, что иногда это не срабатывало, что хорошо выражено вопросом: **если ты такой умный, почему ты не богатый?** Только в последние годы мы оценили мощные связи между эмоциональными способностями и более высоким, более удовлетворяющим и более полным определением успеха, которое охватывает работу, семейные и личные взаимоотношения, общественную популярность и физическое благополучие.

Если вы задумаетесь о ваших друзьях и членах семьи, о ваших сотрудниках и людях, с которыми вы сталкиваетесь по всевозможным будничным делам – кого из них вы считаете самыми преуспевающими? **Кто из них наслаждается наиболее полной и счастливой жизнью? Обязательно ли они являются наиболее одаренными интеллектуально или аналитически?** Скорее всего они обладают другими качествами, другими умениями, которые лежат в основе их способности достигать того, к чему они стремятся. Чем полнее вы обладаете эмоциональным и социальным пониманием и мышлением, тем легче идти по жизни эффективно и

продуктивно. После десятилетий работы в области психологии и психиатрии мы пришли к заключению, что **по крайней мере так же важно быть эмоционально и социально умным, как и мыслительно (когнитивно и аналитически)**.

В чем различие между *IQ* и *EQ* ?

Проще говоря, ***IQ* - это мера интеллектуальных, аналитических, логических и мыслительных способностей человека.** Как таковой, *IQ* имеет дело с вербальными, пространственными, визуальными и математическими умениями. Он количественно измеряет, как легко мы обучаемся новым вещам; как умеем сосредоточиться на заданиях и упражнениях; как удерживаем и припоминаем объективную информацию; как включаемся в процесс мышления; обращаемся с числами; думаем абстрактно и аналитически; решаем проблемы, пользуясь уже имеющимися у нас знаниями. Если у вас высокий *IQ* - средний равен 100 - вы хорошо вооружены для успеха на всевозможных экзаменах и, естественно, у вас будет хороший балл на тесте *IQ*.

Все это прелестно, но каждый знает людей, которые могут получить заоблачные баллы по *IQ*, но совсем неблагополучны в своей рабочей и личной жизни. Они раздражают окружающих и успех не желает им улыбаться. Чаше всего они не могут представить себе, почему.

Причина в том, что им жестоко нехватает эмоциональных способностей, которые определяются несколько иначе. Реувен Бар-Он назвал их **"системой некогнитивных способностей, компетенций и умений, которые влияют на возможность успешно справляться с требованиями и давлением окружающей среды."** Питер Саловей и Джек Мейер, которые создали термин **"эмоциональный интеллект (способности)"** описывают его как **"способность воспринимать эмоции, быть доступным эмоциям и генерировать их так, чтоб содействовать мышлению, понимать эмоции и их смысл и мысленно управлять эмоциями так, чтобы содействовать эмоциональному и интеллектуальному росту."**

Другими словами, это **система умений, которая дает нам возможность прокладывать свою дорогу в сложном мире** - личные, социальные и выживательные аспекты общих способностей, неуловимый здравый смысл и чувствительность, которые так существенны для эффективного ежедневного функционирования. В обыденном языке эмоциональные способности - это то, на что обычно ссылаются как на свойственное "практическим умникам", или называют "здравым смыслом". **Это относится к способности воспринимать и систематизировать политическую и общественную обстановку; интуитивно улавливать, чего хотят и в чем нуждаются другие, их силу и слабость; оставаться невозмутимым в обстановке стресса; и быть общительным - быть таким человеком, с которым другие хотели бы сблизиться.**

Краткая история эмоциональной культуры.

Как развивались эмоциональная культура? Совершенно ясно, что она развивалась вместе с человечеством; необходимость сотрудничать, адаптироваться в социальной среде и ладить с другими была решающей для выживания племен древних охотников и собирателей. Человеческий мозг отражает этот неоспоримый факт. Усовершенственная техника трехмерного сканирования мозга недавно подтвердила, что многие мыслительные процессы проходят через эмоциональные центры мозга во время своего физиологического путешествия, которое превращает внешнюю информацию в действие или ответ.

Таким образом, с одной стороны эмоциональные способности так же стары, как время. Но с практической точки зрения мы сосредоточимся на концепции *EQ*

в двадцатом веке. Еще в двадцатые годы американский психолог Эдвард Торндайк говорил о том, что он назвал "социальным интеллектом". Позднее возможность "эмоциональных факторов" была признана Дэвидом Вечлером, одним из отцов IQ тестирования. В 1940 г., в редко цитируемой статье, Вечлер настаивал на включении "неинтеллектуальных аспектов общих способностей" в каждое "полное" измерение. В этой статье также обсуждались способности, которые он назвал "конативными" и "аффективными" – социальные и эмоциональные способности – которые, по его мнению, будут решающими с общей точки зрения. К сожалению, эти факторы не были включены в IQ тексты Вечлера, поскольку в то время им уделялось мало внимания.

В 1948 г. другой американский исследователь, Р. В. Липер, выдвинул идею "эмоционального мышления", которое, по его мнению, вносит свой вклад в "логическое мышление". Но еще более тридцати лет мало кто из психологов и деятелей образования применял его метод опроса. (Одним замечательным исключением был Альберт Эллис, который в 1955 г начал разрабатывать то, что стало известно как *Rational Emotive Therapy* – методику, которая включала в себя обучение, как исследовать свои эмоции логически, с помощью размышления.) И вот в 1983 г. Говард Гарднер из Гарвардского университета написал о возможности существования "разнообразных интеллектуальных способностей", включая такие, которые он назвал "интропсихическими способностями", по существу, способность к интроспекции (самонаблюдению), и "личностные способности".

К этому времени Реувен Бар-Он уже работал в этой области и добавил фразу "эмоциональный коэффициент". Термин "эмоциональная культура" ("эмоциональный интеллект") был в 1990 г. сформулирован и определен Джоном (Джеком) Мейером из Нью-Гемпширского университета и Питером Саловой из Йельского университета. Они расширили концепцию профессора Гарднера, основанную на определении эмоциональных способностей и приведенную выше в этой главе, и, со своим коллегой Дэвидом Карузо, разработали альтернативный тест на эмоциональную культуру, который, в отличие от теста Бар-Она, *IQ-i*, основан не на самонаблюдении, а на умениях. Сейчас мы с ними работаем, надеясь, что взгляд на феномен эмоциональной культуры с двух немного различных точек зрения может пролить больше света на эти важнейшую область человеческих умений.

Как насчет когнитивных способностей?

В течение последних ста лет когнитивные способности и средства их измерения – то есть IQ и IQ тестирование – господствовали во взглядах общества на потенциал человека.

В 1905 г. французский психолог Альфред Бине, совместно со своим коллегой психиатром Теодором Симон, разработал первый формальный тест на способности. Парижская школьная комиссия обратилась к Бине с просьбой дать метод классификации детей по их способностям. Цель была не такой уж милосердной: отсеять "умственно отсталых", которые не получают пользы от государственной системы образования. Бине всегда полагал, что способности – это ряд переплетающихся процессов, который включает в себя оценку, решение задач и размышление. Теперь он мог претворить свои теории в практику. Он и Симон составили и опубликовали IQ тест – предназначенный в первую очередь для детей – который давал возможность установить нормы для различных возрастных групп. Они образовали основу того, что стало известно как "умственный возраст". Результаты теста давали умственный возраст человека по отношению к среднему уровню интеллектуального развития, соответствующему его возрасту.

В 1910 г. тест Бине-Симона перекочевал в Соединенные Штаты, где педагог и психолог Генри Годдард основал свою собственную школу для "умственно отсталых" в Нью Джерси. Позднее Люис Терман из Стэнфордского ун-та модифицировал и стандартизовал этот тест для более широких слоев американского населения, и он начал применяться и для детей, и для взрослых,

став известным как тест Стэнфорд-Бине.

К этому времени возможность измерить когнитивные способности приобрела еще один смысл. Сейчас уже можно было не только определить и отделить "умственно отсталых", для которых стандартное образование будет неэффективно, но можно отобрать также детей с высокими баллами и разработать для них более эффективные методы обучения. Вскоре IQ зажил самостоятельной жизнью. Стало общепризнанным, что он является важнейшим показателем не только в школах, но и на рабочем месте и в личных взаимоотношениях. Но скоро в нем обнаружились прорехи, и он стал подвергаться критике.

Сначала пошли длинные дебаты о сравнительном влиянии наследственности и среды, роли природы и воспитания. Поднялись ярые споры по поводу расовых и культурных различий. Противники IQ тестирования говорили, что в сущности на людей наклеивают ярлыки, составленные пристрастным и сомнительным образом, как будто вернулись скверные времена выслеживания умственно отсталых. К шестидесятым годам в результате многочисленных исследований возникли сомнения в главенствующей роли когнитивных и аналитических факторов в определении общего интеллекта. Но, при отсутствии основательной альтернативы, IQ оставался единственным мерилем способностей, несмотря на то, что его первоначальная концепция со временем все больше запутывалась.

Сравнение IQ и EQ

Когнитивные способности, как должно быть ясно, это способности сосредоточиться и планировать, организовывать материал, пользоваться словами и понимать, усваивать и интерпретировать факты. По существу, IQ измеряет личный информационный банк индивидуума – его память, словарь и зрительно-моторную координацию. Некоторые из этих умений явно вносят вклад в преуспевание в жизни. Именно поэтому те, кто пытаются опорочить EQ, "облаивают не то дерево", заявляя, что каждый, кто продвигает эмоциональные способности, хотят заменить ими IQ или просто принизить его важность. Однако остается фактом, что IQ не обеспечивает и не может предсказать успеха в жизни. Что же касается его значимости на рабочем месте, исследования показали, что он может служить предсказателем успеха в пределах 1 – 20 процентов (в среднем на 6 процентов) для данного занятия. С другой стороны, EQ, как было найдено, прямо ответственен за 27 – 45 процентов успеха на работе, в зависимости от изучаемой области.

В недавней книге Томаса Стэнли *The Millionaire Mind* (Ум миллионера) были приведены результаты опроса 733 мультимиллионеров США. Когда их попросили оценить факторы (из тридцати предложенных), которые обеспечили им успех, в числе первых пяти были:

1. Честность перед всеми
2. Дисциплина
3. Умение ладить с людьми
4. Поддержка супруга\супруги
5. Высокая трудоспособность

Все пять – отражения эмоциональных способностей.

Когнитивные способности, или IQ, оказались в списке на 21-ом месте и были упомянуты только 20-тью процентами миллионеров. На самом деле эти проценты еще снизились, когда из рассмотрения были исключены врачи и адвокаты. Баллы по SAT (*Scholastic Aptitude Test*, способность к обучению; в некоторых странах – основной критерий для приема в вуз), тесно связанные с IQ, были в среднем 1190, выше нормы, но недостаточны для принятия в первоклассный колледж. А как насчет среднего балла по аттестату? 2.92 по 4-балльной шкале. Опять же, маме и папе нечем особо хвастаться.

Другое большое отличие между когнитивными и эмоциональными способностями в том, что IQ практически неизменен. Он достигает максимума к 17 годам, остается постоянным в течение всей взрослой жизни и снижается в старости. Однако EQ не фиксирован. Исследование, проведенное на

приблизительно 4,000 канадцах и американцах, показало, что средний *EQ* устойчиво растет от 95.3 в юности до 102.7 в сороковые годы; после 50-ти он немного снижается - до 101.5 - не слишком крутое падение. Вам будет приятно узнать, что это касается как мужчин, так и женщин.

Все это не должно нас удивить: мы становимся старше и мудрее. Мы живем и учимся, и одна из вещей, которой мы научаемся - уравнивать эмоции и разум. Но мы часто забываем эти уроки, сталкиваясь с противоречащими нашим чувствам обязанностями и суровой действительностью. Мужайтесь! Если перефразировать д-ра Спока, вы чувствуете больше, чем думаете, что чувствуете. Еще лучше, вы можете многое сделать со своими чувствами и поведением, если пожелаете, потому что эмоциональные способности - вещь очень специфическая. Это значит, что вы можете работать над определенными задачами в любой из 15-ти компонент *EQ*; нет необходимости заниматься всеми сразу. Кстати, очень реальная возможность постоянного улучшения (в течение жизни) эмоциональной культуры в противовес грозящему с возрастом окостенению или упадку дает возможность стареющим людям сыграть очень важную роль на рабочих местах. Практичному предпринимателю было бы разумно укреплять свой штат зрелыми людьми. Как можно было ожидать, они придают очень желанную стабильность, но, что более удивительно, они более сведущи, чем их молодые сотрудники, в решении проблем, и лучше понимают действительность.

Это немногие из важных различий между *IQ* и *EQ*. Но есть еще несколько неверных представлений. Например, некоторые упорно путают *EQ* с другими психо-социальными понятиями, которые имеются в других тестах и обследованиях человеческого потенциала. Чтобы понять, что выделяет *EQ*, и чтобы оценить, каким превосходным измерительным инструментом является *EQ-i*, посмотрим, на что он не пригоден.

Прежде всего, он не пригоден для определения способности хорошо справляться с каким-то определенной деятельностью или отраслью науки. Он не определяет достижения в определенных областях, как, например, это делает школьный аттестат. Он не выявляет интерес какой-то профессии, личную склонность или предпочтение работы определенного рода: профессиональные тесты могут показать, что вы заинтересованы в работе, которая включает в себя заботу о эмоциональных потребностях других людей - в такой области как психология, социальная опека, функции духовного лица или советника; однако у вас могут оказаться прекрасные способности к ручному труду, и вы можете стать хорошим хирургом, резчиком по камню или дереву и т.д. Интерес к профессии и способности часто не совпадают.

EQ также не является характеристикой личности - описанием уникальной системы стойких особенностей мышления, чувствования и поведения данного человека. (Представьте себе чью-то личность как сжатый ответ на вопрос: что он собой представляет? Каков он? Ответ может быть: он застенчив и задумчив, и очень прямоушен. Или: она из тихонь, но у нее обнаруживается большое чувство юмора, если познакомиться с ней поближе.)

Личность - это понятие, которое наиболее часто путают с эмоциональными способностями, но оно отличается по двум важным направлениям. Во-первых, подобно *IQ*, черты характера, которые составляют нашу личность, фиксированы. Если мы склонны к прямоте, интровертности или преданности, мы вряд ли сорвемся в некое новое и неожиданное направление. Психологи называют эти черты "статическими" и называют особенности личности человека в целом "стратегическими" - иначе говоря, они сохраняются в течение всей жизни. Это позволяет с помощью личностных тестов распределить людей по "типам": авантюрист, воспитатель, впечатлительный и т.д. Вследствие этого люди могут быть слишком аккуратно разложены по полочкам: посмотрите на противопоставление так называемого А-типа личности (жесткой и склонной к ярости) типу В (ненапряженной и менее амбициозной). Беда этих произвольных разделений в том, что возможность изменений к лучшему при такой сортировке просто теряется из виду. Люди склонны думать, что судьба навеки пригвоздила их к какой-то категории.

Однако эмоциональные способности состоят из преходящих, тактических, "динамичных" умений и навыков, которые могут быть приведены в действие по ситуации. Т.о. отдельные строительные блоки эмоциональных способностей - и вся их общая структура - могут быть улучшены с помощью обучения, тренировки и опыта.

Каковы строительные блоки EQ ?

Полное описание развития и совершенствования EQ-i Бар-Она приведено в приложении 1.

Реувен Бар-Он постарался охватить все эмоциональные способности, разделив их на пять областей, или сфер, и 15 подразделений или шкал. Главы от третьей до семнадцатой будут их описывать.

Внутриличностная сфера касается нашей способности понимать себя и управлять собой. Она охватывает Самоанализ – способность распознавать, что вы чувствуете и почему вы это чувствуете, и осознавать действие, которое ваше поведение производит на окружающих; Ассертивность (самоутверждение) – способность открыто выражать свои мысли и чувства, быть твердым и защищать свою точку зрения; Независимость – способность направлять и контролировать себя, стоять на своих ногах; Самоуважение – способность признавать свои сильные и слабые стороны и быть хорошего мнения о себе, несмотря на слабости; и Самореализация – способность реализовать свой потенциал и быть удовлетворенным своими достижениями на работе и в личной жизни.

Межличностная сфера касается ваших "общественных навыков" – вашей способности взаимодействовать и ладить с другими. Она состоит из трех градаций. Эмпатия – это способность понимать, что другие люди могут чувствовать и думать. Социальная Ответственность – это способность сотрудничать с другими людьми и быть полезным членом своей социальной группы. Межличностные Отношения – это умение завязывать и поддерживать отношения, которые взаимно благотворны и отмечены способностью к компромиссам и чувству социальной близости.

Сфера Приспособляемости (Адаптивности) включает в себя вашу способность быть гибким и реалистичным и решать ряд проблем по мере их возникновения. Ее три шкалы: Понимание (Адекватная оценка) Действительности – способность видеть вещи такими, какими они на самом деле являются, а не такими, как вам хочется их видеть, или такими, какими вы их боитесь; Гибкость – способность согласовывать свои чувства, мысли и действия с изменяющимися условиями; и Умение Решать Проблемы – способность определить проблему и затем перейти к созданию и выполнению эффективного, подходящего решения.

Сфера Умения Справиться со Стрессом касается вашей способности выдерживать стресс и контролировать свои импульсы. Его две градации – Переносимость Стресса – способность оставаться спокойным и сосредоточенным, конструктивно противостоять неблагоприятным событиям и противоречивым эмоциям, не сдаваясь; и Контроль над Импульсами – способность сопротивляться искушению или отложить порыв к немедленному действию.

Сфера Общего Настроения тоже имеет две градации. Оптимизм – это способность поддерживать реалистичную положительную установку, особенно при неблагоприятных обстоятельствах; Счастье (Happiness) – способность быть довольным жизнью, доставлять удовольствие себе и другим и с энтузиазмом и радостью предаваться ряду увлечений.

(Английские слова *happy*, *happiness* не слишком соответствуют русским понятиям *счастье*, *счастливое состояние*, как видно хотя бы из только что приведенного определения.)

Эта книга и EQ-i

Анкета EQ-i Бар-Она состоит из 133 вопросов. Вы заполняете ее сами, отвечая на каждый вопрос одним из пяти возможных ответов, от "для меня это совсем неверно" до "ну точно про меня". Каждая из 15 шкал подсчитывается

отдельно, как и каждая из пяти сфер. Как и в тесте *IQ*, точкой отсчета служит 100 - в каждой сфере и шкале.

Тест *EQ-i* был разработан так, чтобы отражать множество нюансов и оттенков. Это не тест, который автоматически выдает меру эмоциональных способностей. Его должен проводить и интерпретировать обученный профессионал, опытный в понимании нюансов и внутренних взаимосвязей между баллами в 15-ти шкалах, которые составляют эмоциональные способности. К тому же он должен быть способен осуществить обратную связь с человеком, который проходит тест, чтобы подтвердить или оспорить точность результатов. Результаты дают информацию на трех различных уровнях: (1) как человек выполнил тест в целом по сравнению со всей группой; (2) как он выполнил отдельно по пяти сферам; (3) и отдельно - по 15-ти шкалам. Эта особенность приносит гораздо больше разносторонней информации, чем тест *IQ*, который дает только одну общую цифру.

Если вы заинтересованы в *EQ-i*, мы объясняем в приложении 1, как его применять с помощью квалифицированного профессионала. Пока что цель этой книги - научить вас самостоятельно улучшать свои эмоциональные способности, даже если вы не станете проходить тест *EQ-i*.

Действительно ли я могу улучшить свой EQ ?

Мы знаем, что эмоциональные способности могут быть улучшены, потому что неоднократно видели, как это происходит, когда мы работали с крупными администраторами и другими управленцами, школьными учителями, военными, советниками и консультантами, психиатрами, а также мужьями и женами. Усвоив проверенные методы из когнитивной и поведенческой терапии, а также из теории психодинамики, мы обучили многих из этих людей повышать свои эмоциональные способности хорошо понятными и испытанными способами.

Мы судили по успешности, как уже было указано ранее в этой книге. Когда мы собрали и проанализировали оценки *EQ* у тысяч очень разных людей, начали проступать определенные тенденции. Те, кто был счастлив в семье, обладали особым профилем, который, таким образом, оказывается более благоприятным для совместной жизни, чем у тех, у кого брак не удался. Люди, которые успешно справлялись с проблемами здоровья, получали более высокие отметки в различных шкалах *EQ-i*, чем склонные к болезням. И конечно те, кто преуспел в самых разных профессиях, тоже имеют высокие показатели в определенных шкалах. Исследователи в *MHS* пользуются этой постоянно растущей базой данных для разработки наиболее благоприятных профилей моряков, работников хай-тека, адвокатов, журналистов, коммерсантов и множества людей других профессий.

Как мы это делаем? Скажем, Джон Смит, главный менеджер данной компании, чувствует, что он мог бы более успешно и эффективно исполнять свои обязанности. Или, может быть, так думает его начальство и требует от него повышения квалификации. Первым делом мы изучаем описание его работы. Что он делает; какие роли он исполняет? Ответы на эти вопросы позволяют нам представить себе, какие из 15 подразделений ближе всего связаны с его положением. Но есть вероятность, что его обязанности не уникальны - тогда мы переходим к созданию *EQ* профиля его наиболее успешных аналогов в самой его фирме и других, с ней сравнимых. Далее Джон Смит проходит тест *EQ-i*, его результаты подсчитываются и интерпретируются. Затем мы представляем детальный отчет, обрисовывая его сильные и слабые стороны. Если нас просят, мы можем сосредоточиться на обучении тем навыкам, которые наиболее важны для его работы и в которых ему больше всего нужно усовершенствоваться. Со временем его низкие или посредственные отметки улучшатся, и его профиль будет более точно отражать профиль наиболее выдающихся исполнителей. Он разовьет новые способности или сможет пробудить спящие, так что он будет функционировать подобно тому успешному главному менеджеру, каким он хотел стать.

Или может быть Джон Смит, превосходный работник, испытывает трудности в своей личной жизни. Тогда мы изучаем его *EQ-i* результаты и сравниваем их с профилем мужчин его возраста и положения, которые наслаждаются более счастливыми семейными отношениями. Таким образом выявляются наиболее проблематичные места его эмоционального профиля. Какую роль человек не хотел бы исполнять лучше – работника, супруга, родителя и кого угодно – для этого необходимы упражнения во всех 15-ти подразделениях; будут варьировать только их относительный вес и интенсивность. Помогая Джону Смиту в другом контексте – как члену группы или женатому человеку – мы можем сосредоточить тренировку на тех способностях, которые помогают мужьям лучше ладить со своими женами. Его шансы добиться успеха в этой роли сильно возрастут, если он будет знать, какие эмоциональные способности свойственны успешным супругам.

Вдобавок будет происходить неизбежный взаимообмен и перекрестное опыление между различными ролями. Улучшается понимание, и оно может распространиться на все роли. Если Джон научится более открыто и эффективно общаться со своей женой, он способен взять эти уроки с собой на работу – с полезным результатом для всех, кого это касается.

Таким образом *EQ-i* выходит за пределы просто оценки по столбчатой шкале для сравнения кого-нибудь со средним показателем всего населения. Это гораздо более точный и тонкий инструмент, который может уловить и измерить те умения, которые прямо относятся к достижению успеха в бесчисленных категориях групп, занятий или личных ситуаций. Мы разработали профили для работающих матерей, одиноких родителей обоих полов и людей средних лет, которым необходимо опекать и заботиться о своих престарелых или беспомощных родителях. Список можно продолжить, и он потенциально бесконечен, потому что эмоциональные способности сохраняют свое значение по всему социэкономическому спектру.

С первого взгляда, не могут два человека быть менее похожими друг на друга, чем руководящий администратор крупной корпорации и человек, оказавшийся бездомным по воле злой судьбы. Но оба могут согласиться с предложенным выше определением успеха, и оба могут тренироваться в развитии качеств, которые им необходимы в своих обстоятельствах. Руководитель старается обеспечить выживание и процветание своего предприятия среди всех бурь и подводных камней делового мира, пользуясь всеми имеющимися в его распоряжении возможностями. Бездомный старается выжить в тяжких и опасных условиях и возвратиться к нормальной жизни, пользуясь возможностями здравоохранительных и социальных служб. Это не поверхностное сравнение. Успешные бездомные люди имеют доступ к еде и безопасной постели в хостеле, могут выживать на равнодушной улице и готовы что-то сделать для решения проблем, преграждающих им путь. Успех в их контексте – такой же острый вопрос, как и для директора корпорации.

Имеет ли значение, развиты ли вы эмоционально или тупы?

Если в свете эмоциональных способностей следует переопределить понятие умника, тогда Реувен Бар-Он прав, когда он замечает, что они "выравнивают игровое поле для успеха. Они помогают объяснить те случаи, когда некоторые люди с высоким *IQ* спотыкаются в жизни, в то время как другие с весьма скромным *IQ* могут прекрасно преуспевать."

К сожалению, это и другие утверждения вызвали кучу неправильных толкований и непродуманных нападок на само понятие эмоциональных способностей. Мы не собираемся заниматься опровержением, но следует сделать одно-два замечания.

Для некоторых само присутствие ужасного слова "э" – "эмоция" подобно красной тряпке для быка. Во время наших семинаров и публичных представлений мы часто сталкивались с шутниками, которые кидали обязательную остроту насчет "взаимных объятий" или "женских манер", заполонивших рабочую

обстановку чуть ли не во всем мире. Потом они садятся на место и начинают слушать и понимать. Эти шутники почти все – мужчины. Мужчины гораздо более склонны недооценивать важность эмоциональных способностей – может быть из-за хронического подозрения, что они сами эмоционально более ограничены. Однако вскоре то, что сомневающийся шутник раньше отбрасывал как нечто неуловимое или иллюзорное, становится осязаемым и ясным, и мы приобретаем новообращенного союзника.

Другой любимый ход – пренебрежительно назвать *EQ* костылем, волшебной палочкой или панацеей от всех бед. Ничего подобного. Как мы уже сказали, никто не предлагает, чтобы *EQ* совершенно вытеснил *IQ*. Скорее они дополняют друг друга: они могут мирно и продуктивно сосуществовать. В любом случае вы должны иметь определенный *IQ*, чтобы понять, что может сделать для вас *EQ*, и установить, какое время и усилия потребуются, чтобы повысить ваши умения. Таким образом *IQ* – это необходимый фундамент, без которого вы не можете надеяться изменить ваш *EQ*. *EQ* совсем не предназначен для того, чтобы поддерживать или извинять реальные или воображаемые недостатки интеллектуально ограниченных. Развивать и применять эмоциональные способности не означает предпринимать эмоционально положительное действие.

Мы никогда не отрицали, что у некоторых людей больше когнитивных способностей, чем у других. Этот тип способностей поможет им лучше и быстрее продвинуться, если они выберут определенные пути в жизни. Откровенно говоря, есть области, где для успеха вам не нужен полный набор эмоциональных способностей. Профессиональный киллер, например, хорошо сделает, если заглушит свою способность к эмпатии, когда пойдет выполнять поручение.

Более серьезно возражение, что хотя эмоциональные способности занимают должное место, "приятные" люди не обязательно добиваются больших достижений в науке или медицине, пишут бессмертные книги или замечательную музыку. Не имеет значения, были ли у Шекспира эмоциональные способности; его работы бессмертны. Даже если бы он был ужасным человеком, он все равно гений, и мы все равно имели бы *Короля Лира*.

Это достаточно справедливо, но скептики опять не заметили самого главного. Во-первых, иметь эмоциональные способности, как мы увидим, вовсе не означает быть любезным с каждым в любых обстоятельствах. И во-вторых, даже гению может пригодиться немного помощи. Вот почему мы говорим, что чем выше ваш *IQ*, тем важнее для вас *EQ*. В конце концов, что еще может определить различия между теми, кто обладает высоким *IQ*? Что другое может дать им преимущество, которое им нужно, чтобы добиваться еще лучших результатов?

Когда скептик приводит пример одинокого изобретателя, который совершает потрясающее открытие, или "великого человека", который единолично изменяет течение истории – часто к худшему – мы имеем готовый ответ. Подумайте, насколько больших успехов добились бы эти люди, если бы они имели возможность пользоваться более подходящими эмоциональными умениями! Настоящая трагедия происходит тогда, когда кто-нибудь интеллектуально одарен, но из-за эмоциональных блокировок неспособен сделать достойный вклад в общество и в свою жизнь, не умея толком пользоваться своим мощным интеллектом. Вы можете обладать острым умом, но если вы не можете передать свои знания другим, это беда. Каким бы творческим и искусным вы ни были, если вы не понимаете своих отношений с другими, если вы ведете себя надменно, злобно или импульсивно, никто не останется достаточно долго около вас, чтобы восхититься вашим искусством и творчеством.

Слишком часто интеллектуально одаренные люди загоняют себя в тесные, хотя по общему признанию великолепные рамки. Их разум в некотором смысле замкнут и обращен на себя. И они не всегда довольны тем, что видят, несмотря на свою одаренность – отсюда это старое клише, непонятый гений. Мало кто из нас гениален, но кем бы вы ни были в интеллектуальном спектре, *EQ* может стимулировать вас и дать вам возможность воспользоваться всеми преимуществами вашего потенциала.

Закладка

Важность эмоциональных способностей в мире бизнеса

В своей книге *The Highwaymen*, которая описывает характеристики ведущих деятелей в области технологии средств связи и информации, Кен Олетта цитирует банкира Феликса Рохатин: "Большинство соглашений являются на пятьдесят процентов эмоциональными и на пятьдесят – экономическими." Рохатин говорил об участниках переговоров, подвижной динамике затянувшихся переговоров, где речь шла о самых высоких возможных ставках. Но то же самое можно сказать о подавляющем большинстве деловых операций, так что не следует ли к ним подходить, укрепив свои силы преимуществами эмоциональных способностей?

Если вы до сих пор считаете, что эмоциональные способности есть нечто летучее, капризное, призрачный кратчайший путь к плохо понятой нирване, ваше мнение могут изменить некоторые примеры из реальной жизни. В недавнем исследовании, охватившем 195 владельцев бизнесов в Британской Колумбии, их спросили, какие качества из 185 предложенных, являются самыми важными и желанными при наборе нового штата. Были получены четкие и почти единодушные ответы. Наиболее ценным качеством был назван "здравый смысл". Но что же в точности входит в это понятие? Этот же опрос отвечает так: "быть ответственными перед клиентами, эффективно с ними работать, говорить и писать по делу". Другими словами, основные умения, связанные с некоторыми категориями эмоциональных способностей.

21 июня 1999 г. в передовой статье журнала *Fortune* "Почему терпят неудачу руководители бизнесов" авторы Рам Каран и Джеффри Кольвин показывают, что неуспешные администраторы придают деловой стратегии большее значение, чем качествам ее исполнителей. Успешные администраторы блистают не в области планирования и финансов, а в области эмоциональных способностей. Они демонстрируют честность, знание людей, уверенность в себе, эффективность общения и внушающее доверие поведение.

В конце 90-х генеральный директор большой компании, человек, которого долго готовили для занятия этой должности, был уволен после короткого пребывания на руководящем посту. Почему? Он был превосходный бухгалтер и первоклассный стратег. Однако у него не было умения обращаться с людьми. Его надменность восстановила против него работников, бесцеремонность при увольнении служащего высокого ранга вызвала замешательство всего штата и его манера поведения – особенно для компании, которая стремится быть благожелательной к своим служащим – выглядела жестокой и корыстолюбивой.

Пауль Виан, руководитель программы усовершенствования руководящих работников в Пенсильвании, подчеркнул в своей статье для *Fast Company* (июнь 1999 г.), что твердое руководство начинается с самоанализа: нужно понять, что ты собой представляешь и каковы твои ценности. Он подчеркивает важность правдивости и умения общаться, внимательно выслушивая собеседника и не принимая агрессивно-оборонительной позиции; все это не имеет никакого отношения к стратегии планирования или экономическим знаниям – но полностью относится к эмоциональным способностям. Такое же важное значение придает самоанализу Питер Друкер, известный теоретик менеджмента, который в своей книге *Management Challenges for the 21-st Century* (Требования, которые

предъявляет 21-ый век к руководителю) подчеркивает, что самоанализ и умение строить взаимоотношения с подчиненными являются основой сильного руководства.

Недавняя статья в деловой части *Globe and Mail*, ведущей канадской газете, утверждает, что каждый новый руководитель "имеет в своем распоряжении 90 дней, чтобы компания составила себе представление о нем". Автор приводит высказывания ряда администраторов и промышленных аналитиков в поддержку этого мнения. Согласно им, вступающий в должность руководитель, заручившись поддержкой правления, должен начать с бесед лицом к лицу с персоналом; объяснять свои взгляды и просить совета у служащих на каждом уровне; рассказать о новых целях компании и расспросить, что может помешать их выполнению; завести папку для записей и замечаний; сообщать плохие новости быстро и лично, чтобы пресечь длительные сомнения и слухи; заручиться необходимой политической поддержкой, развивая контакты с соответствующим уровнем правительственных органов; и быть доступным и открытым для средств массовой информации.

Вы можете убедиться, что ни один из этих пунктов не включает в себя оценку активов и пассивов, развитие стратегического планирования, анализ финансовых отчетов или итогов годовых прибылей и убытков. Напротив, каждый из этих пунктов зависит - на самом деле, состоит - из эмоциональных способностей: умения выслушать и понять интересы людей, вести содержательный диалог, строить доверительные отношения и устанавливать личные контакты со всеми участвующими сторонами.

Последняя иллюстрация действенности эмоциональных способностей в реальном мире - наше интервью с высоким полицейским чином в большом американском городе. Мы хотели поговорить о предстоящем выходе на пенсию начальника, который преуспел в объединении раздробленных и деморализованных полицейских сил. Мы расспросили его подчиненных, как он справился с этой задачей, ожидая услышать обычный панегирик - каким он был умным, как он добился увеличения бюджетных ассигнований, в какое образцовое состояние он привел детали полицейских процедур. Однако мы узнали, что хотя уходящий в отставку шеф и не был самым умным, он пользовался всеобщей преданностью, потому что с каждым говорил откровенно и прямо, невзирая на чин. Он каждому давал ясно понять, что он ожидает и приветствует в ответ такой же прямой разговор. Он искренне интересовался своими сотрудниками, успешно работал под давлением внутренних, политических и личных неблагоприятных обстоятельств и пользовался всеобщим уважением и восхищением. Мы записали множество вещей, но они показались мелочами перед фактом, что успех его в ответственном мире укрепления законности был явно связан с его эмоциональными способностями, хотя он мог не знать такого термина или не признавать этой связи.

Неважно, какой уголок мира вы называете своим, в лучших ваших интересах открыть свою душу навстречу новым возможностям и новым способам измениться. Эти изменения не будут так легки, тут не существует быстрой починки. Старые привычки, старый образ поведения подобны разношенной одежде - уютно, притерто, покойно и предсказуемо. Создание непривычных умений требует осведомленности, преданности делу и упражнений с вашей стороны. Кроме того, любое изменение содержит элемент риска - тут нет гарантии успеха. И даже когда вы достигнете более высокого уровня эмоциональных способностей, это не значит, что с каждой ситуацией вы будете справляться наилучшим возможным способом. Но вы будете обладать новым уровнем знаний, который позволит вам наметить новый образ поведения в ответ на неожиданные обстоятельства. Вы не всегда будете в ударе, но вы будете лучше подготовлены, лучше обучены. Основываясь на своих знаниях и опыте, мы верим, что если вы прочтете и примените на практике материалы этой книги, вы сможете получить новые знания о самом себе и других, которые дадут вам возможность измениться к лучшему и добиться большего успеха в жизни.

ДВА

Аэропорт и ABCDE

Прежде чем мы начнем изучать и работать с 15-тью компонентами эмоциональной культуры, определенных Реувеном Бар-Оном, давайте взглянем на парочку примеров, показывающих *EQ* в действии.

Отмена рейса

Сцена – типичный аэропорт большого города, где более сотни пассажиров ожидают посадки на рейс 107, которая уже на полчаса отстает от расписания. Наконец служащая аэропорта – назовем ее Салли – объявляет, что рейс отменен из-за технических неполадок. Она благодарит пассажиров за терпение и предлагает им обсудить возможные альтернативы. Расстроенных пассажиров охватывает гнев: их тщательно составленные планы разрушены одним ударом.

У Джона упало сердце. Он рассчитывал по прибытии на место посвятить вечер серьезной работе: ему надо подготовиться к важной презентации на следующее утро, и рейс 107 в этот день был последним прямым рейсом. Это катастрофа с большой буквы.

Тот, кто перед ним в очереди – назовем его Сэм – в ярости. Подойдя к билетной стойке, он теряет самообладание, ругаясь на чем свет стоит и угрожая подать в суд на компанию. Он доводит до сведения каждого в пределах слышимости, что он за важная персона. "Вы знаете, кто я такой?!" – кричит он. "Я директор по продажам в (Поскольку это подлинная история, он называет известную компанию.) "Я должен завершить сделку, которая готовилась шесть месяцев! Вы не представляете, сколько мне будет стоить отмена этого рейса. Вам придется заплатить за это! Вы и ваша проклятая компания! Я никогда больше не буду летать вашими самолетами! Вы некомпетентны, и я напишу на вас жалобу куда следует, и я прослежу, чтоб вас понизили в должности, и это не последнее, что я сделаю!" И он поворачивается и уходит, бросая через плечо дальнейшие угрозы и проклятия.

Единственный человек, который может помочь Сэму добраться до своей цели – это Салли, смиренная служащая, которую он не задумывается оскорблять, запугивать и восстанавливать против себя. Но для Сэма Салли – просто подходящая мишень, подвернувшийся под руку объект своего необузданного гнева. Он был на взводе еще тогда, когда было объявлено, что вылет запаздывает, воображая себе всевозможные сценарии один другого хуже. Когда один из них осуществился, он дал себе волю.

Сэм не привык обращать внимание на свое внутреннее состояние. Он даже не сознавал, что его заранее охватывает ярость, хотя окружающие уже могли заметить, что он готов взорваться. Он неспособен распознавать свои чувства, не говоря уже чтоб управлять ими. Ярость лишила его способности ясно думать и действовать в своих интересах. Вместо этого он восстановил против себя Салли, единственного человека, который может помочь ему добраться до цели.

Был ли это отдельный случай? Вероятнее всего, Сэм точно так же накидывается с руганью на каждого, подвергая риску и свою карьеру, и свою личную жизнь.

Как может быть иначе проведена встреча с администратором? Джон попал в не менее тяжелое положение, чем Сэм. Он должен отправиться на не слишком приятную встречу с ведущими менеджерами своего крупнейшего клиента, которая назначена на 9 часов следующего утра. Они хотят от него обоснования цены его услуг, потому что они получили более дешевое предложение. Он опаздывает – по крайней мере так складывается – и они могут интерпретировать его отсутствие как знак, что он больше не ценит их бизнеса. Если он теряет эту сделку, его ежегодный бонус и может быть его работа будут подвергнуты критическому изучению. Джон собирался сделать последние уточнения в своей презентации вечером в спокойной обстановке гостиничного номера. Теперь отель ему не

светит, а завтрашний утренний рейс не доставит его во-время. Такой сценарий может легко вогнать в панику.

Но Джон знает, что он должен сохранять хладнокровие. В то время как нарастают недовольство и возбуждение других пассажиров, а Сэм продолжает бушевать у стойки, Джон начинает размышлять над другими, не менее скверными ситуациями, в которые случалось попадать. Он уже выходил из них целым и невредимым, и это его утешает и успокаивает, хотя он еще не знает, как выкрутиться из этой. Одновременно он начинает инстинктивно реагировать на тирады Сэма. "Не могу понять этого типа", говорит он себе. "Он набрасывается на единственного человека, который может его спасти. Я понимаю, что он разозлился. Мы все разозлились. Но это не способ добиться того, что ему нужно, и мне это не подходит."

Джон тратит около минуты на анализ своего положения, все время давая себе отчет в своих чувствах. Он приказывает себе сохранять спокойствие. Тут должно быть решение, если только он не потеряет голову. Он не может подавить свою тревогу, но он внимательно прислушивается к себе и понимает, что его сознанием пытаются завладеть угнетающие мысли.

Когда он подходит к стойке, он уже подготовился. "Должно быть, тяжело иметь дело с такими людьми", говорит он Салли.

"Вы себе не представляете," - отвечает она, но ее полуулыбка показывает, что по ее мнению он-то как раз может это представить себе.

Джон улыбается в ответ. "У компании есть проблемы - а люди думают, что это ваша вина? Нет никакого смысла обвинять вас. Честное слово, мне самому неприятно за то, что вам приходится переносить."

К этому времени к Салли вернулись и широкая улыбка, и доверие. "Это входит в мои служебные обязанности. Так чем я могу вам помочь?"

Джон кратко объясняет свое положение и дает понять, как он будет благодарен, если она может что-то сделать. Он говорит, что он готов хоть на верблюда сесть, если тот доставит его во-время на презентацию. Салли смеется и поворачивается к своей клавиатуре. Ему кажется, что проходит вечность, но вот она предлагает ему маршрут, который унесет Джона за 1000 миль от его цели, но после пересадки доставит его в отель к полуночи. Он горячо ее благодарит и добавляет, что он напишет компании письмо с похвальной характеристикой Салли. И наконец он подчеркивает, что вообще-то люди любят жаловаться, когда дело плохо, но редко находят время выразить признательность, когда кто-то им помог.

Результат? Джон добирается до места назначения, немного выбитый из колеи, но более или менее подготовленный, потому что успешно использовал лишние часы полета. А Сэм совершенно выбился из сил, вынужденный метаться в поисках номера в каком-нибудь отеле около аэропорта, где он сможет предаться горьким мыслям о потере контракта, а также сорвать злость на горничной.

Зачем мы это рассказываем? Потому что этот пример касается почти каждого компонента эмоциональной культуры, от самоанализа и эмпатии до управления своими порывами и оптимизма. Заметьте, что успех и неудача участников по существу не имеют ничего общего с IQ, рангом или положением. Приключение Джона кончается хорошо в значительной мере потому, что он удачно воспользовался умением обращаться с людьми, в то время как Сэм потерпел неудачу, потому что он не умеет разговаривать с людьми. Запомните этот сценарий - мы еще будем время от времени возвращаться к нему, прорабатывая следующие главы.

ABCDE

Далее рассмотрим одну из основных структур, которые подводят фундамент под множество примеров и упражнений, которые мы будем встречать в этой книге. Она известна как *ABCDE* - система изменения ваших восприятий, позиций и поведения, а начало ей положил д-р Альберт Эллис, всемирно признанный отцом Теории Рационального Эмотивного Поведения и Терапии. Эллис внес важнейший вклад в психологию 20-го века, настойчиво продвигая мысль, что

человек может изменять свои чувства путем логического и дедуктивного размышления вместо того, чтоб позволить чувствам командовать собой.

Чтобы проиллюстрировать, как это происходит, давайте рассмотрим другой сценарий, касающийся любви молодых людей.

Бобби и Бренда начали встречаться сразу, когда ее семья поселилась по соседству около года тому назад. Однако три месяца назад Бренда уехала учиться в колледж другого штата. Они держали связь по телефону и и-мэйлу, но у них была только одна короткая встреча, когда она приехала на день рождения сестры. Бобби нетерпеливо ждал ее приезда на Рождество. Представьте себе, как он был поражен, когда 20-го декабря он через окно увидел ее машину, припаркованную около дома. "Вот так так, она уже дома", подумал он. "Почему она проехала мимо?" Он сел и стал ждать звонка – но напрасно.

Позднее, за обедом, отец Бобби не мог не заметить его необычной молчаливости.

Ты выглядишь чем-то озабоченным", сказал он. "Ты как будто отсутствуешь."

"Я сильно расстроен," вздохнул Бобби. "Бренда уже несколько часов дома и еще не позвонила. Я действительно боюсь, что она потеряла интерес ко мне. Может быть она нашла себе другого парня – кого-то в колледже. Мне не хочется есть. Я пойду в свою комнату." С этими словами он встал и вышел, опустив голову.

Как можно понять внезапное уныние Бобби? С первого взгляда ответ кажется очевидным: Бобби расстроен просто потому, что Бренда ему не позвонила. Эллис назвал бы то, что Бренда не позвонила, активирующим агентом (А), а реакцию Бобби – следствием (С). В этом сценарии следствие было двойным: Бобби почувствовал себя обескураженным, грустным и впал в пессимизм, и отступил, встав из-за стола и ища убежище в своей комнате. А – то, что Бренда не позвонила – как будто прямо привело к С.

Однако такое толкование происшедшего пропускает важнейший, часто незамечаемый, промежуточный шаг: убеждение (В) (в данном случае убеждение Бобби), вызванное видом припаркованной машины Бренды. Это мрачное и безосновательное убеждение (или внутренняя речь), которое вытеснило все другие мысли – вот что на самом деле вызвало его подавленность и уход из-за стола.

Главный урок: если А ведет к В, а В к С, Бобби может вмешаться в эту цепочку, сначала определив свои первоначальные мысли как пораженческие, а затем отбросив их и заместив другими, более правдоподобными.

И то что произошло с Бобби, может произойти и с вами.

Прежде чем объяснить таблицу ABCDE, которая поможет вам разобраться с вашими мыслями и убеждениями, мы должны дать определение, что мы подразумеваем под словом "убеждения". Это стенографическая запись молчаливого разговора с самим собой, в котором мы участвуем в продолжение дня. Наш внутренний диалог, "внутренняя речь" ведется непрерывно, но обычно мы его не осознаем. Это "Ого, как холодно на улице!" молчаливо восклицаем мы, выходя из дому морозным зимним утром; "Надеюсь, зеленый не погаснет" – пробегает в голове, когда мы приближаемся к перекрестку. "Ко всем чертям!" бормочем мы про себя, пытаясь вставить в замок не тот ключ.

Некоторые из ваших обескураживающих разговоров с самим собой могут быть вызваны "устаревшей записью (в мозгу)" – автоматическим повторением частых и едких замечаний, которые вам делали в детстве. Часто они принимают форму "Неужели ты не можешь хоть что-то сделать как следует!" или "Ты никогда не добьешься успеха!". Оpozнание этих устаревших клише может ослабить или совсем снять их власть над нами.

Главнейшее требование для заполнения таблицы ABCDE – научиться прислушиваться к этому внутреннему голосу, этой системе убеждений, которая ответственна за наши чувства и поведение. Помня об этом, следуйте за указаниями, подробно изложенными ниже; они научно обоснованы и легко выучиваются. С их помощью вы можете совершенствовать свои эмоциональные способности, откинув убеждения, которые подрывают их, и заместив их убеждениями, которые их укрепляют. В упражнениях из глав 3 – 7 мы часто ссылаемся на эту главу. Чтобы эти упражнения лучше подействовали, вы должны знать, как создавать и комплектовать таблицу ABCDE. Купите обычную большую тетрадь на спирали и заполняйте шаги на следующих страницах.

1. Начертите пять колонок, как показано ниже.

Таблица 1

A B C D E

2. Подумайте о какой-нибудь неприятной ситуации, которая была у вас на последней неделе. В колонке C (последствия) напишите, какие неприятные чувства вы испытывали и каким поведением они сопровождались. Ответы Бобби приведены в табл. 2.

Таблица 2

A B C D E

Мне грустно, тревожно,
я расстроен, мне хочется
уйти в себя.

3. Изложите случай – возбуждающий агент – который повидимому вызвал эту беспокойную ситуацию в колонке A, как сделал Бобби в табл. 3.

Таблица 3

A B C D E

Увидел машину Бренды; понял, что тревожно, я хочу
она приехала и уйти в себя.
не позвонила. Я в отчаянии.

4. Главное в методе ABCDE – это уловить ваш B: этот почти неощутимый, почти незамечаемый разговор с собой, возбужденный активирующим агентом. Посмотрите, можете ли вы точно установить, что вам пришло в голову сразу за активирующим агентом. Бобби вслушался в свой внутренний диалог и обнаружил убеждения, приведенные в колонке B табл. 4.

Таблица 4

A B C D E

Увидел машину Бренда должна была Мне грустно,
Бренды; она позвонить! Наверно тревожно, я
приехала и не я ее больше не хочу уйти в себя
позвонила интересую. Она Я в отчаянии.
нашла себе другого ...
Я знал, что это случится.
Ничего никогда у меня
не получается. Я
больше никогда не
найду такую, как она. Я
не смогу это перенести.

5. Ваша следующая задача – активно обсудить, оспорить и отбросить (D) эти неадекватные, самоуничижительные убеждения, которые возбудили ваш (C). Подвергните каждый элемент вашего внутреннего монолога жесткой проверке. Задайте себе следующие ключевые вопросы и запишите свои ответы в колонке D, как это сделал Бобби (см. табл. 5).

а) Где доказательства? Перечислите объективные, доступные проверке свидетельства, которые поддерживают каждое убеждение, или убедитесь в их отсутствии. У Бобби нет объективного доказательства, что Бренда потеряла интерес к нему. Они недавно поссорились? Нет. Она реже звонила ему? Нет.

Когда она звонила, казалась ли она менее нежной? Нет.

б) *Есть другие, более логичные объяснения.* Почему она не дала о себе знать? Бобби записывает каждое мыслимое альтернативное объяснение, почему Бренда могла не позвонить ему: она устала после долгой поездки и легла спать; она с родителями могла пойти навестить сестру; она только что приехала и занята разговором с семьей; ее родители попросили провести с ними некоторое время; она еще не оправилась от простуды, о которой она упомянула несколько дней назад; она хочет распаковать вещи и привести себя в порядок, прежде чем увидеться с ним.

в. *Если бы кто-нибудь спросил у меня совета по поводу этого сценария, что я сказал бы, чтоб изменить его точку зрения?* Для Бобби было бы хорошо вообразить, как бы он ответил, если бы его друг Джек пришел к нему после того, как увидел машину Кэти около ее дома и высказал бы опасение, что она больше не любит его и наверно нашла другого бойфренда. Бобби вдруг обнаружил, что говорит: "Постой, Джек, вы с Кэти уже давно встречаетесь. У вас хорошие отношения, и она очень прямодушна. Я думаю, что ты зря волнуешься. В том, что ты мне сказал, нет никаких доказательств, что она не хочет быть больше с тобой. И я думаю, Джек, что будет только хуже, если ты будешь сидеть и мучиться. Почему бы не позвонить ей: может быть, ее нет дома, или она спит, или она как раз собиралась позвонить тебе. Сделай что-нибудь! Не сиди сиднем."

Таблица 5

А В С D E

Увидел машину Бренда должна была Мне грустно, тревожно, Мы не стали чаще .

Бренды. Она дома позвонить! Она я расстроен. Мне ничего ссориться Она не стала

и не позвонила наверно потеряла не мило. звонить мне реже. Она интерес ко мне. не стала менее нежна.

Она устала после
поездки и заснула.
Она пошла навестить
сестру. Родители ее
монополизировали.
Она еще простужена.
Она приводит себя в
порядок, прежде чем
прийти.

Я слишком испугался;
У нас хорошие
отношения . Она выше
подозрений! Я должен
позвонить ей! Мне
следует перестать быть
таким неуверенным.

Помнишь Кармен? У
меня склонность к
страшным предчувствиям.
Она не стала равнодушна.
Она бы сказала мне.

Мне следует бороться с
недостатком доверия.

Как бы мне ответил кто-нибудь, чье мнение я уважаю, если бы я ему рассказал о своих страхах? Бобби подумал о том, что сказал бы самый умный из его друзей, Ричард: он сказал бы – перестать быть таким неуверенным.

Не был ли я раньше в таком же положении, не возникали ли у меня такие же мысли – и потом оказывалось, что я ошибался? Бобби припоминает, что он часто впадает в панику в начале своего сближения с новой подружкой. Когда Кармен, с которой он встречался два года назад, опаздывала на свидание на 15-20 минут, он всегда слишком волновался. И никогда не оказывалось, что она охладела к нему. Она просто была немного безалаберна. На самом деле это он порвал с ней.

Если это так, могу я чему-то научиться из своего прошлого опыта, и подходит ли этот опыт к данной ситуации? Бобби понял, что "у меня склонность всегда воображать худшее, когда дело идет о новых девушках. Я воображаю самое худшее – они потеряли интерес ко мне и ищут кого-то другого. Это убеждение отражает отсутствие уверенности в себе."

6. И наконец, в колонке *E* запишите воздействие мыслей, записанных в колонке *D* – как обсуждение, разбор и разрядка изменили ваше понимание и убеждения по поводу активирующего агента, и, вследствие этого, ваши чувства и поведение.

Сила подхода *ABCDE* в том, что рассеивая нелогичные, безосновательные мысли, он открывает путь более разумным и правдоподобным объяснениям и поворачивает вас к более эффективным и соответствующим ситуации чувствам и поведению.

Попробуем охладить разгоревшиеся эмоции

Занявшись анализом своих пораженческих мыслей, вы можете изменить температуру своих чувств – "горячую" на более "холодную". Возбужденные чувства склонны еще сильнее взвинчивать мрачные мысли и настроение, и ни к чему хорошему все это не приводит. Хотя спокойные чувства тоже могут до некоторой степени быть неприятными, они меньше выбивают из строя.

Спокойные чувства являются менее вредной и гораздо более здоровой реакцией на неприятные ситуации – такие, как потеря работы или семейные трудности, чем "горячие" чувства, и с ними гораздо легче иметь дело. Таблица 6 показывает различия между горячими, неадекватными чувствами и их холодными, более уместными копиями.

Таблица 6

Горячие чувства Холодные чувства

Ярость, гнев, бешенство беспокойство, раздражение

Мрачность, отчаяние, депрессия, печаль, грусть
пессимизм

Чувство тяжелой вины, бурное сожаление
раскаяние, угрызения совести

Чувство собственной никчемности, недовольство собой

ненависть к себе

Глубокая обида легкий удар по самолюбию

Тревога, страх, паника озабоченность

Только заместив нездоровые эмоции более адекватными, мы можем лучше справиться со своими чувствами и с реальными проблемами во внешнем мире. В нашем сценарии у Бобби нет надежды изменить к лучшему свое состояние духа, пока он не даст себе отчет в настоящей причине своего подавленного настроения, и тогда сможет разобраться со своим унынием и раздражительным поведением.

Главные "надо" и абсолютные "следует"

Много факторов провоцируют необоснованные "горячие чувства", но основными преступниками являются "надо" и "следует". Каждый может потерять самообладание под действием того, что мы требуем от себя или других, или того, что мы вообще ожидаем от мира.

Вот основные "надо" в действии...

Я должен (мне надо) _____ (чтобы чувствовать себя хорошо)

Ты (он, она, вы, они) должен (ты должен) _____ (чтобы я чувствовал себя хорошо).

Миру и моим условиям жизни надо (они должны) _____ (чтобы я чувствовал себя хорошо).

.....И абсолютные "следует"

Мне следует обязательно _____ (чтобы чувствовать себя хорошо).

Ты (он, она, вы, они) абсолютно обязаны _____ (чтобы мне было хорошо)

Миру и условиям моей жизни обязательно следует _____ (чтобы мне было хорошо).

Эти требования бессмысленны. Нет закона, утверждающего, что каждый из нас должен вести себя определенным образом или добиваться определенных целей. И другие не обязаны вести себя согласно нашим желаниям. Что касается всего мира, это просто нечестно. Эти огульные и нереалистичные ожидания, когда они не удовлетворяются, ведут прямо к полной тарелке раскаленных как перец чувств.

В нашем сценарии мысль, что Бренда должна и обязана позвонить Бобби через секунду после приезда домой, неразумна, иррациональна. Могут быть самые разные веские причины, почему она не позвонила, но во всяком случае, почему она должна позвонить? Конечно, Бобби предпочел бы, чтоб она позвонила, но и Бренда, может быть, предпочитает, чтобы он позвонил ей ...

Если бы Бобби был способен заменить свои **она** "должна" и "обязана" на более подходящее **"я предпочитаю"**, что дает каждому простор для переговоров и компромиссов, он был бы на пути к более спокойным, разумным чувствам.

Как вы можете себе представить, все эти **должен** и **обязан** неотвратимо ведут к еще более иррациональным и ошибочным заключениям. Эти заключения являются тем, что мы называем "линией прямой связи" к горячим эмоциям, и они неизбежно ухудшают дело. К счастью, их тоже можно охладить с помощью очень

простой техники. Пять основных заключений – или "ошибок мышления" – и чем из следует заместить – следующие:

"Это ужасно". Вместо того, чтоб предаваться отчаянию и говорить себе: "Это на 100 процентов неисправимо и ужасно", попробуйте пользоваться умеренными или смягченными выражениями, которые смогут приглушить чувство катастрофы. Назовите это как хотите – это еще не конец света.

"Я не смогу этого пережить." Вместо того, чтоб добровольно ринуться в эту ловушку, напомните себе, что вы уже переживали – и наверняка будете переживать – самые различные трудные ситуации. Это естественная часть жизни, а жизнь имеет привычку продолжаться.

Осуждение и проклятия. Посыпать свою голову пеплом или насыпать злую судьбу на другие головы – все это приводит к гневу и ярости. Этот гнев одинаково вреден, на кого бы он ни был направлен. Обвинять себя по поводу всякой неудачи или считать, что это вполне заслуженное наказание за ваши грехи и недостатки, реальные или воображаемые – это нисколько не улучшит вашу ситуацию. Что же касается обвинения других, это может расширить ваш словарь, но нисколько не поможет вам вылезти из любой ямы, которую вы себе выкопали. Напомните себе, что осуждение неконструктивно: лучше вместо этого поищите пути решения проблемы.

"Я никчемный." Если бы это действительно так было, то нет смысла вам или кому-нибудь другому хоть что-то сделать, чтобы помочь безуспешному делу. Всем нам приходится немало переносить неприятностей даже в лучшие времена, но нам не следует думать: "Я сплеховал, потому что я полное и законченное ничтожество. Поэтому у меня никогда ничего не получается. Я не заслуживаю ничего хорошего." Самоуничижительные мысли и выражения прямо ведут к депрессии и отчаянию. Напомните себе, что даже если вы действительно сплеховали или ошиблись, на самом деле у вас больше хороших качеств, чем плохих, вы часто все делаете правильно, вы можете учиться на своих ошибках, и все-таки вы хороший человек, вполне заслуживающий всего хорошего.

Всегда и никогда. Выражения вроде "Я (или вообще мои дела) никогда не стану лучше, я никогда не изменюсь", или "Всегда все меня только используют; они никогда не помогают мне" являются пораженческими и вызывают чувства безнадежности и беспомощности. Взгляните на вещи шире: всегда есть надежда на перемены, и хотя некоторые люди могут иногда вас использовать, на самом деле многие помогают вам.

Прислушивайтесь к голосу вашего тела

Скептик может сказать: а почему бы не окунуться в самое худшее настроение и покончить с ним, потому что может быть произойти нечто вроде катарсиса? Не так давно в определенных кругах это было распространенной житейской мудростью: лучше всего давать свободный выход гневу или отчаянию, ибо это полезнее для здоровья, чем сдерживаться.

В этой точке зрения есть доля правды, но психологические истины часто обладают более тонкими оттенками, чем распространенные броские выражения заставляют нас думать. Последние исследования указывают, что как ни парадоксально, свободное выражение чувства ярости только взвинчивает ее, а не успокаивает.

Наши чувства и реакции тела так тесно связаны, что когда ваши эмоции раскаляются – вы расстроены, встревожены, раздражены, вынуждены защищаться, подавлены или в состоянии стресса, следует начать с осознания, как себя ведет ваше тело. Несколько примеров – в табл. 7.

Чувства Физические признаки

Гнев Руки на бедрах, сердце колотится, учащенное дыхание, выступает пот

Ярость Сжатые кулаки

Бешенство Остановившийся холодный взгляд, громкая и быстрая речь

Депрессия Постоянная усталость

Отчаяние Опушенные плечи и голова, сторбленность

Уныние Сутулость, взгляд, уставленный в пространство, медленная, прерывающаяся речь и частые вздохи

Тревожность беспокойные движения, сердцебиение, учащенное дыхание

Страх напряжение мускулов

Паника Ноющая боль в мускулах, головная боль, напряжение в шее и плечах

Внимание к телесным проявлениям этих и многих других чувств позволяет нам классифицировать принадлежность этих чувств к одному из основных семейств эмоций: Тревожность, Гнев, Депрессия или Удовлетворенность. Удовлетворенность не представляет собой проблемы. Что касается остальных, идентификация и присвоение им названий дает нам в руки некоторую степень контроля. Мы начинаем разбираться в них, обнаруживая и оспаривая иррациональные убеждения, которые их возбудили, и добиваясь новых, более желательных результатов.

Счастливый конец

Заполнение таблицы помогло Бобби освоить искусство *ABCDE*, и вместо того, чтоб предаваться унынию, он сказал себе: "Вау, я совсем повесил нос. Нечего удивляться! Что только я сам себе не наговорил, так не годится. С чего это я взял, что у Бренды не может быть никаких других дел, кроме как в первую же минуту мне позвонить? Ну ладно, она не позвонила. Тут может быть куча логичных объяснений. А вот нелогично то, что я вообразил – что какой-то парень отбил ее у меня. Это вздор – этому нет никаких доказательств. Она всегда вела себя со мной искренне и прямо. И как я отблагодарил ее за это? Я дал волю этим бредовым подозрениям и заперся в своей комнате. Надо что-то сделать! Я должен сейчас позвонить ей и пригласить ее к себе."

Как вы видите, способность Бобби определить и перебороть свои иррациональные убеждения дала ему возможность перейти от бурных к спокойным эмоциям, найти альтернативные и более веские причины для поступков Бренды, опознать чувство отверженности и противостоять ему, побороть его и повести себя логично и позитивно. И даже если, несмотря на его усилия, все произойдет по самому худшему сценарию – то-есть, если Бренда действительно хочет бросить его и собирается сказать ему это – он все-таки более подготовлен справиться с этой действительностью искренне и честно.

(А кстати, когда Бобби позвонил Бренде, он узнал, что она заснула, устав от долгой поездки. Он оставил ей сообщение с просьбой позвонить, когда

проснется. Через два часа раздался дверной звонок, и Бренда скользнула в его объятия, шепча, как она по нему соскучилась.)

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Внутриличностная сфера

Эта сфера эмоциональных способностей касается того, что мы обычно относим к "внутреннему Я". Она определяет, в каких отношениях вы с вашими чувствами, какого вы мнения о себе и о том, что вы делаете в жизни. Успех в этой области означает, что вы способны выражать свои чувства, живете и работаете независимо, чувствуете себя сильным и уверены в том, что правильно выражаете ваши мысли и убеждения.

ТРИ

Эмоциональный самоанализ

"Тот, кто знает о Вселенной все, но не знает самого себя, не знает ничего."

- Жан де Ла Фонтен, 1679 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ :

Способность разбираться в своих чувствах и различать их, знать, что вы чувствуете и почему, и что вызвало эти чувства. Серьезные недостатки в этой области обнаружены у тех, кто страдает алекситимией (неспособность словесно выражать свои чувства).

Арт узнал, что премия, на которую он так рассчитывал, пролетела мимо. Вернувшись вечером домой, он входит в салон и набрасывается на свою шестнадцатилетнюю дочь Сандру с криком: "Хватит смотреть телевизор! Это все, чем ты занимаешься. Если бы ты столько же времени занималась, сколько смотришь ТВ, твои отметки были бы получше!"

"Но, папа," - с удивлением отвечает Сандра, - "это неправда. Я вовсе не смотрю так много..."

"Только не говори мне, что я неправ" -рычит отец, "ТВ - это привилегия, а не право. А теперь иди умойся и будь готова к обеду."

Жена Арта, Марта, привлеченная в комнату криком, спрашивает: "Из-за чего весь этот шум?"

"Девчонка только и делает, что смотрит ТВ" - возмущается Арт.

"Боже мой, Арт, почему ты такой сердитый?" - восклицает Марта.

Арт взрывается. "Я не сердит, меня просто раздражает ее лень - и не противоречь мне в ее присутствии!"

"Арт, я не противоречу тебе, я просто пытаюсь понять, почему ты так волнуешься"

"Я сказал - не критикуй меня перед детьми. Мы не можем спокойно пообедать?"

После этой стычки Сандра перестает смотреть ТВ и идет в свою комнату, но не спускается к обеду. Рассерженный Арт и обиженная, недоумевающая Марта молча обедают.

Кто виноват, ТВ? Нет. Действительно ли Сандра слишком много времени проводила перед экраном? Может быть, но дело совсем не в этом. Арт не осознает, как подействовало на него разочарование - лишение премии. У него нет способности оценить свою эмоциональную температуру и признать чувства гнева, горечи и обиды, которые бушевали в нем. И он также не понимает, что именно эти чувства заставили его выплеснуть свой гнев и огорчение не по адресу - на Сандру и Марту.

Как мог бы реагировать Арт, если бы он обладал лучшей способностью к самоанализу? Во-первых, он бы опознал свое внутреннее смятение, может быть заметив напряжение мышц шеи, может быть по тому, что он необычно для него проклинал трафик по дороге домой, или по тому, с какой силой он захлопнул дверь машины. Он также осознал бы, что его гнев связан с глубоким разочарованием: он не получил премию. Он бы признал, что чувства горечи и разочарования могут толкнуть его к неоправданно гневному поведению в своей семье.

В результате такого самоанализа Арт мог бы войти в дом и заявить: "Послушайте, я возбужден и разозлен. Сандра, выключи телевизор, он слишком громко вопит для состояния, в котором я нахожусь, и я в плохом настроении. Но вы тут не причем, это из-за неприятности на работе. Я думаю, мне хватит часа, чтобы успокоиться. Так что простите меня, если я вам покажусь неприятным; мне наверное нужно немного времени, никаких вопросов и побольше нежной заботы."

В этом сценарии Арт знает, что он чувствует злость, понимает, почему он в таком состоянии, и осознает, что он рискует вести себя нехорошо - злиться на свою семью. Он немедленно сообщает им это и дает указания, как они могут помочь ему успокоиться. Такой вид общения, вместе с его серьезными попытками не вести себя слишком раздраженно, позволит его семье поддержать его в своих усилиях привести нервы в порядок.

Познай себя

Эмоциональный самоанализ - это фундамент, на который опирается большинство эмоциональных способностей, необходимый первый шаг к изучению и пониманию себя, и к возможности измениться. Совершенно очевидно, что вы не можете руководить тем, чего не знаете. Если вы не осознаете, что делаете, почему вы это делаете и как это влияет на других, вы не можете измениться. Если, на ваш зашоренный взгляд, не о чем беспокоиться, тогда нет необходимости или причины что-то изменить. Вот почему в самоанализе - ключ и базис. Овладение этим всеобъемлющим искусством даст вам возможность совершенствования во всех других областях эмоциональной культуры. Без него, как бы вы искренне не старались заниматься своими проблемами, вы в конце концов всегда будете возвращаться к исходной точке. У вас не будет "обратной связи", вы не сможете следить за своим продвижением, и ваши шансы достичь своей цели будут серьезно ослаблены.

Люди, умеющие отдавать себе отчет в своих чувствах, понимают, когда они чувствуют себя не в духе, раздраженными, печальными или в плену соблазнов или заблуждений, и ощущают, как эти чувства изменяют их поведение так, что оно может восстановить против них окружающих. Обычно они также могут сообразить, какое происшествие возбудило их чувства. Способность знать, что они чувствуют и как они себя ведут, позволяет им держать в узде их потенциально отталкивающее поведение.

Босс как деспот

Что происходит, когда самоанализ отсутствует? Вот пример, как все идет кувырком, мстя за себя.

Все в офисе понимали, что происходит, за исключением одного человека, которому больше всех следовало понимать – самого босса. Чего его подчиненные всегда могли ожидать, и что они ненавидели в нем больше всего – это его всегдашняя грубость. Его нормальный тон – хмурое рычание. Он помыкал своей командой, считая, что в этом была его роль и его право. В тех редких случаях, когда кто-нибудь осмеливался спросить его, что его так возбудило, его дежурным ответом было резкое отрицание: "Что, ко всем чертям, вы хотите сказать? Я вовсе не рассержен." Эта громогласная самозащита показалась бы совершенно абсурдной каждому непредубежденному наблюдателю, но со стороны босса она была совершенно искренней: он абсолютно буквально не понимал, как выглядят его поведение.

Этот сценарий крайний, но вряд ли уникальный. Гнев – пожалуй главный правонарушитель в спектре эмоций. Он искажает наши суждения, заставляя нас забывать об окружающих и о нас самих. Крайние физиологические проявления гнева не дают нам так легко и быстро вырваться из его когтей, и не дают возможности понять, что происходит, не говоря уже о том, чтоб исправить наше поведение. Во гневе люди очень часто не сознают, что они гnevаются. Они смутно понимают, что что-то происходит, но они не понимают, что именно. Разумеется, их действия влияют на них и на окружающих, но они не могут уловить степени своего негативного воздействия.

Это также верно – в разной степени – по отношению к любой другой эмоции или поведению. Часто мы последние, которые достаточно ясно видят себя или свое настроение. И все-таки сознавать каждую эмоцию – это первый шаг к контролю над ней.

Вышедшие из-под контроля эмоции всегда работают против нас. Если вы разгневаны, склонны к сарказму или унижению окружающих, и даже не понимаете этого, то за этим обязательно последуют две вещи. Во-первых – чисто физиологическое последствие – вы рискуете заработать гипертонию или язву желудка. Во-вторых, вы оттолкнете от себя людей – сами не понимая почему. Они будут избегать вас или по крайней мере видеть вас в крайне негативном свете. Неважно, насколько значительны другие ваши способности, знания, которыми вы обладаете, или достигнутое вами мастерство – у вас не будет шанса их продемонстрировать. Важные для вас связи – личные и деловые – испортятся прежде, чем успеют окрепнуть. Вы ослабите вашу способность к эмпатии и нанесете ущерб вашей способности внимательно и эффективно общаться с другими людьми в самых разнообразных ситуациях.

В былые времена модель босса-деспота была не только приемлема, но даже желанна. Поколения менеджеров окриками прокладывали себе дорогу вверх по служебной лестнице; такая тактика считалась необходимой для пользы компании. Такие боссы не страдали угрызениями совести, бесцеремонно шелкая бичом угроз и понуканий. К несчастью, это обычно приводило к тому, что лучшие работники стремились уйти – и иногда уходили – в другое место.

Тридцать лет назад такой стиль мог еще достаточно хорошо работать. Экономика была более традиционной; служащие были склонны держаться за рабочее место, в любых обстоятельствах оставаясь преданными фирме. Теперь большинство одаренных работников просто не потерпит такого обращения. Они знают, что оно создает нездоровую и напряженную рабочую обстановку. Они

также знают, что будучи хорошими специалистами, смогут найти более подходящее место для применения своей квалификации, даже если их зарплата будет меньше. Акционеры тоже начали понимать, что в длительной перспективе грубый босс мало что сумеет сделать для повышения доходов компании. Стоимость набора и обучения бесконечной череды сменяющихся служащих со временем вносит свою долю – разумеется, отрицательную – в итоговую сумму доходов. И что еще важнее, низкий уровень морального духа, порождаемый тираном наверху, приводит к падению продуктивности. Действительно компетентные лидеры знают лучшие пути к успеху, чем окрик и силовые приемы.

Самоанализ пропал

Сорокавосьмилетний Brent и его пятнадцатилетний сын Кейт покупают лыжи. Бренда, привлекательная восемнадцатилетняя продавщица, подходит к ним.

"Привет", говорит она улыбаясь, "я могу вам помочь?"

"У этого магазина обычай нанимать только красивых и любезных девушек!" с намеком говорит Brent.

Покраснев, Кейт говорит: "Мне нужны лыжи."

"Прекрасно", говорит Бренда, глядя на Кейта. "У нас потрясающий выбор. Какой размер вы ищете?"

"Ему нужен 185-ый" вмешивается Brent и прибавляет: "А какой у вас размер?" уставившись на ее грудь.

Кейт нахмурился: "Папа, прекрати! Я сам могу ответить!"

Brent свирепо посмотрел на него. "Эй, Кейт, тебе не следует быть таким разговорчивым!"

"Хватит!" так же резко отвечает Кейт и выскакивает из магазина.

Позднее, догнав его, Brent выговаривает Кейту, "Какого черта? Я иду с тобой покупать лыжи, а ты вдруг начинаешь вести себя как маленький!"

У Brentа мало способностей к самоанализу. Он не заметил, каким неуместным было его заигрывание с молодой женщиной, которая ему в дочку годится, и он не замечал смущения, которое он вызвал и у Кейта, и у Бренды. На более глубоком уровне он также не осознал чувства соперничества, которое возникло у него по отношению к своему привлекательному юному сыну, и попытки поддержать собственное ощущение мужественности бестактными шуточками. Проблема была не в поведении Кейта; дело было в самом Brentе.

Осознание реакции окружающих на ваше поведение

Другая как будто простенькая картинка иллюстрирует, какой значительный эффект может иметь недостаточный самоанализ. Коллега рассказал следующую историю: "Вы знаете, что в моей новой административной должности мне приходится ходить на многочисленные заседания. Иногда эти заседания шли впритык одно за другим; чтобы произвести хорошее впечатление, я обычно мчался с одного заседания на другое, врываясь в кабинет с опозданием на несколько минут. Но когда я начал обращать внимание, как реагируют присутствующие на мое появление, я обнаружил нечто крайне странное: им было неудобно, неприятно. Я понял, что представляю себя в невыгодном свете.

Тогда я начал следить, как я вхожу в комнату. Так как я спешил, я входил запыхавшись и взмокнув от пота, что, несомненно, было признаком суетливости и неорганизованности.

Теперь я сознательным усилием перехожу шагов за десять до двери на

свободную деловую походку (за это время дыхание успокаивается). Я вхожу уверенно, прошу прощения за опоздание и сажусь, небрежно вынимая мои заметки и сохраняя собранный и деловитый вид. И я заметил, что никто уже не смотрит на меня с неловкостью и тревогой. Ко мне снова стали относиться с уважением."

Самоанализ этого человека, может быть, и не выявил для него полного понимания всего, что в нем происходило; но он понял, что когда он врывался в дверь запыхавшись и со сбившимся набок галстуком, присутствующие не были склонны принимать его всерьез. Тогда он решил сознательно изменить свое поведение; теперь, когда он входит в комнату спокойно и уверенно, группа стала воспринимать его как значительного человека. Эта простая догадка привела к небольшому изменению поведения, которое имело замечательные последствия.

Дайте засиять своему внутреннему свету

Эмоциональный самоанализ может не ограничиваться способностью отслеживать наши сиюминутные чувства. Есть еще внутренний свет, который мы все носим в себе. Некоторые из нас знают о нем и знают, что заставляет его сиять ярче, в то время как другие игнорируют свой внутренний свет, преследуя жизненные цели, которые для них определили другие, будь это "хорошая" работа, деньги или определенный стиль жизни. Часто они тяжело работают, чтобы успешно достигнуть своей цели, но в конце концов они, к своему и всеобщему удивлению, не чувствуют себя счастливыми.

Амир всегда хотел быть музыкантом. Ему нравилось писать, аранжировать и исполнять музыку; подростком он зарабатывал деньги, играя с собранным им оркестром на местных торжествах. Его родители всегда видели его дантистом. Как они полагали, зубоврачебное дело было единственной возможной карьерой для Амира. К их счастью, Амир умел учиться. У него не было настоящего желания провести свою жизнь, копаясь в чужих ртах, но он считал, что должен исполнить мечту своих властных родителей. Он был принят в зубоврачебную школу и заставил себя преодолеть все курсы, большинство из которых были для него невыразимо скучны. Выходные он посвящал музыке, продолжая играть в разных барах и клубах со своим собственным оркестром. Амиру было трудно даже вообразить, что он будет заниматься только зубоврачебным делом. Когда он закончил обучение, он не стал открывать своего кабинета, а работал на неполной ставке в кабинетах других врачей. Его интерес попрежнему был сосредоточен на музыке.

Внутренний свет Амира сиял, когда он следовал своему интересу к музыке. Он меркнул в зубоврачебном кабинете. Однако он ухитрился и доставить удовольствие своим родителям, и следовать своему свету. Трудно с успехом гнаться за двумя зайцами. Теперь он работает дантистом только два дня в неделю, но его внутренний свет сияет ярко – все остальное время он посвящает музыке.

Следует знать свои "больные места"

Цель эмоционального самоанализа не в том, чтобы проанализировать свои эмоции до самого доньшка, подавить их или полностью им следовать. Мы все время от времени ведем себя неподобающим образом. И мы не всегда можем избавиться от неприятных чувств: они совершенно естественны после разочарований, критики или утраты. Мы должны стремиться осознавать, что мы чувствуем и почему мы это чувствуем – для того, чтобы не следовать слепо

темным внутренним побуждениям или чтобы не пойти по ложному пути из-за недостатка информации.

Эмоциональный самоанализ полезен и как предупредительная мера. Вспомните технику *ABCDE*, описанную в предыдущей главе, и роль, которую играл иррациональный обескураживающий внутренний голос. Если мы научимся правильному толкованию событий, которые вызвали этот внутренний голос, мы можем, по мере накопления опыта, научить этот голос быть более адекватным событиям.

Допустим, вы знаете свои "болезненные точки" – эти глубоко спрятанные чувствительные места, которые другие могут нечаянно задеть. Если вы знаете, что вам предстоит оценка вашей рабочей квалификации, что неизбежно связано с некоторой долей критики, вы можете собраться с духом и подготовиться, чтобы предупредить вспышку иррациональных мыслей. Скажем, в прошлый раз ваш внутренний диалог был инстинктивно самооборонительным – фразы типа "что это она (экзаменатор) о себе думает? Это совершенно бесполезно. Ей следовало бы интересоваться моими сильными сторонами, а не устраивать мне разнос." Зная, в каких дебрях вам случалось ранее блуждать, вы можете постараться перепрограммировать свой внутренний голос. Вы должны также не пропустить косвенные сигналы, что вы начинаете сердиться: такие телесные признаки, как напряжение в плечах и подъем голоса. Знание – сила, а знание себя – это добавочная сила, которая ведет к успешному руководству своими эмоциями.

Упражнения

Эмоциональный самоанализ является решающим фактором успеха, чем бы вы ни занимались. Если вы не можете распознать, **как** вы чувствуете, если вы не можете определить свою "эмоциональную температуру", вы рискуете, что окружающие сочтут ваше поведение враждебным и унижающим их и отвернутся от вас. Таким образом, независимо от вашей роли – босса, возможного партнера или служащего – и каковы бы ни были ваши способности, знания и квалификация – у вас никогда не будет шанса продемонстрировать их, если другие люди, завидев вас, будут разбегаться.

Самоанализ – важнейшая опора эмоциональной культуры, потому что мы не можем изменить то, что нам неизвестно, и самоосознание – первый шаг к изменению нашего поведения. Чтобы это сделать, мы должны давать себе отчет в том, что мы чувствуем, и в том, какое впечатление наши чувства производят на окружающих; иначе нам не удастся успешно строить самые важные для нас отношения с людьми. С тому же, без самоанализа, мы не сумеем заметить, когда мы чувствуем стресс, мы ослабим даже ту способность к эмпатии, которая у нас уже есть, подвергая риску нашу способность к общению.

Самооценка

Мы предполагаем, что вы завели тетрадь, в которой будете записывать ответы на наши вопросы и отмечать ваш прогресс в выполнении упражнений.

Эти упражнения разработаны, чтобы помочь вам обозревать свой "внутренний ландшафт", развивая способность улавливать суть своих чувств. Вы можете идентифицировать чувства тремя способами: прямо; замечая телесные ощущения, которые их сопровождают; и по мыслям, которые их сопровождают.

1. Запишите в тетрадь первую эмоцию из списка, приведенного ниже:

Гнев

Радость

Страх

Тревога

Печаль, уныние

Под ней кратко опишите ситуацию, которая случилась недавно и сопровождалась этим чувством. Затем сделайте список обстоятельств, которые по вашему мнению его возбудили, второй список – телесных ощущений, которые

его сопровождали, и третий список – всех мыслей, связанных с ним.

2. Повторите это упражнение с каждым из чувств по списку.

3. Просмотрите список чувств и оцените интенсивность каждого из них по десятибалльной шкале. Отметьте, какое чувство вы склонны испытывать сильнее всех. Это чувство вероятно указывает на ваше "больное место", которое, когда его затрагивают, может помешать отношениям с близкими людьми, трезвой оценке действительности и эффективному решению проблем.

4. Вспомните, в каждой из отмеченных вами пяти ситуаций был ли исход достаточно хороший, нейтральный или такой, о котором вы сожалеете, и думаете (или хотели бы), что могли бы справиться лучше? Если он был нейтральным или неудовлетворительным, запишите, каким образом повлияли чувства на ваше поведение и помешали достигнуть более желательного результата.

5. Перечислите некоторые эмоции, которые вы вообще осознаете лучше других. Например, реагируете ли вы обычно больше на негативную сторону события (когда вы сердитесь или унываете), или веселье и радостные события вызывают в вас такой же сильный отклик?

6. Сделайте список особых ситуаций, которые обычно вызывают эти эмоции.

7. Далее, сделайте список людей, которые более других вызывают эти эмоции.

8. Часто существует сильная взаимосвязь между мыслями и чувствами, потому что то, что мы говорим себе о каком-то событии, влияет на то, что мы чувствуем по его поводу. Чтобы увидеть, как это происходит, опишите два-три случая, когда вы испытывали особенно сильные эмоции. Затем опишите эти эмоции и список мыслей, которые их вызвали.

9. Теперь сделайте список телесных ощущений, связанных с каждым из этих чувств. Отметьте, как тесно чувство, связанный с ним телесный симптом и мысли, которые вызвали это чувство, соответствуют связям между чувствами, телесными ощущениями и мыслями, которые вы наблюдали в упражнении 1 по самооценке.

Задания

Эта методика поможет вам отточить способность входить в контакт с чувствами по мере их появления.

1. В течение следующей недели записывайте самую сильную эмоцию, которую вы испытали за этот день. Возле каждой эмоции опишите сопровождающие телесные ощущения и мысли. В последней колонке опишите, как вы осознали это чувство. То-есть опознали ли вы эмоцию, когда она появилась, осознали ее через телесные ощущения или осознали ее через мысли?

2. Когда вы это делаете, обратите внимание на смену ваших чувств. Когда вы замечаете изменение, постарайтесь сосредоточиться на данной эмоции и запишите ее в свою тетрадь.

3. Если вам трудно проследить смену чувств, постарайтесь вместо этого сосредоточиться на телесных ощущениях и физических проявлениях – сжатые кулаки, руки на бедрах, ноющий голос, неровное дыхание или стиснутые зубы. Перейдите от этих физических состояний к эмоциям, которые они могут представлять.

4. Далее, осознайте ваши мысли (свой внутренний голос) и заметьте, согласуются ли они с эмоцией, которая, как вам подсказывает язык тела, вы испытываете.

5. Почитайте книгу или посмотрите ТВ или видео, причем выберите нечто очень драматичное (приключения или мистика), очень страшное (добрый старомодный ужастик), очень смешное или очень романтическое. Осознайте, что вы чувствуете по мере развития сюжета. Обратите внимание на моменты, когда вы испытываете надежду или страх, что что-то должно произойти – и как изменяются ваши чувства, когда что-то происходит. Когда пойдут заключительные титры, возьмите тетрадь, чтоб записать ваши чувства, мысли и телесные ощущения. Что вы осознаете в первую очередь? Можете ли вы непосредственно определить чувство, или вы должны для этого воспользоваться мыслями и физическими сигналами?

6. Как только у вас появляется возможность, записывайте в тетради телесные изменения – скажем, выступил пот, сжались кулаки, замедлилась или убыстрилась речь; отметьте также, что вы в это время думаете или чувствуете. Изменяя физическое состояние (разжав кулаки или замедлив темп речи), вы можете сменить свои чувства – скажем, агрессию на спокойствие.

7. Если люди говорят вам, что вы выглядите рассерженным, взволнованным или унылым, не пропускайте их замечания мимо ушей. Со стороны им может быть виднее, что с вами происходит – по сигналам, которые вы бессознательно посылаете.

8. Когда вы проходите мимо зеркала, взгляните на выражение своего лица. Что может подумать кто-нибудь, глядя на это выражение – что, по мнению, вы в это время чувствуете?

9. Когда вы станете более искусными в этих упражнениях и заданиях, попробуйте быть так же открыты сигналам вашего внутреннего мира, как вы открыты сигналам внешнего мира – семьи, любимых, друзей и сотрудников. Таким путем, с помощью записей в вашей тетради, вы все лучше и лучше станете осознавать, как внешние ситуации отражаются в ваших чувствах, которые вы в состоянии понять, и как лучше всего изменить их к лучшему.

10. Учитесь, как пользоваться упражнениями в медитации и расслаблении (описанными в главе 14) – они помогут вам лучше сконцентрировать свой разум на ваших внутренних чувствах.

ЧЕТЫРЕ

Ассертивность (Самоутверждение)

"Чем чаще вы побеждаете в спорах, тем меньше у вас будет друзей."
Анонимная, но совершенно точная поговорка

ОПРЕДЕЛЕНИЕ :

Ассертивность состоит из трех основных компонент: (1) способности выражать чувства (например, допускать и выражать гнев, теплые и сексуальные чувства); (2) способности открыто высказывать убеждения и мысли (быть способным выразить свое мнение, не поддаваться давлению и поддерживать определенную позицию, даже если это эмоционально затруднительно, и даже если вы при этом что-то потеряете); и (3) способность защитить свои личные права (не разрешать другим доминировать или использовать вас). Уверенные в себе люди не скованы и не робки – они способны выразить свои чувства (часто прямо) без агрессии и оскорбительного превосходства.

(Как видно из данного определения, русский термин "самоутверждение" ближе всего к "ассертивности", хотя и не совсем эквивалентен. После долгих колебаний я решила оставить "ассертивность". В конце концов, и другие термины, например "эмпатия", тоже еще не вполне освоены русским языком; но можно привыкнуть, так будет точнее. –Р. М.)

Хуанита была отличным молодым ассистентом в большом рекламном агентстве. Она была отличницей по всем предметам в старших классах и колледже, всегда находясь в верхних 10 процентах своего класса. У нее был острый глаз на все мелочи и быстрый ум. Однако она была глубоко разочарована, когда после первого года работы в известном нью-йоркском

рекламном агентстве она не оказалась в числе тех немногих, которые получили повышение. Хотя она работала много и работа ее была высококачественной, другие всегда видели ее как бы за кулисами.

Не будучи экстравертом, Хуанита предпочитала работать аккуратно, спокойно и эффективно. Она считала скромность добродетелью и никогда не хвастала своими достижениями. На заседаниях она внимательно слушала, но активно не участвовала в обсуждениях. Даже когда ей приходили в голову отличные идеи, она придерживалась их на потом, когда она сможет их спокойно обдумать и затем занести в свой компьютер. Однако она заметила, что как раз те, кто активно выступал на заседаниях, (неважно, насколько были обоснованы их идеи), быстро продвигаются по службе. И наконец, когда она поняла, что интровертность ее тормозит, Хуанита решила записаться на семинар по тренировке асертивности.

Хуанита училась упражняться в искусстве асертивности, которая ей необходима, чтобы представить группе свои мнения. Первым вопросом была ее тревожность. Она научилась делать несколько глубоких вдохов, что помогало ей сосредоточиться. Упражняясь, она мысленно представляла себе сценарии, в которых она без напряжения вступает в беседу. Она репетировала различные подходы, и готовилась, насколько это возможно, справляться с возражениями.

Через несколько недель после окончания семинара Хуанита сидела на стратегическом совещании, где обсуждалось, насколько сценарий телерекламы для одного из их самых важных клиентов выражает главное послание клиента потребителям. Хуанита сразу поняла, что послание не было рассчитано на молодежную аудиторию, как хотел этого клиент.

Дождавшись подходящей паузы в обсуждении, Хуанита вмешалась: "Можно вернуться немного назад? Если вы не возражаете, я просто хочу напомнить то, что клиент подчеркнул на нашем первом совещании. Он хочет развернуть кампанию, которая будет обращена к молодежи. Этот сценарий слишком непонятен такой аудитории." Она перешла к двум частным примерам, демонстрируя, что они проходят мимо цели. Несколько человек высказали возражения, но учтя их критику и представив свои хорошо обдуманные доводы и должным образом сочетая логику и эмоции, она убедила группу в своей правоте. Далее она объяснила, из каких частей, по ее мнению, должна состоять новая рекламная кампания, чтобы соответствовать требованиям клиента.

Выступить на заседании рабочей группы Хуаните было нелегко. Однако то, что она не делала этого раньше, мешало признанию ее работы. Теперь, через полтора года, ее наконец заметили. Она начала получать то признание, которого заслуживала, и скоро получила желанное повышение. Ее новая уверенность в себе сыграла большую роль в ее дальнейших успехах на работе. Более того, она стала лучше справляться с различными ситуациями в других областях ее жизни, где приходилось иметь дело с группой.

Что подразумевается под асертивностью?

Асертивность часто толкуется неправильно. Это странно, поскольку она включает в себя способность общаться ясно, конкретно и точно, и в то же время быть чуткими к потребностям других и к их реакциям в отдельных столкновениях.

В прошлом году мы опубликовали исследование, которое привлекло большое внимание средств массовой информации. Мы обнаружили, основываясь на измерении *EQ-i* у 4 тысяч человек, что в отдельных областях оценки американцев значительно выше, чем у канадцев, а именно в оценке реальности, уровне счастья, оптимизме и асертивности. Что касается последней, мы считаем, что наблюдаемые нами канадцы были более скованы, более склонны к чрезмерной вежливости, менее способны высказать то, что они хотят и почему. Но комментарий был поразительным. Когда нас интервьюировали в ток-шоу на радио и ТВ, многие из гостей и большинство из позвонивших отчитывали нас за

предположение, что канадцам следовало бы быть "более похожими" на наших южных соседей. Самое последнее, чего бы они хотели, говорили они, быть такими шумными и пробивными, какими они воспринимают американцев. (Авторы книги – канадцы.)

Но это не то, что понимается под ассертивностью. Согласно нашим данным, канадцы больше склонны к пассивности и – ключевое слово – не всегда ведут себя прямо. Американцы скорее переходят к делу, не ходят вокруг да около. Но разница только в степени, не в сущности. На самом деле, нет единственного способа быть уверенным в себе. Внутри определения ассертивности есть простор для интерпретации. У каждого свой стиль. Вы можете быть склонным к юмору или серьезным, лаконичным или красноречивым. Мы все не одинаковы, и идея не в том, чтобы использовать понятие эмоциональной культуры для превращения американцев, канадцев или кого бы то ни было в близнецов-клонов.

Способность жить и действовать с должной степенью ассертивности расщепляется на три направления. Во-первых, вы должны обладать достаточным эмоциональным самоанализом, чтобы быть способными определить свои чувства до того, как их выразить. В-вторых, вы должны обладать достаточной властью над своими импульсами, чтобы выражать неодобрение и даже гнев (если требуется некоторая степень гнева) без того, чтоб позволить себе впасть в ярость, и выражать свои желания уместным образом, с уместной силой. Во-третьих и последних, вы должны уметь отстаивать ваши права, ваше дело и ваши глубокие убеждения. Это означает быть способным не соглашаться с другими без обращения к эмоциональной диверсии и без уваливания, и быть способным достаточно тонко вести себя, защищая свои желания и в то же время с уважением относиться к чужой точке зрения, и быть чутким к другим.

Это часто приводит к конструктивному компромиссу – ситуации "победа за каждым". Так как узы дружбы крепнут, когда обе стороны выражают взаимное удовлетворение, оба скорее всего расстанутся хотя бы частично удовлетворенными.

Ассертивность – это не агрессивность

Очень распространенная ошибка – путать ассертивное поведение с агрессивным. Действительно, это причина, по которой многие избегают саму мысль о самоутверждении. Для них это равносильно агрессии; они боятся, что обидят других, или что они будут выглядеть неприятными. Это совсем не так – ассертивность характеризуется ясным изложением своих убеждений, сопровождаемым вниманием и уважением к мыслям и чувствам других. Разумеется, без этого уважения ассертивность становится агрессией, как можно увидеть в примерах, приведенных ниже.

Аллен: Рита, я только что разговаривал с Марвином, это парень, который который недавно начал у нас работать. Он в городе всего пару недель и почти ни с кем не знаком. Я думаю, что было бы очень любезно с нашей стороны пригласить его к обеду. Как насчет сегодняшнего вечера?

Рита: Сколько сейчас ... пять часов? Поздновато же ты меня предупреждаешь. Почему бы не пригласить его в другой день?

Аллен: Я уже думал об этом, но как раз сегодня у него пустой вечер. Послушай, я понимаю, что поздновато, но в холодильнике у нас лежат стейки, и я могу по дороге домой прикупить салат и десерт. И мы можем покрутиться здесь еще часок, сыграть партию в пул перед тем, как поехать домой. Я могу затянуть время, скажем, до семи и даже восьми. Это даст тебе два-три часа, чтобы развернуться и быть готовой. Что ты скажешь?

Рита: Ладно ... трех часов должно быть достаточно. Тогда все, что мне

нужно сделать – накрыть на стол и разморозить стейки.

Аллен: Чудесно! Увидимся около восьми.

Этот простой пример дает прекрасную иллюстрацию ассертивности. Аллен прямо выражает, что он хочет: пригласить Марвина к обеду. Он объясняет, почему он запоздал с предупреждением: он только сейчас узнал, что Марвин одинок в городе и ему некуда деться. Он понимает, что у Риты должно быть время отдохнуть, желательно не иметь лишней работы и быть в состоянии предложить такой уровень гостеприимства, за который можно не стыдиться. Он заботливо предупреждает ее опасения, взявшись обеспечить салат и десерт и давая ей лишнее время, чтобы подготовиться не спеша.

Но давайте прокрутим этот сценарий снова, чтобы посмотреть, что произойдет, если бы Аллен вел себя агрессивно. В то время как люди с высокой степенью ассертивности четко высказывают и защищают свои желания и мысли, они также внимательны к желаниям и потребностям другого человека. Этот последний пункт отделяет ассертивность от агрессии. Агрессивные люди не уважают чужую точку зрения, а также не обращают внимания на потребности и чувства других людей. Они принуждают принимать их взгляды или желания нахальством, угрозами и подтасовками. Агрессия не оставляет места компромиссу. Агрессивный человек принимает в расчет только себя, постоянно выражая только свои желания и одновременно пытаясь заставить других покорно согласиться с ними.

Иногда агрессию легко установить – виновник прет как бульдозер. Но иногда агрессоры выполняют обходной маневр, сначала как будто готовя почву, прежде чем ясно высказать, что они, собственно, хотят. Часто это оставляет у другого впечатление, что у агрессоров есть какие-то скрытые планы. Мы видим, что они грубы, неприятны и стремятся к подавлению, но мы не можем в точности понять, к чему они клонят.

В каждом случае агрессивные люди мало или ничего не предлагают взамен удовлетворения своей цели, скрытой или нет. Вскоре другие начинают отвечать недоверием и гневом. Они пытаются отплатить агрессору, подкопавшись под него или отвечая ему тем же. Чаще всего они просто отключаются и избегают любых дальнейших взаимодействий. В результате агрессивные люди кончают тем, что оказываются изолированными, отчужденными, одинокими и лишенными общественной поддержки – и все это разжигает их агрессию или толкает их на еще более отклоняющееся поведение.

Если бы Аллен вел себя агрессивно, его разговор с Ритой мог окончиться совсем по-другому:

Аллен: Привет, дорогая, как прошел день?

Рита: Прекрасно.

Аллен: Хорошо, я просто решил позвонить и узнать, как дела и что ты подделываешь.

Рита: Ах, это очень мило с твоей стороны.

Аллен: Послушай, я тут разговаривал с новым сотрудником, и я подумал, что было бы хорошо пригласить его к обеду. Он в городе всего пару недель и ни с кем не знаком, и это может помочь мне укрепить мои отношения с ним.

Рита: Ой, милый, поздновато же ты предупреждаешь меня!

Аллен: Ну что ты беспокоишься! У тебя сегодня ничего особенного не было, и в холодильнике у нас лежат стейки.

Рита: До, но мне хотелось бы навести дома порядок и самой хорошо выглядеть.

Аллен: Ты всегда хорошо выглядишь. И не беспокойся о доме: он всегда в порядке. Ты всегда боишься, что пол недостаточно чист, чтоб с него можно было есть. Успокойся.

Рита: Аллен, я думаю, что ты неправ.

Аллен: Конечно, я прав. Почему ты считаешь, что я неправ? Это ты неправа.

Ты весь день прохлаждаешься. Ты выглядишь хорошо, дом в порядке – ты просто слишком беспокоишься. Все, что тебе нужно сделать – это разморозить стейки. Я даже разожгу барбекю. Если ты считаешь, что это несправедливо, почему бы тебе не пойти на работу, а я буду сидеть дома, убирать дом и приводить себя в хороший вид?

Аллен в конце концов грубостью добился своего, но при этом он проявил полное неуважение к чувствам Риты. Он завлек ее в ловушку, выманив признание, что она приятно провела день, и это укрепило его позиции. Затем он выдвинул одностороннее требование быть готовой к тому, что сегодня он приведет к обеду Марвина, одновременно отбросив или преуменьшив опасения Риты. И наконец он атаковал ее самоуважение и сыграл на том, что она может испытывать чувство вины – она сидит дома, а он тяжким трудом зарабатывает кусок хлеба. Хотя он выиграл битву, Аллен вероятно проиграет войну, потому что его постоянная бесцеремонная грубость и пренебрежение к нуждам жены в конце концов деморализуют и восстановят Риту против него и лишат их отношения всякой теплоты и сотрудничества.

Преодоление пассивности и пассивно-агрессивное поведение

Ассертивность часто определяют как среднюю точку на линии, проведенной между пассивностью и агрессивностью. Пассивные люди затрудняются объяснить себя другим. Они все держат в себе и избегают иметь дело с неприятными ситуациями; они ждут, что кто-нибудь к ним придет и преподнесет им на блюдечке все, что им надо. (Но так как они не сообщают или не могут сообщить, чего они хотят, другие не могут ничего им преподнести или хотя бы помочь.) И вот почему они упускают целый ряд возможностей в жизни, в то время как другие за эти возможности ухватываются и получают преимущество. Часто они чувствуют себя придверным ковриком, о который вытирают ноги все кому не лень. Некоторые просто отступают и примиряются с таким положением; они уже полагают, что для них это нормально.

Однако есть еще один сорт людей, известных как пассивно-агрессивные. Кажется, что они идут своей дорогой без жалоб, но внутри они кипят негодованием – по факту или подозрению, что другие постоянно пользуются их добротой. Вместо того чтоб высказаться или честно противостоять в спорном вопросе, они подавляют свой гнев. Но только на некоторое время. Потом, когда этого всего меньше можно ожидать, они взрываются, иногда сами не понимая почему.

Пассивная агрессия может проявиться самыми разными путями. Иногда это просто отказ выполнить просьбы или ожидания, а то и молчаливый саботаж; например, муж соглашается тоном, звучащим как автомат, вынести мусор "во время следующей рекламной паузы", и, разумеется, забывает. Мусорная машина приезжает и уезжает, мусор остается в доме, а муж – перед экраном ТВ, отрываясь на жену, которая постоянно его "пилит".

Пассивность и пассивная агрессия, несомненно, являются устойчивыми формами поведения, и их трудно поломать. В надежде это сделать, в середине 1950-х гг. д-р Альберт Эллис разработал свою Терапию Рационального Эмотивного Поведения, как описано в предыдущей главе. Несколько лет назад у нас была возможность участвовать в семинаре *Associate Fellowship Program*, которую д-р Эллис вел в своем нью-йоркском институте. Одно из заданий включало в себя упражнение, разработанное для преодоления пассивной или пассивно-агрессивной формы недостаточной асертивности.

Каждому участнику предложили описать что-нибудь, что он боится делать

на публике – единственное условие было, что эта деятельность не должна быть незаконной, неэтичной или приводящей к какому-то вреду или опасности. На самом деле большинство из этих действий вызвали безосновательный страх – мысль, что если участник действительно выступит с ними, все решат, что он идиот. Упражнение требовало, чтобы каждый выполнил описанное им действие. Одну женщину приводила в ужас мысль войти в вагон метро и позволить людям смотреть на нее. Ей было дано задание не только сесть на поезд, но и выкрикивать название каждой станции, к которой он подъезжал. К концу дня ее уже смело можно было нанимать в кондукторы.

Другой участник был молодым человеком (назовем его Стенли), который весил по крайней мере 300 фунтов при росте шесть футов пять дюймов. Он был успешным психологом, но у него тоже был тайный страх: когда в ресторане ему подавали плохо приготовленную еду, он был неспособен сказать об этом официанту; он скорее согласен съесть что-то сырое или пережаренное, чем потребует унести это обратно. Вы легко можете догадаться, в чем состояло его задание.

В воскресенье утром мы пошли вместе со Стенли в ближайший китайский ресторан. Официант был ростом около пяти футов и весил наверное 125 фунтов, но Стенли с трудом мог поднять на него глаза. Когда был подан суп, Стенли стал торопливо глотать его в надежде, что он кончит прежде, чем вернется официант. Не повезло! Стенли был в явном отчаянии; его лицо покраснело и руки дрожали. Его тревога, что мы вот-вот начнем над ним смеяться, была совершенно неподдельной. В конце концов, изо всех сил собравшись с духом, он едва слышно попросил, чтобы "слишком холодный" горячий и кислый суп официант взял обратно. Конечно, официант вежливо унес горшочек, и тело Стенли внезапно расслабилось. Он посмотрел на нас и признал: он чувствует себя так, как будто страшная тяжесть упала с его плеч.

Этот опыт показывает, что не имеет значения, насколько ты большой физически, или какой силой ты обладаешь в данном социальном взаимодействии. Способность отстоять себя – это душевное состояние, а также умение, которое может быть усовершенствовано практикой.

Косвенная ассертивность.

Иногда воздействие, которое может вызвать открытое высказывание человека на присутствующих, требует, чтобы самоутверждение было приглушено. Виктория, приглашенная на обед к малознакомым людям, оказалась за столом рядом с человеком по имени Чарльз, разговорчивым и, вообще говоря, прекрасным компаньоном. Язык у него был подвешен хорошо, и он развлекал сидящих за столом рассказами о своих поездках по всей стране, которые он совершал как агент по продаже компьютерных программ. Но у Чарльза оказалась гораздо менее приятная черта, которая проявилась, когда он начал острить насчет черных, евреев и азиатов.

Виктория почувствовала себя крайне неловко; она считала расистский юмор грубым и позорящим. Но она была гостьей в чужом доме, и хозяин казался всецело поглощенным беседой.

Она попробовала игнорировать Чарльза в надежде, что он перейдет на другую тему, но скоро стало ясно, что он и не собирается. Если бы их было только двое или если бы они не были среди незнакомых людей, она бы совершенно ясно сказала: "Мне не нравятся расистские замечания. Прекратите пожалуйста." Но она была приглашена на большой обеденный прием, не знала хозяев как следует и не хотела смущать их или других гостей. Обладая развитым чувством реальности, она могла оценить политическую сложность ситуации.

Она решила высказать свою озабоченность, но косвенно, чтобы ее протест не вызвал у присутствующих нежелательного замешательства или напряжения.

"Чарльз", со смехом сказала она, "знаете ли вы какие-нибудь хорошие анекдоты об адвокатах или коммивояжерах? Мне хотелось бы сделать их следующей мишенью наших шуток." Все рассмеялись, а Чарльз понял намек: он

выступил с невинным и соответственно самокритичным анекдотом о коммивояжерах.

Обед продолжался, и Виктория была довольна позицией, которую она заняла. Она знала, что потом упрекала бы себя, если бы смолчала, и была довольна, что нашла позицию посередине между пассивным молчанием и открытой асертивностью, и не обидела хозяев.

В последнее время много говорилось о преимуществах, которые дает умение отстоять свою позицию, завоевать самоуважение, не позволяя никому оскорблять свои законные чувства. Это все правда, но часто способ, которым мы это делаем, может внести конфликтность в наши взаимоотношения с другими. Заявить о своей точке зрения или о своих желаниях – это только часть дела. Ограничиться только этим будет агрессией. Интересоваться желаниями других и учитывать их, в то же время стараясь законными способами выполнить свои – вот это будет асертивностью.

Преимущества асертивности

Очень мало чего можно добиться пассивностью. Пассивные люди вообще не могут высказывать своих желаний – или, если они пытаются, то стараются спрятаться за неясными или двусмысленными выражениями. Они склонны к отступлению и немедленной сдаче, соглашаясь с любыми чужими мнениями и желаниями. В результате они постоянно чувствуют себя побежденными и несчастными.

Однако и пассивно-агрессивное поведение никуда не годится. Это все равно что устраивать в котельной склад масляных тряпок – они рано или поздно неожиданно загорятся. Люди, которые так себя ведут, кажутся слабовольными, но они склонны копить в себе обиды и лелеять планы отдаленной мести. И вдруг они внезапно взрываются, и так как они так долго держали в себе горечь обид, они взрываются совершенно несоответственно событию, которое им подвернулось, и часто вне связи с ним.

Агрессия заводит в тупик; она никогда не достигает длительного успеха. Прежде всего, агрессивная и движимая гневом личность находится в состоянии непрерывного и самонаведенного стресса. Это очень неприятное состояние ума и тела; оно страшно опустошает – быть всегда готовым спорить и стремиться к бою. И вы также никогда не знаете, не найдется ли кто-нибудь крупнее, громче и напористее, чем вы. Еще хуже, вы никогда не знаете, как и когда отзовутся ваши агрессивные привычки на вашем здоровье. Последнее исследование жертв первого сердечного приступа показывает, что привычка давать волю гневу является более точным предсказателем второго приступа, чем стресс, уровень холестерина и ряд других факторов.

В то же время асертивность дает нам массу преимуществ. Она обладает освобождающим действием, как обнаружили многие ранее пассивные личности. Она открывает много новых возможностей и на самом деле "завоевывает друзей и влияет на людей", обеспечивая вам более тесный и искренний контакт с теми, кого вы встречаете. Это одно из главных отличий асертивности от агрессивности. Когда вы ведете себя асертивно, то даже в неприятной или неловкой ситуации человек, с которым вы общаетесь, чувствует, что его уважают и принимают, а не стараются унижить. Когда вы ведете себя агрессивно, он реагирует оборонительно или гневно, пытается отвязаться и в конце концов уходит, полный неприятных мыслей и чувств, направленных против вас. Быть асертивным значит постоянно держать в поле внимания других людей и их реакции. Контакт взглядами, язык тела, тон голоса и выбор слов – все это важно, наряду с некоторой степенью такта – если всем этим овладеть, можете со временем стать даже дипломатом!

Упражнения

Успех означает достижение того, что вы поставили себе целью. Ассертивные люди расположены достигать свои цели частично потому что они говорят другим, чего они хотят, в чем они убеждены или что они чувствуют ясно и недвусмысленно, в то же время учитывая и уважая чужую позицию. И они защищают свои позиции, когда им возражают. Это сочетание прямого разъяснения, чего они хотят и на чем настаивают, с уважением к потребностям других людей, увеличивает вероятность, что они достигнут желаемого.

Успех ускользает от пассивных людей еще и потому, что они часто сами не слишком ясно себе представляют, чего же они хотят, и поэтому затрудняются выразить свои желания и нужды достаточно ясно и недвусмысленно. Так как же могут другие дать им то, что они хотят или помочь им добиться этого? Пассивные люди также часто отступают, меняют свои намерения или отказываются от своих требований при малейшем признаке сопротивления.

У агрессивных людей возникают осложнения при достижении целей, потому что, хотя они могут ясно высказать, чего они хотят или на чем они настаивают, они проталкивают ("продавливают" – сильное слово из русского новояза!) свои желания и убеждения такими путями, которые выдают их невниманием и неуважением ко всем, кроме себя, что унижает окружающих. В результате люди, окружающие агрессивных, воспринимают их как деструктивных, эгоцентричных, эгоистичных или просто злобных личности, и будут либо избегать их, либо под давлением уступать им, но в конце концов перестанут их поддерживать или будут их саботировать.

Если вы научитесь понимать, чего вы хотите, во что вы верите и что вы чувствуете, и будете заявлять об этом прямо, а не ходить вокруг да около, то нет причин, почему другие не дадут вам того, что вы хотите, или помогут этого добиться.

Самооценка

В этих упражнениях держите в уме последовательность: пассивный ... ассертивный ... агрессивный.

1. Шошана, 14 лет, входит в гостиную, где ее старшая сестра, Лиза, уже три часа смотрит телевизор. Шошана хочет смотреть свою любимую программу, которая начнется через пять минут. Итак, она:

а) зная, что Лиза всегда по-свински захватывает телевизор, когда добралась до него, решает подняться вверх в свою комнату и послушать диски.

а) Настойчиво заявляет: "Лиза, ты всегда смотришь ТВ. У меня никогда нет возможности тоже посмотреть. Это нечестно. Я хочу смотреть. Сейчас моя очередь. Уйди отсюда, или я расскажу папе."

б) говорит: "Лиза, я знаю, что ты хочешь продолжать смотреть, но моя программа начнется через пять минут, и мне хотелось бы посмотреть ее. Она кончается через час, и тогда ты снова сможешь смотреть телевизор. Помнишь, я сделала для тебя то же самое два дня назад?"

Прежде чем посмотреть ответы, попробуйте сами определить, какая из этих реакций ассертивна, какая агрессивна и какая пассивна?

Реакция а) пассивна: Шошана отступает. Реакция б) – агрессивна: Шошана наступает слишком круто, говорит слишком резко и угрожает, совсем не считаясь с интересами Лизы. Реакция в) – ассертивна: Шошана прямо сообщает Лизе, чего она хочет, учитывает желания Лизы, заявляя, что она будет смотреть только один час, и напоминает, что она недавно тоже уступала Лизе.

2. Опишите в своей тетради какую-нибудь ситуацию, которая была у вас на прошлой неделе и в которой вы вели себя пассивно. Далее опишите мысли, которые вам пришли в голову и помешали вести себя ассертивно. Как вы думаете, что произошло бы, если бы вы вели себя ассертивно? Как, по вашему мнению, вел бы себя другой?

3. Опишите ситуацию на прошлой неделе, в которой вы вели себя слишком агрессивно. Запишите в колонку мысли и чувства, которые вы переживали тогда.

Как реагировал другой?

4. Опишите сценарий, в котором вы вели себя асертивно на прошлой неделе. Какие мысли и чувства сопровождали вас тогда? Как реагировал другой?

Задания

Напомните себе, как построить таблицу ABCDE из главы 2.

Как вы можете видеть из предыдущих упражнений, мы часто ведем себя неасертивно под влиянием молчаливого монолога, который звучит в нашей голове. Обычно он связан с опасениями, что другой может рассердиться на нас, унижить или высмеять нас. Некоторые из нас склонны к внутренней речи другого сорта – к опасению, что асертивность может нанести вред, обидеть или унижить других.

Для тех из нас, которые реагируют агрессивно, вместо того чтобы быть асертивными, внутренняя речь продиктована мыслью или чувством, что нас унижает, не уважает или хочет подчинить себе другой.

1. Вернитесь к вашим зарисовкам и постарайтесь определить, в какую из трех семейств внутренней речи попадают ваши мысли.

2. В течение следующих двух недель продолжайте записывать случаи, когда вы вели себя асертивно, пассивно или агрессивно, и запишите внутреннюю речь, сопровождавшую каждый случай.

3. Для ситуаций, когда вы вели себя пассивно, обсудите и обдумайте внутреннюю речь, которая помешала вам быть асертивным.

4. Для ситуаций, когда вы вели себя агрессивно, разберите и обдумайте внутреннюю речь, которая привела вас к такому поведению.

5. Постарайтесь дать себе отчет о ситуациях, когда у вас было искушение промолчать, не высказать того, что у вас на уме, сдать свои позиции. Разберите и обдумайте ту внутреннюю речь, которая воспрепятствовала вам быть асертивным.

6. Заставьте себя быть асертивным в ситуациях, в которых вы обычно не выражаете своего мнения или стремлений, и ни в коем случае не забывайте быть внимательными к собеседнику. Отметьте, как он реагирует.

7. Важная часть самоутверждения – признание, понимание и четкое формулирование различия между фактами и мнениями. Факты должны опираться на ясные, неоспоримые свидетельства; они могут быть подтверждены или опровергнуты. Мнения – это просто предпочтения, убеждения и точки зрения. Например, что во Флориде теплее, чем в Миннесоте – это факт (увы!). Мысли, что рокнролл побеждает классическую музыку – это мнение. Запишите несколько примеров фактов и мнений, которые вам повстречались за последние недели.

8. Если некоторые мнения кто-то выдает за факты, и вы это поняли, как вы реагировали? Была ли ваша реакция эффективной? Если нет, как вы отреагируете, если такая ситуация снова возникнет? Например, вы могли бы сказать что-то вроде: "Вы, повидимому, твердо убеждены в этом. Но я думаю, что..." Если некто настаивает, что его позиция основана на фактах, вы имеете право попросить привести свидетельства. И подготовьте три новых доказательства, которыми вы могли бы воспользоваться, снова встретившись со спорщиком-антагонистом.

9. В конце двухнедельного периода запишите, сколько раз вы вели себя асертивно, пассивно и агрессивно. Отметьте, есть ли позитивные изменения за этот период времени. Если их нет, повторите эти упражнения.

ПЯТЬ

Независимость

"Трудный или легкий, приятный или нет – вы всегда остаетесь самим собой"

– Марциал, 4 – 104 гг. н.э.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ :

Способность самому управлять собой и самому контролировать свое мышление и свои действия, и быть свободным от эмоциональной зависимости. Независимые люди полагаются только на себя при планировании и принятии важных решений. Однако они могут интересоваться и рассматривать мнения других людей до того, как в конце концов принять окончательное решение; советоваться с другими – это не обязательно признак зависимости. Независимые люди способны действовать самостоятельно – они избегают хвататься за других, чтобы удовлетворить свои эмоциональные потребности. Способность быть независимым опирается на некоторую степень уверенности в себе и внутренней силы и на стремлении удовлетворять ожидания и обязанности, не становясь их рабом.

Сэм был очень приятным парнем. Он учился на втором курсе колледжа, и у него был широкий круг знакомых. Он пропускал занятия, постоянно рассчитывая на чужие конспекты, и умудрялся как-то выкручиваться. Он легко сближался с теми, кто мог быть ему полезен, чтоб помочь в усвоении курса, который они посещали вместе. Он вообще не мог учить один. Так или иначе, он умел достаточно хорошо манипулировать другими, чтобы получать конспекты и помощь в выполнении заданий и написании рефератов. Он даже заставлял соучеников проходить с ним то, что следовало выучить для тестов и экзаменов.

Сэм – законченный образец пиявки или паразита. Он был полностью зависим от других в своем обучении. Когда он был в старших классах, его родители, наряду с длинной чередой репетиторов, помогали ему выполнять задания. Никто и никогда не учил Сэма умению учиться и даже не давал ему возможности нести ответственность за свои действия. Сейчас он приходит в ужас, если ему приходится самостоятельно выполнять даже самое простое задание.

Как Сэм выживет в реальном рабочем мире, и будет ли он достаточно ответствен, чтобы затеять собственное дело? Что можно сделать, чтобы помочь Сэму стать более независимым и ответственным за свое поведение? Будет очень трудно такому, как Сэм, измениться и отбросить костыли, без которых он и шагу не может ступить.

Ответственность лежит только на вас

Давайте переопределим независимость как способность стоять на своих ногах (что ее связывает с ассертивностью), и признаем, что "слово за вами". Это значит взять на себя руководство своей жизнью, быть самим собой и искать свое собственное направление. Люди, которые жаждут одобрения любой ценой и страшно пугаются мысли, что могут нанести кому-нибудь малейшую обиду, испытывают серьезные трудности, пытаясь проявить независимость. Вы должны

быть готовы к избранному вами образу действий, сначала оправдав его в своем уме, и потом действовать, зная, что другие люди могут не соглашаться с вами. Так что вперед! И вы также должны уважать их потребность в независимости и дать им те же возможности, что у вас.

Разумеется, независимые действия включают в себя некоторую степень риска, и иногда вы говорите или поступаете не лучшим образом. Извлекайте уроки из таких ситуаций, не пилите себя за них и не позволяйте им мешать вам в будущем. Обычно, хотя в тот момент вы в это не верите, вы не так уж много потеряли. Внимательно взвесьте другие варианты, оценивая преимущества каждого из них. Затем рассмотрите обратную сторону – самое плохое из того, что может случиться, если вы последуете за каждым из них. К вашему удивлению, вы обнаружите, что в сравнительно немногих случаях наступит конец света, если вы будете правы не на все 100 процентов.

Вот в чем суть – никто не может быть прав на 100 процентов. Если бейсболист отбивает три мяча из десяти, он герой. Некоторые из наиболее успешных и почитаемых исторических лиц делали огромные, как будто непоправимые ошибки или без конца заходили в тупик, преследуя какую-то цель. Томас Эдисон однажды признался, что он придумал и осуществил 3,000 концептуальных моделей в связи с электрическим освещением. Только одна оказалась успешной, но она окупала все остальные. Подумайте о мировых лидерах и знаменитых личностях, которые сумели оправиться от очевидной неудачи (и в некоторых случаях – от прямого позора) и совершить великие дела. Делать ошибки – это глубокое человеческое свойство, как знают все. Очень мало кто будет помнить о том, как вы оступались. Вместо этого они будут аплодировать вашим достижениям.

Будьте решительным

Шелли сдавала все экзамены в старших классах и колледже с самыми высокими баллами. Однако она всегда нуждалась в перестраховке и никогда не была уверена в своих способностях. Она общалась только с маленьким кругом друзей. Она была привлекательной и следила за модой, но ее стиль всегда следовал вкусам толпы, а не выражал ее собственный вкус.

Получив первую академическую степень, Шелли была принята на престижный юридический факультет. Но еще до начала занятий ей все меньше стала нравиться мысль о дальнейшем образовании. Поэтому она решила год поработать, надеясь, что это поможет ей определиться с направлением в жизни. Приведя свои финансы в порядок, она сможет решить, вернуться ли ей в колледж и продолжить юридическое образование, или выбрать другую карьеру. Пока же она начала работать в службе работы с покупателями в компании, занимающейся торговлей по почте.

Два месяца спустя Шелли уже знала о работе фирмы больше, чем большинство ее коллег, которые уже многие годы там работали. У нее была непринужденная манера общения с клиентами и умение справляться с вопросами и жалобами клиентов. Но у Шелли была также проблема: она была крайне нерешительна. Она прекрасно понимала политику фирмы по отношению к возврату и гарантийному обслуживанию, но даже имея все необходимые данные, она боялась принять решение, не сверившись с кем-то другим. Часто она советовалась с каждым попавшимся на глаза, что вызывало некоторое напряжение в офисе. Сотрудники понимали это так, что она не вполне доверяет их точке зрения, и постепенно все менее охотно помогали ей.

Отчасти дело было в недостатке уверенности в себе, а отчасти она просто пыталась защититься от обвинений в случае, если примет неверное решение. В результате она погрязла в жалобах многочисленных клиентов, обращенных к начальству, которому пришлось расследовать каждую претензию. Когда ей приходилось объясняться, она всегда занимала оборонительную позицию. Она стала жаловаться своим друзьям, что эта работа ниже ее достоинства. Ее припев был один и тот же: она была принята в престижную юридическую школу, а все ее сотрудники были заносчивыми клерками, которые просто не имели права

критиковать или допрашивать ее.

Поведение Шелли – пример того, как высокий IQ может обернуться против себя, если EQ ему не соответствует. Способность быть независимым – это умение, которое влияет и на решения в личной жизни, и на нашу ценность как работника. Чем меньше присмотра требуется над сотрудником, тем он более продуктивен.

Следуя новым интересам

Независимость также связана с самоуважением – когда вы лучше относитесь к себе, другие вас уважают больше. Принимать решения и действовать согласно им, а затем доводить дело до конца, справляясь с последствиями – очень важно для успеха. Чем больше вы будете практиковаться, тем больше вы усовершенствуетесь и тем больше будет повышаться ваша уверенность.

У Шейлы, привлекательной, хотя немного застенчивой 16-летней девушки, было много знакомых, но мало близких друзей, и учась в старших классах, она, как и многие другие, входила в небольшую группу по интересам. Там были группы и подгруппы, увлекавшиеся в первую очередь спортом и последними веяниями моды; другие отличались в искусстве подавлять всех и каждого. А еще были группы тех, которых все считали неудачниками.

Шейла была ни то, ни се. Ее социальная жизнь, честно говоря, была в тупике. Никто не относился к ней плохо, но никто не симпатизировал ей настолько, чтобы пригласить ее в свой кружок. И точно так же, как Шелли, она терпеть не могла принимать решения. К вечеру четверга она всегда была в беспокойстве по поводу планов на уикэнд. Она часто не бывала ни в одном списке приглашенных на парти и не знала, как туда попасть.

Хотя Шейлу можно было считать робкой и интровертом, все что ей было нужно – это эмоциональный начальный толчок. Ей не было трудно поддержать беседу, когда она уже началась. У нее было хорошее чувство юмора и настоящий интерес к своим друзьям. Но она всегда была ведомой, никогда не проявляя инициативы. Это признавали даже ее друзья. Когда она звонила кому-нибудь по телефону, в ее тоне всегда было нечто молящее, почти отчаянное – и вот поэтому ее планы на уикенд так часто рушились. Она маялась дома одна, потому что не любила пойти куда-нибудь, если никто не держал ее за руку.

Однажды ее мама мягко, но настойчиво занялась этим вопросом. Она убедила Шейлу перестать ждать телефонного звонка и прекратить уговаривать кого-нибудь из друзей пойти с ней вместе туда, куда ей хочется. Вместо этого, сказала мама, она должна пойти куда-нибудь сама – сначала ничего никому не говоря, чтобы уменьшить свое напряжение. Шейла начала с того, что просто совершила одиночную прогулку по торговому центру. Она испытала чувство странного освобождения – потеряться в толпе, не заботясь о том, что могут подумать ее друзья. После пары таких посещений она поняла, что начала замечать интересные вещи – новые моды, интересных людей – на которые ее друзья как-то не обращали внимания. Все это она исправно сообщала своим друзьям, которые были поражены, как это они пропустили такие любопытные вещи.

Затем Шейла сделала ряд следующих шагов, посещая кино, музеи и галереи, фермерские рынки, книжные магазины и магазины поношенных вещей. К удивлению Шейлы, эти ее новые занятия заинтересовали ее друзей, которые начали звонить ей чаще. Они хотели знать, куда и зачем она идет. Она им объясняла и приглашала пойти вместе с ней. Так они стали интересоваться ей самой, потому что постепенно она стала более независимой и поэтому более интересной личностью.

Однако помните, что настоящая независимость не заключается в том, чтоб игнорировать всех остальных и не считаться с ними. Никогда не обращаться к другим за помощью – точно так же плохо, как делать это постоянно. Если вы хотите утвердить свою независимость, сделав ее предметом гордости, то это тревожный признак. Следует быть достаточно разумным, чтобы обращаться за советом к возможно широкому спектру источников информации, и достаточно избирательным, чтобы взвесить все и прийти к решению, которое вы сочтете удовлетворительным.

Упражнения

Способность быть независимым – самому управлять своим мышлением и поступками – это еще один жизненно важный компонент успеха. По существу, независимость отражает глубокий смысл самоуправления: способность следовать за своим мышлением и стремиться к целям, которые вы сами определяете. Если вы не можете определить, чего вы хотите, не можете понять, как этого достичь или не можете быть решительны, это будет преградой на пути к успеху. Люди, лишенные независимости, склонны становиться прилипалами и попрошайками. Они хронически ищут опекунов, что мешает им понять свои собственные желания и достаточно доверять себе, чтобы стремиться к исполнению желаний.

Самооценка

1. В течение следующей недели записывайте каждый случай, когда вы обращались к кому-нибудь, чтоб он помог вам принять решение. Потом оцените, когда вы обращались за *input* (полезной информацией, которая нужна для того, чтоб вы составили свое собственное мнение), а когда просили, чтоб этот человек взял дело в свои руки и принял решение за вас.

2. Основываясь на ваших ответах, где, по вашему мнению, вы находитесь на линии зависимость – независимость?

3. За эту же неделю – как часто приятель, сотрудник или еще кто-нибудь говорил, что вы, пожалуй, слишком часто обращаетесь к нему и что вам следовало бы стоять на своих собственных ногах?

4. Основываясь на частоте этой реакции, как вы думаете, вы ближе к зависимости или к независимости?

5. Есть некоторая степень согласованности между вашими ответами на вопросы 2 и 4? Если это так, это даст вам верное понятие о вашей способности к независимости. Если тут отмечается расхождение, попытайтесь понять почему, чтобы сблизить эти две оценки.

6. Если вы находите, что ведете себя зависимо, что вы думаете о вашей решительности? Какого вы мнения о себе и о том, как к вам относятся другие? Если это мнение в какой-то мере неприятное, сделайте список издержек зависимого поведения.

Задания

Вспомните, как построить таблицу *ABCDE*, заглянув в главу 2.

Потребность постоянно обращаться к другим за помощью возникает частично из-за препятствующей принятию решений внутренней речи. Зависимыми людьми руководит страх – страх сделать ошибку и в дальнейшем страдать от ее результатов, страх быть смешным или испытать неодобрение, страх чувствовать себя еще хуже и бестолковей, чем раньше. Но если вы считаете, что единственным "решением" будет постоянное обращение за помощью к окружающим, то вы глубоко ошибаетесь: результатом будет все возрастающее ощущение своей некомпетентности, нерешительности и убожества, отчего будет горько страдать ваше самоуважение.

1. В конце каждого дня запишите в своей тетради каждый сценарий зависимости и опишите разговор с собой, который вмешался и подорвал ваши усилия взять дело в свои руки. Часто ваш разговор мог звучать так: "Что если я приму неправильное решение? Я буду выглядеть идиотом и буду унижен. Я не

смогу жить с этим!"

2. Если ваша внутренняя речь не может вырваться за пределы этого опасного круга убеждений, запишите доводы против них – используя технику обсуждения-спора, описанную в предыдущих главах.

3. Вы должны знать, что иногда эта внутренняя речь возникла в детстве и сохранилась до сих пор в форме, известной среди психологов как "старая запись". Речь идет о том, что говорили ваши родители, когда вам надо было принимать решение. Такие выражения, как "папа лучше тебя знает", или "предоставь это мне, я знаю об этом все", или "у меня нет времени ждать целый день, пока ты выберешь", до сих пор влияют на нашу взрослую жизнь. Напомните себе, что это было **тогда**, а сейчас это **теперь**. Это может быть нелегко, если ваши родители критиковали вас, когда вы делали неизбежные детские ошибки, вместо того чтоб содействовать в нахождении правильного решения. Не выражала ли их позиция, что только их решения правильны? Не думаете ли вы, что они чересчур вас опекали?

Когда вы чувствуете, что вам тяжело принимать независимое решение, спросите себя, не влияют ли на вас эти "старые записи"; если влияют, обсудите и оспорьте эти отзвуки прошлого.

4. В течение следующей недели удержите себя от автоматического обращения к другим и улучшите возможность принять свое собственное решение. Если оно окажется верным – прекрасно. Если нет, примите последствия (которые не вызовут землетрясения, как вы боялись), и воспользуйтесь своим умением обсуждать и спорить, чтоб защитить себя от самообвинительного разговора с собой, от самоедства.

5. Иногда препятствия к независимому поведению коренятся в низком самоуважении, из-за чего так тяжело переносить ошибки и не впадать в еще более сильное самоуничижение. Если это так, упражнения, направленные на развитие вашей способности к независимости, должны сопровождаться другими, разработанными для укрепления самоуважения, как описано в следующей главе.

ШЕСТЬ

Самоуважение

"Никто не может унижить тебя без твоего согласия."

– Элеонора Рузвельт

Определение :

Способность уважать и принимать себя в основном положительно. Уважать себя это по существу нравиться себе таким, каким вы есть. Самоуважение – это способность ценить свои несомненно положительные стороны и возможности, равно как и принимать свои отрицательные стороны и ограничения и все же хорошо думать о себе. Это значит знать свои достоинства и слабости и нравиться себе без прикрас. Этот концептуальный компонент эмоциональной культуры связан с общим чувством безопасности, внутренней силы, уверенности в себе и чувством самодостаточности. Чувство уверенности в себе зависит от самоуважения и чувства собственного достоинства, которые основаны на достаточно хорошо развитом чувстве идентичности (уникальности своей личности). Люди с высоким самоуважением чувствуют себя состоявшимися и

удовлетворенными собой. С противоположной стороны континуума – чувства личной неадекватности и неполноценности.

Марси часто тревожится, что она не производит хорошего впечатления на других: "Я не думаю, что достаточно хорошо одета" или "Наверное, я слишком много говорила и испортила беседу." Объективный наблюдатель не согласится с обоими утверждениями, но Марси подняла планку требований к обычному общению так высоко, что на самом деле просто невозможно жить согласно этим требованиям. Она неспособна признавать свои сильные стороны: она хорошо, со вкусом одевается и обаятельна в общении.

Исмаил, с другой стороны, не может простить себе любой неудачи. "Я получил на экзамене 85. Там должно было быть 95. Что со мной делается? Я потерял 10 баллов на глупейших ошибках. Вот тупица!" Внутренняя речь Исмаила отражает суровую критику, с которой он относится к самому себе за то, что он не совершенство, и отсутствие терпимости ко всякой ошибке. Он не может примириться с малейшим сомнением в своей безупречности.

Самоуважение – это не довольство собой

Вы хотите нравиться себе и хорошо о себе думать, но еще важнее – знать свои плюсы и минусы. Довольство собой, как мы знаем, стало расхожим словом и в классе, и на рабочем месте, не говоря уже о многомиллиардной индустрии. Имеется множество книг, аудио и видеокассет, компьютерных программ и интернетовских сайтов, целиком посвященных повышению довольства собой. Увы, многие из них бьют мимо цели.

Конечно, мы не отвергаем саму идею хорошо думать о себе. Проблема в том, что чрезмерное подчеркивание своих достоинств ведет к слепому самодовольству. Говорить себе, какой ты великий, может быть (или не может быть) лекарством для лечения раненого эго, но это не самоцель. Воспитатели и психологи недавно усомнились, следует ли вбивать в детскую головку сознание своего совершенства, что, как предполагалось, должно было служить некой прививкой против агрессивных склонностей и других эмоциональных расстройств. Низкое самоуважение действительно вредно, но искусственно раздутое самодовольство может быть не менее проблематичным. Ребенок, который выучивает мантру "Я – особенный", не приобретая одновременно необходимых в жизни умений, получает медвежью услугу. Бездумно осыпая ребенка чрезмерными и неразборчивыми похвалами, если при этом он не сделал ничего, что заслуживает одобрения, вы можете привести его к горькому разочарованию: в будущем мир не будет гладить его по головке за успех, которого он не заработал. Действительное самоуважение строится постепенно, ряд за рядом, когда у человека появляется оправданная гордость и признание за реальные достижения, а не когда третья сторона вьет вокруг него кокон необоснованного самодовольства.

Что касается идеи, что самоуважение само по себе ставит преграду агрессивности и другим антисоциальным нарушениям поведения, мы укажем, что д-р Роберт Хеар (Зайчик!), выдающийся эксперт в области психопатии, исследовал большое число серийных убийц и других жестоких преступников-рецидивистов, которые томятся в заключении по всему миру. Многие из них заявляют о своей крайне высокой самооценке и считают себя совершенно замечательными людьми. Матери их любят; девушки их обожают. Коротче говоря, лучше их не бывает.

Любите себя со всеми недостатками

Разумеется, вы не должны фиксировать свое внимание на своих слабостях, что так же далеко от равновесия, как отрицание своих недостатков из опасения, что они могут каким-то образом перечеркнуть ваши сильные стороны. И вы не хотите преувеличить ваши сильные стороны сверх всякой меры или попасть в ловушку страха, что ваши сильные стороны никогда не будут достаточно сильны. Идея в том, чтобы нравиться себе как целому – и иногда противоречивому – пакету.

Кроме того, самомнение часто построено на зыбкой почве. Давайте вспомним сцену в аэропорту, описанную в главе 2, и словесную атаку Сэма на служащую аэропорта. Он начал с объявления, что он – Очень Важная Персона. Каковы были шансы, что он продвинет свое дело – то-есть, сумеет каким-то образом во-время добраться куда ему нужно? Действительно ли он верил, что хвастовство произведет на нее впечатление или испугает? Единственный результат раздутой саморекламы – он внушил ей отвращение. Среди других проблем у Сэма завышенное ощущение своей значительности. Сообщать людям, как вы богаты, знамениты и какой властью вы обладаете, особенно в кризисной обстановке, в которой вам необходимо вызвать их поддержку, значит непременно вызвать их раздражение и нежелание вам помочь.

Поведение Сэма также очень ясно дает понять служащей, что Сэму дела нет до ее затруднительного положения – что только усиливает ее враждебность и подрывает малейший шанс, что она захочет ему помочь. При этом он выглядит дураком и человеком, не умеющим торговаться. Фактически это поведение часто является признаком глубокой неуверенности. Очень вероятно, что Сэм преувеличивал свою значительность и в других ситуациях. Если бы, с другой стороны, он обладал высоким самоуважением, у него хватило бы ума вести себя вежливо и уладить свое дело, как сделал Джон, следующий пассажир в очереди. Итак, в итоге: самоуважение означает, что вы достаточно спокойны за себя, чтобы вам не захотелось сражать людей направо и налево своими пышными титулами или другими признаками раздутого самомнения. Если вы действительно великий человек, у вас нет необходимости афишировать себя.

Не откусывайте больше, чем можете прожевать

Рассмотрим тысячи несостоявшихся предпринимателей, которые ставили себе явно нереальные цели, заявляя, что они собираются стать "следующим Биллом Гейтсом". Под этим они подразумевают, что они не только справятся с достижением цели, но что они это сделают совершенно в одиночку. Они неизбежно терпят поражение, потому что совершенно не осознают свои пробелы и недостатки в тех областях, где другие могут им помочь. Если им действительно удастся основать и вести бизнес, они очень часто не умеют делить с кем-то полномочия или сотрудничать достаточно эффективно, потому что они, по существу, сомневаются в себе.

Фактически они не обратили внимания на то, что сделало Билла Гейтса таким преуспевающим. Он наверно самый богатый *self-made* (начавший с нуля) миллиардер. Он у многих вызывает сильные и не всегда положительные чувства, но никто не отрицает, что он построил уникальную преуспевающую компанию на пустом месте, в то же время будучи пионером в переходе к персональным компьютерам. Его неизмеримый вклад в развитие технических средств информации и связи не только будет полностью оценен в грядущие годы, но и сейчас его можно поставить рядом с Генри Фордом как символ бизнеса 20-го века.

Казалось бы, что такой умный и состоявшийся человек, как Гейтс, должен быть крайне поглощен собой, самодоволен и полон самомнения. Каждый, кто сумел так быстро заработать так много денег, имеет все основания полагать, что он – нечто исключительное. Эго Гейтса может быть безграничным, большим, как луна.

Однако наоборот: Гейтс, как и многие успешные люди, совсем не таков.

Те, кто с ним знаком, знают, что он всегда летает экономичным классом вместо бизнес- или VIP-класса – частично потому, что он не чувствует необходимости объявлять, кто он и какой он великий человек.

Майк Сакс, личный знакомый Гейтса, недавно сказал в одной коммерческой газете, что "иногда Гейтс кажется нахалом. Но у него не такое раздувшееся эго, чтобы не признавать: есть люди, понимающие больше него в некоторых специальных вопросах. Он достаточно умен, чтобы окружать себя знатоками технологии, бизнеса и маркетинга." Мы подозреваем, что Гейтс, проходя тест *EQ-i*, получил бы высокие баллы в самоуважении.

Много значения – может быть, слишком много – приписывается созданию атмосферы всеобщей уверенности на рабочем месте. Но тут есть одна тонкость. Люди, которые поступают как всезнайки, более склонны совершать грубые ошибки. Думая, что они все понимают, они переоценивают себя. Чем дальше они влезают в малознакомую область, тем более уязвимыми они становятся. Знать, в чем вы плохо разбираетесь, найти тех, кто разбирается хорошо, и воспользоваться их знаниями – вот что отделяет тех, кто действительно успешен, от тех, кто мог бы достичь, должен был бы достичь и почти достиг успеха.

Упражнения

Что делает самоуважение важным для успеха в жизни? Наши исследования обнаружили, что многие из тех, кто доволен своей жизнью и достижениями, имеют высокие баллы в самоуважении. Еще раз, мы не хотим сказать, что они преувеличивают свои достоинства. Они довольно точно понимают и оценивают свои сильные и слабые стороны.

Чем лучше вы знаете свои сильные стороны и умеете извлекать пользу из них, тем более уверенным вы будете в своей деятельности. Кроме того, знание своих сильных сторон помогает вам их еще больше совершенствовать. Предположим, вы обнаруживаете, что вам хорошо дается математика. Вам легко делать расчеты и вы получаете удовольствие, решая математические задачи. Продолжая работать в этой области и занимаясь все более трудными задачами, вы развиваете свои способности. Многие люди, обладающие высокой математической квалификацией, действительно получают удовольствие от своей работы. Они также точно чувствуют, какого рода задачи им лучше всего даются. То же самое верно для ваших эмоциональных умений. Знание ваших сильных сторон и работа над их дальнейшим развитием действительно поможет вам достичь совершенства.

С другой стороны, мы часто видим, как люди терпят неудачи потому, что думают, что могут заниматься любым делом. Они переоценивают свои способности. По-настоящему успешный человек знает, на что он неспособен. Они понимают, когда ему следует работать над совершенствованием своих умений в избранной ими области, а когда следует привлечь в помощники тех, кто может компенсировать его слабости. Подумайте о некоторых наиболее счастливых в семейной жизни парах, которых вы знаете. В то время как они обладают многими близкими интересами и вкусами, часто они взаимно дополняют друг друга. Не является ли один партнер более спокойным и собранным в стрессовых ситуациях, или лучше ведет домашние финансы? Один из них лучше управляет детьми, а другой более общителен и легче заводит друзей? Один из важных ключей к успеху – это осознание своих ограничений и умение с ними справляться. И это требует некоторой степени самоанализа.

Самооценка

1. Насколько вы себе нравитесь?
2. В чем ваши наиболее сильные стороны? (Например, преданность, чувство юмора, умение вести переговоры, дружелюбие или честность, искренность.)
3. В чем ваши самые слабые стороны? (Например, отсутствие сдержанности,

склонность откладывать дело, неумение обращаться с деньгами.)

4. В чем, по вашему мнению, самая сильная ваша сторона?
5. Как это помогает вам в жизни?
6. Как вы могли бы еще развить это качество?
7. Как вы можете воспользоваться им для достижения ваших целей на работе, дома или во взаимоотношениях с другими?
8. Что вы считаете своей самой серьезной слабостью?
9. Как это повредило вам в прошлом?
10. Пытались ли вы что-нибудь с этим делать? Если да, то что из этого вышло?
11. Как улучшение положения в этой области может помочь вам на работе, дома и во взаимоотношениях с другими?
12. Что вам больше всего хотелось бы изменить в себе?
13. Как вы начнете проводить в жизнь изменения в этой области?

Задания

1. Посмотрите, что вы ответили на вопрос 1. Затем поставьте себе цель – в чем вам хотелось бы себе нравиться. Запишите это в своей тетради. Запишите, в чем будет для вас польза, если вы будете себе нравиться (у вас было бы больше уверенности, вас будут больше уважать и т.д.).

2. Посмотрите, что вы ответили на вопрос 4, и запишите в начале чистой страницы ваше самое сильное качество. Каждый вечер, в течение недели, отмечайте, как это качество помогло вам в разных ситуациях в течение дня. Отметьте, что вы можете сделать, чтобы еще улучшить это качество. Обдумайте и подготовьте план действий для развития этого качества.

3. Побеседуйте с близкими людьми. Спросите их, в чем они видят ваши сильные стороны. Выясните, почему они указали на эти стороны и что, по их мнению, делает вас сильным в этих областях. Расспросите также о ваших слабостях. Как бы они могли бы заметить исправление этих слабостей? Самоуважение – это в большой степени искусство знания себя. Смотреть на себя объективно и честно – это главный шаг в любом самоусовершенствовании.

4. Следуя образцу в табл. 8, нарисуйте в вашей тетради таблицу для стольких слабостей, сколько найдете нужным. Определите, чего вам не хватает, поставьте цель и обдумайте, что нужно сделать для ее достижения.

Таблица 8

Слабость Цель Стратегия

Нет контакта на личном уровне каждого из них
Лучше узнать каждого о его семье.
Общаться вне рабочих часов.
Расспросить каждого о его семье.
с сотрудниками
Расспросить об их личных интересах
и поделиться своими интересами.
Нетерпелив в отношении с дочерью
Стать более терпеливым
Определить, в каких ситуациях проявляется нетерпение.
Проанализировать, почему эти ситуации могут возбуждать нетерпение
Вспомните вашу реакцию, когда ваши родители нетерпеливо обращались с вами.
Обсудите с дочкой, как она воспринимает ваше нетерпение.
Выясните, что она думает, как вы и она могли бы вести себя иначе, чтобы помочь вам преодолеть вашу нетерпеливость.

СЕМЬ

Самореализация

"Мир - это устрица, но вы не можете расколоть ее, если она лежит на тюфяке."

- Артур Миллер, 1949 г.

Определение :

Способность реализовать ваши потенциальные способности. Этот компонент эмоциональной культуры проявляется в поисках путей, которые ведут к осмысленной, богатой и полной жизни. Стремление реализовать ваш потенциал - это развитие интересной для вас и полезной деятельности, и может стать пожизненным занятием человека, с энтузиазмом посвящающего себя достижению долгосрочных целей. Самореализация - это непрерывный динамический процесс, горячее стремление максимально развивать свои способности и таланты, постоянное старание делать все как можно лучше и совершенствоваться в общем смысле. Страстное увлечение своими интересами порождает энергию, необходимую для все более глубоких занятий любимым делом. Самореализация связана с чувством удовлетворения собой.

Боб и Фред - старые друзья, которые росли вместе по соседству. Они учились в одной и той же школе, кончали один и тот же колледж, и оба начали работать в отделах сбыта, но в разных фирмах. Боб продавал гидравлические насосы, а Фред - сельскохозяйственные машины. Через восемь лет они работали в тех же фирмах, но сходство на этом кончается.

Фред работал по 60 - 70 часов в неделю. В общем он ежегодно справлялся со своей нормой, хотя иногда слегка отставал. Он проводил свои рабочие дни - которые обычно начинались в семь утра и заканчивались в восемь вечера - в переговорах с постоянными и потенциальными клиентами, просматривая отчеты о продажах, разрабатывая сметы и разузнавая о новых изделиях. Он редко покидал свой офис, разве что по вызову клиентов, и часто съедал свой ланч за письменным столом, заявляя, что он слишком занят, чтобы ходить по ресторанам. Уикэнды он тратил на восстановление сил после изнурительной рабочей недели. Он жил и дышал своей работой, и в конце концов жена стала упрекать его, что он трудоголик.

Стиль жизни Боба был так же далек от стиля Фреда, как небо от земли. Его рабочая неделя была сравнительно короткой - в среднем не более 40 часов. Он всегда был готов обсуждать самые разнообразные темы: последнюю игру в гольф, каникулы, проведенные на лыжах, пенсионные вложения, занятие фитнесом и фотографией, коллекционирование джазовых записей, участие в благотворительной деятельности и свои последние достижения в различных видах спорта - все, чем он занимался и интересовался. Страдала ли его карьера от всей этой деятельности? Нисколько. Наоборот, он обычно заметно перевыполнял свою норму.

Значит ли это, что продавать сельхозоборудование труднее, чем гидравлические насосы? Не должен ли Фред задуматься (а он на самом деле

задумывался) над переменной места работы? Ответ на первый вопрос – нет, а на второй – нет с оговоркой. Образ жизни Фреда, изматывающий и бедный интересами, его посредственные успехи навряд ли изменятся с переменой фирмы. Скорее всего все его неприятности перейдут вместе с ним на новую работу. Многочисленные измерения EQ-i показали, что наиболее успешные коммерсанты обычно обладают широкими интересами и имеют высокие баллы в самореализации. В этом есть смысл. Если вы искренне интересуетесь самыми разнообразными занятиями и участвуете в них, вы имеете широкую возможность встречаться с самыми различными клиентами. Вы будете функционировать гораздо более эффективно и сможете достигнуть большего в вашей области деятельности.

Ставьте перед собой цели, ориентированные на деятельность

Мы признаем, что самореализация звучит как термин из языка психологии, но это понятие действительно неотъемлемо от индивидуального благополучия. Авраам Маслоу в 1940-х годах первый применил этот термин как часть своей теории об "иерархии потребностей". Он считал, что имеется пять основных потребностей, которые должны быть удовлетворены, чтобы мы могли выжить и вести счастливую и полноценную жизнь.

Во-первых, нам нужны воздух, вода, пища и приемлемая температура. Далее – мы должны быть в безопасности, чтобы не испытывать боль и не погибнуть. Далее идет любовь – желание принадлежать, быть желанными и пользоваться заботой друзей, родных и семьи. В-четвертых – уважение, необходимость чувствовать самоуважение, гордиться своими достижениями и знать, что они признаны другими. А затем приходит самореализация, которую Маслоу определяет так: "Человек должен делать то, что он может делать."

Основываясь на этой схеме, мы разработали то, что назвали Картой Жизни, чтобы помочь вам проложить ваш собственный курс на самореализацию. Самореализация включает в себя удовлетворение тем местом, где вы находитесь на дороге жизни – удовлетворение всеми вашими достижениями, на работе, в игре, в ваших связях. Идея в том, чтобы стремиться к здоровому равновесию всех занятий, которые украшают вашу жизнь. Например, сколько времени вы проводите в графстве Общения с родными? Как быстро вы мчитесь через (?) городок Семейного счастья, чтобы добраться до города Путешествий, Фитнесс перекрестка или Пенсионного города? Как часто хочется вам побывать в деревне Отдыха? Ваша собственная карта жизни будет отражать другие интересы: Домик в Горах или Теннисный центр. А что насчет качества времени, проведенного в каждом месте? Любой из них должен быть важен и значителен сам по себе. Найдите время подвести итоги – чего вы добились, каковы ваши достижения на путях вашей жизни. Какой цели вы хотели бы достигнуть в каждой области взамен времени и усилий, посвященных ей? Сколько часов в неделю или в месяц хотели бы посвятить этой области?

У нас у всех есть цели, которые так же индивидуальны, как мы сами. Они могут быть просты и непосредственны: проиграть последние 10 фунтов, бросить курить, получить лучше оплачиваемую работу, окончить университет. Они могут быть более расплывчатыми: войти в форму, сколотить состояние, встретить совершенного семейного партнера. Многие, несмотря на постоянные крушения, продолжают принимать новогодние решения. Как часто вы соблюдаете эти прекрасные обещания самому себе? Для большинства из нас ответ – к сожалению, не так уж часто.

Как же научиться ставить цели, которые и значительны, и достижимы? Правильный первый шаг – понять различие между целями, ориентированными на результат, и целями, ориентированными на действие, что описано Шейн Мэрфи, спортивным психологом, который работал со многими американскими олимпийцами.

Даже если ориентированные на результат цели кажутся разумными и определенными, они часто обрекают нас на неудачу, потому что ожидаемые результаты могут быть достигнуты в слишком отдаленном будущем. Это пункт

назначения, а нам следует сосредоточиться на путешествии. Что будет происходить, если мы не достигнем конечного пункта достаточно быстро? Мы начинаем унывать и соскальзывать обратно в старые недобрые времена. Вы хотите потерять 10 фунтов веса? Это прекрасно – но зависит от того, как вы за это возьметесь. Хотите ли вы заработать некую чрезвычайную сумму денег в следующие пять лет, или улучшить вашу любовную жизнь, или купить дом побольше, или переехать в другое место? Ориентированные на результат цели вроде этих могут стать достижимыми разве что чуть более чем список желаний, состоящий из вещей, до которых могли бы дойти руки, если бы мы только имели время. Тем временем, день за днем мы делаем к ним драгоценные маленькие шаги.

Для настоящего прогресса нужны цели, ориентированные на действия – определенные, вполне осуществимые шаги, которые ведут к желаемому результату. Давайте займемся этими осточертевшими 10-ью фунтами. Лучший способ их сбросить – и там их и оставить – это есть и упражняться обдуманно, ежедневно пользуясь подвернувшимися возможностями для маленьких изменений к лучшему. Цели действия всегда должны быть поставлены в позитивных выражениях – награды, а не запреты. Так, вместо того чтоб велеть себе есть поменьше, вы перефразируйте заповедь как "есть больше фруктов и овощей." Всегда легче изменить поведение в сторону "больше", чем все время думать о том, что надо "урезать".

Вы можете изменять свой план действий так часто, как хотите, рассматривая и, если нужно, отбрасывая определенные приемы. Если что-то не работает, это небольшая потеря. Что-нибудь другое – или вариация того же самого приема – даст вам возможность преуспеть. Идея в том, чтобы поставить множество маленьких целей, которые могут быть достигнуты без большого напряжения. Таким путем вы привыкаете к успеху; вы можете поздравлять себя по мере продвижения. Таким образом, если вам даже не удастся достичь какой-то отдельной цели, вы не поспешите опустить руки. Вместо этого вы извлечете урок из неудачи и пойдете дальше. Удерживая взгляд на так называемой итоговой строчке (конечном результате) любой ценой, или "не сводя глаз с приза", вы навряд ли добьетесь длительного успеха. Если вы все время будете тратить на жадное ожидание конечного результата, вы не будете способны всерьез взяться за действия, которые нужны для достижения этого результата. И к тому же вы загоните себя в тупик, потому что вы не будете склонны пробовать новые подходы и искать новые творческие решения вопроса.

Делайте то, что вы любите делать.

Консультанты по выбору карьеры с глубоким сожалением констатируют, что многие из тех, кто ищет направление в жизни, начинают (и часто продолжают) интервью с подробного обсуждения вопроса, сколько денег они могут заработать в данной области. Они могут знать или чувствовать, что у них есть данные для чего-то совершенно другого, но они не прислушиваются к своим естественным склонностям, потому что это не окупается. Они терпеть не могут целый день работать с компьютером; они едва высиживают за ним более часа подряд. Но, по их мнению, за компьютерами будущее. "Это" будущее становится – из экономической необходимости – также их будущим. В результате они обучаются работать с компьютером и становятся более или менее профессионально пригодными. Они также становятся крайне несчастными, а их успехи далеки от тех, которых достигают люди, естественно тянущиеся к чудесам технологии.

Успех карьеры очень редко основывается на принуждении к этой карьере – на том, что, по мнению человека, он должен делать, чтобы заработать на жизнь. Это не такой уж замечательный приз. Заработок у вас будет, но жизнь может испортить. Мы думаем, что Билл Гейтс не начинал с того, что поставил себе целью стать самым богатым деловым магнатом. Он начал с удовлетворения своей страсти к компьютерам, и решительно и энергично следовал этой страсти. Все остальное было следствием.

Или возьмем Майкла Делла, основателя *Dell Computers*; его семья настаивала, чтоб он стал врачом. Делл действительно поступил на подготовительные медицинские курсы Техасского ун-та, но почти все время

тратил на продажу компьютеров, которые он сколачивал, прилежно пренебрегая учебой. Как мы видим, он мудро последовал своим настоящим склонностям, своему настоящему жизненному призванию. Благодаря разработанным им новаторским приемам маркетинга его фирма стала вторым по величине мировым производителем компьютеров, и ко времени написания этой книги оценивалась в 8 миллиардов долларов.

Далее, в качестве совсем другого примера, возьмем Джерри Сайнфелда, который преобразил телевизионную комедию и теперь обладает всеми материальными атрибутами успеха – многомиллионными контрактами и полным гаражом "Порше". Думал ли он об этом, когда молодым человеком боролся за успех? Может быть – но все это казалось страшно отдаленным. Друзья пишут воспоминания о жизни Сайнфельда, в которых он предстает простым, придерживающимся строгих правил человеком. Ему нравилось играть в комедиях, и он долго работал в стиле стенд-ап, часто перед пресыщенной или явно недружелюбной публикой. Он совершенствовал свое исполнение, внимательно изучая других исполнителей и детально записывая свой опыт и наблюдения. Подобно Гейтсу и Деллу, Сайнфельд обязан своим успехом целой комбинации факторов. Все трое обладали высокой квалификацией, и еще у них было немного везения: они оказались на нужном месте в нужное время, и – что самое важное – занимались тем, что им действительно нравится, и знали всем своим существом, что у них есть к этому способности. Вот почему они вышли далеко за рамки тех долгосрочных целей, которые они могли ставить себе на первых порах своей карьеры.

Живите полной жизнью

Ставить себе цели следует всю жизнь. Необходимость в этом не уменьшается с возрастом. Посмотрим на Сузан, которой, как казалось, повезло во всем – любящий муж, трое взрослых детей, которые прекрасно учатся в ун-те, и работа, которая доставляла ей большое удовольствие. Проблема была в том, что теперь, в возрасте 40+, она снова оказалась "родительницей" – теперь для своих собственных родителей.

Не считая еженедельных походов за покупками, мать и отец Сузан редко выходят из дома, где она выросла. Они сидят перед телевизором, поджидая новости, которые подтверждали бы их давно сложившиеся убеждения. Они нетерпимы к иммигрантам, цветным, либеральной политике, чуждым новым технологиям, международным террористам, наглым юнцам, высокочудным профессорами и вообще ко всему, что отклоняется от их взглядов на мир.

Родители Сузан вполне здоровы; они совсем не ограничены физически или ментально. Однако они беспрерывно воображают себе всевозможные болезни. Сузан постоянно занята тем, что возит их от одного специалиста к другому, хотя у них есть машина, и права есть у каждого.

Много раз Сузан пыталась заинтересовать их всякого рода деятельностью – работой добровольцами, встречами с другими людьми, чем-нибудь новым. Чем больше она пытается, тем сильнее они возражают: все, что им нужно – это она. В их поздние 60-е жизнь для них фактически остановилась.

Бет, пожилая соседка Сузан – совсем другой человек. Ей 80 с лишним, и несколько лет назад она потеряла мужа. Она оплакала его смерть, а затем, поддержанная широким кругом друзей, решила прожить оставшиеся ей годы со всей полнотой. По профессии она была медсестрой, и глубоко убеждена, что физическую форму и здоровье следует постоянно поддерживать. Даже потеря зрения в одном глазу не остановила ее. Она давно принадлежит к местному отделению YWCA (Христианский союз женской молодежи) и каждое утро долго плавает в бассейне его клуба. Она часто встречается с другими женщинами ее возраста и образа мыслей. Она старается гулять каждый день, а раз в году вместе с друзьями участвует в недельном туристском походе.

Чтобы поддержать свой ум таким же активным, как тело, Бет много читает, беря книги в местной библиотеке. Она с удовольствием слушает разнообразные курсы для пожилых людей в ближайшем университетском кампусе, записываясь на

все, что ее привлекает. Она старается поддерживать благотворительность – не только взносами, но и участием в мероприятиях по сбору средств. Когда она путешествует, то останавливается в отелях сети *Eldershostel*. Это дает ей возможность заводить много новых друзей по всей стране и за океаном, и она постоянно поддерживает с ними связь. После некоторого колебания она купила себе подержанный компьютер и к своему восхищению обнаружила, что Интернет вовсе не такой страшный, как многие ей говорили. Фактически он привел к ней домой весь мир – что она приветствует с большим энтузиазмом, а не с отвращением.

Итак, кто кого опередил на много миль в самореализации? Разумеется, Бет живет гораздо более привлекательной жизнью, чем родители Сузан, которые отступили по всем фронтам. Каков бы ни был ваш возраст, вы можете решить думать и чувствовать себя молодыми. Все зависит от того, сколько усилий вы готовы потратить.

Это предупреждение касается и самой Сузан. Ее жизни угрожает серьезное нарушение равновесия, которое уже начало ее захватывать и будет становиться все сильнее. Она любит своих родителей и готова им помогать, но время и энергия, которые она тратит на заботу о них, совершенно не соответствуют конечным результатам. Ей следует немедленно предпринять какие-то меры и приучить их вести более здоровый, интересный и самостоятельный образ жизни, чтоб она могла заняться своей собственной жизнью, своими собственными потребностями. Только тогда она сможет – как Бет – жить своей жизнью во всей ее полноте.

Подводя итоги

Жить полной жизнью – это означает придерживаться двух основных принципов. Первое – стремиться к самореализации, к возможности любить свою работу, действительно быть увлеченным тем, чем вы занимаетесь. Если вы подходите под это определение, вы обладаете большими преимуществами. Вы все время стремитесь выполнять свою работу как можно лучше, потому что ваша работа становится удовольствием, которое увлекает вас даже тогда, когда не дает особых финансовых выгод.

Имея дело с хоккеистами и другими профессиональными спортсменами, мы видели молодых людей, которые пришли в спорт в основном ради денег. Они стремятся стать нападающими, бомбардирами или хотя удержаться запасным игроком, но ... они держатся пару сезонов и уходят. Но мы также видим таких как Ян Грецки, который заработал (и продолжает зарабатывать) больше денег, чем все вышеупомянутые, вместе взятые. Почему? Потому что Грецки любит хоккей. Для него это и постоянная радость и постоянный вызов его замечательному искусству – и вот почему он восходит все выше в течение своей карьеры. Он заработал каждый пенни, который выпал на его долю – потому что никто не машет перед его носом жирной зарплатой, чтобы заставить его вылезать из кожи.

Но работа – не единственный свет в окошке. Вот почему настоящая самореализация включает в себя необходимость быть разносторонним, удерживать равновесие во всем, что вы делаете. Сегодняшние наниматели все больше признают этот факт. Они не ищут работников, которые до полночи просиживают на работе, они ищут тех, кто спокойно и во-время закрывает за собой дверь офиса, отправляется домой и занимается личными делами и хобби. Так что запомните, самореализация означает быть тем, кем вы хотите быть, на работе и во всех аспектах вашей личной жизни.

Упражнения

Какое отношение имеет самореализация к вашему успеху в жизни? Очень значительное. Самые успешные и счастливые люди – это те, кто находится в гармонии с тем, что их волнует. У них есть цели или интересы, которыми они с энтузиазмом занимаются. Для этого нужно сделать два шага: во-первых, определить для себя, на какую деятельность вы хотите тратить время и с кем вы хотите время проводить; во-вторых, надо ввести эти области деятельности в вашу текущую жизнь и сделать их приоритетными.

Самооценка

1. Сколько часов в неделю вы проводите на работе? С семьей? С друзьями? В одиночестве?

2. Для самореализации необходимо как можно более содержательнее проводить время в каждой из этих областей. Насколько вы удовлетворены (по шкале от Очень до Совсем нет) качеством времени, которое вы проводите на работе? С семьей? С друзьями? В одиночестве?

3. В какой из этих областей вам больше всего хотелось бы улучшить качество вашего времени?

4. Что вам нравится больше всего в пребывании на работе? С семьей? С друзьями? В одиночестве?

5. Что вам меньше всего нравится в пребывании на работе? С семьей? С друзьями? В одиночестве?

6. Каковы ваши долгосрочные цели в каждой из этих областей?

7. Каковы ваши краткосрочные (от двух до шести месяцев) цели в каждой из этих областей? Какие действия помогут вам достичь эти цели?

8. В чем ваши хобби и интересы?

9. Чем вы хотели бы заниматься более активно?

10. Какие новые области деятельности вы хотели бы попробовать?

11. Являются ли ваши интересы широкими и разнообразными, или вы предпочитаете сосредоточиться на небольшом числе излюбленных занятий? Люди, которые преуспели в самореализации, попадают в одну из двух различных категорий. Первая группа – это те, кто находят одну или две области деятельности или увлечений, которые страстно их интересуют, и они ревностно и преданно ими занимаются. Те, кто входит во вторую группу, увлекаются не меньше, но у них более разнообразные интересы, и они стремятся разобраться во всем, что захватывает их воображение. Они могут в конечном счете остановиться на паре самых важных для них предметов, но остаются открытыми почти для каждой другой возможности. Ни один подход не является предпочтительным – это все дело личного выбора.

Задания

1. Запишите два способа, которыми вы можете улучшить время, проводимое в каждой из следующих областей: на работе, с семьей, с друзьями, в одиночестве.

2. Проследите за каждым приятным событием или деятельностью, которые происходили в каждом периоде вашей жизни. Как долго длилась эта деятельность? Как вам удавалось извлекать из нее как можно больше радости?

3. Интернет – великолепный способ расширить ваш опыт. Начните с поисков темы, которая привлекает вас, и посмотрите, сколько сайтов ей посвящено. Затем посмотрите другие, близкие темы. Как, может быть, вы уже знаете, это очень благодарное занятие, но оно поглощает много времени, так что будьте к этому готовы. В вашем поиске вы натолкнетесь на ряд книг, которые относятся к избранной вами теме. Большой книжный магазин в любом большом городе или виртуальный магазин в Сети наверняка имеет их все. Пройдитесь между полками, пешком или в киберпространстве, и посмотрите, какую из них вам хотелось бы изучить поглубже.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Область межличностных отношений

Эта область эмоциональной культуры относится к тем навыкам, которые известны как искусство общения. Те, кто хорошо функционирует в этой области, обладают чувством ответственности и внушают доверие к себе. Они понимают, взаимодействуют и хорошо контактируют с другими в разнообразных ситуациях. Они внушают доверие и хорошо функционируют в составе команды.

ВОСЕМЬ

Эмпатия

Вы можете очень много узнать о характере человека, глядя, как он ест мармеладку.

– Рональд Рейган, 1981 г.

Определение :

Способность чувствовать, понимать и принимать во внимание чувства и мысли других. Эмпатия – это умение вслушиваться в то, что, как и почему люди чувствуют и думают так, как это происходит. Обладать эмпатией – это быть способным "эмоционально читать" других людей. Это значит быть внимательным к другим и проявлять к ним интерес и участие.

Когда Эдмонд опоздал на 10 минут на встречу со своей женой, Роксаной (в машине сел аккумулятор и ему пришлось воспользоваться помощью соседа, чтобы завести мотор), она уже кипела. Первые слова, вылетевшие из ее уст, были: "Терпеть не могу, когда ты опаздываешь. Я жду уже почти 15 минут – если бы я знала, насколько ты опоздаешь, я бы успела переделать еще несколько дел, вместо того чтобы стоять тут столбом и терять время. Тебе это не приходило в голову?"

Эдмонд мог ответить просто: "Мой аккумулятор сел – я ничего не мог поделать." Но такой ответ, хотя и был бы совершенно правдив, не мог бы успокоить Роксану, потому что он не учитывал бы ее точки зрения и ее чувств.

Но Эдмонд сказал: "Я очень сожалею, что опоздал. Ты, конечно, могла подумать, что, по моему мнению, тебе больше нечего делать, как ждать меня, и ты должна была обидеться, что я не обязателен."

Роксана ответила: "Это правда, именно это я и подумала. Так что же случилось? Почему ты опоздал?"

Эмпатия, которую проявил Эдмонд, выразив словами чувства Роксаны –

раздражение и обиду – помогла ее успокоить, так что теперь она захотела узнать причину, по которой он опоздал, и не приняла ее как отговорку. Когда она узнала, что у него сел аккумулятор, ее гнев совершенно растаял: "Вот беда! Извини, что я так рассердилась. Ты знаешь, как я ненавижу, когда меня заставляют ждать."

Что не является эмпатией

По своей основе эмпатия – это способность смотреть на мир с точки зрения другого человека, способность вслушаться, что должен думать и чувствовать кто-то другой по поводу ситуации – **независимо** от того, насколько его точка зрения может отличаться от вашего собственного восприятия. Это крайне могучее средство межличностного общения. Когда вы делаете эмпатическое заявление, даже во время столкновения, сильного напряжения и антагонизма, вы вносите сбалансированность и умиротворение. Препирательство и обмен упреками сменяются желанием сотрудничать.

Когда отношения являются эффективным сотрудничеством, вы повышаете вашу возможность получить то, что вы хотите или вам нужно от другой стороны. В конце концов, никто не готов дать вам то, к чему вы стремитесь, если они видят, что их неправильно поняли или на них нападают. В этом случае на вас будут смотреть с недоверием и гневом. И наоборот, каждый раз, когда кто-нибудь видит, что вы его понимаете, он чувствует, что с ним считаются. Крепнет эмоциональная связь между вами, и ваш партнер больше склонен сотрудничать с вами, а не действовать против вас.

Однако такое могучее орудие, как эмпатия, может быть использовано несравненно шире. Дело в том, что существуют три неверных понятия об эмпатии, которые многим мешают обратить ее в свое преимущество.

В-первых, эмпатию часто путают с любезностью – с вежливыми и приятными высказываниями. Это не то, что означает эмпатию. Например, в сцене в аэропорту, глава вторая, Джон сказал Салли, билетному агенту, что это должно быть тяжело – иметь дело с тупыми и грубыми клиентами. Он очень точно выразил словами свое понимание ее мыслей и чувств, но он не был, вообще говоря, любезен. Салли не знала – и ей и незачем было знать – бывает ли Джон любезен с каждым встречным. Он мог быть, и весьма вероятно, что бывал любезен, но не это было важно в их разговоре. Как следствие его эмпатического замечания, Салли ощутила чувство контакта с ним и стала заинтересованной в том, чтобы похлопотать и дать ему возможность во-время прибыть к месту назначения.

Во-вторых, многие путают эмпатию с сочувствием, но на самом деле это совершенно различные вещи. По существу, сочувствие ставит говорящего на первое место, выражая в словах его реакции и чувства по поводу положения собеседника. В аэропортовском сценарии Джон в конце концов выражает сочувствие, говоря, что сожалеет о том, что Салли приходится переносить. Но начать беседу с этой фразы было бы ошибкой с его стороны. Вместо этого он мудро поставил на первое место ее мысли и чувства. Эмпатические высказывания начинаются словом "вы": "вы должны чувствовать и думать то-то и то-то". Сочувственные высказывания начинаются с "я" или "мне" и отражают точку зрения говорящего. Например, вы можете попытаться утешить кого-то, кто страдает от потери близкого, говоря "Мне было грустно услышать" об этом или "Мои соболезнования вам и вашей семье". Это чувства можно одобрить, и они вполне уместны в определенных обстоятельствах. Но они не эмпатичны и они не могут изменить взаимоотношения.

Во-третьих, некоторые люди считают, что выражая эмпатию, они как будто соглашаются или одобряют позицию собеседника, в то время как на самом деле они могут быть против нее. Это не так. Эмпатия – это просто умение выразить, что вы понимаете состояние собеседника и его точку зрения, не пускаясь в рассуждения, насколько он прав. Выражая эмпатию, вы признаете возможность существования других мнений, не высказывая суждения об их обоснованности.

К несчастью, эмпатии часто трудно выйти на передний план: когда она

больше всего нам нужна, мы менее всего способны ею воспользоваться – мы сами можем быть под стрессом, угнетены непониманием, раздражены или защищаемся. В подобных случаях наши замечания автоматически отражают только нашу точку зрения. Мы спешим обосновать нашу позицию, защитить свое поведение и атаковать позицию другого. Они, в свою очередь, реагируют таким же образом. В результате – острая эскалация эмоционального давления и противодействия, что в конечном счете не приносит ничего хорошего ни одной из заинтересованных сторон.

Сдерживайте эмоции

Если вы склонны к вспыльчивости – как мы все иногда – почему бы не поучиться измерять свою эмоциональную температуру, пока вы не дошли до красного каления? Это могло бы послужить вам радаром, системой раннего предупреждения, которые проведут вас через взаимодействия с другими, подавая сигналы, которые позволят вам лучше прокладывать свой путь в окружающей среде.

Представим себе, например, что ваш сын приходит домой после игры в бейсбол хмурый и разговаривает с вами в грубом и неуважительном тоне. Первое ваше намерение – ответить ему тем же, сделав ему резкое замечание. В конце концов (по крайней мере в свете ложной ностальгии), вы никогда так не обращались со своими родителями. Или вы можете произнести то, чего не следует – в этом случае, "итак, вы снова проиграли." Это добавляет масла в огонь, и он может нешуточно взорваться.

Подождите немного с реакцией, подумайте хоть секунду. Целью такого поведения вашего ребенка вовсе не является желание расстроить вас. Умный подход с вашей стороны – включить радар. Пусть ваш гнев послужит красным предупреждающим сигналом. Что-то его беспокоит, и следует сдержаться, пока вы не поймете, что произошло. Вы почувствуете, что он злится не на вас, а на победившую команду, а также на себя и на свою команду за плохую игру. Теперь вы должны его понять, разрядить противостояние, а не давать волю своему гневу и не позволять ему разгореться.

Тут перед вами двойная задача: воспользоваться самоанализом, чтобы замерить свое растущее раздражение, сдержать свои импульсы и действовать обдуманно перед лицом провокации; и призвать на помощь свою эмпатию, чтобы понять состояние другого человека.

Именно в этом преуспел воздушный путешественник Джон, в то время как враждебно настроенный Сэм потерпел поражение. Сэм говорил исключительно со своей собственной эгоистической точки зрения, с ожесточением объясняя, какой он важный человек и какие он терпит неудобства, и обещая отомстить. Джон сдержал свои реакции и выразил в словах то, что, по его мнению, могла чувствовать Салли. Она, в свою очередь, почувствовала утешение, уважение и понимание – и в результате Джон добился своей цели.

Задавайте наводящие вопросы

Разумеется, эмпатия (или любой другой компонент эмоциональной культуры) не является волшебной палочкой. Конфликт может и не утихнуть немедленно, если одна из сторон выражает эмпатию. На самом деле гнев противоположной стороны может тут же усилиться. Узнав, что собеседник понял ее точку зрения, она может решить, что теперь даже более удобно дать волю неудовольствию или оскорбленным чувствам. Давнее знакомство тоже может исказить или усложнить вопрос, какое высказывание может с успехом сыграть роль эмпатического.

Атмосфера недоверия или иерархического неравенства также может сильно затруднить вашу способность проявить эмпатию.

Соблазнительно думать, что если мы достаточно хорошо знаем человека и помним его мысли и чувства, которые он выражал в предыдущих и приблизительно сходных ситуациях, мы можем довольно точно предвидеть, каковы могут быть его чувства в настоящее время. Но будет ошибкой предполагать слишком много о ком бы то ни было – будь это незнакомец или близкий друг. Вот почему мы говорим, что наводящие вопросы являются важной прелюдией к выражению эмпатии.

Наводящие вопросы помогают нам узнать, где собака зарыта. Они раскрывают самые глубокие эмоции человека, заставляя его сообщать о них больше информации – информации, которая даст вам возможность подобрать ответ. На наводящие вопросы нельзя ответить простым да или нет. Они личные и требуют конкретного ответа, хотя очень часто кажутся неопределенными и имеют общий характер: что ты чувствуешь (или думаешь) по поводу того или этого; что бы ты хотел, чтобы произошло?

Чтобы выразить эмпатию, вы должны обратить особое внимание на два типа информации: на слова, которые другой человек использует для описания мыслей и чувств, и на слова, которые он использует для описания стремлений и ожиданий.

Рассмотрим обмен репликами между шестнадцатилетним Грэггом, у которого есть проблемы, и его отцом, Говардом.

Грэгг: Подумать только, уже понедельник, а экзамен завтра. Я думаю, что уложусь в три часа зубрежки ночью, другого выхода нет. Надеюсь, что смогу подготовиться.

Говард: Если бы ты был более организован и поменьше смотрел ТВ, ты бы не попал в такую неприятность.

Грэгг: Давай вали все на меня за день до экзамена. Это как раз то, что я хотел услышать. А откуда ты знаешь, сколько времени я смотрю ТВ? Ты не так уж много времени бываешь дома, чтобы это знать.

Как вы думаете, как себя почувствовал Грэгг в этом случае – понятым и успокоенным? А что насчет отношений между ним и отцом – это союз или стычка? Считает ли Грэгг, что отец знает или думает о том, что с ним происходит? Совершенно ясно, что слова Говарда исходят из его собственной точки зрения – полностью критической, и это подстегивает раздражение Грэгга и вызывает озлобленный ответ.

А теперь немного изменим этот диалог и посмотрим, к чему это приведет

Грэгг: Вот уже понедельник, а я не подготовился к завтрашнему экзамену. Я попытаюсь поработать часа три вечером, но это вряд ли поможет.

Говард: Не стоит и пытаться. Ничего хорошего не получится. Сейчас уже слишком поздно; ты ничего не сможешь сделать.

Как вы думаете, что Грэгг почувствовал – что его поддержали или равнодушно отделались от него? Предвидите ли вы светлое будущее в их отношениях?

Давайте снова изменим этот диалог. Теперь, когда Грэгг признался в своем беспокойстве, Говард принял близко к сердцу состояние сына и призывает на помощь свою эмпатию.

Говард: Да, это плохо. Похоже что ты сильно встревожен. Как ты думаешь, ты сможешь пройти экзамен?

Грэгг: Я не знаю. Я попробую, но не знаю, что выйдет. Боюсь, что я должен был лучше использовать время.

Говард: Могу ли я чем-то тебе помочь – что бы ты хотел выжать из меня до завтра?

Грэгг: Что ж, поскольку ты сам это сказал ...

На этот раз Говард проявил озабоченность и эмпатическое понимание положения, в котором находится его сын ("Похоже, что ты здорово встревожен"). Именно это почувствовал Грэгг. Поняв, что отец уловил и признал его опасения, Грэгг стал более доверчив и теперь готов слушать. Далее Говард подождал, что ответит ему сын, и тогда предложил – но не стал навязывать –

возможный выход (свою помощь). Даже если эта судорожная попытка что-то выучить в последнюю минуту не сработает, их отношения стали намного лучше.

Сфокусируйтесь на субъективном состоянии другого.

Что делает одних естественно более эмпатическими, а других – меньше? Один фактор, как уже отмечено, это способность задавать вопросы, которые поворачивают разговор от поверхностной заботы к стремлению лучше понять эмоциональное состояние собеседника, особенно если оно отличается от вашего собственного. Как пишет Стивен Ковей в своей книге *The Seven Habits of Highly Effective People*, "Эмпатическое выслушивание так могущественно потому, что он дает вам точные данные, с которыми можно работать. Вместо того, чтобы проецировать на другого человека свою собственную автобиографию и на этом основании выдвигать предположения насчет его мыслей, чувств, мотивов и интерпретации, вы будете иметь дело с реальным положением в его голове и сердце. Это может быть особенно трудным в сложных и длительных отношениях, как показано в следующей беседе между другим отцом и его сыном – Эрлом и Вэйном.

Вэйн: Мне не удалось попасть в университетскую хоккейную команду.

Эрл: Да, это очень плохо.

Вэйн: (После минутного мрачного молчания.) Ты понятия не имеешь, каково это.

Эрл: Это должно быть ужасно. Я знаю, как ты надеялся попасть туда.

Вэйн: Откуда тебе знать? Ты говорил мне, что в городе ты был единственным мальчиком, который не умел даже кататься на коньках.

Эрл: Ну да, но у меня было немало других неудач.

Вэйн: Я не говорю о неудачах – я говорю о хоккее.

Эрл: Да, я понимаю, но ...

Вэйн: Нет, ты не понимаешь. Ты не знаешь и не можешь понять.

Как тут ведет себя Эрл? На первый взгляд, он старается все делать правильно. Он говорит о том, как должен быть разочарован Вэйн, что кажется ему эмпатическим замечанием. Это действительно так, но совершенно недостаточно. Ответ Вэйна показывает, что отец не сумел всем сердцем понять, что думает и чувствует сын.

Затем Эрл усложняет свою ошибку, упоминая другие неопределенные разочарования, которые бывали у него в жизни, но в глазах Вэйна все это вздор по сравнению с невозможностью играть в хоккей в хорошей команде. И этим их взаимное непонимание еще больше углубляется.

Давайте продолжим диалог с целью найти более удовлетворительное завершение. Эрл старается подавить свое стремление к обороне и прочувствовать происшедшее с позиции Вэйна. Он делает первый шаг и получает по крайней мере намек, что значит для спортивного парня, который живет и дышит хоккеем, решиться обсудить свою беду с отцом, который не знает разницы между третьим периодом и шестой подачей.

Эрл: Боюсь, что со мной трудно разговаривать об этом. Ты думаешь, что я ничего не знаю о хоккее, а для тебя это так много значит.

Вэйн: Да, но ...

Эрл: Может быть, тебе труднее, чем остальным ребятам, отцы которых разбираются в хоккее и приходят смотреть их игру.

Вэйн: Ладно, допустим, что ты приехал на игру и болеешь за меня, но мы на самом деле не вместе, не так ли? И мы не можем обсудить игру. Я не думаю, что ты понимаешь, как это важно.

В этом месте Эрл может снова стать в оборонительную позицию. Он прекрасно знает, что Вэйн занимается хоккеем пять раз в неделю; он был бы

идиотом, если бы не замечал этого. Он также оплачивает счета за тренировки и снаряжение. Это объективные истины, но им не следует быть темой для обсуждения. Иначе Эрл получит совсем низкие оценки по эмпатии, потому что эмпатии сравнительно мало дела до объективных истин. Она касается умения уловить субъективную истину другого человека – в этом случае, способности Эрла проникнуть в чувства Вэйна, которому не удалось попасть в университетскую команду, и его обиду, что Эрл не может понять все значение этого события. Дело не в том, что видит Эрл со своей точки зрения, который оплачивает счета. Дело в том, как семнадцатилетний парень воспринимает своего отца, и в том, понимает ли отец, насколько ему жизненно необходим хоккей. Вот на чем должен сосредоточиться Эрл, так что он меняет направление.

Эрл: Ладно, поговорим об этом. Может быть, я не понимаю, насколько для тебя важен хоккей. А что сказали бы или сделали другие отцы, чтобы их дети поняли, что им есть дело до того, что произошло?

Вэйн: Ладно, просто поговорить об этом тоже помогает. Ты действительно воспринимаешь это всерьез? Если да, то это уже помощь.

Эрл: Боюсь, это не так уж много, но я обещаю тебе, что буду на твоих играх. И может быть мы с тобой можем иногда вместе ходить на игры команды *. Мы никогда этого не делали, но мне бы этого хотелось. Как ты думаешь?

Вэйн: Конечно, это будет здорово.

Может быть, вы хотели бы знать, что произошло бы, если бы Эрл сделал свое предложение раньше, когда Вэйн был действительно расстроен. Вероятнее всего оно бы не сработало: Вэйн учуял бы попытку успокоить его и просто откупиться. А теперь он почувствовал, что его поняли, что отец может по крайней мере хоть частично посмотреть на мир его глазами. Вот почему эмпатические замечания Эрла были настолько существенны. Ему следовало сначала восстановить близость с сыном, чтобы Вэйн мог оценить какой-нибудь вид мирного предложения.

Упражнения

Сила эмпатии в том, что если вы можете уловить, что другой человек думает и чувствует – даже если это резко отличается от вашей точки зрения – и выразить ваше понимание в словах, этот человек чувствует, что его понимают. Так устраняется любое напряжение, которая существовало между вами, и создается прочная связь сотрудничества, которая помогает вам достигнуть того, что вы хотите: решать проблемы и создавать успешные межличностные отношения.

Самооценка

Даете ли вы себе труд выслушать, что другие вам говорят? Точно ли вы понимаете, что они говорят, прежде чем ответить им? Запомните, на этой стадии важно быть чем-то вроде нейтрального записывающего устройства. Сейчас не время противопоставить свою собственную версию тому, что они вам говорят, или высказывать с заявлениями о ваших собственных чувствах, мыслях и мнениях.

Ниже приводятся три замечания, сделанные тремя различными людьми. Для каждого, из группы ответов, вы должны решить, какие возможные ответы являются эмпатическими и какие – нет.

1. Шейна, двадцатилетняя одинокая женщина, описывает, что происходило между ней и ее двумя сестрами накануне: "Это было та-а-а мило с их стороны. Вчера был мой день рождения, и мои сестры преподнесли мне сюрприз – повели меня на ланч в шикарный ресторан. Я не могла в это поверить! И они принесли мне кучу маленьких подарков!"

На это вы отвечаете:

- а) "Похоже, что вы действительно им благодарны и дали им понять, как высоко вы оценили их старания."
- б) "Похоже, что вы чудесно провели время."
- в) "Похоже, что они хотели вам устроить незабываемый день."
- г) "Вы были действительно поражены их вниманием."

Ответы б), в) и г) являются эмпатическими. Почему? Потому что, с ее собственных слов, Шейна поражена вниманием своих сестер, и определенно ей было очень приятно, и тут есть намек, что она понимает – ее сестры хотели сделать этот день незабываемым.

С другой стороны, ответ а) раскрывает более "прагматическую" точку зрения, и к тому же в словах или тоне Шейны нет ничего, предполагающего, что она чувствует себя обязанной их благодарить.

2. Диллон никак не может справиться с компьютерной программой и в третий раз за день обращается к вам за помощью и указаниями. Он заявляет: "Я все еще не могу представить себе, как овладеть этой проклятой программой. А у вас это так легко получается!"

Ваш ответ:

- а) "Вы вообще все так медленно усваиваете?"
- б) "Вы скоро все поймете. У меня сначала тоже были такие трудности."
- в) "Эти программы действительно могут привести в отчаяние и заставить вас думать, что вы никогда ими не овладеете. Но дальше будет легче."
- г) "Когда учишь эти программы, так и хочется ткнуть кулаком в экран. Но дальше пойдет лучше."
- е) "Я знаю, каково это – не сразу врубиться. В начале меня это тоже сильно раздражало."

Ответы в) и г) эмпатичны. Они улавливают те расстроенные чувства, которые испытывает Диллон.

Ответ а) – это осудительное суждение, которое говорит о том, что вы думаете о Диллоне; оно основано только на ваших чувствах и совсем равнодушно к чувствам, мыслям или поведению Диллона. Ответ б) тоже не эмпатический: это скорее сочувственное, обнадеживающее замечание. Ответ е) – хотя он и в нужном направлении в той части, где обнадеживает – он сделан с позиции говорящего, а не Диллона. Он тоже скорее склоняется в сторону сочувствия, а не эмпатии.

3. Ваш супруг приходит домой и жалуется: "Я не получил повышения; его получил Ральф. По дороге домой я схватил штраф за превышение скорости, и у меня адски болит голова."

Ваш ответ:

- а) "Не получил повышения?! Мы взяли кредит в банке в расчете на него. Мы так рассчитывали на повышение дохода. Почему дело так плохо обернулось?"
- б) "Не тревожься: ты молодец. Я верю в тебя. Еще подвернется другая возможность."
- в) "Ты должен был это предвидеть. Ральф – прекрасный парень: он быстро все схватывает, всегда готов прийти на помощь и у него большой опыт."
- г) "Боже мой, что за ужасный день у тебя был! Навряд ли бывает хуже!"
- д) "Да-а-а ... ты должен чувствовать себя так, как будто сегодня все против тебя."
- е) "Бедняга, ты должен чувствовать себя совсем разбитым. Иди сюда, я сделаю тебе массаж."
- ж) Дорогой, это кажется ужасным, но бывает и хуже. Помнишь Филли? Месяц назад он потерял работу, и через четыре дня от него ушла жена."

Ответ г) – это эмпатическое высказывание. Вы сформулировали словами то, что сообщением вашего супруга и его поведение говорят вам о его внутренних переживаниях. Ответы в) и е) – тоже эмпатические. В них вы выразили понимание того, что его мучает: все идет не так как следует. К тому же вы предлагаете некоторую помощь и утешение – погладить по спине.

Что касается ответа ж), хотя вы и начали его в направлении эмпатии словами "Ах, дорогой, это кажется ужасным", вы быстро сворачиваете в сторону, указывая, что с другими бывает еще хуже. Это может быть

действительно так. Это может быть верно, но это не эмпатическое высказывание. Оно не направлено на то, чтобы ваш супруг почувствовал понимание и поддержку. Скорее он почувствует, что его переживания и беды кажутся вам незначительными и не заслуживающими внимания.

Ответ а) совсем не эмпатический. Это замечание сделано с вашей точки зрения. Ответ б) – это слова поддержки: они могут ободрить вашего супруга, но они не эмпатические. Ответ в) – он, опять же, отражает ваше мнение. Оно не эмпатическое. Что еще хуже, оно вероятно будет воспринято как критика (у Ральфа больше опыта) и даже как унижающее сравнение (Ральф – прекрасный парень, а ты ...)

Чтобы продолжить этот сценарий, предположим, что ваш ответ был ж), где вы указываете что могло бы быть хуже. Ваш супруг отвечает: "Я пытаюсь объяснить тебе, как это все ужасно для меня, а все что ты можешь сказать – насколько это могло быть хуже!" Считая, что вы кое-чему научились из предыдущих примеров, как вы думаете, каков должен быть ваш ответ?

а) "Прости, ты совершенно прав. Ты мне рассказываешь, какой у тебя был кошмарный день, а все, что я тебе сказала – это глупые сравнения и пустые банальности."

б) "Я просто стараюсь подбодрить тебя!"

в) "Ну вот – я опять не то говорю! Похоже, что в твоих глазах я ничего не могу сделать правильно."

Эмпатическое утверждение – это а), потому что вы этими словами выразили то, что он переживает.

Задания

1. Расспросите кого-нибудь, которого вы хорошо знаете, о чем-нибудь – скажем, о последнем фильме, или о событии, в котором вы оба участвовали. Поговорив минут пять, опишите собеседнику вашу версию того, что он думает и чувствует. Вы можете быть удивлены – и это еще мягко сказано – насколько вы разошлись с истиной.

2. Вообще постарайтесь помолчать и больше послушать, что говорят другие. Если вы цените чьи-то чувства и мнения, постарайтесь проверить, насколько точно вы его поняли.

3. Ведите запись, отмечающие ваши верные (попадания) и неверные (промахи) впечатления о чувствах и мыслях других людей. Для каждого промаха запишите, почему, по вашему мнению, вы ошиблись.

4. Прежде чем встретиться с кем-то, кто для вас важен, подготовьтесь, обдумав, что вы от него ожидаете. Подготовьтесь к тому, что ваши ожидания могут быть неверными. Чего хотелось бы вам достигнуть в результате встречи? С какой стороны вы хотели бы знать больше об этом человеке?

5. Во время встречи сосредоточьте свое внимание на собеседнике. Смотрите прямо в глаза и обратите острое внимание на выражение лица и язык тела. Проверяйте свою интерпретацию того, что происходит, с помощью вопросов вроде "Вы сказали, что ... ?"

6. После встречи просмотрите результаты. Что вы узнали об этом человеке? Что он чувствует по поводу вещей, которые важны для вас? Какие вещи важны для него? Из того, что вы узнали, что может быть полезно в ваших будущих взаимоотношениях? Что вы сделали, чтобы тот другой понял, как вы к нему относитесь?

ДЕВЯТЬ

Социальная ответственность

"Если свободное общество не сможет помочь нищему большинству, оно не сможет спасти богатое меньшинство."

– Джон Ф. Кеннеди, 1961 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ :

Способность показать, что вы можете и хотите сотрудничать, вносить свой вклад в общее дело, быть инициативным членом вашей социальной группы. Этот компонент эмоциональных способностей заключается в том, что вы поступаете ответственно, хотя можете лично не получать от этого пользы, действовать для и совместно с другими, признавая права других членов общества, поступая в согласии с вашей совестью и придерживаясь общественных правил поведения. Социально ответственные люди обладают пониманием необходимости заботы о других, что проявляется в способности принимать на себя ответственность за свою группу. Они отзывчивы к другим людям, принимают их такими, как они есть, и используют свои таланты на благо коллектива, а не только для себя. Люди, которым нехватает этой способности, могут становиться на антиобщественные позиции, не задумываясь ведут себя оскорбительным для окружающих образом и лгут в своих интересах.

После одной из наших презентаций принципов эмоциональной культуры к нам подошел местный раввин. Его реакция была необычной; она раньше никогда нам не встречалась. Он начал с разговора о присущей *EQ* внутренней моральности. Мы спросили его, что он имеет в виду. "Когнитивные способности не имеют отношения к морали", сказал он. "Мало ли кто может иметь высокий *IQ* – это как кому повезет. Убийцы, преступники, наци – каждый из них мог обладать высоким *IQ*. Но, по их деяниям, никто из них не мог обладать высоким *EQ*. Таким образом, *EQ* включает в себя моральность. Мне это нравится."

Нам тоже. По определению, *EQ* включает в себя социальную ответственность – заботу о благополучии других, способность интегрироваться в свою общину в широком смысле и стремление содействовать улучшению ее жизни. В наши времена, когда многие из так называемых движений за рост и совершенствование личности, которые так многообещающе начинались, оказываются почти по-макиавеллевски задуманными главным образом для частных, эгоцентрических целей, приятно отметить, что понятие эмоциональной культуры рекомендует – а точнее, требует – гармоничной, ориентированной на внешний мир жизненной позиции.

Королева сердец

Диана, принцесса Уэльская, продолжает восхищать мир даже после смерти. Что такое в ней было, что ее гибель вызвала взрыв такой всемирной скорби? Почему ее кончину люди восприняли как личную потерю, и что так сильно привлекало их к ней, когда она была жива? Что она сделала, чтобы настолько выйти за рамки просто знаменитости?

Феномен Дианы не может быть объяснен ее статусом члена королевской семьи. Не считая королевы-матери, которую все любили, мало кто действительно проявлял глубокий интерес к остальным членам дома Виндзоров. Конечно, частично дело было в ее красоте. Будь она попроще – вроде Элеоноры Рузвельт – может, мы не следили бы за ее деятельностью так горячо. Но много других,

не менее красивых женщин и мужчин не сумели вызвать такую же реакцию. Богатство Дианы тоже не объясняет ее популярности. Другие сказочно богатые люди бывают просто незаметны.

Очарование Дианы не было также основано на социальной ответственности, как заявляют некоторые. Да, она безустали занималась добровольной благотворительной деятельностью, но это же делала и мать Тереза, которая умерла почти одновременно. Мир оплакивал и ее кончину, но совсем не так горько. А мать Тереза на самом деле отдавалась избранному ей делу благотворительности больше, чем любая другая общественная личность нашего времени, посвятив всю свою жизнь самым обездоленным нашего мира.

Что же в Диане уникального? Мы думаем, что это было могучее соединение социальной ответственности и эмпатии. Она выбирала дела, близкие ее сердцу, идущие далеко за пределы того, что могли от нее ожидать, или которые ее советники считали благоразумными. Было ясно из того, как она разговаривала с людьми и как она поддерживала свои благотворительные начинания, что она искренне заботится о тех, ради кого работает. Такая преданность редка, особенно среди богатых и знаменитых. Диана могла бы ограничиться личным присутствием на церемониях, предоставив свое имя разным благотворительным организациям. Это тоже принесло бы пользу; печать обратила бы на это внимание. Но она вышла за эти пределы, вкладывая искренние чувства всюду, куда она приходила.

В этих вещах нельзя долго притворяться. Диана не чуждалась торжественных церемоний, но когда она в них участвовала, она старалась, чтобы в центр внимания попали те, кто бедствует. Она вызывала в тех, с кем общалась, ответное чувство, даже любовь. Те, кто видели, как она прикасалась к другим, любили ее за это. Она могла проявлять эмпатию к старикам, к детям, к больным и умирающим от СПИДа. Она не боялась приближаться к ним или к тем, кто был искалечен, наступив на мину. Она глядела им прямо в глаза, выслушивала их и обсуждала их проблемы. Она также не скрывала свою собственную уязвимость, о которой знали все. Несмотря на свое высокое положение, она страдала из-за несчастного брака, нервной анорексии и удушающего внимания английской прессы. Эта эмоциональная искренность, соединенная с ее общественным сознанием, сделали ее, как она мечтала, королевой сердец.

Разумеется, Диана была не одинока в своем участии в благотворительности. Признанные кинозвезды, такие как Элизабет Тэйлор, Джейн Фонда и Барбра Стрейзанд, не забывали использовать свое привилегированное положение, чтобы отдаривать чем-то других. Так же поступают и многие бизнесмены, основывая фонды, стипендии и т.д. Много добрых дел совершаются за сценой и мы их не видим, но требуется еще больше.

Мы сами кое-что знаем о сюрреалистическом мире профессионального спорта. Мы работали с хоккеистами – многим из них едва перевалило за 20 лет – которые зарабатывают от 400,000 до 10 миллионов долларов за сезон. Какое бы было благо, если бы все профессиональные атлеты были бы связаны с благотворительностью – скажем, с детскими больницами, исследованиями в области смертельных или разрушительных болезней. Нет недостатка в делах, которые требуют сбора средств: программы помощи престарелым и инвалидам, новоприбывшим беженцам и семьям с одним родителем. Передавая какой-то процент своих огромных заработков, а также лично появляясь на благотворительных мероприятиях, атлеты заслужат наше уважение. Отплачивая обществу таким образом, который не могут себе позволить рядовые люди, они могут послужить примерами, которыми мы все могли бы гордиться.

Социальная ответственность корпораций

До недавнего времени социальной ответственности не было места в залах заседаний совета директоров компаний национального масштаба. Однако сейчас мы видим, как целлюлозно-бумажные предприятия обещают сохранить наши леса. Нефтяные компании следят за чистотой океанов; пивовары призывают к

умеренности и предлагают нам вмешиваться, когда наши друзья собираются вести машину после выпивки.

В социальной ответственности всегда был здравый смысл, но только в последнее время в ней появился еще здравый деловой смысл; свидетельство этому – курсы корпоративной этики сейчас занимают важное место в любой большой бизнес-школе. Наше исследование установило переломный момент в этой эволюции: создание в Англии сети магазинов косметики под названием *Body Shop*. Ее президент, Анита Роддик, начала выпуск своей продукции с заявления, что ни один из препаратов не испытывался на животных, и что ее бизнес посвящен стремлению к переменам в обществе и окружающей среде. В то время большинство даже не знало, что происходили испытания на животных. Но кампания имела успех, и за ней последовали многие подобные фирмы. Верит ли миссис Роддик в права животных или просто интуиция подсказала ей воспользоваться тем, что специалисты по рекламе называют уникальным торговым проектом? По существу это не имеет значения. *Body Shop* преуспевает, и более гуманный подход подействовал на его соперников за границей. (Гуманность, повидимому, заключается в том, что препараты испытывали сразу на людях, не подвергая опасности животных. –Р. М.)

Имеется множество примеров такого нового образа мыслей. Например, женщина по имени Кристина Мэджи владеет и руководит сетью магазинов спальных принадлежностей *Sleep Country Canada*. Она всегда практиковала передачу старых, но годных матрасов своим клиентам соответствующим благотворительным организациям; фирма их собирает и бесплатно доставляет.

Разумеется, мы не хотим сказать, что социальная ответственность корпораций – качество, свойственное только женщинам-руководителям. Несмотря на свое название, Фанни Маэ – предприятие, которым руководит мужчина. Это самый большой поставщик фондов ипотекам для населения в Соединенных Штатах, и он был основан как *Federal Housing Administration*, прежде чем перейти в 1968 г. в частные руки. Он специализируется на помощи в покупке недвижимости малоимущим и семьям со скромным доходом, и он единственный, который обеспечивает всем своим служащим 10 часов в месяц оплаченного отпуска, если они участвуют в добровольной работе, и оплачивает эти часы из грантов, выделяемых для благотворительности.

Все-таки, как уже было отмечено ранее, массовое определение *EQ-i* в многочисленных странах по всему миру обнаружило, что женщины действительно получают в этой категории более высокие баллы, чем мужчины.

Женщины правильно указывают, что "стеклянный потолок" (взгляд, что женщины неспособны быть крупными руководителями) до сих пор существует, и хотя многое уже удалось преодолеть, но впереди еще долгий путь. Но такие мужские бастионы, как автомобилестроение, уже пали – в Канаде у *General Motors* и *Ford Motor Company* президенты – женщины. Молодые девушки все чаще изучают научные дисциплины, ободренные знанием, что в *EDS Canada*, лидирующей компании в области информационной технологии, должность президента также занимает женщина, как и в канадском отделении *Xerox*. Эти женщины добились такого положения в прямом соревновании с лучшими и умнейшими мужчинами – но мы полагаем, что в успехе им помогли искусство эмпатии и социальная ответственность.

Помогая другим, помогаешь себе

Эти способности являются частью сбалансированного пакета, необходимость которого получает все большее признание в сегодняшней деловой и частной жизни. Хорошая новость, касающаяся социальной ответственности: так она направлена вовне, то по сравнению с другими компонентами эмоциональной культуры, она легче всего поддается изменению. Когда она улучшается, другие умения склонны последовать за ней и занять свое место.

Вот типичный пример. Наш приятель, которого мы будем называть Алексом, переживал приступ апатии, пониженной энергии и общей депрессии в свой первый университетский год, когда пришлось жить вне дома. Мы убедили его стать

Старшим Братом для мальчика, не имевшего отца, с которым мать не могла справиться. Не только поведение ребенка исправилось выше всяких ожиданий, но еженедельные посещения этой семьи помогли Алексу вылечиться от уныния. Его самооценка улучшилась, он стал более способным устанавливать приоритеты и с обновленным энтузиазмом включиться в жизнь кампуса.

Социальная ответственность обладает еще одним качеством – она часто неожиданно и значительно окупается даже при скромных усилиях. Помогая другим, вы часто обретаете больше смысла в своей собственной жизни. Вникая в более серьезные проблемы других людей, вы обретаете новый взгляд на свои собственные. Это само по себе имеет терапевтический эффект.

И это может окупиться и более осязаемо. Подтверждение этого пришло из неожиданного источника: два профессора, один из Вены, а другой из Оскфорда, решили исследовать, почему люди сотрудничают между собой, и развили математическую модель, которая описала и указала на выгоды сотрудничества. Если мы соглашаемся с принципом выживания наиболее приспособленного, то стремление ладить с другими людьми кажется не таким уж рациональным. Мы были бы вероятно запрограммированы терпеть наших родственников (это известно как родовой отбор или как ген эгоизма). И если два человека думают, что им еще предстоит встречаться, они постараются вести себя хоть немного вежливо. Однако надо понять, что движет добрым самаритянином – тем, кто помогает другому, не ожидая, что в ответ ему помогут когда-нибудь в будущем. Может быть, дело в том, что когда весть о вашем добром деле распространится в обществе, о вас будут думать как о добром и альтруистичном человеке, и любой человек будет рад и готов помочь вам, когда это понадобится.

Если это так, представьте себе социальную ответственность как серию камешков, которые кидают в воду. Волны будут распространяться в самых неожиданных направлениях. Посмотрим на Сэма и Дженет, которые оба начали работать ответственными сотрудниками рекламного агентства в одной и той же компании, занимающейся оптовой торговлей. Оба были добросовестными работниками, но у Сэма была склонность жить и умереть на рабочем месте, работая вдвое больше чем положено. Дженет, напротив, считала важным участвовать во всевозможных общественных мероприятиях в роли Старшей Сестры; кроме того, она вошла в совет директоров при лечебном центре психического здоровья для дошкольников.

Со временем Сэм почувствовал, что его карьера застыла; он топчется на месте, напрягая все силы, но нисколько не продвигаясь. Он вполне справедливо полагал, что целиком посвятил свою жизнь компании, но начал подозревать, что жалование не отражает его вклада – другими словами, что он никогда не получит полной отдачи за свой вклад.

Тем временем деятельность Дженет принесла ей массу пользы. Прежде всего, она чувствовала, что способствует улучшению общества. Она, конечно, жертвовала деньги на благотворительность, но именно ее личное участие выделяло ее и давало ей настоящее чувство удовлетворения. Кроме того, изменилось отношение Дженет к всевозможным осложнениям, которые всегда случаются и на работе и дома. Например, ее муж, Боб, воспринял небольшую неудачу с одним из своих проектов как серьезное несчастье. Но Дженет помогла ему иначе взглянуть на это. Она знает, как выглядит настоящее несчастье, потому что не раз видела его своими глазами у тех, кому она помогает.

Деятельность Дженет доставила ей известность. Как член совета лечебного центра она завязала массу контактов, которые оказались чрезвычайно полезными для ее работы и ее личной жизни. Вскоре она привела в свою фирму новых клиентов. Другой член совета, который владел фирмой "паблик релэйшнз" (попросту – пиар), помог ей убедить начальство развернуть более агрессивную маркетинговую кампанию, которая включала пиар и в конечном счете привела к новому бизнесу в десятки тысяч долларов. Дженет также встречалась с широким кругом других специалистов, которые могли оказаться ей очень полезными, если бы она решила поменять поле деятельности или искать новые возможности.

Сайнфельд и добрый самаритянин

Является ли новозаветный рассказ о добром самаритянине отжившим библейским поучением? Отнюдь. Точно так, как отдельные люди получают явную пользу для себя, исполняя общественные обязанности, точно так же общество начало понимать, что помощь нуждающимся – необходимый компонент жизни общества, а вовсе не роскошь, не одолжение или вообще излишество.

В финальном эпизоде шоу Сайнфельда имеется интересная сюжетная линия. Джерри и его друзья не захотели помочь человеку, которого взял в заложники вооруженный бандит, и их тут же привлекают к суду, согласно вымышленному Сайнфельдом закону доброго самаритянина. И вот вся компания, занятая только собой, была приговорена к созерцанию парада всех нарушений морали, которые она совершила в предыдущих сериях.

Но весьма реальный закон такого типа был принят в Израиле в 1998 г. Он основан на заповеди из книги "Левит", 19:16; ее суть в том, что человек обязан помочь другому человеку, безопасность или здоровье которого находятся под угрозой – в том случае, если помощь может быть оказана без особого риска. Это значит, что никто не требует от вас входить в горящее здание, чтобы спасти его обитателей, но вы *обязаны* вызвать пожарную команду. Наш коллективный исторический опыт показывает, что подобные действия ради общего блага является тем цементом, который объединяет нас в общество. Высокий уровень социальной ответственности подразумевает высокую, полноценно функционирующую эмоциональную культуру.

Упражнения

Быть успешным – это не достижение, которого можно добиться в одиночестве. Настоящий успех приходит к тому, кто является ценным, деятельным, вносящим свой вклад членом социальной группы. Забота о других и стремление поделиться с ними, независимо от того, богаты вы или нет, придает реальный смысл вашей жизни и вашему успеху.

Самооценка

1. В каких общественных организациях вы участвуете?
2. Какие активные роли вы играете?
3. Какую политическую партию вы поддерживаете? Какую роль вы в ней играете?
5. Участвуете ли вы в благотворительной деятельности? Если да, перечислите их и опишите свою роль.
6. Как вы думаете, вы жертвуете достаточно денег на благотворительность?
7. Как вы думаете, вы достаточно времени ей уделяете?
8. Как вы можете вовлечь ваших друзей, семью и сотрудников в более активное участие в благотворительных мероприятиях?
9. Что вы сделали в последнее время, чтобы помочь нуждающимся?
10. Что вы сделали в последнее время, чтобы помочь нуждающимся иностранцам?
11. Дайте три примера ситуаций, когда вы были чутки к нуждам друзей, знакомых или сотрудников. Что вы сделали в каждом случае?

Задания

1. Запишите в вашей тетради пять вещей, которые вы можете сделать и которые были бы высоко оценены теми, кто нуждается.
2. Подумайте о чем-то одном, что вы можете сделать на этой неделе, чтобы помочь другим.
3. Отметьте в тетради три наиболее достойные благотворительные проекта

или организации, не преследующие получения дохода, которые вы знаете. Около каждого названия напишите одно наиболее важное дело, кроме пожертвования денег, которое вы можете сделать для них. Затем выберите одно из них и выполните.

ДЕСЯТЬ

Межличностные отношения

"Личные взаимоотношения – важнейшая вещь всегда и навечно, а не только в этой жизни телеграмм и гнева."

– У. М. Форстер, 1910 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Способность устанавливать и поддерживать обоюдно удовлетворяющие взаимоотношения, которые характеризуются близостью и готовностью к взаимным уступкам. Взаимное удовлетворение вызывают такие социальные взаимодействия, которые потенциально полезны и сопровождаются готовностью к компромиссам. Способность к положительным межличностным связям характеризуется чуткостью по отношению к другим. Этот компонент эмоциональной культуры связан не только с умением культивировать дружеские связи, но и со способностью чувствовать себя легко и удобно в таких связях и обладать положительными ожиданиями касательно социальных контактов.

Боб и Гэри встретились еще молодыми людьми в зубоврачебной школе, и они производили впечатление странной пары. Боб был сверхтипичным экстравертом. У него были две страсти – вкусно поесть и хорошо повеселиться. Как следствие, его вес превышал норму, а домой он возвращался далеко за полночь. Он неплохо учился, но когда дело доходило до экзаменов, он болтался где-то в нижней половине класса. Это его не беспокоило. Однажды он был избран президентом класса, что доставило ему огромное удовольствие. Сейчас он уже сильно растолстел и полностью облысел, но он попрежнему добродушен, и окружающие его любят.

Гэри, с другой стороны, был худым и вспыльчивым, абсолютным перфекционистом, который много и усердно занимался. Это окупилось: его оценки были великолепны. В противоположность общительному Бобу, он ограничивался маленьким кружком подобных ему сверстников. Когда другим студентам требовалась помощь в учебе, все знали, что следует обратиться к нему – он считался человеком, который наверняка знает ответ на любой трудный вопрос. Никто не сомневался, что его ждет успех.

Оба планировали пройти специализацию после окончания школы – Боб в *, а Гэри в **. Боб понимал, что его отнюдь не блестящие оценки не сулят ничего хорошего при попытке поступить даже на курсы усовершенствования огородников – но у одного из его преподавателей, который верил в его таланты, был приятель в Гарварде. Боб был принят в Гарвард и продолжал там весело проводить время, даже лучше чем раньше. Что касается Гэри, то он обратился в

несколько престижных университетов, каждый из которых был счастлив его принять. Он выбрал что хотел, это был университет в Сиэтле, и занимался там еще усерднее, чем раньше.

Оба закончили свое образование, женились и начали растить детей. Но их отношение к работе было таким же разным, как их личности. Боб с удовольствием посещал все приемы общества дантистов и беседовал с коллегами – точно так же, как он получал удовольствие, толкуя с каждым встречным. Таким образом он создал себе неоценимо полезную сеть рекомендателей. В результате его практика расцвела с первого дня, когда он открыл свой кабинет. Так как его пациенты считали, что он лучший дантист из всех, кого они когда-нибудь встречали, они тоже усердно рекомендовали его услуги. Со временем Боб был избран президентом крупной ассоциации дантистов и стал еще более счастлив.

Но не так было с Гэри, которому пришлось вести борьбу за свою практику с нуля. Он не верил в маркетинг – он произносил это слово с презрительной ухмылкой. Он избегал профессиональные сборища и не общался с другими дантистами. Он знал, что работает на высочайшем уровне, но не хотел заниматься саморекламой. Он посылал подробные отчеты тем дантистам, которые отсылали ему своих пациентов; в этих отчетах он не задумывался критиковать работу своих коллег. Он уклонялся от светских разговоров; у него не было светских манер, и он не умел, как Боб, завязывать и укреплять связи и знакомства. Вот Боб – тот был всегда рад людям. Он искренне интересовался ими и помнил самые мелкие детали их жизни. Его радость и интерес были открытвенны и заразительны; в его обществе люди чувствовали себя прекрасно. Эти факторы предопределили разницу между его успехом и скудной практикой Гэри.

Основное в искусстве взаимоотношений

Во многих областях деятельности необходимы хорошие взаимоотношения в широком кругом людей. Они просто входят в характеристику профессии. Трудно представить себе коммерсанта, политика, священнослужителя, социального работника или учителя, у которого низок уровень межличностного общения; но наши исследования показали, что это искусство дает также преимущества в областях, которые обычно не считаются "общественной профессией". Программисты, инженеры, механики, бухгалтеры, ученые и водопроводчики – все они достигают большего успеха, если у них высокий *EQ*. Причина очень проста. Если большое число людей в данной области находятся более или менее на одном уровне профессиональной компетенции, что дает возможность одним из них выдвинуться по сравнению с другими? Вы уже догадываетесь – эмоциональная культура.

В чем секрет установления и поддержки хороших межличностных отношений? Как и в случае каждого компонента эмоциональной культуры, тут участвуют особые умения, и слава Богу, им можно научиться, как доказано известными психологами Самуэлем Тернером и Деборой Бейдель, которые разработали программу, известную как *Social Effectiveness Training*; она предназначена для тех, кто страдает некоторой степенью социальной озабоченности. Исследовав, почему некоторые из нас исключительно хорошо работают в социальных ситуациях, а другие при этом испытывают трудности, они определили несколько основных умений для успеха в этой области, которым вполне можно научиться.

Поразительно, но эти умения являются по существу элементарными. Но мы обнаружили, что даже самые зрелые и в остальном успешные люди часто не подозревают о них. Когда мы садимся с ними и обсуждаем определенные черты их взаимоотношений с людьми, которая в некотором смысле наносят им вред, они неизменно удивляются.

Основная программа Тернер-Бейдель делится на три части. В первой нужно научиться осознавать вашу социальную среду; она учит вас, когда, где и зачем следует начинать и кончать разнообразные взаимодействия. Вторая часть,

усовершенствование искусства межличностного общения, содержит вербальные и невербальные аспекты этих взаимодействий – как быть хорошим слушателем, как менять тему разговора, и т.д. Третья часть посвящена искусству изложения. Если вы не затрудняетесь говорить перед группой, у вас гораздо больше шансов развить сеть полезных связей и культивировать длительные и важные для вас взаимоотношения.

Рассмотрим подробнее некоторые из этих умений. Если вы хотите непринужденно завязать разговор, вы должны обратить внимание на социальную среду. Может быть, вы хотите представиться незнакомому человеку, которого вы каждый день видите на автобусной остановке, или хотите быть готовым к беседе с коллегами на работе, которых вы случайно встретили в другой обстановке (скажем, в магазине или театре). Может быть, обстановка более или менее целенаправлена – деловая встреча или класс аэробики – или ситуация "вынужденного заключения" – скажем, в кабине лифта.

Как обратиться к человеку в этих разных обстановках? Во-первых, вы должны убедиться, что он обратил на вас внимание. Не занят ли он чем-нибудь, или он заметил ваше присутствие и улыбается?

В последнем случае самый простой способ снять напряжение – просто улыбнуться в ответ и представиться. Вы можете сделать замечание по поводу чего-то, что объединило вас скажем, ежедневная поездка на одном автобусе, фильм, который вы только что посмотрели или собираетесь посмотреть.

Более важно выбрать тему для беседы. Три общих области можно считать "безотказными" для обсуждения: текущие события, карьера и общие интересы. Большинство из нас, если вообще склонно разговаривать, всегда готовы обсудить события в мире, свою работу и свои увлечения.

Поддерживать беседу легче, если вы начинаете с чего-то конкретного – с его машины или оформления рабочего места. Незнакомцев можно привлечь более общими вопросами: как давно они здесь? Где они еще бывали?

Вот типичная ситуация, которую вы легко можете проиграть в вашем воображении. Вы стоите в очереди к кассе в местном магазине, и вы замечаете, что человек, стоящий перед вами – кто-то, которого вы уже видели раньше. Он замечает вас и улыбается – намек, что он готов поболтать с вами, чтоб не было скучно. С чего вы начнете вашу беседу? Представьте себе, на какие темы вы могли бы поговорить, и как вы сможете переключиться, если разговор станет скучным. Подумайте, как долго вы можете поддерживать этот воображаемый разговор, и как его вежливо закончить.

Обратите внимание, что беседа течет более легко, если вы внимательны к собеседнику и к тому, что он говорит. Иногда мы так озабочены собой – как мы выглядим, какое мы произвели первое впечатление, говорим ли мы то, что следует – что беседа вырождается в отдельные монологи, вместо того, чтоб установить и укрепить связь между двумя участниками.

Но вы можете упражняться в умении уделять внимание другим, точно так же как вы можете упражняться во всех других компонентах эмоциональной культуры. Вообще говоря, это умение тесно связано с эмпатией (см. главу 8).

Мысленно вернитесь к нескольким людям, с которыми вы недавно встречались. Что вам больше всего запомнилось? Не найдете ли вы полезным записать короткие замечания о них и других, с которыми вы встречались, чтобы вы могли вспомнить важные детали? Вы будете удивлены, как это много значит для людей в нашем деловом и обезличенном мире, если вы запомните о них кое-что; они поймут, что вы их цените и что-то вынесли из ваших предыдущих встреч.

Другое из важных искусств беседы – способность гладко и уместно переходить к другой теме. Повторяем – будьте внимательны к знакам, которые указывают на то, что пора это сделать. Могут пригодиться простые переходные фразы, вроде "подумаем о том, что" или "это напоминает мне". Однако позаботьтесь придерживаться определенной темы, пока она интересна обоим. Люди, которые все время перепрыгивают с пятого на десятое, выглядят неглубокими или поверхностными.

Готовность к взаимным уступкам – тоже ключ к построению успешных взаимоотношений. Люди, которые склонны только уступать, часто воспринимаются лишенными самоуважения и слишком податливыми. У таких людей, повидимому, нехватает уверенности в себе, что и порождает в них чрезмерную уступчивость. Люди, которые склонны всегда настаивать на своем, ни в чем не уступая, в конечном счете воспринимаются как эгоисты и нахалы. У них тоже трудности с

уверенностью в себе, которую они путают с агрессивностью (что подробно объяснено в главе 4). И тем и тем – и слишком уступчивым, и слишком напористым – вообще говоря, не удастся создавать прочные связи.

Завязка и развитие дружеских отношений

Хорошие друзья, на которых всегда можно опереться – одна из самых больших наград жизни. Это люди, к которым мы всегда обращаемся в радости и горе, или чтобы просто поболтать о ежедневных делах. Такой обмен мнениями окупается как будто едва заметно, но со временем приносит большие дивиденды. (Извиним авторов за чересчур деловой стиль ... –Р.М.)

Где мы можем встретить новых друзей? Как мы можем установить новые и интересные связи? Тут нет недостатка в различных местах – церковь или синагога (что предполагает общую духовную связь), образовательные классы для взрослых (которые так же очевидно привлекают людей со сходными интересами) являются прекрасными местами для начала. Фитнес благотворен и для тела, и для души, клубы здоровья и спортивные мероприятия привлекают большое количество самых разных мужчин и женщин любого возраста. Вам может понравиться состоять в одной из многих общественных и школьных организаций или работать в одной из политических партий. Конечно, дети (на втором месте после собачек...). Ходят ли ваши дети на бейсбол или хоккей, в танцевальный или драматический кружок? Много дружеских связей вспыхнуло под звук аплодисментов.

Но знать, где можно встречаться с людьми – только первый шаг. Далее вы должны завязать контакт, убедившись по некоторым признакам, что другой человек заинтересован в обсуждении с вами того, что происходит. Беседа приводит к приглашению, начиная с небольших, ни к чему не обязывающих мероприятий (кофе перед ланчем, ланч перед обедом). Сделайте приглашение в такой форме, которая позволит вам оценить интерес к вам – скажем, предложив встретиться "как-нибудь". Положительный ответ – вперед! Нейтральный – попробуйте как-нибудь в другой раз.

Когда вы уже установили знакомство с кем-то, следующей фазой будет продолжение контакта, по телефону или или и-мэйлу. Это важно, ибо так каждая сторона будет знать, что другая не потеряла к ней интереса; поддерживая связь, вы даете новой дружбе время развиться и окрепнуть.

Упражнения

Существует очень мало, или вовсе не существует успешных отшельников. Частью успеха является способность культивировать и развивать влиятельные связи. Тесные межличностные связи обогащают жизнь и обеспечивают ценную поддержку в трудное время. Например, общественная поддержка, как было найдено, помогает людям справиться с серьезной болезнью.

Самооценка

1. Вообще говоря, вы предпочитаете общество или уединение? В каких ситуациях вам хочется быть одному? В каких ситуациях вы предпочитаете общество?
2. Что вообще людям нравится в вас?
3. Что им не нравится?
4. Какое из следующих занятий вам не нравится: встречаться с кем-то

новым, ходить на приемы, выступать перед группой, задавать вопрос незнакомому человеку, вести серьезную беседу с кем-нибудь, стараться узнать кого-нибудь получше, учить близкого вам человека чему-то новому, быть открытым с кем-то?

5. Что из вышеперечисленного – или по вашему выбору – неприятно вам более всего? Как вы думаете, почему?

6. Коротко опишите последний раз, когда вы себя плохо чувствовали в одной из вышеприведенных ситуаций. Что вы тогда чувствовали? Вы понимали чувства тех, с которыми имели дело? Какие мысли при этом вам приходили в голову? Как вам следовало бы лучше справиться с этой ситуацией?

Задание

1. Подумайте о пяти ситуациях, когда вам нужно будет представиться незнакомому человеку (скажем, новому сотруднику, семье, которая только что поселилась по соседству), и в каждом случае запишите пять различных форм, которые могло бы принять ваше представление (например, "Меня зовут Джон Смит. Кажется, мы раньше не встречались" или "Добро пожаловать в наши места. Меня зовут Джейн Доу")

2. В течение следующей недели представьтесь незнакомцу и начните беседу. Используйте общие вопросы, а также умения, которым вы научились из главы об эмпатии (глава 8). Опишите в тетради ваше общение. Включите туда имя человека, темы, которые вы обсуждали, его реакцию и как вы себя чувствовали.

3. Предположим, вы встретили кого-то, которого вы хотели бы узнать получше. Основываясь на своих первых впечатлениях, запишите вопросы, которые вы могли бы использовать, чтобы завязать разговор, поддержать его, менять темы или искать вежливое завершение – в ожидании следующей встречи.

4. Интересоваться другими людьми означает задавать им личные вопросы. Многие избегают этого, потому что по их мнению это может показаться назойливым. Но они ошибаются – люди любят говорить о себе. Ваши вопросы будут зависеть от природы ваших отношений с собеседником. Запишите в вашей тетради некоторые вопросы, которые вы можете задать, чтобы лучше узнать своих сотрудников, партнера или супруга.

5. Пригласите нового знакомого на кофе, кино и т.д. Опишите в вашей тетради, как он отреагировал на ваше приглашение, как вы с ним договорились и было ли ваше общение успешным.

6. Ведите список тех, с которыми вы встречаетесь каждую неделю – знакомых, друзей и родственников. Вы удовлетворены общением с ними? А частотой? Есть ли среди них люди, с которыми вам хотелось бы еще больше сблизиться? Нет ли среди них лиц, общением с которыми вы недовольны? Что вы можете сделать, чтобы изменить не удовлетворяющие вас связи?

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Область адаптации

Эта область эмоциональной культуры касается вашей способности оценивать и реагировать на широкий круг затруднительных ситуаций. Успех в этой области означает, что вы можете быстро понять проблему и придумать эффективные решения, справляться с семейными вопросами и противостоять конфликтам в

вашей социальной группе и на работе.

ОДИННАДЦАТЬ

Решение проблем

"Дело не в том, что они не видят решения. Дело в том, что они не видят проблемы"

- Дж. К. Честерсон, 1935 г.

Определение :

Способность поставить и сформулировать проблему, а также развить и воплотить потенциально эффективные решения. Решение проблем по существу состоит из нескольких компонент и включает в себя способность пройти через следующие этапы: (1) понять, что проблема существует, и почувствовать себя уверенным и достаточно мотивированным, чтобы эффективно с ней справиться; (2) как можно более четко сформулировать проблему, собрав необходимую информацию; (3) предложить как можно больше решений (произвести мозговой штурм); принять к исполнению одно из решений (взвесить все за и против каждого возможного решения и выбрать наилучший образ действия); (5) оценить результат выполненного решения; и (6) повторить этот процесс, если проблема все еще существует. Решение проблем требует добросовестности, методичности, собранности и настойчивости. Оно также требует стремления сделать все, что от тебя зависит, глядя проблеме в глаза, а не пытаться всеми правдами и неправдами ускользнуть от нее.

Сузан, живая и художественно одаренная пятнадцатилетняя девочка, испытывала ужас перед математикой. Она могла бы в конце концов справиться с задачами, если бы действительно работала над ними, но чаще всего она их бросала после одной-двух попыток. Ее спокойная и в чем-то менее уверенная в себе одноклассница Бетти была более настойчива. Она пробовала одно решение, потом еще и еще. Она не любила сдаваться. Если она заходила в тупик и отчаивалась, то прибегала к другой возможности – просила кого-нибудь помочь. У Бетти был список людей, на которых она может положиться: они сумеют объяснить ей суть задачи так, что дальше она сможет двигаться сама.

У Бетти есть шансы, что через десять-пятнадцать лет она окажется более успешной в выбранной ей профессии – благодаря ее подходу к решению проблем. Отметим одно из ее умений, свойственных большинству людей с высоким EQ – ее способность попросить совета и проверки у других. Но тут вся суть в том, чтоб не сложить руки, попросив кого-то решать ваши задачи за вас, ибо это делает вас зависимым, а чтобы искать такую помощь, которая поможет найти свое собственное решение.

Шесть шагов решения проблем

Никогда еще не было так важно сосредоточиться на умении решать проблемы. Сейчас руководители требуют от своих сотрудников обращаться к ним не по поводу возникающих затруднений, а с готовыми для исполнения решениями. Состязательная экономика требует, чтобы мы были решателями, а не собирателями и информаторами о проблемах. Это требование, если мы можем его выполнить, делает нас более независимыми.

Психологи Томас Дзурилла и Артур Незу выступили пионерами в обучении решению проблем. Они опубликовали десятки исследований, показывающих, что тренировка умения искать и находить решения может сильно повлиять на нашу способность справляться с проблемами в каждой области жизни: работы и карьеры, финансов и личной собственности, здоровья и поведения, семейных и дружеских связей.

Они ставили проблемы и в виде единичного, ограниченного во времени события, например опоздание на самолет или острая болезнь; в виде серии схожих или связанных событий, таких как отношения с грубияном-боссом или дочерью, которая постоянно приходит домой позднее, чем ей разрешили; или более долгосрочные – скажем, хроническая боль, одиночество или тоска.

Когда в следующий раз вы столкнетесь с проблемой, рассматривайте ее как экзамен, который надо сдать, как возможность научиться чему-то. Каждый раз, когда вам представляется случай справиться с трудностью, хватайтесь за эту возможность и действуйте. Тренируясь, вы будете совершенствоваться, держа в уме следующие шаги:

Четко определите вопрос. Рассмотрите проблему, сформулировав ее как можно точнее и реалистичнее. Попробуйте посмотреть на нее с точки зрения других, чтобы убедиться, что ваш взгляд не является чрезмерно узким.

Генерируйте альтернативы. Придумайте побольше – как только сможете – решений и подходов. Это мозговой штурм, и некоторые ваши идеи не выдержат критики. Пусть это вас не беспокоит. На этой стадии не взвешивайте ваши идеи – дайте им свободно приходить в голову. И представляйте себе, как другие могли бы взяться за ту же самую задачу.

Оцените каждый вариант. Когда вы хорошо запомнили все ваши опции, или, еще лучше, закрепили их на бумаге – рассмотрите каждую и обдумайте вероятные последствия. Расставьте последствия по ранжиру – от лучшего до наименее желательного.

Выберите лучшую опцию. Теперь время решиться, учитывая риск. Никто не может предсказать успех или неудачу каждого данного варианта со стопроцентной гарантией. Почерпните уверенность из понимания, что риск существует при любом решении, но вы предпринимаете действия, основанные на надежной и тщательно собранной информации и на аналитическом процессе.

Выполняйте ваше решение. Смело действуйте, не позволяя себе увязнуть в "а что если" и "может быть нам следует". Возможно, вам придется что-то подкорректировать в процессе исполнения, но не поддавайтесь искушению вернуться с полдороги и начать все сначала. Дайте выбранному вами плану возможность поработать. Помните, что твердо придерживаться его, не перескакивая на другие опции, может быть тяжелее всего. Так что погладьте себя по головке за то, что вы проскочили через болото нерешительности.

Оцените результат. Взвесьте, решена ли проблема. Если да – прекрасно. Если нет, начните процесс снова.

А сейчас посмотрим, как эта техника работает на практике. Линда, очень привлекательная и приятная молодая женщина, была уже близка к получению диплома медсестры, но вместо этого решила пойти в армию и поработать парамедиком (санитаром). Она отдавала себе отчет, что остается без формального образования, но у нее были широкие интересы и острый, пылкий ум. Однако в армии она попадала в неприятности, потому что постоянно сопротивлялась скучной и однообразной рутине. Она спрашивала: "Почему мы должны три раза в день перетряхивать наши скатки? Не лучше ли вытряхнуть их

один раз, завернуть их в пластик и заняться другими делами?" Командиры рассматривали эти очень разумные предложения как чуть ли неподчинение приказу; тогда Линда перешла на службу во флоте, который, по ее мнению, был куда менее регламентирован и гораздо более ей по вкусу.

Со временем Линда вышла замуж за Джека, который служил на флоте. Она любила говорить, что у него гораздо более широкие взгляды, чем у заурядного моряка, что было совершенно справедливо. Действительно, он сумел оценить ее способность находить неожиданные решения ежедневных проблем и умение вести переговоры и улаживать конфликты. Джек был более чем счастлив предоставить ей ведущую роль в семье, а сам в то время повышал свой профессиональный уровень, переходя от радарных систем к другим формам компьютеризации.

Когда Линда уволилась из армии в связи с семейными заботами, ее встревожило резкое падение семейного бюджета.. Она ничего не сказала Джеку, который был очень увлечен и занят своими армейскими обязанностями. Однако она стала осторожно подталкивать его к мысли о возможности гражданской службы. Они жили в калифорнийской Силиконовой долине, и она знала, что Джеку будет нетрудно найти там работу.

После рождения второго ребенка Линда начала работать неполный день в Красном Кресте, организуя клиники по сбору донорской крови в различных компьютерных корпорациях. Вскоре она составила план действий. Повсюду, где она бывала, она заговаривала с широким кругом работников и, если возможно, руководителей, расспрашивая их обо всем что только можно об их фирмах. Когда заканчивался рабочий день, она задерживалась в кафе для сотрудников, где им было приятно поболтать с таким интересным посетителем. Со временем она изучила и оценила десятки компьютерных фирм.

В один прекрасный день Джек - который ничего не знал обо всей этой деятельности Линды - повел Линду в ресторан и объявил, что он пришел к заключению, что для него будет разумно рассмотреть возможность перемены в карьере. Не теряя ни минуты, Линда показала ему свою записную книжку, и они несколько вечеров посвятили изучению и обсуждению собранной информации. К счастью, ей хватило деликатности справиться с задачей, не задев самолюбия своего мужа. Наоборот, он был восхищен и польщен, что она избавила его от тяжелого труда поисков, походов и сомнений. Очень быстро они сузили свой выбор до трех компаний, работа в которых, по мнению Линды, точно соответствует его характеру и способностям. Джек обратился во все три, и наконец получил работу своей - и Линды - мечты.

Конкретизировать, мысленно увидеть и упростить

Чтобы подвести итог, давайте рассмотрим конкретизацию, мысленное представление и упрощение, три правила решения проблем, сформулированных Мартином Левиным, автором *Effective Problem Solving*.

Конкретизация заключается в четком отображении информации, с которой вы работаете. Запишите все или нарисуйте диаграмму, чтобы сделать более ясными слишком сложные связи. Таким образом вы будете видеть перед собой всю картину.

Мысленное представление: сначала пройдите в воображении все этапы работы с проблемой - до того, как вы будете их действительно выполнять, и представьте себе возможный результат. Вариант этого приема оказался очень полезным для профессиональных атлетов и спортсменов олимпийского уровня. Мы предлагали им репетировать в уме самые трудные и часто встречающиеся приемы и элементы их спорта и вызывать в воображении четкий образ самого себя, безупречно выполняющим свою программу, обходящим игроков противника, набирающим очки, забивающим гол, бросающим противника на лопатки и т.д. Они могут делать это где угодно и когда угодно - в автобусе по дороге на стадион, или ложась спать накануне игры. Готовясь преодолевать препятствия по мере их появления, вы будете гораздо лучше подготовлены к реальности,

когда до нее дойдет дело.

И наконец, упрощение – это разложение проблемы на самые простые множители. Если вы сосредоточитесь на самой важной информации, выразив ее как можно более определенно и конкретно, то даже самую как будто запутанную проблему становится легче понять и охватить.

Как это работает на практике? Давайте посмотрим на Дарлен, 32-летнюю женщину, которая хотела найти перспективную и интересную для нее работу. Ориентироваться только на объявления в местной газете для полного решения проблемы было бесполезно, и поэтому она организовала для себя процесс конкретизации/мысленного представления/упрощения. Во-первых, она описала как можно детальнее, какую работу она бы предпочла. Далее она рассмотрела проблему под различными углами, вспоминая те работы, которые у нее уже были, и что ей нравилось и не нравилось в них. Это упражнение помогло ей определить, что ей дает наибольшее удовлетворение на работе и в жизни.

Далее, она начала перебирать в памяти всех ее теперешних и бывших сотрудников, а также друзей и знакомых. Некоторые были более довольны работой, чем другие, и она попыталась разобраться, в чем дело. Далее она подумала о том, что другие говорили (или могли бы сказать) о ней на ее предыдущих должностях. Были ли ее воспоминания и ощущения в согласии с их впечатлениями? Казалась ли она довольной?

Потом Дарлен попыталась вообразить себя на всевозможных работах, которые так или иначе привлекли ее интерес. Она проверила всю гамму: должности, где требовалась высокая степень взаимодействия с другими, работы в одиночестве, работы, требующие технических умений, которые у нее были или которые она могла приобрести, работы, требующие художественного чутья, работы в помещении и вне его, и даже работы, которые можно было выполнять дома.

Она пришла к выводу, что заинтересована скорее в творческой работе, чем в высоко технической. Ей нравилось работать с другими, и она не хотела быть привязанной к письменному столу или изолированному помещению. И выявилась еще одна неожиданная вещь: она испытывала самое большое удовольствие и внутреннее спокойствие, когда готовила.

Является ли готовка работой? Конечно, и этот вариант тоже следовало изучить. Она сделала список возможных должностей, связанных с производством еды и ресторанами, детально описав каждую. Она обдумала свое резюме, и как она будет представлять себя на интервью, и какое отношение ее прошлый опыт может иметь к каждой работе. Отметив все за и против, она выбрала несколько вариантов, к которым лучше всего было обратиться: ученичество в качестве повара по соусам в ресторане, штатный дегустатор на производстве пищевых продуктов или работа в кейтеринговой компании. Она произвела как можно больше разысканий, посещая библиотеку и читая всевозможные коммерческие журналы, расспрашивая каждого, кого она знала и кто имел контакты во всех этих трех областях, и посещая возможных нанимателей. Со временем ее энтузиазм и знания окупились: она была нанята местным рестораном и скоро стала там незаменимой.

Таким образом наш совет – набраться решимости и терпения на опыте Дарлен. Проблемы – это нормальные события, часть нашей обычной жизни. Все проходят через них, так что не воспринимайте их слишком лично и не воображайте, что они бывают только у вас. Успешные решатели проблем рассматривают их как очередную задачу, с которой надо справиться, или как случай, который поможет им приобрести полезный опыт. Если начать с положительного подхода и сделать ударение на поисках решения, остальные шаги окажутся гораздо более простыми, легкими и более эффективными.

Упражнения

Решение проблем, как мы видели, связано с добросовестностью, дисциплиной, обдумыванием, методичностью и упорством. Самое главное – стремление сделать все возможное перед лицом сомнений или неприятностей – смотреть в лицо проблемам, а не избегать их.

Но люди, которые успешно решают свои проблемы, обладают еще двумя способностями. Первая – это интуиция, которая обычно известна как предчувствие или впечатление. Тут тонкость в том, что нельзя слепо следовать интуиции или слишком полагаться на нее; следует не забывать о логике и здравом смысле. Интуиция может быть сигналом раннего предупреждения, выявляя проблемы, которые еще только зарождаются. Если вы можете улавливать эти почти подсознательные сигналы – а затем трезво и методически их проверять, а не отбрасывать и не пропускать мимо – у вас будет преимущество на старте, когда проблема встанет на обе ноги.

Успешному решению проблем также способствуют новые идеи – способность предлагать свежий взгляд на существо дела и альтернативные решения. Однако, как и интуиция, новаторство должно сопровождаться трезвым учетом риска, который несут эти нетривиальные подходы.

В итоге, наиболее опытные в решении проблем люди обладают существенными преимуществами, потому что они могут предвидеть препятствия, которые могут помешать им в достижении цели в семейных, общественных и рабочих обстоятельствах, и они преодолевают их, сочетая интуицию и логику. Те, кто не обладают этой способностью, часто не замечают препятствий, пока не разбивают о них лоб, – или, заметив препятствие, начинают волноваться и теряются. Они не могут правильно определить проблему, пока она не сваливается им как снег на голову, и тогда их охватывает паника.

Самооценка

1. Запишите в вашей тетради трудность, которая вам встретилась на прошлой неделе.

2. Опишите ее как техническую проблему (нехватка денег, необходимость выбрать между двумя программами страховки) или как межличностные затруднения (что-то, наносящее ущерб взаимоотношениям в семье, на работе или в общественной ситуации).

3. Опишите, как вы пытались решить эту проблему.

4. Был ли результат позитивным или негативным?

5. Запишите в своей тетради шаги решения проблемы, описанные выше: как вы почувствовали, что проблема существует; были ли вы уверены и мотивированы эффективно с ней справиться; как вы определили и сформулировали проблему с помощью сбора относящейся к ней информации; какие решения были выдвинуты с помощью мозгового штурма и новаторского мышления; как вы взвешивали все за и против для каждого, выбирали лучшее и переходили к его выполнению; ваша оценка результата. Далее запишите, как вы проходили через каждую фазу и что вы для этого делали.

6. Приходилось ли вам расплачиваться, если вы пропускали какой-то шаг, или результат был все-таки положительным?

7. Помните, что если вы привлекали к решению интуицию или новаторство, это могло выглядеть как пропуск какого-то шага, в то время как вы на самом деле воспользовались этими способностями.

8. Каким образом вы попытались взглянуть на проблему с новой точки зрения?

9. Вдобавок к следованию логическому, последовательному методу генерирования возможных решений, вы не обдумывали другие, "безумные" идеи, если они приходили в голову? Они казались вам целесообразными и выполнимыми – или совершенно фантастическими?

10. Уделяли ли вы внимание предчувствиям, инстинктам, необычным признакам или "шестому чувству" как ранним указателям на проблему или на ее решение?

11. Если да, то укрепились ли эти предчувствия после реалистической оценки?

12. Если даже ваша проблема кажется ограниченной местом работы, была ли она (что бывает очень часто) осложнена или ухудшена личными проблемами?

13. Если да то обращались ли вы к этим проблемам? Был ли результат положительным или отрицательным?

14. Если он был отрицательным, напишите, как следовало бы заняться этими проблемами с помощью ваших способностей к эмпатии, асертивности, независимости и созданию межличностных связей.

Задания

В течение следующих двух недель будьте особо внимательны к возникающим проблемам и постарайтесь пользоваться информацией, которую вы приобрели из вашей самооценки, для лучшего решения проблем – помня, что проблемы обычно являются смесью технического и межличностного.

2. Каждый вечер используйте вышеприведенные самооценочные вопросы, чтобы определить (поставить отметку), как вы подходите к проблеме, и совершенствуйте ваш подход, так что со временем вы станете более искусны в решении проблем.

ДВЕНАДЦАТЬ

Оценка реальности

"Теория суха, мой друг, но древо жизни вечно зеленеет"
– Йоган Вольфганг Гете, 1808 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Способность оценить соответствие между своим впечатлением и тем, что объективно существует. Реалистичность восприятия включает в себя умение слушать, настроиться на непосредственную ситуацию. Это способность объективно смотреть на вещи, видеть их такими, как они есть, а не такими, какими нам хотелось бы их видеть или каких мы боимся. Проверка этой степени соответствия включает в себя поиск объективных данных, которые подтверждают, оправдывают и поддерживают наши чувства, ощущения и мысли. Ударение тут надо делать на прагматизм, объективность, адекватность нашего восприятия и идентификацию (опознание) наших идей и мыслей. Важный аспект этой составляющей – способность сосредоточиться, когда мы стараемся понять возникшую перед нами ситуацию и справиться с ней. Нельзя при этом отстраняться от внешнего мира, тут требуется настроиться на то, что происходит, и обладать прозрачностью и ясностью процессов восприятия и мышления. Проще говоря, оценка реальности – это способность точно оценивать непосредственную ситуацию.

Когда они встретились в коридоре, Дина улыбнулась Роксане, новому вице-президенту. Но Роксана не улыбнулась в ответ. "Боже мой", подумала Дина, "она не любит меня. Только этого мне не хватало! Наверно, я сделала что-то, что могло ее задеть. Терпеть не могу, когда кто-то меня не любит ...". Оценка реальности Диной была искажена безосновательным страхом. Она не смогла точно и объективно судить о своем взаимодействии с Роксаной; вместо этого она увидела сигнал опасности. Если бы она была более объективна и рассудительна, она могла бы понять, что Роксана не игнорирует ее, а скорее всего слишком поглощена своими мыслями.

Будьте объективны

Работа полицейского офицера не из легких, по целому ряду причин. Вот одна из неприятных вещей, с которыми приходится иметь дело: автокатастрофа и три очевидца, которые обычно излагают три в корне отличающиеся версии события, предоставляя полицейским разобраться, что же произошло на самом деле.

То же самое явление ежедневно разворачивается при каждом столкновении. Это хорошо выражает старая поговорка: во всем есть три стороны: ваша, моя и истина. Когда мы переживаем какое-то событие, насколько мы приближаемся к точному восприятию того, что действительно происходит, а не окрашиваем его нашими страхами, желаниями, предубеждениями и целой кучей оборонительных и наступательных эмоций? Распознать разницу между тем, что есть, тем, чего мы боимся, или на что надеемся – это существо умения оценить реальность.

Что необходимо для выполнения этой совершенно необходимой задачи? В первую очередь это поиск объективных данных, которые могут подтвердить, объяснить и поддержать наши мысли и ощущения. (А могут и противоречить им.) И мы должны уметь точно "читать" ситуацию, понять, что происходит. В самом искушенном виде она позволяет нам увидеть эмоциональные токи и взаимодействия в группе, движения политических сил, бурлящих под поверхностью. Правильная оценка реальности позволяет нам настраиваться на ситуацию, видя ее в более широкой и точной перспективе, без излишних фантазий и снов наяву. Она дает нам возможность сконцентрироваться на методах, как нам справиться с тем, что бы обнаружили, и контролировать наши эмоции, не окрашивая их иллюзиями.

Люди с сильной способностью правильно воспринимать реальность смотрят на окружающий мир объективно и пронизательно. Они умеют быстро увидеть, где существует какая-то проблема, и могут так же быстро заметить возможности, когда они появляются в поле зрения. А те, кто обладает слабым умением проверить реалистичность своих впечатлений, либо прячут голову в песок, чтобы избежать встречи с проблемой, или видят (и обычно преувеличивают) только момент риска, и в результате неспособны воспользоваться теми возможностями, которые подвораживаются.

Не бойтесь худшего . . .

Давайте посмотрим, как разворачивается проверка реалистичности в одном-двух сценариях. Сначала подслушаем разговор Боба и Нила во время перерыва, в *Acme Industries*. Боб просто кипит по поводу нового главного администратора: "Этот парень – не один из нас; он ничего не понимает из того, что здесь происходит. Они перекинули его сюда из Филадельфии. Я не знаю, как его понять, но я знаю, что он слишком скор. Он тут два месяца и успел все перевернуть вверх ногами. Все эти перемены меня достали. Я сдул пыль с моего CV (трудовой биографии) и начал посматривать вокруг, но мне этого очень не хочется. Мне нравится эта работа, и видит Бог, что она мне нужна. У меня чудовищная ссуда на дом, и я не знаю, как еще я смогу ее выплачивать. А ты что думаешь?"

Нил, выслушав это все, отвечает: "Я мало что знаю об этом новичке, но у меня есть друзья в Филадельфии, и они говорят, что он очень порядочен. Меня все это не беспокоит. Почему собственно я должен беспокоиться? Наш отдел приносит доход и его боевой дух на высоте, так что почему мы должны бояться расформирования? Я не думаю, что могут быть проблемы с оценкой моей работы, так что зачем ему вышвыривать меня за дверь? Все может случиться; может быть, он захочет привести сюда своих людей. Но я еще побуду здесь, и в случае чего мне должны будут выплатить компенсацию за увольнение. Это даст мне время поискать что-то. Я десять лет работал у *Frontier*, так что знаю,

что есть жизнь и вне Асте. Я не прячу голову в песок, но я думаю, что у меня есть будущее тут. Я не собираюсь портить себе жизнь, тратя время на беспокойство. Я могу справиться с необходимостью перемен не хуже любого другого. На самом деле в последнее время я чувствую себя вполне хорошо и вполне устойчиво."

Как вы оцениваете способности Нила к проверке реалистичности? Его соображения хорошо продуманы, хорошо аргументированы и основаны на прагматичной оценке, которая поддержана фактами – ни его отдел, ни его работа не боятся критики. Он готов работать с новой администрацией и собирается оставаться ценным работником, но уверен, что при необходимости он сможет успешно работать и в другом месте. Его не волнует возможность перемен, и он хотел бы продолжать работать так же эффективно, как и раньше. С другой стороны, Боб дал волю пугающим фантазиям и начал предчувствовать катастрофу без достаточных оснований; это только может повысить уровень стресса, что помешает его способности эффективно работать – и тогда все действительно может закончиться увольнением.

... Но снимите розовые очки

В случае Боба его безосновательный страх мешает ясной оценке ситуации. Но другие люди, тоже с недостаточным умением оценивать реальность, впадают в противоположное заблуждение, дав волю наивным, иногда восторженным представлениям, несмотря на многочисленные отнюдь не радужные данные.

Нигде эта реакция так не преобладает, как в романтической сфере. Любовь слепа, и много раз, особенно когда отношения только начинаются, оба участника рисуют своего партнера в идеализированном свете – как в монологе Анны о своем новом бойфренде: "Ну да, я знаю, что вы считаете меня идиоткой, но я действительно люблю его. Он на самом деле изменился. Я верю в него, и я знаю, что моя любовь его изменила. Ну да, он был в дурном обществе, но что можно было ожидать, если его подкинули в воспитательный дом, и потом произошла эта история с наркотиками. Но он только держал в руках этот пакет; он не знал, что в нем. И сейчас он уже взрослый. И мне известно все о других женщинах – настоящие стервы, вроде той, что забеременела, но это было очень давно, и ..." Но зачем продолжать? Совершенно очевидно, что способности Анны оценивать реальность нуждаются в серьезном усовершенствовании.

Когда вы хотите завязать отношения (или пытаетесь улучшить сложные), оцените свои возможности и постарайтесь видеть ситуацию такой, какой она действительно существует – это решающий фактор успеха; если вы будете неправильно толковать информацию, которую вы получаете из вашего окружения, вы можете быть жестоко разочарованы.

Упражнения.

Четкое, неослепленное "чтение" происходящего вокруг вас ведет к успеху, потому что оно приносит с собой способности выявлять проблемы и заняться ими, а также опознавать и создавать возможности. Хорошо отточенная оценка реальности позволяет вам также чувствовать эмоциональный климат группы и видеть внутренние силовые линии в коллективе. Если самоанализ дает вам способность измерять вашу "внутреннюю температуру", правильная оценка действительности позволяет вам измерять "внешнюю температуру".

1. Хотя две зарисовки в этой главе – одна касается Боба, другая – Анны – представляют собой крайности в умении видеть реальность, какая из них больше напоминает ваш стиль? Часто ли у вас развиваются страхи по поводу данной ситуации? Или вы чаще приукрашиваете действительность?

2. Проставьте себе оценки по следующим вопросам, отвечая на них словами: Редко, Иногда, Обычно, Часто.

а) Вообще говоря, обратная связь с окружающими преимущественно говорит вам, что ваше понимание различных ситуаций объективно? Реалистично? Логично? Обосновано? Достаточно ясно? По существу верно?

б) Не указывают ли другие, что вы склонны не придавать значения трудностям? Преуменьшаете проблемы? Делаете из мухи слона? Волнуетесь по пустякам? Склонны к ожиданию катастроф?

в) Часто ли вам говорят, что вы притворяетесь уверенным и бесстрашным, скрывая беспокойство? Предаетесь радужным мечтам?

По вопросам а) ставьте себе оценку по каждому ответу, от -2 для Редко, -1 для Иногда, +1 для Обычно и +2 для Часто. По вопросам б) и в) ставьте +2 для Редко, +1 для Иногда, -1 для Обычно и -2 для Часто. Просуммируйте ваши оценки. Положительный итог указывает, что вы двигаетесь в правильном направлении, в то время как отрицательный – что ваши суждения могут быть искажены страхами или мечтательностью.

3. Запишите в вашей тетради столько, сколько сможете вспомнить, отдельных примеров, когда вам требовалось оценить важную ситуацию, в которой вы участвуете (вам нужно было принимать решения: они могли касаться рабочих дел, семьи, или мало знакомых вам людей). Как вы сейчас думаете – ваше видение ситуации было ясным и основанным на фактах? Или оно было либо слишком негативным или чересчур оптимистическим? При этом учтите, что мы не говорим о том, был ли исход благоприятным для вас – только о том, было ли ваше мышление и восприятие сфокусированным и точным.

4. Какой была (если была) ответная реакция тех людей, которые хорошо знали эти ситуации, как они отзывались о вашем стиле и как вы оценивали данные?

5. Опишите в вашей тетради эпизод, в котором, как вы полагаете, ретроспективно или в свете мнений из других источников, вы судили о ситуации совершенно безосновательно. Запишите, что повлияло на ваше суждение – страх или радужные надежды.

6. Судя по информации, собранной из предыдущих вопросов, является ли обычно ваша оценка реальности точной? Слишком негативной? Слишком позитивной?

Задания

Напомните себе, как нарисовать таблицу ABCDE, заглянув в главу 2.

Укрепление вашего умения оценивать реальность зависит от двух способностей: от умения распознать иррациональный разговор с самим собой, который затуманивает ваше рациональное суждение, и от умения оспорить этот разговор.

1. Если посмотреть на эпизод, который вы привели в вопросе 5 самооценки, какой иррациональный разговор с собой проходил у вас в голове? Запишите его, и напишите, как вы можете возразить самому себе.

2. В течение следующей недели, когда вам придется оценить ситуацию на работе (проблему или возможность), запишите, не склонен ли ваш образ мышления пророчить страшную катастрофу или не вызывает стремления спрятать голову в песок; а затем оспорьте разговор с собой, который толкает вас в какую-нибудь крайность. Прodelав это, вы разовьете более прагматический, основанный на фактах взгляд. И запомните последнее предостережение: некоторых людей постигает неудача, когда дело доходит до оценки реальности, потому что им нехватает независимости. Хотя они начинают с ясного понимания происходящего, им нехватает уверенности в себе, которая приходит с независимостью, и в результате они обращаются к другим, чтобы те оценили для них ситуацию. Если и другим нехватает способности оценивать действительность, человек может быть сбит с толку их ошибочными взглядами.

3. Когда вы приходите с работы домой, запишите в своей тетради ситуацию на работе, ваши первоначальные мысли, некоторые из происходивших споров, обсуждений и отказов от прежних мнений, и каково было ваше окончательное понимание ситуации.

4. Повторите это же упражнение, на этот раз сосредоточившись на предмете спора, который возник между вами и близким человеком – будь это супруг, родитель, ребенок или близкий друг.

ТРИНАДЦАТЬ

Гибкость

"Многообразие – соль жизни."

– Вильям Каупер, 1785 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ :

Способность перестраивать наши эмоции, мысли и поведение применительно к изменяющимся ситуациям и условиям. Этот компонент эмоциональной культуры относится к нашей общей способности приспосабливаться к незнакомым, непредсказуемым и динамичным обстоятельствам. Гибкие люди обладают быстрой реакцией, склонны к совместной работе и реагируют на изменившуюся ситуацию, не проявляя тупого упрямства. Эти люди способны переменить свое мнение, когда получают доказательства своей ошибки. Они вообще открыты и терпимы к различным идеям, ориентациям, методам и обычаям. Их способность менять мысли и поведение не является капризом или непредсказуемостью, а находится в согласии с обратной связью, информацией, которую они получают из окружающей среды. Люди, которые не обладают этой способностью, склонны к излишней твердости и упрямству. Они плохо приспосабливаются к новым ситуациям и мало способны увидеть новые возможности и воспользоваться ими.

В начале восьмидесятых Мэри с удовольствием работала в большом психиатрическом центре. Ее близким компаньоном и верным инструментом была пишущая машинка *Selectric* (с вращающимся печатающим шариком), которая весила полтонны и никогда не ломалась, как бы по ней ни колотили. Она привыкла к своей машинке и чувствовала, что та помогает ей хорошо справляться с работой – что, в то время и на том месте, было верно.

Однако со временем организация решила, что время электрических пишущих машинок прошло, и перешла на последнее слово офисной технологии – текстовый процессор. Начальник Мэри был в восторге. Мэри – нет. Только после нескольких недель мольбы и обхаживаний она попрощалась с верной *Selectric* и начала вникать в новое устройство.

Вскоре, к своему удивлению, Мэри привыкла к текстовому процессору. Она

признала, что зря цеплялась за старое и что текстовый процессор действительно облегчил ее работу. Она печатала на нем около года – и тут на сцену выступили персональные компьютеры. Офис купил каждому служащему по компьютеру, снабженному программой *MultiMate*. Снова шеф был счастлив, как ребенок. И снова Мэри перепугалась – но она снова получила необходимые уроки и приобрела новые умения. Но когда на рынке появилась программа *WordPerfect* и шеф объявил, что все должны перейти на нее со следующего четверга, Мэри весь уикэнд обдумывала ситуацию и в понедельник подала заявление об уходе.

И она, и отдел, где она работала так много лет – оба потеряли нечто ценное в этом печальном сценарии. Мэри покорялась обстоятельствам, сколько могла. Но дальше она уже не смогла приспособиться. (Как ни странно, но вполне возможно, что она могла бы научиться работать в *WordPerfect* и его многочисленных преемниках в другом месте. Это произошло бы, если бы она начала работать в другом офисе; тогда у нее мог бы появиться свежий взгляд, и она была бы более открыта возможности перемен.)

Не нужно тонуть вместе с кораблем

Билл Гейтс всегда с энтузиазмом выступал в пользу новых технологий и заложенных в них возможностей улучшить нашу жизнь. Но некоторые забыли, что когда дело дошло до интернета, он отнесся к нему с явным пессимизмом и очень скоро его принял.

Майкрософт очень рано исследовал Сеть, но решил, что интернет не будет иметь практического значения вплоть до 2010 г. Это было бы интересной инвестицией, но внедрение интернета казалось слишком медленным, так как он выглядел излишеством, вроде кинофильмов по заказу (что уже можно было тогда получать через кабельные и спутниковые каналы).

И вот только что окончивший колледж Марк Андресон вместе с ветераном бизнеса Джимом Кларком создал *Netscape*, что разительно упростило и ускорило доступ к Сети. Одним махом Майкрософт оказался в хвосте, когда дело дошло до новой, самой современной технологии.

И вот Майкрософт, или, что в глазах публики означало Билл Гейтс, попал в отставшие. Гейтс был капитаном Майкрософта, а капитаны индустрии старого стиля традиционно погибали вместе со своими тонущими кораблями. В лучшем случае им удавалось выброситься на берег и продолжать защищать свои прежние позиции – потому что самое ужасное, что мог сделать лидер старого пошиба – это публично изменить эти позиции. Быть непоследовательным было хуже, чем быть неправым: это было бы истолковано как слабость и жалкая уступка давлению.

Но как поступил Гейтс? Он произвел крутой разворот многомиллиардной корпорации, как каскадер разворачивает машину. Почему? Потому что Гейтс был и остается больше озабочен успехом, чем тем, что о нем могут подумать. Он руководился будущим, и вот почему он продолжает быть успешным, в то время как другие садятся на мель – и там остаются.. Успешные лидеры ставят свое это позади своей миссии, шагают в ногу со временем и не боятся менять свою позицию, если это необходимо.

И так в будущем будут поступать успешные работники во всех областях. Теперешний подросток, возможно, будет менять карьеру – не место работы, а карьеру! – раз шесть до того, как выйдет на пенсию. Многие из завтрашних видов занятий просто еще не существуют. Наши дети будут заниматься вещами, которые мы просто не можем вообразить, постоянно меняя и совершенствуя свои профессиональные умения.

Гибкости можно научиться

Гибкость включает в себя способность тренироваться в пересмотре впечатления от неожиданных ситуаций, которые поначалу могут внушить уныние и тревогу. Они могут быть от просто досадных (бэби-ситтер внезапно получила выгодное предложение в другом месте) до значительных и способных изменить жизнь (семья решила завести ребенка, учитывая, что муж ведет свой бизнес из дома. А потом, на седьмом месяце беременности жены, будущий отец принимает выгодное предложение работы; однако при этом он будет вынужден надолго уезжать из дому. В этом случае степень гибкости может определить разницу в состоянии семьи – от непоправимой напряженности в браке до пробуждения новых форм согласия в отношениях.)

Кроме всего, отсутствие гибкости представляет собой крайнюю форму инстинкта возвращения к знакомому месту – мы становимся слишком привязанными к привычным путям мышления и поведения. Это можно изменить, хотя не без труда и периода приспособления. Рассмотрим нечто столь простое, как спать без подушки, или на ортопедической подушке другой формы. Сначала возникает странное ощущение, которое вы интерпретируете как неудобство. Несколько ночей вы не можете отдохнуть как следует. Затем новое положение головы начинает казаться нормальным, и ваши плечи и шея перестают ныть. Помните также, что методика *ABCDE*, описанная в главе 2, может помочь вам отучиться от давних, но вредных моделей поведения.

Кстати, как знает любой родитель, дети часто крайне склонны придерживаться своих привычек, стремясь только к Макдональдсам, воротя нос от всего, что напоминает овощи, и отказываясь приближаться к любому другому ресторану. Один способ поступать в данном случае – назначить разборчивого едока дегустатором и обратить домашнее меню и ресторанные блюда в возможности исследования и строгой оценки разнообразных блюд. Есть вероятность, что Макдональдс все-таки возьмет верх, но упражнение открывает новые перспективы, и если повезет, даст вам возможность при этом протолкнуть парочку овощей. И в процессе этого вы будете развивать гибкость вашего ребенка.

Будьте открыты переменам

Коротко, компонент гибкости в эмоциональной культуре касается нашей общей способности приспособиться к незнакомым, непредвидимым, изменчивым обстоятельствам. Гибкие люди чутко и без напряжения реагируют на изменения ситуации, способны изменить свое мнение, если факты доказывают, что они ошибались, открыты и терпимы к различным идеям, ориентациям и способам действия и спокойно управляются с разнородными требованиями и изменяющимися приоритетами.

Однако помните, что гибкость не равнозначна импульсивности. Импульсивные люди, как правило, реагируют случайным образом, без достаточного обдумывания, а не в ответ на новую достоверную информацию. Наоборот, люди, у которых нет гибкости, сопротивляются новым идеям и не умеют приспособиться. Они стараются придерживаться старых привычек в новых ситуациях, даже если их действия неудовлетворительны и неэффективны.

Следует также помнить, что гибкость связана с оценкой действительности. Если вы не можете чутко понимать, что происходит вокруг, вам будет трудно уловить новые сигналы, которые должны привести вас к правильным реакциям. Защитнику в футболе, например, лучше быть очень гибким. У него в голове может быть определенный план, когда мяч у него, но он должен отказаться от этого плана, когда он видит, что действие развивается иначе. Когда он любой ценой держится за согласованный заранее план игры, не глядя на то, что происходит на поле, он обречен на неудачу.

Упражнения

Гибкие люди обладают способностью спокойно управляться с разнообразными требованиями, изменившимися приоритетами и быстрыми переменами. В обстановке современного бизнеса эта способность особенно важна для успеха, потому что она позволяет вам воспользоваться преимуществами новой информации по мере того, как она появляется, приспособиться к переменам, когда они случаются, и реагировать на изменения приоритетов.

Люди, у которых нехватает гибкости, продолжают вести себя по-старому в новых обстоятельствах, где это поведение может оказаться неэффективным и даже вредным. Они сопротивляются новым идеям, не умеют приспособиться к переменам, и оказываются неподготовленными, когда необходимо изменить тактику. В результате успех ускользает у них, как вода протекает сквозь пальцы.

Самооценка

1. Запишите в вашей тетради ряд установившихся (рутинных) занятий, которыми вы регулярно занимаетесь в течение вашего дня.

2. Разнообразите ли вы эти привычные занятия? Если да, то как часто? Вы это делаете в ответ на новую информацию? Если да, то почему?

3. Перечислите три вещи, которые вам хотелось бы изменить в этих занятиях.

4. Как вы думаете, ваш(а) муж(жена), друзья, сотрудники или начальство были бы рады видеть ваши изменения? Предлагал ли вам кто-нибудь, чтобы вы в чем-то изменились?

5. Когда вы сочтете удобным, спросите кого-нибудь из вышеперечисленных, где, по вашему мнению, ваше место на линии твердость – гибкость.

6. Если вы соберетесь изменить в себе только одну черту, что бы это было?

7. Сосредоточившись на этом единственном изменении, как бы вы его произвели? Кто мог бы помочь осуществить это? Что следовало бы ему делать?

8. Как вы думаете, какое влияние это изменение имело бы на вашу жизнь?

9. Ответьте на следующие вопросы словами: Всегда, Обычно, Иногда, Нечасто, редко или Никогда.

а) Вы заказываете в ресторане одни и те же блюда?

б) Ловите ли вы себя на том, что совершаете (или воздерживаетесь от них) какие-то безобидные действия, потому что они могут принести вам удачу или неудачу?

в) Склонны ли вы расстраиваться из-за мелочей – скажем, если вам не удастся посмотреть фильм, который вам хотелось?

г) Склонны ли другие называть вас любителем поучений и непрошенных советов?

д) Вы из тех людей, которые любят, чтобы всякая вещь знала свое место, на работе или дома?

е) Избегаете ли вы пробовать что-то новое?

Поставьте себе отметку -4 для Всегда, -2 для Обычно, 0 для Иногда, +2 для нечасто, +4 для Редко и +6 для Никогда.

Если ваша отметка отрицательная, вам следовало бы рассмотреть вопрос о вашей гибкости; если отметка положительная, вы пожалуй можете считать себя достаточно гибким.

Вспомните, как нарисовать таблицу ABCDE из главы 2.

Гибкость стоит на двух опорах: хорошем чувстве реальности и способности справляться со стрессовыми ситуациями, которая обсуждается в следующей главе. Поэтому имеет смысл снова вернуться к вашей способности оценивать реальность – потому что если вы не можете адекватно оценивать, что происходит вокруг вас, вам будет трудно согласовать ваши реакции с новой информацией. Например, нельзя игнорировать или неправильно понимать экономические перемены, которые происходят у вас на работе. Если вы будете

закрывать на них глаза, вы не сможете развить новый план, для того чтобы найти более устойчивое занятие.

Другой ключ к гибкости – самоанализ, который позволит вам выявить свои безосновательные страхи и вредную внутреннюю речь. Если вы сможете опознать эти помехи и справиться с ними, ваша внутренняя гибкость улучшится.

1. В конце каждого дня набросайте в вашей тетради ситуацию, в которой, на ваш взгляд, вам не удалось быть достаточно гибким – например, когда вы отказывались изменить свою позицию или недостаточно быстро действовали. С помощью таблицы *ABCDE* запишите свою подрывную внутреннюю речь. Через несколько дней у вас возникнет общая картина. Может быть, большинство ваших страхов сосредоточено на потере престижа, потере управления, боязни критики или ошибки. Если это так, сосредоточьтесь на этой категории, пользуясь таблицей, чтобы оспорить внутреннюю речь. Таким образом вы будете подготовлены к тому, чтобы следить за другими ситуациями, когда они будут возникать, и судить, насколько ваши усилия привели к изменению поведения. Если они ничего не изменили, потратьте немного времени для перепроверки молчаливой внутренней речи, которая могла ускользнуть от вашего внимания. И снова обсудите и оспорьте.

2. В течение следующих дней и недель, когда вы заметите, что ведете себя недостаточно гибко, сделайте усилие, чтобы найти новые способы справляться с этими ситуациями. Возможно, вы добьетесь успеха с первой попытки – или вы можете обнаружить, что еще один, ранее скрытый под поверхностью внутренний разговор всплывает вверх и пытается встать у вас поперек пути. Если это так, запишите его в свою тетрадь и перейдите к новому туру обсуждения и оспаривания.

Соберитесь с силами – особенно если вы нетерпеливы и любите, чтоб все получалось с первого раза, а если не выходит, вы становитесь еще более закостенелыми; помните, что улучшение вашей гибкости требует работы и терпения. Жмите дальше; в конечном счете ваши усилия будут вознаграждены.

3. Будьте осторожны: то, что на первый взгляд вы принимаете за гибкость, может на самом деле оказаться недостаточной ассертивностью. И точно так же то, что на первый взгляд вы принимаете за ассертивность, может на деле быть признаком отсутствия гибкости. Помните, что самоутверждение означает отстаивание своих прав, выражение и защиту своих мыслей, чувств и поведения. Но если вы продолжаете защищать свою позицию *несмотря на рациональную и достоверную информацию, которая опровергает эту позицию*, вы на самом деле страдаете отсутствием гибкости, это не ассертивность. И если вы слишком часто склоняетесь перед волей других, вы не обладаете гибкостью, у вас просто отсутствует уверенность в себе. Воспользуйтесь таблицей *ABCDE*, чтобы оценить, насколько ваша внутренняя речь и поведение в определенных ситуациях говорят о гибкости или отсутствии самоутверждения; о самоутверждении или отсутствии гибкости.

4. Каждый раз, когда вы замечаете за собой недостаток гибкости, заставьте себя быть более открытым новым идеям и новому образу действий. Потом, в тот же день, запишите, что происходило и каких успехов вы достигли.

Часть пятая

Умение справиться со стрессом

Эта сфера эмоциональной культуры касается вашей способности противостоять стрессу, не сдаваясь, не расстраиваясь, не теряя контроль над собой и не опуская рук. Успех в этой области означает, что вы обычно

невозмутимы, редко бываете импульсивны и хорошо справляетесь с давлением на вас. На работе это искусство жизненно важно, если как правило там постоянная спешка, поджимают сроки или вас рвут на части. Дома это искусство может помочь вам одновременно успешно вести хозяйство и заботиться о своем физическом здоровье.

ЧЕТЫРНАДЦАТЬ

Переносимость стресса

"Каждый из нас не может делать все что угодно."
- Вергилий, 70 - 19 гг. до н. э.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Способность противостоять неблагоприятным событиям и стрессовым ситуациям, не отступая, активно и решительно справляясь со стрессом. Эта способность основана на (1) способности подбирать образ действия для работы со стрессом (быть находчивым и эффективным, быть способным подбирать подходящие методы, знать, как и что делать); (2) оптимистическое отношение к новым событиям и переменам вообще и к своей способности успешно преодолеть определенную проблему, которая встала перед вами; и (3) чувство, что вы можете управлять стрессовой ситуацией или хотя бы влиять на нее, оставаясь спокойным и владея собой. Переносимость стресса включает в себя обладание репертуаром подходящих реакций на стрессовые ситуации. Это связано со способностью быть ненапряженным и собранным и спокойно встречать трудности, не давая воли сильным эмоциям (и выражениям). Люди, обладающие хорошей переносимостью стресса, склонны противостоять кризисам и не позволяют овладеть собой чувствам беспомощности и безнадежности. Тревога, которая часто возникает, если этот компонент не функционирует должным образом, плохо действует на общее состояние (способность действовать), поскольку мешает сосредоточиться, затрудняет прием решений и вызывает соматические проблемы, такие как расстройство сна.

Кевин чувствовал себя прижатым к стене.

"Я не знаю, сколько еще смогу выдержать" - говорит он своему другу Лоуренсу. "В конце месяца я буду вынужден свернуть два больших проекта. Мой партнер заболел, так что все его дела свалились на меня. Сэнди только что улетела в Детройт побыть со своей матерью - еще один приступ Бог знает чего. Она оставила меня с детьми. И в довершение всего оказалось, что у Дарлен расстройство обучаемости. Ничего серьезного, но ей потребуется репетитор, и ты знаешь, в какую это влетит копеечку."

Лоуренс с сочувствием покачал головой. "На тебя сразу свалилось слишком много. Я не знаю, как ты выдержишь."

"А я и не выдерживаю. Все это меня уже достало. Я просыпаюсь в два часа ночи, и мысли не дают мне уснуть снова. Я задыхаюсь. Я ходил к врачу. Он сказал, что я еще жив - сердце в порядке и легкие тоже. Но он сказал, что у

меня нервное истощение, и он прав."

Без сомнения, хорошо, что у Кевина хватило ума провериться у врача – не так, как у многих, которые предпочитают героически выносить страдания, пока их не похоронят. Симптомы стресса действительно могут имитировать болезни сердца, легких или щитовидки. И диагноз его доктора был правильным: стрессовая перегрузка – одна из самых распространенных недугов нашего времени. Было доказано, что наше эмоциональное состояние обладает огромным влиянием на функции нашего тела – частоту дыхания и сердцебиения и кровяное давление. На протяжении длительного времени эмоциональное равновесие человека обладает обратной связью с переносимостью стресса. Чем более вы собраны, тем больше вы будете способны держать удары судьбы, и тем здоровее – физически и душевно – вы будете себя чувствовать. Неспособность справиться со стрессом часто ведет к тревожности, депрессии, невозможности сосредоточиться, неверным решениям и расстройствам сна – вместе с целым рядом подтачивающих здоровье физических симптомов: таких как одышка, боли в груди, поносы, сердцебиения и тошнота. Мы думаем, что знаем, что такое стресс и какой ущерб он нам наносит. Но даже если наше понимание правильно, нам трудно делать с ним что-то конкретное при нашей все более лихорадочной жизни.

Эволюция стресса

За последние три десятилетия наше понимание стресса чрезвычайно подвинулось. Надо сказать, что этот термин возник не в психологии или физиологии, а перешел туда из физики. Его первоначальный смысл относится к физической силе, действующей на тело. Реакция на это давление (*stress*) была названа напряжением.

Понятие стресса впервые стали применять к животным и людям в 1930-е гг., когда ученые, изучавшие эволюцию, указали, что у наших предков угрожающие ситуации непосредственно вызывали состояния физического возбуждения – как и у животных. Внешние события или восприятие опасности побуждали тело к реакции "драться или бежать". Когда первобытные люди (а также львы, тигры, медведи) выбирали драку, им лучше было обладать тем, что поможет отразить атаки пришельца. Альтернативой для них или для маленьких животных было бегство.

Эти автоматические физиологические реакции были решающими для наших примитивных предков, а мы – их наследники. Но такие глубоко сидящие биологические импульсы для нас и в наше время могут быть сомнительными. Если оба – и разум и тело – сегодня будут только инстинктивно реагировать на стресс, результат может быть разрушительным. Разумеется наши реакции более разнообразны, чем "драться или бежать". В 1960-е гг. д-р Ганс Селье идентифицировал то, что он назвал Общим Адаптационным Синдромом – это наши врожденные методы справляться со стрессовыми событиями. По существу, он полагал, что мы проходим через три стадии: тревога, сопротивление и истощение. Все это более или менее автоматически и прочно закреплено в наших генах. Но, как полагал Селье, сознательное вмешательство для улучшения протекания этих трех стадий может изменить их действие. Эти вмешательства составляют фундамент эффективных методов развития переносимости стресса; некоторые из них обрисованы ниже, в упражнениях к этой главе.

Индикаторы стресса

Как и во многих других компонентах эмоциональной культуры, первый шаг в

противостоянии стрессу – включить самоанализ и выявить свои физические и психические ощущения. Какие из нижеперечисленных признаков относятся к вам? Вы можете чувствовать себя скованным или ошеломленным; чувствовать напряжение в шее, спине и плечах; или страдать головной болью, головокружением или одышкой. Может наступить расстройство сна, вы можете потерять аппетит, испытывать изжогу и другие разнообразные боли.

Под действием стресса настроение падает, и вам приходится бороться с депрессией и тревожностью. Мысли крутятся вокруг "Это невозможно вынести"; "Я просто не могу больше это видеть"; "Как избавиться от этого?"; "Как хочется, чтоб эти проблемы просто исчезли"; "Неужели никто не может мне помочь?"

Что же касается поведения, то стресс обычно хорошо заметен как для того, кто им страдает, так и для проницательного или даже случайного наблюдателя. Когда вы находитесь под давлением стресса, вы, скорее всего, не можете сидеть спокойно. Вы ходите туда и обратно, ломая руки или ероша волосы. Противоположный конец этого спектра – вы сидите, уставившись в пространство, часами торчите перед телевизором, слишком рано ложитесь в постель, где валяетесь, на этот раз уставившись в потолок.

Если вы внимательно прочтете описание всех этих признаков мрачного состояния духа и сами опишете каждое из других, пережитых вами – физические ощущения, эмоциональное состояние, привычные мысли и наблюдаемые действия – у вас будет ясная картина вашего личного профиля в стрессовом состоянии.

Смотрите на вещи здраво

Эффективная переносимость стресса – эффективная профилактика высокого кровяного давления, болезней сердца и язв пищеварительного тракта. Она включает в себя репертуар подходящих реакций на трудные ситуации. Это способность быть спокойным и собранным, встречать трудности, не поддаваясь сильным эмоциям. Это позволяет вам энергично взяться за проблемы, управляясь с ними одна за другой, а не впадать в панику. Как мы уже говорили, альтернативы не слишком привлекательны.

Джеймс О. Джексон, редактор и издатель журнала *Time* – один из редких профессионалов, обладающих поразительно высоким критическим порогом стресса. Природа его бизнеса такова, что ему нужно принимать целый ряд решений в последнюю минуту, но он все же способен в любое время сосредоточиться, усвоить за короткое время обширный объем информации и написать хорошую прозу. В то же время он ухитряется сохранять чувство юмора, может уделить время чужим проблемам и противостоять неустойчивому поведению со стороны своих издерганных коллег с невозмутимым спокойствием.

Как это ему удается? Вот его слова: "Мне помогло то, что я вырос в Нью-Мексико, где стресс – продукт сугубо импортный, его ввозят контрабандой визитеры из Техаса, Нью-Йорка и Калифорнии." Самое главное, говорит он, это оставаться внутри вашей "сферы компетенции". Это значит быть уверенным в том, что вы умеете делать то, чем занимаетесь, делать все, на что вы способны, и никому и ничему не позволять вовлечь себя в ненужную суету. Самое важное, согласно Джексону, это ощущение перспективы: "Какое это будет иметь значение через 100 лет, или 100 дней, или 100 часов? Сегодняшний номер журнала – это завтрашняя подстилка в птичьей клетке." И со своей обычной самоиронией он указывает на ценность лени: "Ленивые люди находят быстрые и легкие способы выполнить работу." И это говорит человек, который руководил отделениями в Бонне и Москве, был первым американским журналистом, взявшим интервью у Михаила Горбачева, написал шпионский детектив в свободное время и наслаждается уходом за своим садом при летнем домике в Массачусетсе.

Формула Джексона сосредоточена на трех главных элементах: способности планировать последовательность позитивных действий, ограничивающих и обуздывающих стресс; способности поддерживать оптимизм перед лицом неожиданных перемен и негативных переживаний; и способности чувствовать, что вы контролируете или по крайней мере можете влиять на события, вызывающие

стресс.

Не становитесь худшим врагом самому себе

Стрессовые чувства очень часто подпитываются *ABCDE*, описанном в главе 2, и самоуничижительной внутренней речью. Очень легко мысленно представить себе ситуацию как катастрофу, со словами "У меня полный нервный упадок. Сделать справиться с этим для меня совершенно невозможно." Такое настроение, совершенно неподходящее для данного момента, гарантирует, что порочный круг стресса будет раскручиваться все сильнее. Трудно – если не невозможно – заняться настоящей внешней причиной ваших стрессовых чувств, если только не начать контролировать их.

Вернемся к Кевину, попавшему в действительно сложное положение, и рассмотрим его *ABCDE*. События, вызвавшие стрессовое состояние, совершенно ясны: он должен изворачиваться с двумя проектами; его сотрудник болен, так что у него еще дополнительная нагрузка; жена уехала в другой город, чтобы помочь матери; и у его дочери обнаружено расстройство обучаемости. Далее он описывает последствия: он напряжен, тревожен и сокрушен. Он не знает, что ему делать; он не может спать и боится за свое здоровье.

По крайней мере Кевин проявил здравый смысл и посетил врача, который посоветовал ему остерегаться стресса. Хорошее начало – но теперь ему следует рассмотреть те мысли, которые как будто сговорились его сокрушить. Если он подчинится стрессу, он попадет в беду. Если он захочет оттянуть необходимость что-то предпринять по поводу свалившихся на него бедствий, это ему не удастся. Он может постараться увернуться от них, чтоб получить немного спокойствия, но спокойствие будет бежать от него. Так что – придерживаясь нашего оптимистического сценария – давайте предположим, что он стал расследовать, что происходит. Он растревожен, но еще в состоянии владеть собой. Жена его не бросила, а проблема дочери выявлена во-время. Обдумав и правильно оценив эти действительно серьезные проблемы, он наверняка сможет найти способ с ними справиться.

Во-первых, надо установить приоритеты. Его офис не развалится, если он возьмет небольшой отпуск ради своей семьи и здоровья. Он решает высказаться, признать, что он зашился, и посоветоваться со своими сотрудниками, не может ли он на какое-то время сбросить на них свою нагрузку. Он успокаивается, уходит и вместе с приятелем отправляется сыграть партию в сквош, или может быть просто идет в сауну. Это его взбадривает, и у него возникает план отодвинуть срок сдачи проектов и пригласить на помощь бывшего сотрудника, пенсионера, который время от времени дает фирме консультации и хорошо известен боссу. Это снимет с него часть давления; далее, он решает каждый вечер звонить жене, чтоб показать, как он серьезно относится к болезни ее матери. Затем он взвешивает предстоящие расходы на репетитора для дочери. С этим можно справиться. Он давно не трогал своего кредитного лимита (разрешенного минуса), и его финансы в хорошем состоянии. Он может позволить себе нанять няню, пока не вернется жена, и он начнет искать подходящего репетитора. Пока он обдумывает все эти разумные шаги, паника утихает, и стресс – хотя он еще не прошел – становится более управляемым. Его следующая медицинская проверка, надо надеяться, принесет гораздо более обнадеживающие результаты.

Можете ли вы укрепить свое сопротивление стрессу и свою выносливость? Конечно, можете. Переносимости стресса можно научиться. А уже выученная, она приносит облегчение и улучшение здоровья как в краткосрочном, так и в долгосрочном смысле. Это, в свою очередь, позволяет стать более гибким и приспособляющимся, когда в дальнейшем у вас могут возникнуть более серьезные невзгоды.

Попытка понять связь между негативными событиями и нашей способностью справляться с ними имеет длинную историю. Еще в 1933 г. Фрейд предположил

существование того, что он назвал "защитным механизмом"; это в значительной мере бессознательный процесс, происходящее в глубине психики подавление тревоги и рационализация. Разумное объяснение? Но теории Фрейда были признаны устаревшими в конце 1970-х гг.; многие исследователи пришли к выводу, что наоборот, стрессовые ситуации обычно подстегивают сознательное развитие новых идей, стратегий и методов, которые помогают решить возникшие проблемы.

Это хорошая новость для тех, кто хочет лучше справляться со стрессом. Если бы Фрейд был прав, бессознательные процессы следовало бы нащупать и раскрыть средствами длительной и серьезной терапии – это куда более тяжелая задача.

Но если стресс могут облегчить (или усугубить) те самые люди, которые от него страдают, – в зависимости от того, что они говорят себе и как они себя ведут, тогда укрепление сопротивляемости стрессу более доступно – на основе личных усилий самих страдающих. Следующие упражнения помогут вам научиться лучше справляться со стрессом.

Упражнения

Если у нас развиваются стрессовые реакции в ответ на напряженные ситуации и на необходимость принимать ответственные решения, всегда есть опасность, что ощущения тревоги, паники или безнадежности будут разрушать нашу способность понимать действительность, решать проблемы и вести себя уверенно. Физические симптомы – хроническое напряжение мускулов, одышка и т.д. – будут истощать наш жизненный тонус и будут затруднять способность сосредоточиться. Все эти слабости навряд ли помогут нам быть успешными.

Короче, если мы сдаемся перед минимальными внешними требованиями, у нас не будет настоящего присутствия духа, выносливости или устойчивости, чтобы вести себя независимо и уверенно, и все это подорвет наши попытки быть успешными. Люди, не обладающие хорошей переносимостью стресса, склонны теряться или просто "сложить руки и идти ко дну" в самом разном смысле: некоторые тревожны и возбуждены, взволнованы и перепуганы, другие чувствуют беспомощность и безнадежность, деморализованы и апатичны; третьи могут не испытывать неприятных эмоциональных состояний, но у них развиваются физические симптомы – бессонница, учащенное сердцебиение, одышка, тошнота, понос, жестокая головная боль или сыпь.

Те, кто развил в себе способность переносить стресс, не испытывают этих симптомов, но остаются спокойными и собранными под давлением тяжелых обстоятельств. Они не вымещают свои трудности на других. Они обладают способностью расслабиться и успокоить свои эмоции. Тех, кто умеет переносить стресс, обычно считают мужественными и неунывающими. Они излучают уверенность, у них ясный ум и реалистическая оценка окружающего.

Переносимость стресса необходима для успеха, потому что стимулирует способность собираться с силами и преодолевать бури, не позволяя неприятным чувствам или тревожным телесным симптомам мешать движению вперед и достигать цели. Без способности переносить стресс оценка реальности, решение проблем, гибкость и контроль над импульсивностью – все ослабляется. А когда эти способности подорваны, люди просто не могут успешно функционировать.

Самооценка

Вспомните, как начертить таблицу ABCDE, заглянув в гл. 2.

1. Подумайте о сложной, неприятной или неожиданной ситуации, которая недавно возникла на работе. Это может быть крайний срок сдачи проекта, который неумолимо приблизился, а работе еще конца-края не видно, потерянное продвижение или перспектива вообще потерять работу.

2. Запишите в вашей тетради, какие неприятные чувства вы испытывали, какие-то необъяснимые физические ощущения, которые сопровождали инцидент и

каким образом пострадала ваша работа из-за того, что вам трудно было справиться со стрессом.

3. Теперо подумайте о подобной ситуации, которая возникла в вашей личной жизни, например в отношениях с близким вам человеком, родителями или детьми. Опишите ваши чувства, ваши физические реакции и негативное влияние стресса на ваши взаимоотношения с ними.

4. Опять вспомните несколько недавних случаев стресса и отметьте события, которые вызвали стресс. Не образуют ли они некую систему, указывающую на области вашей уязвимости; если да, большинство из них связано с работой или с семьей? Какие события вызвали чувство беспомощности и неспособности что-то изменить?

5. Для каждого из этих случаев отметьте, какие были у вас чувства и телесные ощущения. Здесь тоже вырисовывается некая картина: некоторые из нас склонны реагировать либо чувствами, либо телесными ощущениями, в то время как у других бывает и это, и то вместе. Если вы из последних, как в первую очередь проявляется ваш стресс?

6. Как вы теперь справляетесь со стрессом? Перечислите даже те методы, которые оказались неэффективными и которые вы хотели бы сменить.

7. К каким из следующих способов вы больше склонны прибегать: глубоко вздохнуть – пойти пройтись – медленно посчитать до десяти – игнорировать проблему в надежде, что она сама исчезнет – переложить ответственность на кого-то другого – искать альтернативные методы – составить списки – выпустить эмоции наружу – делать (физические) упражнения – воспользоваться алкоголем, табаком или другими наркотиками – медитировать, заняться йогой или послушать успокаивающую музыку – принять транквилизатор или другое лекарство?

8. Как бы вы предпочли бороться со стрессом, когда он поражает вас и как вы его понимаете? Как вы думаете каково, в вашем случае, идеальное решение?

Задания

Ряд физических упражнений может помочь повернуть ваше беспокойное эмоциональное состояние в более спокойное русло – а также изменить до некоторой степени физиологические реакции тела. Для наибольшего эффекта эти упражнения должны стать частью вашего ежедневного распорядка дня. Не ждите, когда проявится кризис, чтобы заняться ими, надеясь на быстрое исправление; однако два из них можно использовать, когда эмоции уже раскалились. Каждое из них занимает только пять-десять минут – это небольшая цена по сравнению со временем, которое вы тратите на перерыв на кофе или на телевизор.

Так как эти упражнения высвобождают эндорфины, они обладают мощным воздействием на признаки и симптомы стресса. Они также ободряют вас: вы чувствуете (и это так и есть), что активно совершаете нечто конструктивное – вместо того, чтобы пассивно отдаваться различным ощущениям. Это само по себе вызывает ощущение контроля над своим телом – и это распространяется на саму ситуацию, которая собственно, и вызвала стресс.

1. **Дыхание диафрагмой или "животом"**: звучит сначала необычно и несколько неестественно. Обычно мы наполняем воздухом легкие, подымая грудную клетку, когда вдыхаем, и опускаем ее при выдохе. Но такое обычное дыхание может на самом деле еще повысить температуру наших разгоряченных чувств. Дыхание животом оставляет грудную клетку неподвижной и активирует диафрагму, расположенную ниже в животе. Вот как это делается.

Найдите покрытое ковром место, где вас ничто не будет отвлекать. Расстегните тесные места в одежде и снимите обувь. Ложитесь на спину и закройте глаза, затем положите одну руку на грудь, а другую – на живот (для контроля за своими движениями). Дышите как обычно и наблюдайте, что происходит – а затем сосредоточьтесь на изменении этой инстинктивной схемы.

Держа вашу грудь и грудную клетку как только можете неподвижно, дышите через нос и дайте вашему животу подняться и обеспечить вдох. Затем медленно выдохните, приоткрыв рот. После некоторой тренировки вы сумеете раздуванием живота производить вдох, а втягиванием – выдох. Повторяйте этот цикл пять минут, после чего вы почувствуете себя освеженным и бодрым.

Если во время стресса вы не имеете возможности уединиться и лечь, вы

можете научиться дыханию животом сидя, стоя и даже на ходу. Если вы не можете закрыть глаза, остановите взгляд на каком-нибудь близком предмете и повторяйте цикл дыхания столько раз, сколько вам хочется.

2. *Acupressure* работает по тому же принципу, что акупунктура и массаж шиацу. Простое упражнение может успешно помочь вам. С помощью большого и указательного пальцев сожмите мясистое место между большим и указательным пальцем другой руки. Ощущение будет немного неприятным, но не болезненным. Продолжайте сжимать около пяти секунд – а теперь смените руки; повторите этот цикл еще два раза. Ваше напряжение должно пойти на убыль.

3. Упражнение под названием *"Прогрессирующее расслабление"* было введено психологом Эдмундом Якобсеном и потом усовершенствовано Робертом Бенсоном из Гарварда и известным психиатром Йозефом Волпе. Его следует совершать ежедневно; оно оказалось эффективным для понижения высокого кровяного давления, при синдроме раздраженного желудка и высоком уровне общей тревожности. Но оно менее эффективно во время внезапных или острых приступов беспокойства, которые лучше излечиваются дыханием животом и акупрессурой.

Опять, нужно найти спокойное место с ковром на полу. Снимите обувь, расстегните одежду, ложитесь на спину и закройте глаза. Крепко сожмите кулаки на десять секунд и сосредоточьтесь на степени напряжения рук. Затем разожмите кисти – и вы заметите ощущение тяжести и теплоты. Повторять этого не нужно. Потом согните локти, напрягая бицепсы, на то же самое время.

Продолжайте – напрягите и через десять секунд расслабьте ваши лицевые мускулы, потом плечи, грудь, живот, спину, ягодицы, бедра, икры и ступни. А потом скажите себе, что вы действительно все более и более расслабляетесь. Закончив, полежите еще немного перед тем, как медленно встать. Сначала вы можете почувствовать легкое головокружение. Это совершенно нормально, но постарайтесь в ближайшие несколько минут двигаться осторожно. Одно предостережение: не пытайтесь выполнять это упражнение, если у вас любая болезнь мускулов. Может быть, его можно как-то приспособить к вашему состоянию, но сначала надо проконсультироваться с врачом.

4. *Целенаправленное отвлечение* помогает бороться со стрессом, и вы можете добиваться этого различными способами. Во-первых, составьте список всего, что вы можете делать с состоянием стресса. Само действие изложения на бумаге дает чувство, что вы что-то планируете на будущее, что также поднимает чувство владения собой. Далее, вы можете отвлечься, когда появляются беспокойные мысли, замещая их приятными и мирными мысленными образами – такими, как морской берег, лес или плывущие по небу облака. Или, узнав, какие действия обостряют ваше ощущение стресса, вы можете их прекратить. Например, если вы застряли в дорожной пробке и заметили, что смотрите на часы каждые тридцать секунд, отвлекитесь, переключив дисплей на показатели температуры. Вместо того чтоб прислушиваться к местной радиостанции (которая рассказывает вам о том, что вы и так знаете – вы застряли в пробке), переключитесь на музыкальную программу.

Другой эффективный способ успокоить стресс – устроить себе "отпуск от тревог", сознательно отложив в сторону свои беды и обещав себе, что вы вернетесь к ним в определенное время, позднее, в тот же день. Составьте список своих тревог, листок со списком заклейте в конверт и на конверте надпишите определенное время. Теперь, когда ваши заботы запечатаны, обещайте себе, что вы не будете думать о них до этого времени. Когда это время наступит, откройте конверт и вернитесь к своим заботам на три минуты. Затем положите ваш список обратно в конверт, надпишите новое время и повторите процесс.

ПЯТНАДЦАТЬ

Контроль над импульсивностью

"Я могу устоять перед чем угодно, кроме искушения."
- Оскар Уайльд

Определение :

Способность устоять или задержать импульс, побуждение или соблазн (немедленно) действовать. Контроль над импульсивностью означает способность опознавать свои агрессивные импульсы, быть сдержанным и уметь контролировать агрессию, враждебность и безответственное поведение. Проблемы контроля над импульсивностью появляются при низком пороге переносимости разочарования, импульсивности, при неумении сдерживать гнев, брань, при потере способности владения собой и взрывном и непредсказуемом поведении.

После лекции об эмоциональной культуре, прочитанной группе бизнесменов, несколько человек из аудитории подошли к нам, чтобы продолжить обсуждение. Один человек, сопровождаемый более молодой женщиной, нетерпеливо ждал возможности заговорить. Когда пришла его очередь, он начал с того, что согласен со многим из того, о чем говорилось, но сильно сомневается в одном пункте. По его мнению, мы далеки от истины в том, что касается управления импульсивностью.

Сам он очень импульсивен, сказал он, и был таким всегда. Если бы он не был таким, он ничего бы не добился в жизни. Он сослался на то, что сумел заработать миллионы, и упомянул других таких же успешных предпринимателей. Если бы они сдерживали свои импульсы, это ослабило бы их и затормозило. Внезапные решения были источником его жизненной силы; он этим знаменит и не станет извиняться за них ни перед кем. Он доверяет своей собственной интуиции, своему собственному суждению. И он также не боится действовать так же быстро, как он принимает решение; он никому не позволяет мешать ему тут же перейти к действию. Если бы он и те люди, о которых он упомянул, попытались бы отказаться от своей импульсивности, это было бы для них противоестественно, и они бы потерпели неудачу.

Это была интересная логика, и она как будто произвела впечатление на тех, кто слышал его заявление. Но она требовала некоторого дополнения с нашей стороны. Мы спросили, не приходилось ли ему упускать какие-то сделки из-за своей импульсивности. Ну разумеется, ответил он, это в природе вещей. Вы всегда что-то выигрываете, что-то теряете.

Ну ладно", поинтересовались мы, "вы женаты?"

"Трижды."

"Есть дети?"

"Да, четверо."

"Вы часто с ними видите?"

"Конечно, каждые две недели. Но какое это имеет значение? А насчет импульсивности ... Я просто хотел, чтоб вы это знали." С этими словами он повернулся и присоединился к уходящим.

Когда он ушел, сопровождавшая его женщина немного задержалась. Она представилась как его заместитель.

"А знаете, вы правы," сказала она. "Мне приходится с ним работать. Он входит утром и тут же набрасывается на каждого, кто попадаете ему на глаза. Это выбивает людей из нормального рабочего состояния еще до того, как они приступили к работе. Он их беспрерывно подгоняет. В своих решениях он чаще всего прав - но когда он ошибается, это дикая ошибка. Я убеждалась в этом неоднократно. Я могу с ним управиться, но мне приходится все время оглядываться и проверять, не запугал ли он остальных сотрудников до отупения, и тогда они просто не смогут понять, что ему надо. Его личная жизнь - это другой вопрос, но вот так обстоят дела в офисе."

Все точно так, как мы заподозрили - и как вы уже догадались, когда слышали его ответы на наши вопросы. К счастью для него и его компании, порывистый бизнесмен был достаточно умен или везуч, если взял в свою команду

идеального заместителя, должность которой состояла большей частью в компенсации его слабостей. Ее терпение и высокие способности в межличностных отношениях пока что поддерживают офис в нормальном состоянии, несмотря на его упражнения в словесной пиротехнике.

Что ж, пока все идет удачно, хотя как долго эта героическая женщина будет способна нести столь тяжкий груз, неизвестно. Но только представьте себе, насколько большего успеха ее босс мог бы достигнуть и в своей деловой, и в личной жизни, если бы он был способен действовать менее импульсивно.

Семь раз отмерь . . .

Заметьте, что бизнесмен в рассказанном выше невыдуманном случае приписывает свой успех импульсивности – но вносит путаницу, когда говорит, что вверяется своему чутью и действует согласно ему. Никто не говорит, что эффективный контроль импульсивности требует подавления интуиции или невнимания к ней. Контроль импульсивности – это способность сначала отмерить, а потом резать, т.е. разумно и спокойно управлять широким спектром изменчивых эмоциональных состояний и порывов.

Мы говорим, что люди плохо контролируют свои импульсы, если они суетливы, вспыльчивы, нетерпеливы или в лучшем случае непостоянны. У них низкий порог разочарования; сейчас они настроены прекрасно, но в следующую минуту – плохо. Они склонны принимать неудачные решения и деньги тратят безрассудно. Их любовная жизнь гиперактивна, но ни к чему хорошему не приводит, потому что они не умеют поддерживать отношения. Они часто действуют против своих интересов; их постоянно куда-то заносит. "Инстинкт", на который ссылался вышеупомянутый бизнесмен, на самом деле является серией "коленных рефлексов" – безотчетной, автоматической реакцией на события.

Напротив, люди, эффективно владеющие своими импульсами, обладают способностью раньше подумать, а не реагировать рефлекторно. Это дает им возможность взвесить альтернативы и оценить опции, так что их действия обдуманы и хорошо обоснованы. Это приводит к принятию разумных решений и ответственному поведению. Обдуманные планы всегда имеют гораздо больший шанс на успех. Как вы думаете, кто, в конце концов, успешнее достигает цели – люди, которые совсем не уделяют времени рассмотрению фактов и немедленно откликаются на каждую идею или мысль, которая приходит им в голову, или те, кто спокойно планируют свои слова и дела, оставаясь невозмутимыми даже в трудных обстоятельствах? Кто более способен исправить напряженные отношения, которые сложились с беспокойными клиентами или успокоить расстроенного человека, вдумчиво и уважительно выслушав его? Тут не о чем спорить, не так ли? Люди, которые развивают здоровый контроль над своими импульсами, в то же время сохранив гибкость и непосредственность (так что они не производят впечатление напыщенных или безинициативных), останутся спокойными под давлением неблагоприятных обстоятельств и каждый раз будут выигрывать.

Каждый раз, когда мы слышим о яростной схватке между незнакомыми людьми – на дороге или в общественном месте, – мы понимаем, что имеем дело с серьезным нарушением контроля над импульсивностью. (Разумеется, потребление алкоголя или других наркотиков разрушают даже имеющуюся способность к самообладанию.) Насилие в семье и изнасилование во время свидания – среди других его трагических проявлений. Большинство других нарушений морали проявляется менее драматически – но они происходят ежедневно и в жизни большинства людей.

В каждой дискуссии о контроле над импульсивностью есть соблазн обратить главное внимание на ярость и агрессивность. Нет сомнения, что они – главные провокаторы, которые могут вовлечь вас в крупные неприятности; однако мы не думаем, что именно эти чувства возникают у вас, когда вы понимаете, что некто (скажем, ваш партнер) вышел за границы честного делового соревнования или прибег к угрозам и запугиванию; натываетесь на слишком явные сексуальные

домогательства; уступаете желанию купить что-то ненужное (и возможно, не имея достаточно денег на счету); или просто идете на неоправданный риск, не обладая достаточной информацией и не думая о последствиях. Каждый раз, когда мы прыгаем, не глядя куда попадем, мы скорее всего действуем импульсивно.

Как мы можем уберечься от этого? Пересмотрев снова наш АВС – активирующее событие, убеждения и последствия. Все мы склонны к импульсивным действиям, когда наши мысли и чувства кипят. Если мы чувствуем, что нас критикуют несправедливо, мы накидываемся на виновного. Когда мы видим возможность, которая слишком хороша, чтоб ее упустить (и возможно слишком хороша, чтоб быть верной, но мы не даем себе труда и времени, чтобы признать это), мы пытаемся ухватиться за нее любой ценой. Мы хотим немедленной отплаты или немедленного вознаграждения. И что мы делаем на самом деле? Мы не только прыгаем до того, как посмотрели, мы прыгаем прямо от А к С. Чувства заставляют нас переходить к действию со скоростью света, не прибегая к логической оценке, обдумав В (убеждения), не говоря уже о D и C, описанных в гл. 2. В результате мы реагируем на уровне рефлекса, резко и нецелесообразно, восстанавливая против себя тех, кого следовало бы расположить к себе, и таким образом подрывая наши шансы на успех в достижении наших целей.

Клапан для импульсов

Вспомните наш аэропортовский сценарий, когда Сэм сорвался с цепи и в результате остался на земле, в то время как Джон, его гораздо более сообразительный товарищ по несчастью, смог улететь. У Сэма – как и у всякого другого человека, не владеющего своими импульсами – имеется также дефект предохранительного клапана, называемого затвором импульсов. Вот как, на языке метода АВС, работает этот клапан.

Припоминаем, что последствия (С), возбуждающий агент (А) и наши промежуточные убеждения (В) включают в себя и чувства, и поведение. Это значит, что наши эмоции дают начало определенному образу действий. И здесь вступает в игру затвор импульсов. Представьте себе маленькую калитку между чувствами и поведением, которая может открываться и закрываться. Если она работает должным образом, чувства слегка задерживаются на одной стороне – их не пускает калитка. Мы их осознаем, но ничего не предпринимаем сразу. Разочарование, враждебность, стремление к разрушению и сонм других потенциально болезненных эмоций – всем предлагается не горячиться. Им не пройти; калитка их не пропускает и не дает руководить поведением.

Если клапан импульсов неисправен – если он застрял широко открытым и не может поворачиваться туда и сюда – что происходит? Все эти чувства прорываются через него, как покупатели в магазин при окончательной распродаже, и возбуждают немедленные действия. Тут нет времени и места, чтоб взвесить возможный результат, прикинуть шансы на успех и цену, которую мы заплатим за него. Мы можем почувствовать, что получили краткосрочный выигрыш (разрядка напряжения, которое приносит немедленное действие), но слишком часто обрекаем себя на долгосрочное страдание (так как не успели понять, чем и сколько времени придется расплачиваться).

Можем ли мы что-то сделать с испорченной калиткой, смазать ей петли и убедиться, что она будет работать как следует? Да, сможем, если поработаем как следует над процедурой АВС. Перепрыгивать с А на С всегда будет ошибкой. Это сильно выбивает нас из равновесия, потому что мы не исследуем и не проверяем основания наших убеждений. Мы не сможем повлиять на последствия, если не представим себе перспективу и не запретим себе автоматические реакции.

И это может быть сделано – по одной эмоции за один раз. Ранее в этой книге мы указали, что над *EQ*, в отличие от *IQ*, можно поработать и изменить его, поскольку эмоции не являются неизменными. Они приходят и уходят; мы можем подчинить их логическому процессу и обратить их нам на пользу. Они только кажутся такими могущественными и постоянными, потому что мы не знаем,

как они функционируют.

Вот вам пример, как действительно сильная эмоция может мгновенно растаять. Вы в переполненном лифте; люди набились в кабину, как сардинки в банке. Кто-то сзади задевает вас – и не один, а два раза. Как будто вас прощупывают, тыкают – и это страшно раздражает. Какой идиот тут так подло пользуется обстоятельствами? Естественное раздражение переходит в праведный гнев, и вы готовитесь к столкновению со злоумышленником – пока вы не взглянули через плечо и не обнаружили, что за вами стоит слепой с тростью. Какие эмоции сейчас охватывают вас, если не смущение и стыд? Если бы вы потрудились обернуться пораньше, чтоб увидеть, что происходит, или сосчитали до десяти, вы бы не почувствовали себя идиотом. Насколько уместной была ваша первоначальная реакция, и куда делся ваш гнев? Он не был изгнан в результате анализа или катарсиса. И точно так же другие эмоции могут исчезнуть или перемениться на более уместные, либо в силу изменившихся обстоятельств, либо сознательным усилием с вашей стороны, чтобы справиться с ними более подходящим образом.

Тест "конфетка"

Все мы, как рассудительные и разумные взрослые люди, обладаем способностью контролировать свои импульсы – хотя для некоторых из нас это бывает слишком поздно. Вспомним, что младенец совершенно не умеет контролировать свои импульсы. Когда его мочевой пузырь полон, он мочится; когда ему плохо, он плачет. Потом он начинает прислушиваться к своим самым ранним эмоциональным наставникам – родителям.

Иногда уроки усваиваются, но иногда – нет. Одна из наиболее убедительных иллюстраций этого факта – исследование, проведенное в 1960-х гг. психологом Уолтером Мишелем в Стэнфордском ун-те, так называемый тест "конфетка".

В эксперименте участвовали четырехлетние дети. Каждого ребенка приводили в комнату, где на столе лежала конфетка. Экспериментатор говорил ребенку, что он должен отлучиться по делу, а ребенку предлагалось следующее: если ребенок хочет сразу съесть конфетку – пожалуйста. Но если ребенок подождет и не тронет конфетку, пока взрослый не вернется, он получит еще одну.

Дети делали свой выбор, а Мишель записывал результаты, которые были интересны сами по себе. Две трети детей проявили стойкость и заработали вторую конфетку. Остальные – нет. Но это еще не было концом эксперимента. Поскольку большинство участников было детьми стэнфордских профессоров, аспирантов и служащих, они со временем окончили полный школьный курс. Тогда он смог ознакомиться с их академическими оценками и попросил родителей оценить, насколько успешны они были в школе и вне ее. И что, по вашему мнению, он обнаружил?

У детей, которые съели конфетку сразу, были одна или две проблемы. В целом они были менее способны устанавливать социальные контакты, более склонны к упрямству и нерешительности. Они так же легко сдавались перед разочарованием, как и перед искушением. Те, кто сумел отдалить удовольствие – и тем самым удвоил его – были более успешны: они выказали больше искусства общения, умения справляться с трудностями, и в целом были более успешны. Это отразилось в их оценках. Проще говоря, они были лучшими учениками и получили гораздо более высокие баллы в тесте SAT (*Scholastic Aptitude Test*). (Психотест) В это трудно поверить, но способность в четырехлетнем возрасте потерпеть и дождаться второй конфеты была вдвое более точным предсказателем будущего балла на психотесте, чем IQ.

Может быть, вам это уже пришло в голову, но давайте мы это скажем и на этом покончим. Билл Клинтон вероятно провалил бы тест "конфетка".

Упражнения

Люди, обладающие эффективным контролем над импульсивностью, отмеряют, прежде чем резать, думают перед тем как действовать и в состоянии противиться побуждению реагировать на уровне безусловного рефлекса. Те, кто затрудняется управлять импульсами или задерживать их, отягощены плохой переносимостью к разочарованиям (расстройству планов) и уязвимостью к стрессу, и ведут себя маниакально, капризно и бездумно. Они не умеют сдерживать раздражение и поэтому вспыльчивы, буйны, склонны к вспышкам брани, ярости или взрывному и непредсказуемому поведению.

А сейчас подумаем о человеке, хорошо владеющем своими импульсами, и о другом, который владеет ими плохо, используя только что перечисленные описания. Как уже было упомянуто, люди, склонные немедленно реализовать любую идею, мысль или импульс, который приходит им в голову и не дают себе труда подумать над фактами или информацией, и реагируют на разочарование буйными вспышками, навряд ли будут успешны в своей жизни. Люди, которые обдумывают перспективы прежде, чем действовать; составляют план вместо того чтоб рвануться вперед; взвешивают за и против, и остаются относительно невозмутимыми и спокойными даже перед трудными обстоятельствами, будут успешны. Они успешнее смогут изменить отношения, которые испортились; справиться с требовательными и беспокойными клиентами; и вдумчиво выслушать и понять близкого человека, когда он чем-то расстроен.

Сдерживание импульсов нельзя путать с отсутствием гибкости. Сдержанные люди вполне могут быть гибкими и непосредственными. Если кто-нибудь, повидимому обладающий хорошим контролем над импульсивностью, вдруг ведет себя неестественно и негибко, это скорее всего отражение недостатка в компоненте гибкости.

Самооценка

Относятся ли к вам следующие утверждения? (Отвечайте в тетради словами Никогда, Редко, Иногда, Часто и Всегда.)

Я склонен сначала прыгнуть, а потом смотреть, куда попал (резать, не отмеряя).

Я легко раздражаюсь.

Мне кажется, что другие слишком медленно принимают решения.

Я часто сожалею, что плохо обдумал свои решения.

Я часто делаю покупки импульсивно.

Мне говорят, что я склонен горячиться.

Если другие водители меня подрезают, я их преследую и показываю им непристойные жесты.

Если вы ответили либо Часто, либо Всегда на большинство из этих утверждений, есть большая вероятность, что у вас есть некоторые проблемы с контролем над импульсивностью.

2. Ответьте на следующие утверждения Да или Нет.

В течение последних трех лет я в гневе ударил кого-то.

В течение последних трех лет я в отчаянии кидался вещами (от подушек до цветочных ваз).

Если вы ответили Да на каждое утверждение, у вас трудности с управлением импульсами.

3. Опишите в вашей тетради ситуацию, которая случилась за последние несколько недель, когда, как вы сейчас полагаете, вам следовало бы помедлить и обдумать свою реакцию прежде, чем перейти к действию. Это не значит, что вы обязательно вели себя раздраженно или погорячились; это может быть просто принятие торопливого, неразумного решения.

4. Запишите, как вы будете вести себя в следующей ситуации – ваши мысли, ваши возможные действия и какие-то альтернативные образы действий, которым вы могли бы следовать.

Стоя в очереди к кассе кинотеатра, вы видите, что стоящий перед вами

человек увидел своих друзей и приглашает их влезть в очередь вместе с ним.

Вы сидите и с удовольствием смотрите телевизионное шоу; тут входит ребенок, говорит, что это скучная передача, и переключает программу на музыку.

Родственник или близкий друг признается, что всегда считал вас лентяем.

Член вашей рабочей группы не выполнил своей части большого проекта, который надо уже на следующий день представить важному клиенту.

Что показали ваши реакции – вы в общем ассертивны, эмпатичны или импульсивны? Играет ли ваша внутренняя речь какую-то роль в вашем поведении, заставляя вас быть пассивным или агрессивным, неэмпатическим или чересчур импульсивным? Если да, можете ли вы изменить свою внутреннюю речь в каждой ситуации, чтобы вести себя более уместно?

5. Часто внутренняя речь, которая ассоциируется с импульсивными вспышками, является результатом интерпретации поведения других людей как грубого, оскорбительного или задевающего вашу личность. И так же часто внутренняя речь, которая сопровождает поспешные решения, связана с очень сильными желаниями или потребностями, или чрезвычайным желанием произвести впечатление на другого человека. Это верно для вашей внутренней речи в ситуациях подобного рода?

Задание

Вспомните, как начертить таблицу ABCDE, заглянув в гл. 2.

1. В течение следующей недели уделите пристальное внимание раздражению или отчаянию, когда они только начинают формироваться, стараясь понять свои чувства и внутреннюю речь. Обсуждайте и оспаривайте их во-время, если можете. Во всяком случае, позднее в тот же день, подытожьте эти инциденты в вашей тетради, и посмотрите, позволили ли вам ваши усилия лучше справляться со своими эмоциями.

2. Часто, если раздражение разгорается слишком быстро, вы можете утратить способность справиться с внутренней речью в самый разгар стрессового инцидента. Тогда вы должны понизить температуру своего эмоционального состояния. Как крайняя мера – вы должны просто уйти, извинившись и сообщив как можно спокойнее тем, кого это касается, что вы вернетесь. Если это не помогает, то упражнения по контролю над стрессом, описанные в гл.14 – дыхание животом, акупрессура или целенаправленное отвлечение – могут дать вам достаточно времени, чтобы остановить импульсивное поведение.

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ

Сфера общего настроения

Эта область эмоциональных способностей касается вашего взгляда в будущее, вашей способности доставлять себе и другим радость и ваших общих чувств удовлетворения или неудовлетворенности жизнью.

ШЕСТНАДЦАТЬ

Счастье (happiness)

"Счастье – не объект для шуток."

–Ричард Вотли, 1854 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ :

Способность чувствовать удовлетворение своей жизнью, доставлять радость себе и другим и уметь веселиться. Счастье состоит из удовлетворения собой, общего довольства и способности радоваться жизни. (как видно из этого определения, английское слово *happiness* не совсем эквивалентно русскому счастье; во втором случае часто имеется в виду восторг, блаженство и т.д.) Счастливые люди обычно чувствуют себя хорошо и свободно и на работе, и в свободное время; они способны "распустить волосы" – быть непринужденными и получать удовольствие от возможности повеселиться. Счастье связано с общим чувством жизнерадостности и воодушевления. Это следствие и/или барометрический индикатор общего уровня ваших эмоциональных способностей и эмоционального функционирования. Человек, который обнаруживает низкую степень этого компонента, может обладать симптомами депрессии, такими как склонность к тревогам, неуверенность в будущем, социальное отчуждение, отсутствие стимулов, депрессивные мысли, чувство вины, неудовлетворенность жизнью и, в крайних случаях, мысли о самоубийстве и такое же поведение.

Анна просыпается с мыслью: "Еще один день работы, работы, работы. Что поделаешь, надо вставать." По дороге на работу она думает: "Солнце слишком яркое, следовало взять темные очки. Ну ладно, скоро буду в офисе." На работе она отсиживает свое время, разговаривает с коллегами, но поглядывает на часы, дожидаясь конца рабочего дня. Когда сотрудники приглашают ее присоединиться к ним и вместе пообедать, она благодарит их и говорит: "Как-нибудь в другой раз", сегодня по телевизору фильм, который ей до смерти хочется посмотреть.

А вот Адам, просыпаясь, выглядывает в окно и думает: "Вот здорово! Весна и солнце. День чудесный."

Выезжая из подземной стоянки, он смотрит на верхушки деревьев вдоль дороги и восклицает про себя: "Смотри, как эти ветки образуют свод над дорогой, кажется, будто едешь в прекрасном зеленом лесном тоннеле." На работе он некоторое время перебрасывается шутками со своими коллегами, и хотя вечером он собирался смотреть спортивную программу, но, в ответ на приглашение пообедать вместе с сотрудниками, говорит: "Я собирался сегодня вечером посмотреть спортивный выпуск, но хорошая компания – это еще лучше!"

Не в пример Анне, Адам ощущает радость с самого начала нового дня, приходя в восторг от таких обычных вещей, как синее небо и сомкнувшиеся над дорогой ветви, всегда готов пошутить и обладает непосредственностью, которая позволяет ему изменить свои планы и с радостью участвовать в общей обеде. У него есть чувство радости жизни. У счастливых людей есть чувство жизнерадостности и воодушевления, большая способность получать удовольствие от жизни, веселиться и быть непосредственными. Они получают удовольствие от мелочей жизни.

Люди, чья способность к счастью занижена, редко испытывают восторг, склонны к подавленности и редко проявляют непосредственность. На самом краю этого спектра люди, у которых нет счастья, могут обладать типичными для клинической депрессии симптомами: глубокое чувство уныния и мрачности, пессимистический взгляд на вещи, мысли о самоубийстве и физические симптомы

- расстройство сна, потеря веса и отсутствие интереса к сексу.

Способность к счастью – это не отдельная, изолированная способность. Она влияет, и на нее влияют другие способности, такие как восприятие реальности, самоуважение и самореализация. Если, например, ваша способность к пониманию реальности ущербна и вы склонны смотреть на мир сквозь темные очки, то скорее всего ваша способность чувствовать себя счастливым будет ослаблена. С другой стороны, сильное чувство самоуважения и самореализации будут положительно влиять на вашу способность к счастью.

Вообще говоря, есть две причины, почему некоторые из нас начинают чувствовать себя несчастными. Первая – если мы надеемся получить нечто желанное, или ожидаем, что с нами случится что-то хорошее, а эти надежды и ожидания не сбываются, мы чувствуем себя разочарованными. И тогда мы начинаем верить, что это наша злая судьба – на веки вечные быть неудачниками. И вторая – мы ждем или боимся, что с нами случится нечто плохое. Когда эти опасения сбываются, мы снова погружаемся в покорность и беспомощность.

Но есть и хорошие новости. Если мы можем изменить наши желания и ожидания, мы повлияем и на чувство покорности, и на проистекающее из него уныние. Лучше поняв реальность, мы можем изменить наши цели так, чтоб они были более реальными и достижимыми. Конечно, если они действительно реальны и мы все-таки не можем их достичь, мы будем вынуждены либо отказаться от них (что на короткое время нас расстроит), либо подойти к ним иначе, используя умение решать проблемы; это лучше всего, потому что сразу отказаться от надежды достичь того, что вы хотите, будет отражением пессимистической позиции или недостаточного умения решать проблемы, а не единственно возможной реакцией на сиюминутную неудачу.

Природа или воспитание?

Стремление к счастью стоит в одном ряду с жадой любви и поиском вечных истин как одно из наиболее волнующих человечество страстей. С тех пор, как североамериканцы имеют в руках и время, и деньги, достижение счастья – это просто развивающаяся отрасль промышленности. Каждый издательский сезон выходит новая порция книг, названия которых говорят о нашей тоске по состоянию удовлетворенности. Тем временем профессора и исследователи тоже стараются. Каждый год за последние двадцать лет более тысячи научных статей анализируют наше качество жизни и наши возможности быть довольными.

В этом нет ничего нового. Многие древние философы проповедовали гедонизм, т.е. полагали, что наслаждение – высшая цель и основной мотив человеческого поведения. С их точки зрения, это благородная цель, самое возвышенное и полезное использование нашего времени жизни. Сейчас это слово приобрело дурную славу, и мы считаем гедонизм в первую очередь эгоистической деятельностью – борьбой за более или менее постоянное наслаждение. В отличие от него, счастье считается более желанной, более всеобъемлющей и гораздо более достойной целью.

Но как достичь счастья? В 1996 г. два исследователя из университета штата Миннесота смогли указать на одну замечательную зависимость. Они опубликовали результаты изучения 1,300 пар однояйцевых и двухяйцевых близнецов, в котором обнаружилось совсем незначительное отличие в уровнях удовлетворенности у тех близнецов, которые воспитывались вместе, и тех, кто рос в разных семьях. Способность к счастью, как предположили ученые, частично предопределяется генетически. Медицинская и психологическая общественность скептически отнеслась к возможности существования так называемого гена счастья, и на некоторое время вопрос затих. Всеобщее мнение осталось и остается таким: хотя мы можем родиться с какой-то предрасположенностью к тому, чтобы быть счастливым, реальное достижение счастья в широкой степени зависит от внешних факторов и нашей реакции на них.

Богатство не (обязательно) эквивалентно счастью

Повидимому, счастье относительно мало общего имеет с материальным благополучием. Американский исследователь д-р *Mihaly Csikszentmihalyi*, уроженец Венгрии, который посвятил большую часть своей карьеры рассмотрению счастья под микроскопом, предложил несколько догадок. Согласно тому, что он обнаружил, во всем мире люди предпочитают описывать себя скорее счастливыми, чем несчастными. Можно было ожидать, что те, кому повезло жить в экономически процветающей и политически стабильной стране, наберут больше очков, и это до некоторой степени верно – шведы и норвежцы считают себя счастливее, чем греки и португальцы. Но есть исключения: Ирландцы, по их заявлениям, счастливее, чем японцы. В Соединенных Штатах в большинстве опросов одна треть опрошенных говорит, что они "очень счастливы", в то время как один из десяти считает себя "не очень счастливыми". Большинство выбирает выражение "довольно счастливы" – это немного выше, чем "средне".

С 1960-х гг. международная группа ученых-социологов собирала данные по пятидесяти странам для проекта под названием *World Values Surveys*. Было найдено, что уровень счастья растет в прямой связи с экономическим развитием до тех пор, когда страна достигает приблизительно такого процветания, как в Ирландии. После этого, похоже, не существует никакой прямой связи между процветанием и счастьем. Это обследование также обнаружило, что внезапный финансовый выигрыш – например, выигрыш в лотерею – может на несколько месяцев стимулировать счастье, но через десять лет уже никак не влияет на счастье.

Когда психолог Эд Динер из ун-та Иллинойса и его коллега Дэвид Майерс из Мичигана произвели обзор массы других исследований для статьи в *Psychological Science* под названием "Кто счастлив", они нашли совсем небольшие различия, основанные на поле, расе и возрасте, и только слабую связь между богатством и удовлетворением. В Соединенных Штатах миллиардеры только чуть-чуть счастливее людей со средним доходом. Личные доходы (приведенные к реальной покупательной способности) могли более чем удвоиться между 1960 г. и концом 1990-х гг, но доля населения, которая описывает себя счастливыми, осталась все та же – 30%. Это значит, что если вы находитесь выше уровня бедности, рост ваших доходов вносит все меньший и меньший вклад в уровень вашего счастья.

Счастье возникает изнутри

Как мы можем реально повысить наш уровень счастья? Как мы уже видели в этой книге, то, что мы конкретно делаем, влияет на то, как мы чувствуем. Если мы решительны и активны, то больше шансов, что будем счастливы. Если мы можем достигнуть приемлемого уровня жизни, даже в сравнительно скромных пределах, мы будем счастливы. Если мы находим цели, которые придают нашей жизни смысл, и сохраняем душевную и физическую бодрость, мы будем счастливы. *Важно иметь мечты и рисковать, неважно, насколько непритязательны наши мечты и скромны риски.*

Друзья, семья и любимые, конечно, входят в элементы счастья. Хотя мы можем быть счастливы в моменты уединенных размышлений или деятельности, большинство из нас лучше себя чувствует, когда мы с другими. Люди с широкими социальными связями, обладающие хорошими способностями межличностного общения, обычно более счастливы, чем те, у кого мало личных контактов.

Состояние отчуждения от общества не ведет к счастью, что может частично объяснить, почему экстраверты счастливее, чем интроверты. На основании всего сказанного достижение счастья зависит только от вас. Стивен Ковей убежден, что длительное счастье исходит изнутри наружу – если мы управляем своей жизнью и отказываемся от наших краткосрочных стремлений ради более высоких замыслов и принципов. По его словам, личные, скрытые победы (сдержать обещания, данные самому себе) предшествуют публичным (выполнению данных другим обещаний). Ковей пишет: "По всему моему опыту я никогда не видел положительных решений длительных проблем, продолжительного успеха и счастья, которые пришли извне" Он продолжает исследовать безрассудность попыток изменить мир – не говоря уже о вашем партнере по браку или ваших детей – без предварительного понимания и изменения собственной роли в происходящем; это необходимый первый шаг в приближении к счастью.

Другой фактор счастья – это соотношение между ожиданиями и свершениями у конкретного человека. Ставить себе цели – прекрасно, но если эти цели малореалистичны, вы можете их не достигнуть и впасть в жестокое разочарование. (Если идете, уставившись в небо – можете споткнуться и упасть.) Даже те, которые добились почти всего, не обязательно могут насладиться своими достижениями, потому что они неспособны удовлетвориться тем, что у них есть. Например, студенты из Азии, которые приезжают учиться в Северную Америку, очень часто получают отличные оценки, но они менее довольны собой, чем их соученики, которые учатся не так хорошо. Почему? Потому что требования, которые они предъявляют к себе, еще выше, чем их впечатляющие свершения. И опять, восприятие и способность составить реалистическую систему отсчета являются важнейшими для достижения счастья.

Хотя это был его первый год в новой школе, Тревор захотелось стать президентом ученического совета: если он займет заметную позицию, это даст ему возможность чаще встречаться с новыми ребятами и выглядеть важной персоной. Он обсудил свои планы с отцом, и тот сказал: "Это хорошо, что ты хочешь участвовать в общественной жизни. Однако ты в этой школе всего пару недель. Большинство других ребят тут уже не один год. Я думаю, что ты, вероятнее всего, не добьешься успеха. Не потому, что ты плохой кандидат или не обладаешь необходимыми качествами, а просто потому, что у ребят просто не было возможности убедиться в твоих достоинствах. Может быть, тебе лучше заняться чем-нибудь другим, в чем ты можешь успешно поработать, но где твой успех не будет зависеть от того, выберут ли тебя ребята, которые не успели тебя толком узнать. А тогда, когда они тебя узнают, у тебя будут лучшие шансы в будущем году."

Тревор выслушал отца и решил, что его совет правилен. Он изменил свою цель: вместо того чтоб баллотироваться в школьный совет, он добровольно взял на себя школьную газету, что позволило ему вступить в контакт с множеством ребят, лоббировать школьные интересы и каждые две недели подписывать свое имя под передовой статьей. Он был доволен своим решением и в конце концов почувствовал, как много дал ему опыт, который он приобрел в газете.

Подумайте, что произошло бы с ним, как с новичком, если бы он действительно выдвинул свою кандидатуру в президенты школьного совета. Он наверняка потерпел бы поражение и в результате чувствовал бы себя очень скверно. Однако, пересмотрев и перестроив свою цель, он сумел сосредоточиться на такой, которая была достижима, и получил от всего этого много удовольствия.

Ясно, что счастье связано с умением оценивать реальность. Счастливые люди способны получать удовольствие от того, что они сделали и могут сделать, а не от мыслей, что они могли бы или должны сделать еще больше. Они не зачеркивают и не порочат свои достижения. Если по какой-то причине они чувствуют себя несчастными, их самоанализ помогает им возможность заметить это изменение настроения, понять, что его вызвало, и взяться за решение проблемы с самым оптимистическим настроением. Они не унывают, потому что у них уже есть достижения – путь успеха, который воодушевляет их, обеспечивая источник энергии и энтузиазма. Это не только подталкивает их в положительном направлении. Это привлекает к ним других. Если вы удовлетворены своей жизнью и не особенно завидуете никому другому, гораздо легче строить крепкие и длительные взаимоотношения.

Чудеса вдохновения

Кроме того, понятие глубокой увлеченности и преданности делу неотделимо от счастья. Д-р Csikszentmihalyi отметил, что многие люди, погружившись в какую-то деятельность, становятся настолько сосредоточены и поглощены ею, что достигают высшей стадии сознания, почти эйфорического состояния духа. Это может происходить, когда они пишут или рисуют, занимаются спортом или просто гуляют в великолепную погоду. Это случается неожиданно, иногда во время такого прозаического занятия, как прогулка, уборка или уход за садом. Главное тут – полная захваченность тем, что делаешь.

Csikszentmihalyi назвал это явление "поток, приливом" (*flow*). Это состояние духа (которое по-русски лучше всего передается словом "вдохновение"), чаще всего возникает тогда, когда вы вовлечены в работу, требующую полнейшей концентрации внимания и сил, и когда уровень вашего умения точно соответствует поставленной задаче. И задача должна включать ясно определенную цель и непосредственную обратную связь.

В своих исследованиях последних 30-ти лет Csikszentmihalyi обнаружил, что большинство из нас живет между двумя крайними состояниями. Мы либо находимся в напряжении, выполняя свою работу или другие обязанности, или скучаем, проводя свободное время пассивным образом; мы либо нервничаем в ответ на неприятности и внезапные удары, которые нам преподносит текущий день, либо валяемся перед экраном. Где-то посередине находится более счастливая, более удовлетворяющая жизнь.

И к тому же более длинная. Как последняя приманка, исследование доказало то, что многие из нас уже подозревали – счастливые люди живут дольше, а несчастные умирают раньше. Уже это одно может подхлестнуть нас предпринять первые шаги к тому, чтобы научиться новым умениям, потянуться к другим и поискать счастье внутри себя и в том, чем мы занимаемся.

Упражнения

У счастливых людей заразительно-жизнерадостное настроение. Им приятно заниматься и игрой, и работой, они ко всему относятся с энтузиазмом, к тому же это благоприятствует их взаимоотношениям с окружающими. Счастливым людям чаще везет на работе и в играх, потому что с ними приятно общаться, и они легко привлекают к себе других, создавая широкие связи в обществе. Их удачливость создает мотивацию для них самих и для других и обеспечивает источник энергии и энтузиазма, которые могут отсутствовать у их партнеров. Кроме того, счастливые люди обладают устойчивостью, необходимой для преодоления небольших, а временами и больших неудач. Их чувство удовлетворения своей жизнью не позволяет пробудиться зависти и жадности, которые могут подорвать мотивацию к продуктивной деятельности и поддержанию связей.

Хронически унылые люди, с другой стороны, не обладают энергией и энтузиазмом. Они испытывают трудности с выполнением своих рабочих обязанностей и в своих взаимоотношениях с другими людьми. Их хроническая угрюмость заставляет других избегать их и оставляет их без поддержки окружающих, которая могла бы им помочь.

Последнее и важное слово об этом пространстве между счастьем и унынием. Как мы уже отмечали, некоторые люди, которые кажутся унылыми, могут на самом деле страдать клинической депрессией. Хорошие новости – из всех медицинских болезней депрессия вероятно более всех излечима с помощью соответствующих медикаментов и консультаций. Излечимость достигает 95% – намного выше, чем при диабете, язвах пищеварительного тракта или болезнях сердца. Однако, так как в глазах публики депрессия часто ассоциируется со "слабостью", и так как много лет она была клеймена ярлыком "душевной" болезни, многие больные

избегают лечения, которое могло бы очень сильно им помочь. К тому же депрессия является признаком "слабости" не более, чем, скажем, диабет или гипертиреозидизм.

Признаков депрессии много и они разнообразны, но существуют некоторые настораживающие сигналы. В течение последних нескольких недель, не чувствовали ли вы себя:

Постоянно подавленным и мрачным?

Занятия, которые раньше доставляли вам удовольствие, больше не доставляют прежней радости?

Вы смотрите в будущее неуверенно или с пессимизмом?

По утрам вы думаете, что лучше было бы не просыпаться?

Важны также физические проявления. Например:

Вам трудно заснуть? Или вы просыпаетесь не во-время и не можете снова заснуть?

У вас упал аппетит?

Вы внезапно потеряли более пяти фунтов?

У вас упал интерес к сексу?

Если вы ответили положительно на три или более вопросов, было бы разумно посоветоваться с врачом.

Самооценка

1. Чтобы получить понятие, где вы находитесь в пространстве между счастьем и унынием, ответьте в вашей тетради на следующие вопросы словами Никогда, Иногда, Часто и Почти Всегда. Чтобы ваши ответы были точными и осмысленными, постарайтесь подумать о ситуациях, которые иллюстрируют и поддерживают ваш ответ.

Считаете ли вы себя веселым, неунывающим человеком?

Когда вы утром просыпаетесь, предвкушаете ли вы удовольствие от наступающего дня?

Доставляют ли вам удовольствие определенные занятия?

Находят ли другие, что вы жизнерадостны?

Считают ли другие, что у вас есть чувство юмора?

Способны ли вы смеяться над собой?

Когда другие отпускают шутки в ваш адрес, вы легко это переносите?

Как часто за последний месяц вы говорили себе, что ваша жизнь прекрасна?

За каждый ответ поставьте оценку: -4 за Никогда, -2 за Иногда, +2 за Часто и +4 за Почти Всегда. Сложите оценки. Чем больше сумма, тем выше ваша способность быть счастливым. Если ваша оценка -12 или ниже, у вас, возможно, депрессия; вернитесь с опроснику по депрессии (который приведен раньше) и поговорите с врачом.

2. Каковы ваши любимые занятия? (Некоторые могут относиться к вашему детству.) Когда вы занимались ими в последний раз? Как часто вы занимаетесь ими сейчас?

3. Как (от чего?) вы вообще получаете удовольствие на работе, дома, в обществе и в отпуске (на отдыхе, в развлечениях)?

4. Какой ваш излюбленный спорт? Вы его смотрите или участвуете в нем?

5. С кем из ваших знакомых вам всего веселее? Как часто вы разделяете чувство веселья?

6. Когда вы в последний раз смеялись от всей души? Что вам кажется забавным?

7. Как часто вы ходите в кино, театры или концерты? Получаете ли вы от них удовольствие?

8. Получаете ли вы удовольствие от путешествий? Чем вы предпочитаете заниматься в путешествиях? Заинтересованы ли вы в осмотре достопримечательностей, спорте или культурных мероприятиях?

9. Когда вы в последний раз брали отпуск? Берете ли вы с собой работу, в то время как предполагается, что вы развлекаетесь?

10. Когда в последний раз вы делали что-то спонтанное и необычное? Вспомните, что вы при этом чувствовали.

11. Вспомните, сколько состояний "вдохновения" вы переживали в последнее время, активных или более пассивных.

12. Если вы редко или никогда не испытывали "вдохновение", закройте глаза и подумайте о чем-то, что вы действительно любите делать. Не беспокойтесь о том, насколько это занятие реально – это значит, не отказывайтесь от возможности вообразить себя летящим в космическом корабле или участвующим в марафонском забеге, хотя все, что вы делаете на самом деле – это гуляете три раза в неделю. Дайте волю воображению. Поставьте себя в центр действия, играющим центральную роль.

13. Затем сконцентрируйтесь на чем-то, что вы делаете, насладитесь им в полной мере, постарайтесь усовершенствоваться или делать это чаще. Например, если вы выбрали теннис, подумайте, как вы могли бы подавать мяч. Упражняйтесь и в легких, и в трудных ответных подачах – чем больше вариаций, тем лучше. Когда вы это делаете, вносите в игру как можете больше чувства. Осознавайте цвета на корте вокруг вас, запах свежего воздуха, ощутите солнечное тепло и тяжесть ракетки в руке, прислушайтесь к удару мяча по земле и по ракетке вашего противника. Далее, когда вы провели свой матч века, посмотрите видеозапись матчей чемпионов. Сядьте, расслабьтесь и включитесь в ритм, прилив и отлив игры.

Задания

Вспомните, как начертить таблицу ABCDE, заглянув в главу 2.

1. Запишите в своей тетради последний случай, когда вы чувствовали себя несчастным.

2. С помощью самоанализа определите событие, которое это вызвало (сработало детонатором) – т.е. какую цель вы не сумели достичь.

3. Далее, вспомните какую-нибудь внутреннюю речь, которая привела вас в уныние, и оспорьте эти идеи.

4. Затем исследуйте саму цель. Была ли она реалистична? Что сказали бы ваши ближайшие друзья, если бы вы их спросили? Перечислите все за и против, связанные с целью, чтобы вы могли решить, достижима ли она.

5. Если вы приходите к заключению, что она была достижима, воспользуйтесь своим умением решать проблемы, чтобы записать ряд различных подходов, которые позволят вам достичь ее в следующий раз.

6. Если цель выглядит нереалистичной, запишите ряд схожих целей, которые вы находите удовлетворительными. Выберите ту, которая больше всего напоминает вашу первоначальную цель, но кажется более выполнимой. Затем запишите способы ее достижения, которые вы можете себе вообразить.

7. В течение следующей недели составьте список других целей, которые вы хотите достичь в ближайшее или более отдаленное время. Исследуйте их таким же образом, обеспечив себе второй список более легких (и поэтому с меньшим трудом достижимых) целей, которые могут привести к вашим главным целям.

СЕМНАДЦАТЬ

ОПТИМИЗМ

"Оптимист провозглашает, что мы живем в лучшем из возможных миров, а пессимист опасается, что это так и есть."

- Джеймс Бранч Кэбелл, 1926 г.

Определение :

Способность видеть светлую сторону жизни и удерживать положительную позицию даже перед лицом бедствия. Оптимизм предполагает присутствие надежды в жизненной позиции. Это позитивный подход к повседневной жизни. Оптимизм – это противоположность пессимизму, который является обычным симптомом депрессии.

Рубен Родригес – вице-президент Group IMSA, 1,6 –миллиардного производства, которое, со своим штатом в 2,600 работников, входит в число 25 самых больших фирм в Мексике. Около 10 лет назад, в должности менеджера по экспорту, у него был неприятный момент в переговорах с крупным клиентом; казалось, что последний был готов заключить сделку в другом месте. Рубен был озадачен и сбит с толку; с каждым днем он становился все более встревожен. Он не мог сосредоточиться на своей работе, и начала страдать его личная жизнь. Его переполняли мысли о поражении – впервые за всю карьеру. А затем как будто незначительный случай вернул ему положительную силу оптимизма и уничтожил негативный эффект застревания на мыслях о неудаче.

Однажды в субботу утром, в самый тяжелый для Рубена период, в дверь постучался разносчик, доставив заказанную его женой свежую клубнику. Его сопровождал плохо одетый человек с подносом фруктовых конфет, который пытался всучить свой товар. Рубен сначала попробовал просто отказаться, но так как бродячий торговец продолжал расхваливать конфеты, Рубен потерял терпение. "Ты что, не понимаешь?" закричал он. "Ты что, оглох? Мне не нужны никакие конфеты. Убирайся и перестань меня беспокоить. Научись понимать, что тебе говорят – нет означает нет!" С этими словами Рубен взял клубнику и захлопнул за собой дверь.

Но он слишком сильно ее толкнул, и она отскочила; ему пришлось вернуться, чтобы снова ее закрыть. И тогда он подслушал разговор между этими двумя людьми, когда они уходили. Разносчик старался утешить своего приятеля, но продавец конфет не нуждался в утешении. "Не беда," сказал он. "На следующей неделе этот парень станет моим клиентом. Подожди – и увидишь. Сегодня он в плохом настроении, но раньше или позже он купит."

И тут Рубена озарило. Вот он стоит, многоопытный профессионал с университетским образованием, и получает урок умения торговать из неожиданного источника. Нищий корабейник выказал стойкость, оптимизм и великодушие. В то время, когда все шло у него из рук вон плохо, он видел возможности в будущем. И возможности тут же материализовались. Рубен позвал его обратно, купил несколько конфет и дал щедрые чаевые. "Вы и понятия не имеете, как вы мне помогли," сказал он.

Итак, продавец свое заработал – а что с Рубеном? Эта сделка у него не состоялась, но он примирился с неудачей и понял, что получил взамен нечто очень ценное. Он получил урок, который остался с ним навсегда – этот урок он до сих пор включает в курс обучения своих служащих. Оптимизм не имеет ничего общего с вашим материальным положением – богаты вы или бедны. Это внутренний ресурс – способность верить, что времена могут быть суровыми, но что если собраться с новыми силами, все наладится, что неудача и успех – в большой степени состояние духа.

Как не вешать НОС (или Turn the Three Ps Around)

Как и асертивность, оптимизм очень часто понимают неправильно. Это не склонность верить, что дела обязательно должны обернуться к лучшему, несмотря ни на что. Подобная склонность отражает недостаток верного понимания действительности и мешает понять необходимость собственных активных действий, увидеть реальные задачи, которые надо решить. И это также не склонность к постоянно подбодряющим себя уверениям, что все будет хорошо. Это также может завести нас в тупик. Оптимизм – это способность не давать ходу самоуничижительным мыслям о себе и мире вокруг вас, особенно когда вы страдаете от личных неудач. Настоящий оптимизм – это осмысленный и обнадеживающий, но реалистический подход к повседневной жизни.

Психолог Мартин Зелигман установил три главных черты, которые отличают оптимистов от пессимистов. Во-первых, оптимисты считают неудачи в своей жизни временными и рассматривают их как короткий V-образный провал на графике. Плохие времена не будут длиться вечно, ситуация еще переменится. Они не чувствуют себя обреченными всю жизнь брести сквозь череду катастроф, горестей, разочарований и отсутствия успехов. По существу они смотрят на беды и трудности как на отсрочку успеха, а не как на бесповоротное и окончательное поражение. Во-вторых, они склонны смотреть на невезение как на отдельную ситуацию, а не как на еще одно проявление своей роковой обреченности. Таким путем даже действительно скверное событие они исследуют и решают проблему с ним конкретно – это не последняя соломинка, ломающая спину верблюду. Во-третьих, оптимисты не берут сразу на себя всю вину. Если их исследование вскрывает внешние причины, они принимают их к рассмотрению.

Это противостоит трем основам пессимизма: **Неизменности (Permanence)**, **Обобщению (Pervasiveness)** и **Самообвинению (Personalizing)**. Пессимисты склонны переживать любую неудачу как просто очередную в длинной цепи прошлых и (весьма вероятных) будущих неудач, которые им суждено терпеть. Каждое упущение будет для них еще одним примером, что они постоянно все проваливают. Почему это происходит? Потому что пессимисты решают, что во всем надо винить собственную некомпетентность и неэффективность.

Оптимист просто ставит этот НОС в правильную позицию – не с помощью так называемого позитивного мышления, но тем, что оспаривает неуместные самообвинения и чувство беспомощности. Посмотрим на Роба, который упустил возможность получить хорошую работу, застряв в дорожной пробке и опоздав на решающее интервью. Если бы он был твердолобым пессимистом, его реакция была бы: "Вполне понятно. Ничего у меня не получается как следует (**Неизменность**). Неудивительно, что так случилось: все у меня идет наперекосяк (**Обобщение**). Только такой идиот, как я, мог выехать так поздно и поехать этой дорогой (**Самообвинение**)."

Напротив, если бы Роб был оптимистом, он мог бы среагировать так: "Вот досада! Но на следующей неделе у меня будет другое интервью. (Последствие опоздания, хотя несомненно неприятное, еще не конец света). Мне, конечно, не повезло – но мне уже случалось пропускать назначенную встречу, и я еще не стою в очереди за бесплатным питанием. (Теперешний случай – это все-таки случайность, а не закон, что у меня "всегда" все идет кувырком, и он не обязательно должен повториться). И не так уж важно, какой дорогой я бы поехал: все они забиты в этот час. (Тут сыграли свою роль и внешние причины)."

Заметим, что для Роба было бы ошибкой, если бы он свалил всю вину на дорожные пробки. Это было бы поиском оправданий и отказом от всякой ответственности за то, как все обернулось. Конечно, пробки были одним из факторов, но он мог бы встать на рассвете, чтобы их избежать. Скорее всего, он так и сделает в следующий раз. Взваливать всю вину на внешние факторы так же плохо, как взваливать все на себя. Здравый подход лежит где-то посередине.

Гибкий оптимизм в сравнении со слепым оптимизмом.

Другая ошибка – надевать розовые очки. Если ваша позиция чересчур положительна, она может приводить к некритическим оценкам данной ситуации. Вот почему оптимизм связан с оценкой реальности – нашей способностью точно понимать окружающее. Зелигман пользуется термином "гибкий оптимизм" для привязанной к реальному миру надежды, в отличие от "слепого оптимизма" – несамокритичной и ориентированной на обязательный счастливый конец позиции. Слепым оптимистам все нипочем – для них проблем не существует, и успеха можно добиться, несмотря на отсутствие всяких шансов и вопреки логике. Они также избегают всякой мысли о возможной неудаче и ее последствиях или в крайней мере думают, что "как-то обойдется".

Как крайний пример, если вы тратите много денег на лотерейные билеты, вы в самой малой степени увеличиваете свои шансы на выигрыш, но перевес все еще остается не на вашей стороне, а цена проигрыша растет, потому что вы швыряете все больше трудом заработанных денег на ветер. Иногда ребенок видит то, чего не видит слепой оптимист – пора отступить и попробовать другой подход. Вообще говоря, бывают случаи, когда возможная цена за определенное решение непомерно велика, хотя риск может казаться небольшим.

Учитывая эти различия, как мы можем воспитать в себе чувство реалистичного или гибкого оптимизма? Всем нам выпадают неприятности и разочарования, но мы реагируем на них по-разному. Оптимистический подход жизненно необходим для усиления устойчивости – способности придти в себя после разочарования или неудачи. Почему оптимисты переживают неизбежные в жизни срывы совсем иначе, чем пессимисты? На протяжении долгого жизненного пути и те, и те, вероятно, сталкиваются с одинаковым количеством поражений (хотя пессимисты, поскольку они ожидают худшего, напрашиваются на них сами и поэтому, пожалуй, терпят их чаще). Отличие в том, что оптимисты говорят себе после неудачи, их внутренняя речь по нашей модели *ABCDE*.

Как было отмечено ранее, каждый реагирует на разнообразные события определенными мыслями, которые порождают чувства и поведение. Пессимисты склонны следовать особому циклу. Их мысли полны раздражения или безнадежности: они чего-то хотят, не могут этого достичь и убеждены, что никогда этого не достигнут. Неудивительно, что вытекающие из этого чувства и поведение – уныние, чувство вины, беспомощности, пассивность, бездействие или (что еще хуже), разрушительные действия. Оптимист защищает себя от этих чувств и поведения, разрывая цикл разрушительных сигналов, которые возникают, когда на него обрушивается беда, и замещает их на более подходящие. Представьте себе это как новую запись на пленку, где записан другой текст. И в результате у него опять появляется мотивация к действию, рождаются в голове новые решения, возрождается энтузиазм, и уверенность в успехе, целенаправленная деятельность и здоровая жизнь.

Дайте себе отдых

Помните, что всегда благоразумно поискать приемлемые альтернативы. Пессимисты прямо переходят к наихудшему сценарию и, как уже мы объясняли, принимают все на свой счет. Например, рассмотрим неудачливого рабочего, которому не удастся починить текущий кран. Что он тогда делает? Он выходит из себя, швыряет свои инструменты и во всем винит себя, говоря себе, что он неумеха. Руки у него растут не оттуда, с ним черт знает что происходит, он никогда не научится работать – и так далее. Чтобы оценить, насколько эти мысли вредны, представьте себе, что все это ему говорит кто-то другой. Он бы скорее всего жестоко обиделся, а не согласился бы с такими утверждениями.

Может быть, можно многое сказать в его защиту – освещение плохое, инструменты не те, шайба не того размера. Может быть, он в тот день уже наработался и устал, и зря он сразу взялся за эту кропотливую работу. Может быть, просто следовало передохнуть. Ему следует подумать о том, что можно изменить (освещение, размер шайбы и время дня), не заниматься обобщениями (это сложная работа, но он выполнял уже другие, не менее сложные, и вполне успешно); и кроме того, нельзя всю вину относить только на свой счет.

А в качестве другого выхода он мог бы просто позвать сварщика или более опытного приятеля. Это называется способ "ну и что?", и его не следует презирать или недооценивать. Вы получили самую низкую оценку в классе? Вы получили отказ в продвижении или отказ от свидания? Ну и что? Пусть так и будет. Ваше разочарование вполне законно, но не позволяйте себе распространить его на самого себя: вы не хуже и не слабее других. Используйте неудачу, чтобы прищипорить себя. Перейдите в другой класс – может быть более соответствующий вашим навыкам и интересам, и ваши отметки повысятся. Другая фирма, или другое отделение могут распознать ваши таланты; подайте заявление в другое место, это может дать вам желанный результат. Что же касается любовной жизни, даже куча отказов не означает, что нет никого, кто вам подходит. Любовные отношения – таинственное дело в лучшем случае; и вы никогда не можете знать, когда тот или та Что Надо вынырнет из-за угла; но вы заметите его/ее только в том случае, если ваш взор не будет упираться в землю. Выше голову!

Если даже у некоторых из негативных мыслей, которые толпятся в вашей голове, имеются сейчас некоторые основания, вы можете принять меры, которые позволят вам в будущем лучше справиться со схожими ситуациями. Не повторяйте своих ошибок. Просто удивительно как многие люди – особенно склонные к пессимизму – продолжают биться головой об стенку, наверно чтоб наказать себя за то, что не смогли добиться успеха в какой-то отдельной задаче. Это никуда не приводит. Мы не советуем вам сдаваться перед бедой. Мы говорим: дайте себе передышку, отступите на шаг, посмотрите на себя объективно, и не заставляйте себя делать что-то снова и снова, если знаете, что в этом конкретном деле вы не сильны. Реалистичный самоанализ – это сила сама по себе. И она приведет вас к более светлым дням.

Упражнения

В своей книге "Информированный оптимизм" (*Learned Optimism*) психолог Мартин Зелигман детально излагает ряд научных исследований, которые показывают, что оптимисты живут дольше, меньше болеют и у них более низкое кровяное давление. Они более успешны во всей своей деятельности. Разве это удивительно? Совсем нет. Реалистический оптимизм – это способность видеть светлую сторону жизни и поддерживать положительную установку перед лицом несчастий. Это положительный подход к повседневной жизни. Попад в затруднительное положение, оптимисты отдают себе отчет в этом, но рассчитывают на положительный исход – они отдают себе отчет в своих умениях, в своей способности активно решать проблемы, а также помнят другие ситуации, в которых им удавалось успешно справиться с препятствиями. Но реалистичные оптимисты сильно отличаются от тех людей, которые поддерживают положительный взгляд на будущее, несмотря на объективные данные, что они столкнулись с очень трудными и реальными проблемами. Такие люди не являются реалистичными оптимистами; у них значительные затруднения с оценкой действительности. Они закрывают глаза на весьма реальные проблемы, стоящие перед ними, и прячут голову в песок.

Оптимисты отличаются стойкостью и выносливостью; они подходят к борьбе с неблагоприятными ситуациями с позиции "я это могу". Вместо того, чтобы ощущать безнадежность, сдаваться и уходить от трудных ситуаций, они упорно продолжают; они настойчивы; они продолжают попытки. Они также гибки – они пробуют разные подходы. Эти качества питают их успех.

Самооценка

1. Спишите в свою тетрадь следующие вопросы и отвечайте на них словами Никогда, Изредка, Иногда, Часто или Всегда.

- а) Люди говорят, что я часто жалуюсь.
- б) Близкие мне люди говорят, что у меня положительная позиция.
- в) Я думаю, что у меня положительная позиция.
- г) Я просыпаюсь в обычный будний день и с нетерпением ожидаю, чем он наполнится.

д) Я просыпаюсь утром в обычный выходной день и с нетерпением предвкушаю, чем он наполнится.

- е) У меня положительный взгляд на будущее, когда речь идет о моей
работе
карьере
семье
общественной жизни

ж) Когда случается нечто нежелательное, я не позволяю себе падать духом.

з) Когда случается нечто нежелательное, я стараюсь мысленно рассматривать это как брошенный мне вызов.

Поставьте себе отметку за каждый ответ: -4 за Никогда, -2 за Изредка, 0 за Иногда, +2 за Часто и +4 за Всегда. Сложите отметки. Если сумма отрицательна, вы склонны к пессимизму. Если она положительна, вы оптимист – со своей точки зрения.

2. Запишите, что, по вашему мнению, вы можете сделать, чтобы улучшить свое будущее в работе, карьере, семейной и общественной жизни, в краткой и длительной перспективе? Каков был бы хороший первый шаг в каждой области для достижения ваших целей?

3. Насколько важно для вас произвести эти изменения?

4. Чисто теоретически, если бы у вас было три желания, каковы бы они были?

5. Если вернуться к реальности, когда вы приходите домой после скверного рабочего дня, какое занятие может заставить вас почувствовать себя лучше?

6. Подумайте о ком-нибудь, кого вы считаете оптимистом, и подумайте, чему вы можете научиться на его примере.

Задание

Вспомните, как начертить таблицу ABCDE, заглянув в гл.2.

1. В течение нескольких следующих дней записывайте в свою тетрадь каждую неудачу или разочарование, которые у вас случились, вместе с примерами вашей внутренней речи; мысли, которые возникли по этому поводу, и последовавшие за ними чувства и поведение. Эти события не должны быть из ряда вон выходящими. Они могут колебаться от потери ключей и до обошедшего вас продвижения на работе, от открытия, что ваш ребенок стащил деньги на молоко, и до резкого столкновения с сотрудником.

2. Внимательно перечитывая ваши ответы, вы можете обнаружить, что каждая пессимистическая позиция связана с самообвинением, мрачными чувствами, неуверенным поведением или просто переутомлением. Как вы можете поставить этот поезд обратно на рельсы? С помощью метода ABCDE. Негативная внутренняя речь должна быть оспорена и замещена позитивными посылами, которые ведут вас куда-то. Однако в это время может быть полезно прибегнуть к некоторым подпоркам (вспомогательным приемам). Попробуйте носить на запястье резиновую повязку и пару игральные кости в кармане. Это звучит (и воспринимается) немного глупо, но это помогает. Когда вы начинаете давать волю негативным мыслям, щелкните лентой как можно сильнее. Мгновенная боль прервет этот самодельный внутренний монолог. А теперь, когда вы овладели своим вниманием, обратите его в другую сторону, нащупывая большим пальцем в кармане точки на игровых костях и пересчитывая их. Сосредоточившись на этом, вы удержите свои мысли от возвращения на полную самобичевания колею.

3. Еще один прием, который останавливает негативные мысли – это отсрочить их: записать их в то время, когда они возникают, и твердо

назначить встречу с ними в определенное время, скажем, в восемь часов вечера. Сама процедура записи ослабляет напряжение и снимает назойливость этих мыслей, а отложив время возвращения к ним, вы еще сильнее их притупляете.

4. В любом случае – либо сразу во время возникновения самообвиняющих мыслей, либо в то время, на которое вы их отсрочили – вы можете включить метод оспаривания и разрядки. Вообразите себя на месте несогласного с вами человека и поищите свидетельства, которые будут противоречить наступающему пессимизму. Вы всегда терпите поражение? Конечно, нет – и вы можете сказать это вполне искренне. Поздравляем. Вы только что выиграли битву против негативного мышления, но еще не всю войну.

5. В течение следующих нескольких дней отмечайте, как вы реагируете на новые возможности, добились ли вы желаемых результатов или несмотря на ваши усилия, к вам вернулись прежние разочарования. Не боитесь ли вы, что эти возможности исчезнут или обернутся неприятностями, что положительное событие каким-то образом кончится крахом или что очередная неудача – это просто еще один пример, как ваши дела всегда оборачиваются плохо? Если это так, то ваши страхи означают, что у вас пессимистический взгляд.

6. Запишите типичные сценарии, в которых возникает ваш пессимизм. Затем вспомните и запишите внутреннюю речь, которая осложняет эти события, и оспорьте этот негативный комментарий.

7. В течение следующей недели или около того, если встретится похожая ситуация, обсудите и оспорьте вашу внутреннюю речь, когда она возникнет. Попробуйте представить эту ситуацию так, чтобы она выглядела как возможность, вызов или тест на вашу способность подействовать на ее исход.

ЧАСТЬ СЕДЬМАЯ

Соединим все вместе

ВОСЕМНАДЦАТЬ

Звездный исполнитель

Мы надеемся, что нам удалось объяснить в этой книге, почему успех в любой области опирается на ряд эмоциональных способностей. Оценки "выше крыши" в одной или двух категориях не обязательно гарантируют статус миллионера, профессиональный взлет ракетой или осуществление ваших заветных мечтаний. Скорее следует думать об успехе как о результате комбинации или дополнительного развития нескольких умений, причем некоторые из них могут показаться неожиданными. Вот почему успешные инженеры – самая успешная

компания, которую вы можете вообразить – отличаются высокими оценками самоуважения, переносимости стресса и самореализации; вот почему успех профессионалов в области трудовых резервов (который, как казалось бы, должен зависеть от их способностей в области межличностных отношений) на деле большей частью определяется стремлением к самореализации; вот почему 68% (согласно последнему обследованию) из 150-ти администраторов информационной технологии в 1000 крупнейших компаниях страны утверждают, что по их мнению, "тонкие умения" сейчас более важны, чем они были пять лет назад. Достаточно сказать, что ни один компонент эмоциональной культуры не существует в изоляции. Все они переплетаются; все являются ценными и могут влиять на повышение ваших шансов на успех.

В предыдущих главах мы представили разнообразные примеры того, как эмоциональная культура действует в реальной жизни. В этой главе мы подобрали примеры, какие эмоциональные способности оказались наиболее важными для "звездных исполнителей" – т.е. для выдающихся деятелей в какой-нибудь области. Мы кратко опишем исследования, в которых группы таких людей были протестированы, чтобы составить "звездный профиль", а также исследования индивидуальных случаев. В *Multi-Health Systems* мы тестировали эмоциональные способности у большого количества людей по всему миру, чем кто-нибудь другой – более чем у 42,000 из более чем 36 стран. Совсем недавно мы тестировали более 10,000 американских детей и подростков по нашей молодежной версии *EQ-i*, разработанной Бар-Оном. Наши данные были первыми в исследовании связей между эмоциональными способностями и полом, возрастом, культурой и расой. Исследования и личности в этой главе выдвигают на первый план некоторые первые работы, прямо изучавшие роль эмоциональных способностей (культуры) в деятельности на уровне звезд.

Пожалуй самое обширное исследование роли эмоциональных способностей в успехе было проведено в военно-воздушных силах США. В 1996 г. их администрация выявила проблему со своими агентами по найму кадров (вербовщиками), которые отбирают молодых людей, годных к военной службе. Беда была в том, что среди этих вербовщиков была страшная текучка – около 50%. Каждого нанятого человека надо было обучить, и очень часто его посылали в другой город или на отдаленную военную базу. Если этот человек не удерживался на работе, к которой был предназначен, деньги, потраченные на его подготовку, пропадали. Чтобы быть более точным, каждый случай неудачного найма обходился примерно в 30,000 долларов. И конечно, следует учитывать, чего это стоило семье – и морально, и материально.

Подполковник Рич Хэндли, руководитель отдела по набору, пригласил нас и попросил провести через тест *EQ-i* Бар-Она более чем тысячу агентов на базах, расположенных по всему миру, чтобы посмотреть, сможем ли мы связать результаты теста с качеством их работы. Чтобы точно оценить это качество, мы хотели узнать, во-первых, как они сами рассматривают свое исполнение, и во-вторых, насколько хорошо они соответствуют нормам, установленным для их конкретной области.

Много раз проводя *EQ-i* и другие тесты, мы прекрасно понимаем, что самооценка имеет свои пределы. Человек может сказать, что он работает прекрасно, и это может быть, а может и не быть истинной правдой. С другой стороны, если человек говорит, что он не так уж хорошо справляется с работой, обычно оказывается, что это так и есть. Получив результаты теста, а также субъективные и объективные оценки работы, мы внесли все данные в наши компьютеры, и обнаружили следующее: в 45% случаев, когда тестируемые заявляли, что работают успешно, у них были высокие баллы по тесту; это гораздо более сильная зависимость, чем найденная в других исследованиях, которые определяли только одни лишь когнитивные способности.

Затем мы обратили внимание на их реальное исполнение (объективную оценку), и нашли, что тут играют роль многие из тех же самых компонент. Пять факторов, которые больше всех способствуют успеху, могут вас удивить. По порядку, это самоутверждение (ассертивность), эмпатия, счастье, самоанализ и умение решать проблемы. Те, кто обладали высокими оценками в этих категориях, имели в 2.7 раза больше шансов на успех, и из 262, получивших наивысшие оценки, 95% выполняли или превышали установленные нормы работы.

Наши исследования также продолжают проливать новый свет на несколько возможных факторов, которые, по мнению Военно-воздушных сил, могут влиять на текучесть кадров. Место службы не имеет прямого отношения к успеху. Не имеет

также отношения пол, этническая принадлежность, образование, возраст, семейное положение (хотя удовлетворенность семейными отношениями связана с успешностью работы) или количеством часов работы. Более того, те, кто признались, что тратят на работу меньше времени, чем другие, были наиболее успешны.

Все эти результаты имели для нас смысл. Во-первых, ассертивность весьма желательна в коммерции, а задача агентов по найму (в данном случае) – это по существу продажа гражданским лицам военной перспективы. Военные были удивлены, когда узнали, что эмпатия тоже важна (их интересовало улучшение искусства межличностных отношений у агентов, а не эмпатия сама по себе). Но эмпатия, как мы уже видели, это способность воспринимать эмоции других людей и умение отзываться на эти эмоции. Успешные вербовщики были способны пользоваться эмпатией, строя свои выступления и не тратя времени на неподходящих кандидатов, и поэтому они могли выполнять свою работу быстрее. Роль счастья достаточно очевидна, как и самоанализа. Высокое искусство решать проблемы было совершенно необходимо, потому что они часто работали в одиночку, далеко от своих руководителей и коллег.

Что происходило дальше? Военно-воздушные силы быстро реорганизовали программу подготовки агентов, руководясь знанием тех определяющих успех факторов, которые были выявлены тестом *EQ-i*. Далее, они заказали компьютерную версию вопросника, которая с тех пор использовалась как часть процесса отбора нового персонала. Ответы кандидатов сравнивались с базой данных, которая содержала результаты первоначального тестирования 1,171 агентов, и опираясь на это тестирование, мы включили в подробное интервью, которое мы разработали, выявление тех сильных и слабых сторон, на которые указали признания тестируемых.

Далее, на нашу работу ссылались в докладе подкомитета Конгресса США, который сравнивал процесс отбора агентов, принятый различными родами войск, и установил, что "только в военно-воздушных силах существует такая методика набора будущих агентов, которая пользуется количественной оценкой искусства межличностного общения будущих агентов". В докладе также было отмечено (к нашему огорчению), что воздушные силы купили компьютеризованный тест *EQ-i* дешевле, чем стоит подготовка одного агента", и что "агенты в воздушных силах работают вдвое успешнее, чем в других родах войск." А что было дальше? Следующее исследование – также представленное подкомитету Конгресса – нашло, что после года применения теста *EQ-i* и специально разработанного интервью *EQ-i* для отбора новых агентов время их пребывания на этой должности возросло по всему миру на 92%, а сэкономленные средства в авиации составили 2,700,000 долларов. А мы начали работать с армией и морским флотом над такими же проектами, подгоняя их с специфическим нуждам заказчиков.

Одна из самых тяжелых "продаж", которые у нас когда-нибудь были, происходила на борту Джорджа Вашингтона, самого технологически совершенного авианосца в мире. Напрягите свое воображение: большой салон, где боевые летчики собрались для интервью. Старший врач представляет смиренного психолога по имени Стивен Стайн чрезвычайно скептической аудитории мужчин, многие из которых участвовали в войне в Персидском заливе, но слова "эмоциональная культура" навряд ли слышали. Эмпатия не выглядела одной из их сильных сторон, и психолог вынужден был собрать все свои запасы оптимизма до последней крохи.

К счастью, один из штурманов что-то смутное слышал об эмоциональных способностях и хотел услышать еще. Психолог начал с того, что нечаянно наступил на эмблему боевого экипажа, нарисованную на полу (и должен был заплатить 2 доллара штрафа), но оправился от смущения и начал свою презентацию с объяснения, почему важны эмоциональные способности, особенно в ситуациях, когда дело идет о жизни и смерти.

К концу дня, вопреки всем сомнениям и опасениям, вся команда выполнила тест *EQ-i*, и несколько человек задержалось, чтобы поговорить о эмоциональных вопросах, связанных с их опытом. На нас произвели впечатление не только их великолепные технические навыки, но и широкий круг их интересов и общей культуры. Все обладали высшим образованием, от истории до математики, технического образования и английской литературы. Фактически никто из них не знал в точности, как они были отобраны, чтобы занять столь элитное положение, и некоторые из них заметили, что имеют вполне достаточную квалификацию для работы на гражданке, где они зарабатывали бы гораздо

больше, чем сейчас. С другой стороны, там нельзя водить F-14.

Стивен полагал, что он заранее знает, какие оценки по тесту получит большинство пилотов. К своему удивлению, он немного промахнулся.

Во-первых, они были среди групп с самыми высокими оценками, которые мы когда-нибудь тестировали. Мы ожидали, что они (вместе с предпринимателями, врачами и другими людьми "элитного" рода занятий) получают высокие оценки в самоуважении, и так оно и было. Но их ответы в этой категории (и в самоанализе) показали, что они лишены высокомерия, излишней самоуверенности и слепой веры в свои способности. Другими словами, поскольку они хорошо знали свой высокий уровень, у них совершенно не было склонности к бахвальству.

У них были также прекрасные баллы по оценке действительности (еще бы – им требовалось за доли секунды решать, скажем, открывать ли огонь в сторону того, что могло быть, а могло и не быть приближающимся врагом) и по владению собой (опять же, решающее свойство, когда нажатие не на ту кнопку может повлечь смерть – свою и других). Они также отличались высокой переносимостью стресса, и одновременно не побоялись признаться, что может вызвать у них самый большой страх. Стивен спросил их (не забывайте, большинство участвовало в войне), что пугало их больше всего. Они отвечали, что с большим самообладанием справлялись с задачей бомбометания и со встречей вражеского самолета или ракеты; самым главным их беспокойством был "возвращение домой" – ночная посадка на качающуюся палубу авианосца.

Перейдя с театра военных действий на политическую сцену, давайте посмотрим, как эмоциональная культура влияет на наших избираемых лидеров. Неосмотрительность (просто легкомыслие) президента Билла Клинтона, казалось бы, выветривается из памяти, но это клеймо еще долго будет отмечать его пребывание на посту, отодвинув многие из его достижений.

Мы все время задавали себе вопрос, почему (какого черта!) Клинтон так себя вел? Был ли он подвержен саморазрушительным порывам, которые постоянно толкали его на безответственные поступки? Нам, конечно, очень хотелось бы провести с ним *EQ-i* тест или с его женой, Хиллари, которая так сильно его поддерживала. Но не имея такой возможности, мы можем сделать одно-два предположения об уровне эмоциональных способностей президента.

Мы можем ожидать, что подобно большинству успешных политиков, Билл Клинтон получил бы высокие оценки по многим категориям, особенно по искусству межличностного общения. Он также наверняка обладает высоким уровнем переносимости стресса, эмпатии и социальной ответственности. Его стиль указывает, что он является сильной публичной личностью, которая проложила себе дорогу через множество политических и личных минных полей. Его способность к эмпатии очевидна; когда он говорит, слушатели чувствуют, что он обращается как будто прямо к каждому из них.

Ахиллесова пята Клинтона тоже очевидна: в своей частной жизни он никогда не был способен к контролю над своими импульсами. В конце концов его недостаток привел к тому, что весь народ был травмирован. Каковы бы ни были его чувства к Монике Левински и многочисленным другим женщинам, совершенно очевидно, что было бы гораздо умнее держать свои импульсы в узде, как он сам неоднократно признавал в своих извинениях перед американским народом. Но все-таки – благодаря его харизме и таланту к общению – он пережил эти инциденты. Даже после того, как отчет Старр был опубликован, когда унижение Клинтона выставлялось напоказ по всем новостям вечер за вечером, его поддерживало, согласно опросам, не менее 60% избирателей.

Клинтон, конечно, не первый политик (и не последний), который попадает на горячем из-за отказавшего контроля над импульсами – свидетели тому сообщения со всего света, которые описывают лидеров, запутавшихся в любовных историях, в то время как они призывают к возвращению семейных ценностей, или запустивших руку в казенную кассу, в то время как они победили на выборах, обещая бороться со всяческой коррупцией.

Наверное из чувства самосохранения (это не компонент эмоциональных способностей, а длительный политический императив) очень мало кто из избираемых официальных лиц стремится пройти тест *EQ-i* – или, если и соглашается, то по крайней мере не разрешает огласить результаты. Один из тех, кто на это отважился, был Билл Вандер Залм, бывший премьер Британской Колумбии (Канада). Он не только охотно выполнил этот тест, но согласился

обсудить свои оценки в телевизионной программе о нашей работе и дал нам разрешение опубликовать эти оценки.

Вандер Залм был, и остается, очень яркой личностью. Он был вынужден уйти в отставку вследствие скандала, вызванного столкновением интересов. Когда мы его тестировали, он сказал, что ему нечего больше скрывать, и его заинтересовало, что может обнаружить (если вообще может) тест *EQ-i*.

И что же обнаружилось? Вандер Залм получил самые высокие баллы во внутриличностных и межличностных сферах. Его средняя оценка была 100; в некоторых категориях он получил очень высокие баллы: 126 по независимости (в соответствии со своей репутацией лидера, который всегда занимал твердую позицию, брал на себя ответственность и привел свою партию к победе), и по 123 в самоуважении и счастье. Было явно, что поражение (о котором он отпускал шутки, заполняя вопросник) не уменьшило его способность радоваться жизни – он продолжает до сегодняшнего дня демонстрировать бодрость, по крайней мере как публичный человек.

Самые низкие оценки Вандер Залма тоже говорят о многом. Например, он не является (мягко говоря) выдающимся мастером в решении проблем – недостаток, который мешал его правлению и привел к тому, что он получил ярлык человека, который чешет левое ухо правой рукой, протянув ее поверх головы. Другой категорией с низкой оценкой – как и ожидалось, был контроль над импульсами. 86 баллов.

Мы не знаем, соперничает ли Вандер Залм с Клинтоном в его легендарной устойчивости, и возродится ли он, подобно фениксу, к политической жизни. Как мы писали, он сказал, что подумывает попробовать еще разок, и он еще может одержать победу. Если он надеется снова получить официальный выборный пост, то мы бы ему посоветовали поработать над двумя его наиболее слабыми областями эмоциональных способностей. Ему было бы полезно уметь приостановиться и подумать прежде, чем что-то сказать, воздержаться от ответа на вопросы, если он не уверен в его обоснованности, и опираться на солидные консультации, чтобы определить тактику подхода к сложным вопросам, а не спешить с собственными решениями. Если он на это пойдет, у него будут хорошие шансы оставить прошлое позади и восстановить положительный публичный образ.

Хоккейная команда *Maple Leafs* из Торонто, некогда гордость национальной хоккейной лиги (НХЛ), пережила несколько неудачных лет, не только не сумев завоевать кубок Стэнли, но и проиграв ряд плей-офф. Внезапно, в сезоне 1998-99 гг., они вернулись в хорошую форму, перейдя с 25-го на 5-е место и обеспечив себе место в плей-офф.

Но они заплатили за это большую цену – команда страдала от многочисленных травм, несколько лучших игроков вынуждены были взять отпуск по болезни. Эта ситуация стала критической к третьей игре второго круга плей-офф против прославленных своей силой *Pittsburgh Penguins*, и *Leafs*, оценив своих запасных игроков, предприняли смелый и необычный шаг. Они пригласили новичка по имени Адам Мэйр, который никогда в жизни не участвовал в играх НХЛ, играя в провинциальной команде на востоке Канады.

И вот Мэйр вышел на лед городской арены Иглу в Питтсбурге. Никто на заполненных до отказа трибунах его не заметил – иначе он был бы сразу освистан вместе с остальной командой Торонто. Но телекомментаторы были поражены его почти беспрецедентным появлением, обсудили его вероятную судьбу в руках *Penguins*, и решили в перерыве пригласить на интервью то, что от него останется после первого тайма.

Вместо этого он сразу прославился. Мэйр забил гол, став всего вторым игроком в истории *Maple Leafs*, который в своем дебюте послал шайбу в ворота. (Первый случай был в 1948 г.)

Мы не хотели бы показаться хвастунами по этому поводу, но мы совсем не были удивлены игрой Мэйра. Почему? Потому что мы определяли его *EQ*, наряду с еще 28 другими кандидатами в команду, в тренировочном лагере перед сезоном. Его оценки резко выделялись из оценок остальных, характеризую его как человека, который будет преуспевать во всем, за что бы ни взялся.

Его общая оценка была очень высока, указывая на великолепную общую пригодность к любой деятельности. Тогда ему было всего 19 лет, но самый высокий балл он получил по умению оценить действительность; это указывало, что он обладает острым чувством ситуации, что помогло закрыть глаза на его

статус игрока провинциального клуба. Если вы внезапно отобраны в команду высшей лиги, очень легко предаться нереалистичным фантазиям: на следующей неделе ты станешь ведущим форвардом, обожаемым всеми и оплачиваемым соответственно своему положению. Мысль, что ты должен еще многому научиться, отходит на задний план, тормозя необходимое вам совершенствование. Но это не произошло с Мэйром. Он правильно использовал свое время, много работал, шлифуя свое мастерство и готовясь к счастливой возможности.

Следующая высокая оценка – в решении проблем – для спортсмена это важная предпосылка и предсказание успеха. Умение думать, носясь по льду в непрерывно меняющихся обстоятельствах, решать, не отпасовать ли шайбу или все-таки пробить по воротам под очень неудобным углом, и в то же время увертываясь от стаи защитников – это может определить успех игры. Лучшие игроки оттачивают эти реакции с помощью зрительного воображения, мысленно представляя себе, как преодолевать возникающие препятствия.

Снова мы возвращаемся к важности эмоциональных способностей в определенной частной области. Каждый хоккейный игрок, который воспринимается тренером команды из НХЛ как серьезный кандидат, находится на определенной ступени, обладая достаточным уровнем спортивных талантов и искусства (которые, разумеется, намного превосходят то, чем большинство из нас может надеяться овладеть). Он обладает силой и выносливостью; он хорошо играет. Но что может сделать его великим игроком? Различные компоненты эмоциональных способностей.

Продолжая тестировать новобранцев *Maple Leafs* на протяжении двух лет, мы определили несколько компонент, которые прямо связаны с успехом в профессиональном спорте. Многие скажут, что это – переносимость стресса, и это действительно не последнее дело, но гораздо более решающим фактором является оптимизм. Когда команда проигрывает с маленьким разрывом в счете, игрок, который приходит в ярость, обвиняет в поражении всех остальных или "уходит в штопор", из которого оправляется только через три игры – это не кандидат в профессионалы. В таком положении лучшая установка: "Если бы у нас было еще несколько минут, мы бы победили. И вот что нам следует сделать в следующий раз." Способность учиться на ошибках и неудачах отличает звезд от остальных.

Другой неожиданный фактор – счастье. Мы думали, когда начали тестировать кандидатов в НХЛ, что это наверняка будет самое счастливое время в их жизни. Мечта войти в НХЛ стала достижимой; они были отобраны из сотен, если не тысяч своих ровесников по всей Северной Америке, Европе и бывшему СССР. Но для многих из них счастье осталось труднодостижимым (как и место в команде), в то время как те, кто были неподдельно рады, получив свой шанс, стремились к игре на еще более высоком уровне.

А кстати, мы также определили один компонент эмоциональных способностей, который имел обратное влияние на успех в спорте. Это независимость. Игроки, которые склонны к самостоятельности, достигают меньших успехов; на этой ранней стадии своей карьеры им лучше учиться особенностям командной игры и точно следовать указаниям тренера.

Другой атлет, которого мы тестировали – Ширли Диртши, выдающаяся лыжница из Орегона. Она и три ее брата выросли на склонах гор, и Ширли достигла больших успехов в скоростном спуске и в слаломе на соревнованиях юниоров – до того несчастного случая на горе Худ, где ее сбил другой лыжник (инструктор по фристайлу, который выполнял сальто в воздухе и слишком поздно заметил ее и ее сотоварища). Она получила сотрясение мозга и вывих бедра. Через шесть часов, терпя сильнейшие боли, пока ее вывозили с гор на санях, она была доставлена в больницу, где ей немедленно дали общий наркоз. Едва очнувшись, она попросила разрешения встать с кровати, чтобы потренироваться перед соревнованиями, которые состоятся в следующий уикэнд – план, который врач строго запретил. Он объяснил ей, что она едва не лишилась ноги, и ей предстоит долгая и мучительная реабилитация.

Она вспоминает, что каждый вечер она молилась, чтобы пошел дождь, и тогда ее братья не смогут встать на лыжи. Чтобы прогнать эти недостойные мысли, она связалась со своим учителем из портлендского художественного музея и попросила задание, которое она бы могла выполнять в больнице – упражнения в каллиграфии ("каждую букву выписывать по миллиону раз"), развивая таким образом способность сосредоточиться на чем-то совершенно другом.

В первый же день после выписки она на костылях направилась в местный центр еврейской общины и нашла там лечебный бассейн. Вскоре она стала плавать как рыба и заняла должность инструктора и спасателя. Затем она перешла на свою старую работу помощника учителя в школе, преодолевая дорогу туда и обратно на костылях (пятимильная прогулка). Еще позднее, когда она уже могла ходить без костылей, она начала бегать ("Я и не подозревала, что у меня такие могучие гены выносливости"), вернулась на склоны гор, на этот раз как инструктор, и поехала в Новую Зеландию, куда друзья пригласили ее присоединиться к ним, чтобы бежать марафон. Ее немедленный ответ: "Конечно, а какая это дистанция?" Чтобы дать ей понятие о трудности этой дистанции, ее так называемые друзья отвезли ее на 14 миль от города и предложили вернуться домой своими силами. Через неделю, на настоящем соревновании, она финишировала раньше ожидаемого победителя, так что организаторы посоветовали ей вернуться домой и попытаться там счастья в Бостонском забеге. Первый раз, когда она участвовала в знаменитом городском марафоне, она пришла пятнадцатой. В следующем году она лидировала среди всех американских женщин и установила личный рекорд – 2 часа, 39 минут и 17 секунд.

Она заключает свое письмо к нам следующим: "Я не переставала бегать тогда и бегаю до сих пор, не считая того, что сейчас учу других раскрывать свой потенциал. Мой опыт побуждает меня получить дальнейшее образование в области, где я могу способствовать совершенствованию других спортсменов, и поэтому я хочу поступить в аспирантуру, чтобы получить докторскую степень по спортивной психологии. Я не думала, что смогу так далеко продвинуться, используя развитые мной качества – решимость, преданность делу, дисциплину и готовность много и упорно работать, пока не достигну цели. Сейчас я изучаю психологию упражнений и оздоровительной гимнастики и тренирую команду Меня переполняет энергия, и я стараюсь направить ее в полезное русло, воодушевляя других мечтать и бороться за осуществление своей мечты." Ширли также является психологом-консультантом американской делегации на зимней Олимпиаде.

Для вас совершенно не будет неожиданностью, что результаты *EQ-i* теста у Ширли свидетельствуют о высоких оценках в самоанализе, оптимизме, самореализации, переносимости стресса и межличностных отношениях.

А теперь заглянем в некоторые другие области, в которых эмоциональные способности играют немаловажную роль. Мы собрали данные по столь многим группам, что трудно выбирать, но мы остановимся на нескольких наиболее ярких примерах. Многочисленные исследования показали, что эмоциональные способности несомненно связаны с успехом в работе. Первое из таких исследований было предпринято в 1997 г. в Маниле, Филиппины, и его провел Джозеф Хи-Бу Джей, тогда – аспирант в местном университете. Он предложил тест *EQ-i* ста лучшим работникам банка Плантер, пятого по величине финансового учреждения страны. Они также прошли стандартный *IQ* тест, и их руководители дали им независимую рабочую характеристику. Когда все результаты были сведены в одну таблицу, результаты теста *IQ* объяснили только 1% оценок их работы, в то время как баллы *EQ* можно было связать с 27% их успеха.

Другое доказательство, что связь между эмоциональными способностями и успехами в работе существует, следует из нашей работы с канадским коммерческим банком, одним из самых больших финансовых учреждений Канады, и касается элитного отделения международной торговли, возглавляемого Брайаном Туи. (*Twohey*).

Сам Брайан считает, что эмоциональные умения являются главным качеством его команды. Его служащие отвечают за ведение счетов богатых клиентов, инвестиции которых выходят за пределы национальных границ. Поэтому они должны быть хорошо знакомы и с канадским, и с международным налоговым законодательством и (хотя бы вкратце) с довольно запутанными правилами и нормативами. Но каждый член отдела является по существу продавцом и должен добиваться определенной цели. Их продажи распадаются на две категории: те, которые уже были выполнены (или заказаны) и те (известные как каналы продаж), которые дождаются определенных событий, чтобы они могли состояться.

Брайан крайне заинтересовался, когда мы предложили ему провести *EQ-i* тест в его команде, чтобы посмотреть, как результаты теста могут быть

использованы для предсказания успеха продаж. Как оказалось, да, они совершенно определенно могут. Короче, индивидуальные оценки объясняют 37% успеха предусмотренных (запланированных) продаж и 71% "канальных".

Всегда интересно сравнивать эти результаты с предварительным мнением руководителя. Например, большинство предполагает, что успешный продавец будет выделяться в сфере межличностных взаимоотношений. На самом деле качество работы в этом отделе банка зависит как от межличностных отношений, так и от самореализации. Те, кто действительно получает удовольствие от своей работы, ставит себе личные цели и прилагает для этого особые усилия, вырывается вперед. Третье из наиболее важных умений (общее с профессиональными продавцами в других областях – эмпатия, способность вообразить себя на месте другого человека. За ними близко следует гибкость, переносимость стресса и оценка действительности. Соединив эти факторы в единую формулу, наподобие той, которую мы создали для военно-воздушных сил, мы предложили Брайану мощный инструмент как для отбора новых сотрудников, так и для совершенствования и так высоких умений уже действующего штата.

Другой вполне документированный пример методов, как могут быть усовершенствованы эмоциональные умения в области работы, приведены Кейт Кэннон в *American Express Financial Services*. Кэйт для этого разработала очень эффективную программу, причем использовала *EQ-i* тест для оценки ее эффективности, сравнивая результаты теста, полученные у 52 консультантов по продаже, с их последующей работой. Улучшилось не только качество их работы; многие также заявили, что и в личной жизни они успешнее справляются с возникающими проблемами. В группе Кейт больше всего изменились следующие компоненты (особенно у тех, у кого первоначально они были на низком уровне): ассертивность, эмпатия, оценка действительности, самореализация и самоуважение, а также оптимизм.

Это все логично. Когда вы стараетесь продать что-то или (в случае сборщика задолженностей, что мы далее опишем) получить что-то от кого-то, самоутверждение очень даже может пригодиться. Соединенное с эмпатией (способностью понимать других) и оценкой действительности (способностью определить, действительно ли вы имеете дело с потенциальным клиентом или он только морочит вам голову), самоутверждение далеко продвигает вас по дороге к успеху.

Мы понимаем, что вы умираете от желания услышать про агентов по взиманию долгов, но потерпите еще секунду. Сначала мы хотим упомянуть продажу страховых полисов, область, которая привлекла нас из-за классического исследования, проведенного психологом Мартином Зелигманом в Нью-Йорке, *Metropolitan Life*. Он убедил эту фирму предоставить ему доступ к их новым служащим, и провел не только тесты личности и *IQ*, но и новый тест, который он сам разработал и, который, как он надеялся, измерит степень оптимизма. Он также договорился, что сможет проследить за прогрессом этих сотрудников в течение первого года, чтобы оценить эффективность процедуры их обучения. К концу этого времени он обнаружил, что традиционные тесты не в состоянии предсказать успеха, но те продавцы, которые получили высокую оценку оптимизма, продали на 33% больше страховок, чем малооптимистичные сотрудники. Он также обнаружил, что после двух лет группа оптимистов более чем на 50% чувствовала себя привязанной к фирме, чем остальные. Таким образом оптимизм может быть надежным указателем не только на успех в продажах, но и на склонность оставаться на этой работе.

Естественно, когда мы начали применять тест *EQ-i* к работникам разных сфер, продавцы интересовали нас в первую очередь. Мы обнаружили, что оптимизм все еще является предсказателем успеха, но он был не на самом первом месте. В нашем первом исследовании мы проверили 90 страховых агентов, разбитых на две группы – одна из тех, которые преуспевают, а другая из тех, которые плохо справляются. Их оценки значительно различались – в среднем 108 и 97 соответственно. Факторы, которые больше всех различались у двух групп, по порядку, были: ассертивность, счастье, самоуважение, самореализация, переносимость стресса и оптимизм.

Мы могли ожидать, что ассертивность будет способствовать успеху продаж. Чем лучше вы можете выразить свои мысли, чувства и убеждения тактичным образом, тем больше ваши клиенты будут видеть в вас людей искренних, с которыми стоит иметь дело. Это также совершает чудеса, когда вы приходите окончательно завершить сделку.

С первого взгляда, роль счастья кажется более неясной. Но спросите себя: кто захочет покупать страховку жизни у человека, который хандрит и ведет себя как владелец похоронного бюро? Жизнерадостный характер позволяет страховому агенту придавать своему товару (который как-никак связан со смертью) более позитивную окраску.

Что же касается самоуважения, оно передает чувство доверия и уверенности, чувство, что продавец знает продаваемый продукт вдоль и поперек, но не впадает в самонадеянность. Иметь дело со стрессом – это тоже важная часть описания работы; но сколько страховых компаний активно ищут людей, которые обладают этими способностями? Основываясь на неформальных опросах участников наших семинаров, похоже, что, очень мало фирм пользуется преимуществами такого предварительного отбора.

А теперь, как мы обещали, *EQ* и агенты по взиманию долгов. В этой области психолог Джон Бахман провел несколько исследований. Работая в качестве психолога в *Commercial Financial Services*, большом агентстве по сбору задолженностей, он протестировал на *EQ-i* его штат.

Как вы думаете, что требуется, чтобы быть специалистом в этой малопривлекательной работе? Представляя себе вымогателей всех сортов, вы в первую очередь думаете об агрессивности, жесткости и готовности быть законченным грубияном.

Все не так. Согласно Бахману, секрет успеха в возврате денег клиента – это избегать пагубных стычек. Он выдвинул теорию, что две пары факторов эмоциональных способностей должны быть критическими в этой мягкосердечной, осторожной стратегии. Он полагает, что эмоциональный самоанализ и эмпатия позволят сборщикам долгов следить за своими собственными эмоциями, наблюдая за должниками и не давая ситуации выйти из-под контроля. Он также считает, что контроль за импульсами и гибкость позволят сборщикам вести переговоры, не попадая под влияние уклончивых, беспомощных, полных отчаяния или грубых высказываний должников.

Чтобы проверить эти теории, Бахман протестировал на *EQ-i* группу лучших работников (согласно характеристикам их руководителей) и группу менее успешных. Он с удовлетворением обнаружил, что средние оценки по группам были 110 и 102 соответственно, и что более эффективные сборщики особенно хорошо выполнили тесты на независимость, переносимость стресса, самоанализ, самореализацию и оптимизм.

При более подробной проверке Бахман нашел, что успехи более эффективной группы объясняются не двумя, а тремя парами факторов эмоциональной культуры. Первая – асертивность и независимость, которые дают возможность агентам работать самостоятельно, будучи уверенными в своей способности выражаться неагрессивно, но высоко эффективно. Вторая пара – самореализация и решение проблем, которые дают им возможность разумно распределять время, эффективно использовать информацию и уметь вести переговоры. Третья пара – оптимизм и счастье, которые обеспечивают устойчивость настроения, необходимую для преодоления присущих работе стрессов, отказов, огорчений и разочарований.

И наконец, успешная группа сочетает достаточную (но не чрезмерную) эмпатию с острым чувством контроля над импульсами. Правильная степень эмпатии позволяет этим сборщикам вести переговоры в деловом, но гуманном стиле, не переключаясь в излишнее сочувствие ни к положению должника, ни к справедливым требованиям клиента. Контроль над импульсами чуть ниже среднего, повидимому, позволяет им сохранять настойчивость – поддерживать стимул и удерживаться от бесконечных отсрочек.

Результаты были двойными. Через шесть месяцев было обнаружено, что лучшие сборщики выцарапали у несчастных должников 100% своей нормы, в то время как их менее успешные коллеги – всего 47%. После того, как Бахман создал статистическую формулу, чтобы помочь фирме отбирать новобранцев, опираясь на свои открытия, еще одно исследование проследило за их работой в течение первых трех месяцев. Замечательно, что те, которые были наняты благодаря своим высоким оценкам (и другие, прошедшие специальную тренировку), собрали 163% нормы, в то время как те, кто получил низкие оценки, сумели достичь вполне приличных 80%. (Очевидно, после тренировки.)

Было множество дискуссий об эмоциональных способностях и лидерстве. К сожалению, большинство из тех, что нам знакомы, основаны на умозрительных рассуждениях или на такой же критике. Выдвигались безосновательные оценки –

например, что эмоциональные способности определяют 80% качеств лидерства. Мы полагаем, что эти оценки, основанные на шатких данных, могут быть просто вредны для настоящих исследований и понимания роли эмоциональной культуры. Они рискуют разрушить доверие к серьезным исследователям в этой области. Просматривать интервью, взятые много лет назад у руководителей тогдашних компаний, может быть интересно, но это не прольет так уж много света на то, что обеспечивает успех сегодняшним лидерам. А также следует помнить, что без стандартизованных тестов надежность информации находится под подозрением. Интервью и оценки руководителей и подчиненных часто небеспристрастны. Многие из сегодняшних измерений сделаны под большим влиянием желания доставить удовольствие боссу, или, наоборот, сместить его. Кроме того, трудно в точности судить о внутренних эмоциях того, с кем вы работаете.

Наше тестирование в Организации Молодых Президентов – это первое надежное исследование, которое изучало связь эмоциональных способностей с лидерством. Эта избранная группа самых успешных бизнесменов имеет строгие правила членства: в возрасте не более 39 лет быть президентом или главным администратором компании, где работают 60 или больше сотрудников, и которая имеет не менее 5 миллионов долларов годового дохода.

Мы были приглашены представить свою методику на региональном собрании организации, которая тщательно отбирает выступающих, чтобы избежать назойливости пустых рекламщиков и обеспечить своим членам действительно полезную информацию.

Это приглашение предоставило нам уникальную возможность получить некоторые весьма интересные данные. Как-никак, не так легко получить доступ к группам с такими строгими критериями успеха. Присутствующие согласились на то, чтоб мы сначала протестировали добровольцев по *EQ-i* Бар-Она. Это помогло сделать нашу презентацию более интересной для них и предоставило нам полезный исследовательский материал. Каждый получит свои личные оценки, и мы включим "профиль группы" как часть презентации. Еще интереснее будет сравнение трех естественно определившихся подгрупп, характеристики которых обеспечивают им членство в данной организации.. Это сравнение дает нам возможность исследования еще одного аспекта.

Первая подгруппа состоит из "Учредителей". Это те, которые сами основали руководимую ими компанию. Начав свою деятельность в малом бизнесе, эти инициативные молодые предприниматели убедились, что их планы не только воплощаются, но результаты часто превосходят самые смелые первоначальные ожидания. Вторую подгруппу мы назвали "Семейный Бизнес". Это те, кто по той или иной причине взял на себя заботу о предприятии, которое было основано родителем, дядей или другим близким родственником. Третью подгруппу мы отнесли к "Профессиональным менеджерам", или попросте – "Наемная артиллерия". Это те, кто уже лет в 25 продемонстрировал незаурядную компетентность в управлении. В некоторых случаях они доходят до поста главы компании с годовым доходом более 50-ти миллионов долларов.

Другой вопрос, который представлял большой интерес для многих участников собрания – возможные различия в связи с полом, которые мы бы могли обнаружить. Каковы будут оценки по тесту у успешных мужчин-предпринимателей по сравнению с оценками таких же успешных женщин? Хотя мужчин там было значительно больше, мы все-таки считали, что сравнение их с женщинами будет иметь большую ценность. Что могло бы нам дать изучение набора эмоциональных умений этих преуспевающих деловых женщин?

Вначале мы понятия не имели, сколько из этих очень занятых молодых руководителей смогут уделить время, чтобы заполнить наш вопросник, и захотят ли они снова с нами встретиться. Соперничая с крайне напряженным темпом руководства компаниями, оборот которых может в некоторых случаях достигать сотен миллионов долларов, мы не ожидали, что о нас вспомнит так уж много человек. В большинстве опросов бизнесменов получить ответы от 33% считалось большим успехом. Поэтому мы были поражены, когда к нам стали прибывать ответы: возврат был 92%! И результаты были впечатляющими.

Члены клуба получили оценки значительно более высокие, чем наш большой набор стандартов. Фактически они были среди самых высоких из всех групповых оценок, которые нам случалось обрабатывать до сих пор.

Каковы специфические эмоциональные умения, которые выделяли эту группу успешных предпринимателей?

Первое – это их высокий уровень гибкости. Им свойственна способность

чутко улавливать возможности и быстро ухватываться за них. Они готовы и способны при необходимости действовать быстро, чтобы воспользоваться подвернувшимися возможностями. (Предприимчивость!)

Вторая черта, которая выделяет молодых успешных предпринимателей – это их независимость, решающая компонента эффективного принятия решений. Мы увидели двадцатидвухлетних молодых людей, которые основали и продолжают руководить кампаниями с оборотом более 20 миллионов долларов. В некоторых случаях они далеко обогнали по доходу любого из своей семьи или из друзей. У них не было образцов для подражания, которым они могли бы следовать и с которыми они могли бы обсуждать различные проблемы. Но одна из полезных вещей в этой организации-клубе – "обучающая" программа, которая дает этим двадцатидвухлетним миллионерам возможность учиться у старших, более опытных предпринимателей, которые руководят 100-миллионными кампаниями. Один молодой миллионер рассказал нам, как он приходит к своему наставнику, чтобы обсудить с ним кое-какие деловые темы, затруднения и решения. Пока ментор щедро дарит ему свои советы, ученик очень придиричиво выбирает, каким советам стоит последовать. В этом существо независимости: выслушивать других, взвешивать советы, а затем пойти и принять свои собственные решения.

Что дает сравнение Основателей с Профессиональными Менеджерами и Семейным Бизнесом? Их различает только один фактор. Основатели значительно более ассертивны, чем две другие группы. А что насчет молодых женщин-президентов? Интересно, что они во всех областях выполнили тест так же прекрасно, как их коллеги-мужчины, за исключением двух: они были гораздо лучше в эмпатии и межличностных отношениях.

Имеется ли некоторая связь между эмоциональными способностями и тем, сколько мы зарабатываем? Наши коллеги д-ра Ян Дерксен и Теодор Богельс из Голландии недавно провели первое в мире исследование связи между доходом и *EQ*. Они протестировали большую, тщательно отобранную выборку населения Голландии по *EQ-i* и связали данные с доходом. Они обнаружили явную связь: люди с более высоким *EQ* зарабатывают больше денег.

Мы имели возможность протестировать другую группу людей, которые влияют (иногда хорошо, иногда плохо) на нашу жизнь – журналистов, работающих в печати и эфире. Мы обнаружили, что у них очень высокие оценки по самоуважению и оптимизму, но неважные по контролю за импульсами и (что звучит очень плохо, потому что их дело – раскапывать истину) в оценке действительности. Удивительно, но они получают также весьма средние оценки по эмпатии и социальной ответственности. (Удивительно, что авторы этому удивляются. –Р.М.)

Это последнее замечание озадачило нашего приятеля, который сам журналист; он полагал, что большинство его коллег обладают более развитым чувством гражданского долга. Его единственное объяснение: работники средств массовой информации выражают свою социальную ответственность в своей работе и не решаются участвовать в жизни общественных организаций из опасения, что их объективность может пострадать, если им придется освещать деятельность этих организаций. (Довольно интересно, что работники радио и телевидения склонны быть более независимыми и оптимистичными, чем их коллеги в органах печати. Они также обнаружили способность быть более целеустремленными и более владеющими собой.)

Еще одна группа, которую мы имели возможность детально изучить – это юристы. Мы тестировали по *EQ-i* более 130 адвокатов, занимающихся уголовными делами, и юристов в области законодательства о корпорациях, а также судей. В общем большинство из них получали средние оценки, но некоторые – звезды – выделялись среди остальных. Среди последних мы хотели бы упомянуть двух: Алана Гольда и Дона Джека.

Алан, как и подобало экс-президенту ассоциации адвокатов по уголовным делам, сначала был очень насторожен. Он множество раз в суде критиковал психологические тесты и ставил в затруднительное положение экспертов в психологии, выступавших в качестве свидетелей. Несмотря на это, мы настаивали, и он наконец согласился выполнить тест *EQ-i*.

Однако когда мы встретились, чтобы обсудить результаты, Алан начал оспаривать всю концепцию эмоциональной культуры. Он хотел бы быть славным парнем (не хотел бы нас обижать), сказал он. Но он сомневается, что любое заключение, которые мы бы сделали из его ответов, может выдержать критику.

Тогда мы изменили тактику. Мы начали с того, что попросили его забыть о тесте, о вопросах, о терминологии, которая употребляется в этой области, и обратиться к тому, что он знает лучше других. Мы спросили его, какие качества делают адвоката первоклассным. Например, если бы он был обвинен в преступлении, пригласил бы он в защитники человека, который лучше всех учился в университете?

"Самого умного в выпуске?" ответил он. "Вы смеетесь. Ни в коем случае."

Разумеется, мы спросили его – почему. Ведь такой человек наверняка знает законы вдоль и поперек. Но Алан тут же все поставил на место. Он сказал, что знать законы – не самое главное. Скорее дело в том, чтобы знать, где и как найти то, что вам необходимо узнать – получить ответы на жизненно важные вопросы, когда они возникают.

Он также говорил о важности искусства общения, умения изложить свои мысли четко и понятно, не тратя лишних слов и не отвлекаясь от темы, и о необходимости излучать уверенность и компетентность. Далее он заметил, что в 80% всех случаев искусство адвоката, вероятно, не имеет значения – дело решается на основании статей закона. В оставшихся 20% адвокат может повлиять на исход дела, но не всегда положительно. Другими словами, выступление адвоката может способствовать поражению.

Даже несмотря на то, что Алан начал с нападения, на нас произвело большое впечатление, что в его словах совершенно отсутствовало высокомерие. Он высочайший профессионал, и он постоянно является мишенью для нападок своих противников, которые очень часто делают ошибку, впадая в откровенно атакующий тон. Но он берет себе за правило никогда не отвечать тем же. В зале суда он вежлив, любезен и деловит, даже если он питает отвращение к противной стороне. Это дает ему возможность набирать очки; если противник не в состоянии владеть своими эмоциями, Алан может обратить это на пользу своему клиенту. Он сохраняет невозмутимость, он всегда владеет собой и редко возмущается – только для нужного эффекта.

Воображение тоже является важной чертой арсенала юриста. Алан мысленно видит развертывание дела до того, как входит в зал суда (точно так как спортсмен перед матчем), обдумывая возможные кризисы до того, как они возникают, и стараясь предвидеть, какие возражения может представить его противник.

Неудивительно, что оценки Алана были значительно выше, чем у среднего адвоката. Его оценки по отдельным компонентам тоже были показательны – самые высокие в независимости (как и подобает старшему партнеру в его собственной фирме), затем следуют самоанализ и межличностные отношения, ассертивность и решение проблем.

Когда мы изложили Алану наши соображения, мы его спросили, не видит ли он связи между умением хорошо понимать других людей, ясно выражать свои мысли, быть спокойным, учтивым, владеть собой и быть уверенным – а все это компоненты эмоциональной культуры – и своим успехом, и он признал, что несмотря на свое недоверие, он, в конце концов, видит немало смысла в нашей работе.

Вторая наша юридическая звезда – Дон Джек, представляющий в суде корпорации, который как раз тогда, когда проходил *EQ-i* тест, участвовал в коллективном иске против *Bre-Ex* (это был процесс по одному из самых запутанных биржевых мошенничеств 1990-х годов.) Одно из первых впечатлений о нем – он настоящий джентльмен. Мы были поражены его мягкими манерами и деликатностью, но наш общий приятель нас поправил. "Не обманывайтесь", сказал он. "Это человек, которого лучше иметь на своей стороне." (С которым лучше не ссориться.) Позднее мы узнали, что в зале суда обычная любезность Дона сочетается с бульдожьей хваткой, и его допросы, изматывающие душу, часто доводят свидетелей до слез.

У него также были высокие оценки по тесту *EQ-i*, особенно в самоуважении, самореализации и переносимости стресса. И он тоже, хотя и учился в Оксфорде, скажет вам, что для того, чтобы выделиться, мало академических успехов. Один из факторов его успеха – способность разобраться в самой сложной картине, определить самые существенные детали и найти самое уязвимое место противника. Он тоже понимает необходимость контролировать свои эмоции и иметь план игры, и в то же самое время улавливать эмоции судьи и свидетелей, дающих показания перед судом. Мы бы сравнили его работу в суде с дирижированием оркестром или с игрой шахматного мастера, который всегда

рассчитывает вперед на десятки ходов.

Не все из нас участвуют в судебных процессах, но многие из нас имеют детей, и один из наиболее часто задаваемых вопросов на наших лекциях – "Что нужно для того, чтоб стать прекрасным учителем?" Теперешние потребители образования (родители и ученики) стали гораздо более требовательными в своих ожиданиях.

Для того, чтобы ответить на этот вопрос, мы провели *EQ-i* тест среди тысяч учителей, и нас часто просили устраивать презентации и семинары для групп учителей и для школ, включая их в программу профессионального совершенствования. Например, нам представилась возможность ежегодно тестировать весь штат частной школы средней величины, и мы должны были устраивать презентацию (включая конкретное исследование выдающегося ученика) для административного комитета, кратко изложив, чего их классы добились за школьный год. Школа указала нам пять лучших учителей, и когда наше тестирование было завершено, мы сравнили их показатели с показателями их коллег.

Мы обнаружили, что лучшие учителя имели значительно более высокие оценки, чем их коллеги, по нескольким категориям, но – надо еще раз сказать, что мы были слегка удивлены, в каких именно. Часто мы спрашивали учителей определить, что, по их мнению, является самыми важными факторами в их работе; может быть, им легче это сделать, описывая лучших и наиболее эффективных учителей, которые были у них самих, когда они были молодыми. Но фактор, который по нашим исследованиям оказался самым важным, никогда не был на первом месте в их списках.

Это был самоанализ. Почему он выделяется? Потому что, как мы уже видели, быть в курсе своих эмоций – это первый шаг к эффективному управлению ими. Это также способ создавать себе мотивацию совершенствоваться, делать все как можно лучше, неделя за неделей, лицом к лицу с целым классом учеников с очень различными потребностями и способностями, разными уровнями интереса и объемом внимания. Мало кто из нас, можно смело утверждать, встречается изо дня в день с такой устрашающей задачей.

В другом исследовании мы тестировали 257 учителей начальных школ и 157 – средних школ. Мы тоже попросили их оценить качество своей работы. 13% оценили ее как среднюю или еще ниже, 60% – как среднюю, а 27% заявили, что она выше средней. Какие *EQ* факторы различали эти группы? Самое большое различие было в оптимизме: те учителя, которые заявили, что они выше среднего, были значительно более оптимистичны, чем другие. Они также были гораздо выше других в решении проблем и самореализации, переносимости стресса и счастье. Когда мы повторили эту процедуру с учителями средней школы, мы обнаружили, что фактор, который выделял наиболее успешных (по их заявлению) преподавателей – в первую очередь самореализация, способность в полной степени выполнять свои обязанности, участвовать в факультативной деятельности и постоянно стремиться к совершенству – а за этим идут умение решать проблемы, самоанализ и счастье.

Ну а что насчет плохих учителей? На уровне начальной школы, как вы наверное подозреваете, им нехватает оптимизма, но вы ошибаетесь. Фактор, который ограничивает их успех – это отсутствие контроля над импульсами, что приводит к проблемам поведения на уроке, недостатку терпения и организационных способностей. На уровне средней школы учителя, которые были недовольны качеством своей работы, отличались низкими оценками в гибкости. Излишняя строгость – не лучший путь к сердцу подростка, а верный признак, что вы подспудно стремитесь следовать правилам любой ценой, не сгибаясь, укрепляя дисциплину и поддерживая свой авторитет. Для некоторых учителей гибкость – это самое трудно достижимое качество, но она совершенно необходима. В длительной перспективе победа в борьбе за сердца учеников продвинет учителя намного дальше, чем ежедневные сражения с ними под лозунгом: "Зарубите себе на носу, что я здесь хозяин!" Мы подозреваем, что в классе и вне его жестко регламентированный режим все более уходит в прошлое.

Мы также смогли протестировать целый ряд врачей, чьи оценки оказались, увы, ниже среднего. Самые высокие оценки у них были в переносимости стресса, гибкости и оценке действительности; самые низкие – в эмпатии, следом идут счастье и социальная ответственность.

Однажды мы оказались на национальном радишоу вместе с руководителем

кафедры семейной практики большого медицинского ф-та, и с некоторым трепетом упомянули о наших данных, боясь, что она тут же накинется на нас или на нашу методику. Но она сказала, что это ее совсем не удивляет. По ее мнению, медицинские ф-ты ежегодно набирают массу интеллигентных и внимательных к другим молодых людей, и вскоре успешно выбивают из них эти качества. Неудивительно, что холистическая медицина (рассматривающая любую болезнь как нарушение функционирования всего организма) пользуется все большим успехом за счет более традиционных дисциплин, и что количество исков против медиков резко увеличилось за последние 20 лет – в значительной степени из-за отсутствия контакта между врачом и пациентом.

И еще по этому поводу мы можем добавить, что мы опросили 3,829 человек, которые проходили тест *EQ-i*, о их способности справляться с делами, касающимися здоровья. 2,715 полагают, что они успешно с ними справляются, а 1,114 сказали, что следовало бы лучше. Как вы можете себе представить, их оценки значительно различались – первые в среднем получили на 10 баллов больше по всем аспектам. Умения и подходы, которые больше всего различались у этих двух групп, были: переносимость стресса, оптимизм, гибкость, самоуважение и счастье – в этом порядке.

В этом, опять же, нет ничего удивительного. Болезнь вызывает стресс, и наша реакция на этот стресс сама по себе физиологична и может осложнить наше состояние (усугубить наш дискомфорт). Мы не только чувствуем себя больными и действуем как больные, но наши реакции на болезнь тормозят естественные усилия тела справиться с болезнью. Достаточно плохо просто болеть, но если при этом еще мучить себя мрачными мыслями, это может только осложнить наши проблемы. Оптимизм помогает нам преодолеть эту беду, точно так, как он помогает нам преодолеть другие несчастья. Если наши мысли сфокусировать в одну – как хорошо мы сумеем справиться с болезнью, и будем верить, что она со временем отступит, это действительно поможет нам справиться с ней. И то же самое с гибкостью: упрямо отказываясь делать то, что может нам помочь, мы только удлинняем наши страдания.

В 1996 г. Дженни Данкли, аспирантка-психолог из Южной Африки, провела такое исследование: она сравнила оценки в *EQ-i* тесте у 58 пациентов, которые незадолго до этого перенесли сердечный приступ, с контрольной группой, у которых было здоровое сердце. Как она и думала, выздоравливающие пациенты имели намного меньшие оценки, особенно в переносимости стресса, гибкости и самореализации. Но, к ее удивлению, они получили больше очков в социальной ответственности. Может быть прикосновение смерти заставило их перенести внимание на одну из наиболее важных и ценных вещей в жизни – великодушие, благожелательность по отношению к ближнему.

Но Данкли не остановилась на этом. Ей было известно, что 22 пациента участвовали в программе, помогающей справиться со стрессом, в то время как 16 – нет. Она сравнила их оценки и обнаружила значительные различия и в общих оценках, и в каждой составляющей, за исключением межличностных отношений и самоуважения. Те, кто прошли антистрессовую программу, были снова тестированы после пяти недель занятий и увеличили свои оценки в среднем на 9 баллов, наибольшее улучшение было в переносимости стресса, самоуважении, гибкости, счастье, самореализации, решении проблем и контроле над импульсами.

А что с безработными? С помощью Роз-Мари Нигли из Молодежной Женской Христианской Организации YWCA в Торонто мы собрали данные по *EQ-i* в большой выборке хронически безработных в возрасте от 18 до 50 лет. В целом эта группа получила оценки ниже среднего в межличностной и адаптивной областях. Самые низкие оценки были в самоутверждении, оценке действительности и счастье. В самоуважении и независимости оценки тоже были ниже среднего.

Эти результаты могут объяснить, почему им не удается найти работу или удержаться на ней. Постоянные неудачи ослабляют эти, возможно изначально недоразвитые эмоциональные навыки, создавая хроническую ситуацию.

Однако примечательно, что люди в этой группе имеют оценки выше среднего в эмпатии и социальной ответственности. Может быть, поддержка со стороны государства усиливает понимание и внимание к другим, которым повезло еще меньше.

Около 50 из них участвовали в шестинедельных занятиях, направленных на развитие самоутверждения, реалистичности в поиске работы и усовершенствовании общих жизненных навыков (умении справляться с трудностями

и быть более оптимистичными). У группы был инструктаж в классе, обучение жизненным навыкам и техническим умениям. Более 90% участников после этого нашли работу. Когда они снова прошли тест *EQ-i*, их оценки значительно повысились; больше всего – в ассертивности, оценке действительности и эмоциональном самоанализе.

И наконец, какова связь между эмоциональными способностями и удовлетворением семейной жизнью?

Чтобы ответить на этот вопрос, мы протестировали более 1,100 человек и предложили им самим оценить себя в этом отношении. Как и ожидалось, те, кто были удовлетворены, имели в целом на 5 баллов выше недовольных. Разница обнаружилась во всех пяти сферах эмоциональных способностей, а также по всем их 15 компонентам, но что, как вы думаете, играет наибольшую определяющую роль в том, счастлив ли человек в браке? Многие из нас назвали бы межличностные отношения, эмпатию или гибкость. Но список возглавляет счастье, за ним следует самоуважение, самоанализ, ассертивность и оценка действительности. И только затем в силу входят межличностные отношения.

Поскольку счастье, как оказывается, играет значительную роль в одном из наших исследований, многие спрашивают, не получается ли так (в этом частном случае), что удачный брак приводит к более высоким оценкам в счастье – или наоборот. Мы думаем, что первичное – это счастье, потому что люди с высоким уровнем этого компонента имеют тенденцию быть счастливыми в широком разнообразии ситуаций, в хорошие и плохие времена (как говорится в брачном обещании, в радости и в горе). Мы надеемся, вы поняли из этой книги, что счастье возникает изнутри человека.

Очевидно, что в браке, где ярко проявляются и ваши достоинства, и ваши слабости, самоуважение чрезвычайно важно. Умение видеть себя поможет вам быть менее обидчивым и склонным к самозащите во что бы то ни стало. (В конце концов, не считая вашей мамы, скорее всего ваш(а) супруг(а) будет вас больше всех критиковать. Если вы подготовлены, это поможет вам конструктивно справляться с критикой, честно глядя ей в лицо, и, если она обоснована, что-то предпринять по этому поводу, а не подымать крик.) Что же касается самоанализа, он дает вам возможность следить за своей внутренней температурой и контролировать ее; самореализация, придавая вкус каждому элементу нашей жизни, особенно важна, когда дело доходит до интимных отношений.

Мы надеемся, что идеи и упражнения из этой книги помогли вам развить свои эмоциональные способности. Мы полагаем, что достаточно полно показали, что нет ни одного человека, кто не извлек бы пользы от повышения их уровня. Будь это на работе, в развлечениях, в игре или во взаимоотношениях с близкими и не очень людьми, когда ваша эмоциональная культура на высоте, вы лучше подготовлены к успеху в жизни. Помните – никогда не слишком поздно совершить перемену к лучшему.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

EQ-i Бар-Она

В последнее время, в стремлении примазаться к победителям, ряд авторов распространяет множество вопросников и процедур тестирования, которые, как уверяется, могут измерить эмоциональные способности. На самом деле требуется по крайней мере пять лет, чтобы разработать такой сложный тест, основанный на надежных исследованиях, который заслуживал бы доверия на рабочем месте, в школе и в терапии. Насколько нам известно, тест *EQ-i* Бар-Она, который точно определяет и оценивает 15 компонентов эмоциональных способностей, является единственным тестом, основанным на самостоятельных (письменных) ответах тестируемого, который, как было научно показано, является и надежным, и достоверным – это два критерия, которым должны удовлетворять все психологические, психотерапевтические и профессиональные тесты, чтобы на них можно было опираться.

Обоснованность и достоверность легко определить. Чтобы тест можно было считать надежным, он должен давать сходные результаты, когда его применяют к одному и тому же человеку, по крайней мере через короткие промежутки времени. (С течением времени, как мы увидим, можно ожидать некоторых перемен.) Например, если ваши весы в ванной показывают один и тот же вес три раза в течение получаса, вы можете считать их **надежными**. Если они отмечают разный вес, то они не в порядке. Однако предположим, что они показывают каждый раз один и тот же вес, но вам известно – потому что вы только что были у врача – что эти показания неверны. В этом случае их показания, хотя и постоянные, **недостоверны**, потому что весы не удовлетворяют своему назначению – точно измерять ваш вес.

EQ-i удовлетворяет обоим требованиям. Он дает устойчивые показатели, и эти показатели достоверны, поскольку они, как доказано, измеряют именно то, что должны измерять – эмоциональные способности.

Мы знаем, что *EQ-i* надежен, потому что он был разработан согласно нормативам Американской Ассоциации Психологов. Чтобы удовлетворять этим нормативам, тест должен соответствовать трем главным стандартам:

1. Во время разработки он должен был применен к широкой выборке, которая представляет достаточно разнообразные социоэкономические группы и включает ряд различных регионов. Обычно эта процедура происходит в пределах Соединенных Штатов, но в данном случае были использованы также данные из Канады, Израиля, Германии, Южной Африки, Нигерии, Швеции, Нидерландов, Индии и Аргентины. В то время как большинство стандартных тестов обычно публиковались после проверки на 1,000 человек, тест *EQ-i* был опубликован после проверки на 4, 000.

2. Чтобы показать его достоверность, исследователи должны повторить тестирование выбранной группы. Обычно это делается один раз, через шесть недель или меньше, но *EQ-i* был повторен дважды – один раз через месяц, и снова через четыре месяца.

3. Стандартный тест должен продемонстрировать несколько разных видов достоверности, которые изложены ниже. Для ясности мы привяжем эти критерии к специфическому формату *EQ-i*.

Достоверность содержания (content validity) требует, чтобы каждый вопрос должен относиться к сути той из 15-ти способностей, которую он предназначен измерять. Таким образом первой задачей было установить точную градуировку каждой шкалы для каждой из эмоциональных способностей, от Эмоционального Самоанализа до Счастья. Были предложены и обсуждены сотни возможных вопросов – самим Бар-Оном, группой интернациональных исследователей и комиссией из пяти экспертов-психологов и психиатров. В итоге первоначальные более чем 1,000 вопросов были сведены к 133. Это было сделано в результате изучения каждого вопроса, чтобы убедиться, что он лучше других представляет одну и только одну определенную шкалу. Затем эти вопросы были проверены на большой группе, что помогло их дальнейшему уточнению и исключению перекрытий и излишеств.

Адекватность (face validity) касается степени, в которой каждый вопрос позволяет измерить именно то, для чего предназначен тест.

Например, мы создаем тест для определения, насколько вы годитесь в автомеханики. Если я буду задавать вам вопросы, в каких вы отношениях с вашей матерью или какое мороженое вы предпочитаете, вы совершенно

справедливо придете к заключению, что зря теряете время. И вы навряд ли серьезно и искренне захотите выполнить тест, который не имеет никакого отношения к существу дела. В процессе разработки *EQ-i* несколько раз проходил исследование на адекватность, в котором проверялось все, что касается грамматики, синтаксиса и соответствия определенной способности. Остались только те, которые непосредственно и недвусмысленно относились к данной шкале.

Далее *EQ-i* был подвергнут факторному анализу, серии статистических процедур, которые оценивают, насколько вся структура списка вопросов имеет смысл – то-есть, насколько все шкалы "поддерживают друг друга и связываются в единое целое". Во время этого процесса компьютер перемолол ответы более чем 1,000 человек. Только те вопросы, которые подходили определенной шкале, были оставлены на месте.

Конструктивная достоверность (construct validity) (оценка степени соответствия структуры системы тестирования ее конечным целям) относится к тому, насколько тест как целое измеряет то, что он предназначен измерять. Было бы бесполезно разрабатывать вопросы, которые хорошо читаются, хорошо сгруппированы и хорошо подходят к специфическому определению, если они не помогают в определении эмоциональных способностей. Например, мы предлагаем тест, разработанный для измерения успешности футбольного защитника. Далее, предположим, что мы тестируем группу защитников и не находим абсолютно никакой связи между результатами теста и качеством их игры. Тест можно спокойно выбросить в мусор. Поэтому *EQ-i* уже на ранних стадиях разработки был сравнен с десятью другими широко применяемыми и давно установившимися тестами, которые измеряли свойства личности и состояние духа. Эти исследования, которые происходили в шести различных странах, обнаружили, что *EQ-i* действительно (и достоверно) измеряет ряд характеристик, которые уже охвачены существующими тестами. Но эти перекрытия не были слишком многочисленными, и это значило, что *EQ-i* не дублирует уже имеющиеся в наличии материалы.

Сходимость достоверности (divergent validity) обращает внимание, в каких пределах тест приводит к той же оценке как со стороны проводящего тест, так и со стороны объективного внешнего наблюдателя. В этой стадии разработки люди, которые прошли *EQ-i*, затем проходили интервью с опытным психологом. Эти интервью включали все области, измеренные тестом. Далее три клинических психолога прослушивали магнитофонную запись интервью, и, основываясь только на ней, выставляли оценки по всем шкалам *EQ-i*. Затем их оценки усредняли, чтобы получить по единой оценке в каждой шкале для каждого их протестированных. Средние оценки очень близко соответствовали результатам теста, особенно для ассертивности, решения проблем и оценки действительности. Социальная ответственность оказалась самой трудной для судей. Кроме того, те люди, которых тестировали, сами ставили себе оценки по каждой их шкал *EQ-i*, читая их определение и выбирая число между 1 и 7, которое лучше всего отражало, как они сами видят это свое качество. Эти результаты также показали большое соответствие с их фактическими оценками.

Отклонение достоверности (divergent validity) просто означает, что когда вы работаете над новым тестом, вы должны удостовериться, что он случайно не измеряет нечто совершенно другое. Например, предположим, что мы вдруг обнаружили, что всякий, кто (по нашему тесту) обладает высоким *EQ*, обладает также и высоким *IQ*, а всякий человек с низким *EQ* обладает также низким *IQ*. Если это так, значит мы просто создали еще один тест для измерения *IQ*. Чтобы принять меры предосторожности против этого, большому числу людей был предложен тест *EQ-i* одновременно с тестом *IQ* и личностными тестами, чтобы найти области, где они перекрываются. Например, предполагалось, что такая составляющая *EQ*, как решение проблем, может быть близка к "абстрактному мышлению", измеряемому тестом *IQ*. Однако при ближайшем рассмотрении они оказались отчетливо различимыми. Более социально ориентированные и будничные решения, которые являются частью эмоциональных способностей, только отдаленно связаны с академическими и (это слово является обобщающим) абстрактными ментальными процессами. Были также изучены другие шкалы, и было обнаружено, что самоутверждение (ассертивность) не

имеет ничего общего с враждебностью; социальная ответственность не переводится как подчинение, послушание или чрезмерный конформизм; гибкость не является неустойчивостью; контроль над импульсами отличается от отсутствия непосредственности и от скованности; и счастье (ко всеобщему облегчению) не означает легкомыслия или маниакального состояния.

Критерий групповой достоверности (criterion group validity) означает, что каждый пригодный к употреблению тест должен быть способен выявить различие между группами людей, имеющих некоторые общие характеристики, которые тест предназначен измерять, но во многом другом различаются.. Например, мы начали применять гипотетический тест, который должен измерять успешность футбольных защитников. Если мы обнаружим, что игроки из старших классов школы и из национальной футбольной лиги (все они играют в футбол, но в остальном совершенно непохожи) получают одни и те же оценки по всем шкалам, тест надо вернуть на доработку. Поэтому были приложены большие усилия, чтобы *EQ-i* можно было применять к самым разнообразным группам, но чтобы он мог также указать на их различия, хотя все они имеют примерно общую степень эмоциональных способностей.

И вот поэтому, в течение последних трех лет, один единственный тест позволил нам построить различные и поддающиеся интерпретации профили для таких несопоставимых групп, как хронические безработные; душевнобольные и люди с наркотической или алкогольной зависимостью; мужья, избивающие жен; финансовые директора лотерейных компаний; слушатели престижной военной академии; закоренелые преступники; высокоплачиваемые профессиональные спортсмены; выздоравливающие после сердечных приступов пациенты; вербовщики военно-воздушных сил Соединенных Штатов; и иммигранты, которые успешно интегрировались в новую культуру. Все они – и еще многие другие – были охвачены и точно измерены тестом *EQ-i*.

Предсказательная достоверность (predictive validity) – это во многих случаях можно проверить только временем и практикой. Дает ли нам *EQ-i* возможность предвидеть будущее и верно определять чьи-то шансы на успех в данной частной области? Можем ли мы пользоваться им, чтобы определить, какого нового игрока выбрать, чтобы взбодрить НХЛ; кого из служащих сделать старшим менеджером; для каких пациентов новая методика лечения будет полезной; какой продавец перекроет все предыдущие нормы; какой родитель окажется наиболее заботливым или какой(ая) супруг(а) – наиболее склонным(ой) к сопереживанию. Хотя *EQ-i* все еще почти в пленках, он уже имеет на своем счет впечатляющий рекорд по предсказаниям, что, как мы полагаем, показано в предыдущей главе.

Итак, выслушав все это, хотите ли вы подумать о прохождении теста? Наверно, остается некоторая степень сомнений и скептицизма. В частности, вас наверно интересует достоверность самостоятельно проведенной процедуры. С первого взгляда мысль о том, что нужно ответить на 133 вопроса, чтобы измерить ваши эмоциональные способности, может показаться излишне трудоемкой. Если мы хотим узнать, насколько эмоционально развит кто-то, почему бы не предложить ему чашку кофе и удобное кресло и просто задать ему этот вопрос? Мы этого не сделаем, потому что это бесполезно: ответы будут чрезвычайно субъективны, и проверить их обоснованность невозможно. А вот самостоятельные и правдивые ответы на 133 вопроса *EQ-i* дают нужный результат.

Мы уверены, что этот тест вообще хорошо работает, потому что такая точно процедура является обычной (общепринятой) уже почти 100 лет в области психологического тестирования. Мы уверены в *EQ-i*, поскольку он прошел описанные выше процедуры обоснования, и потому что тот, кто проходит тест, не выставляет сам оценок и не интерпретирует их.

Чтобы понять, почему попытка самостоятельной интерпретации собственного теста чревата ошибкой, рассмотрим специфический пример. Все, кто знаком с журналисткой Джоди, считают ее эмпатическим и социально ответственным человеком. Однако когда она выполнила тест *EQ-i*, ее оценки по этим шкалам оказались более или менее средними. Она была удивлена, однако, как показали другие ее ответы, она склонна к крайней самокритике и ставит себе недоступно высокие стандарты. Она отвечала на вопросы совершенно правдиво, но в своих

мыслях она сравнивала себя с людьми, которыми она восхищается и считает идеальным воплощением эмпатии и ответственности. (Т.е. ее совершенно искренние ответы отражали подсознательную заниженную самооценку по сравнению с воображаемым идеалом.)

В тот же самый день Гарри, фабричный рабочий, тоже выполнял этот тест. У него не было таких ролевых моделей-образцов, когда дело дошло до этих двух шкал. Он терпеливо выслушивает рассказы своих товарищей об их проблемах, дает деньги на благотворительность и оставляет сдачу бездомным (в кружке у кассы), участвует в церковной группе, но он, конечно, не идеал. Большинство его приятелей вероятно согласны, что он славный парень, который старается как лучше, но в нем нет ничего особенного. Однако Гарри считает себя очень эмпатическим и социально ответственным, особенно по сравнению с некоторыми из своих знакомых. И в результате его ответы – совершенно искренние – приводят к более высоким отметкам, чем у Джоди.

Значит ли это, что Гарри на самом деле обладает большей эмпатией и социальной ответственностью, чем Джоди? Не обязательно. Эти результаты говорят о том, как они воспринимают себя. И когда речь идет об эмоциональных способностях, это восприятие может быть более важным, чем объективная реальность. Вспомним, что *EQ* – это система способов, которыми мы взаимодействуем с нашим окружением, система убеждений о мире и нашем месте в этом мире. Джоди считает, что работает ниже своих возможностей – ей хотелось бы сделать гораздо больше. Гарри думает, что он прекрасный парень, лучше большинства. Их субъективные взгляды влияют на то, как они строят свои личные связи, справляются с проблемами здоровья, относятся к своим коллегам и ведут себя в ситуациях соперничества. И действительно, заурядный парень Гарри может быть более успешен в своей сфере деятельности в достижении целей, которые он себе ставит, и в жизни, к которой он стремится, хотя по оценке кого-нибудь другого, Джоди может быть более полно живущим и успешно функционирующим человеком.

Теперь представим себе, что бы могло случиться, если бы Джоди сама оценивала свой *EQ-i*. Два средних (но, в ее глазах, безнадежно низких) результата в областях, которые она ценит, оправдали бы ее самые мрачные опасения. Может быть, она бы попыталась исправить этот мнимый дефект амортизацией в неверном направлении. К счастью, помещая эти оценки в контекст и интерпретируя результаты теста как целое, мы (профессионалы) можем помочь ей лучше разобраться в себе и следовать более полезной линии поведения.

И надо упомянуть напоследок еще кое-что. Нас часто спрашивают, как со временем изменяются оценки *EQ-i*. Они на самом деле будут меняться – меньше, чем результаты тестов настроения или состояния духа (которые могут меняться со дня на день, если не с часу на час), но больше, чем результаты личностных тестов, измеряющих характеристики или особенности – такие как искренность или интровертность, которые склонны оставаться относительно устойчивыми в течение жизни. Так как эмоциональные способности меняются с возрастом и опытом, следует ожидать, что оценки *EQ-I* тоже могут меняться – даже без обучения, тренировки или даже без сознательных усилий с нашей стороны.

Периодическое повторное тестирование целого ряда групп это подтвердило. Вообще говоря, разница в оценках через месяц очень мала. Через четыре месяца определенные шкалы показывают больше изменений, чем другие – особенно переносимость стресса, оценка действительности и асертивность. Самые постоянные шкалы – это гибкость, самореализация и решение проблем.

И последний (хотя и очень распространенный) вопрос, который задается от имени преступника, затаившегося в каждом из нас: можно ли обмануть *EQ-I*, если лгать в ответ на его вопросы. Краткий ответ – нет, нельзя. Или, более точно, это будет труднее, чем вы думаете, и вас, скорее всего, разоблачат. В тест встроен ряд "сторожей", которые включают сигнал тревоги, если вы пытаетесь представить себя более (или менее) эмоционально способным. Указатель имитации положительного образа ловит тех, кто пытается изобразить себя в розовых красках; указатель имитации черного образа – тех, кто хотел бы получить оценки пониже. (А зачем это нужно? Тем, кто заинтересован в получении страховки или компенсации за увечье на работе. Может быть, преступнику для самооправдания.) Имеется также указатель противоречий и несколько сигналов раннего предупреждения, что у вас нет намерения быть

искренним, в случае если кто-нибудь решает принять вызов и попытается спутать карты.

Наш совет – быть как можно более искренним, когда вы проходите *EQ-I* или любой другой тест. Попробуйте смошенничать, и вы введете в заблуждение – не говоря уже о простом обмане – самого себя. *EQ-I*, правильно выполненный и интерпретированный, поможет вам развить свои сильные стороны и преодолеть слабые. Если он используется как часть процесса отбора на определенную работу, попытка получить поддельную оценку может сработать только против вас. Даже если вам удастся обвести вокруг пальца тестирующих и вы будете приняты на основе подделанных результатов, есть большая вероятность, что работа не будет соответствовать вашим настоящим способностям – и в этом случае победителей не будет.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

EQ и успех в работе

Что требуется для успеха в работе?

Перед вами краткий итог первой в мире работы, в которой использовались достоверные измерения эмоциональных способностей, чтобы исследовать этот вопрос. Хотя на него нет легкого ответа, наши исследования обнаружили, что *EQ* может быть причиной примерно от 15% до 45% процентов успеха в работе. Мы протестировали 4,888 работников в самых различных областях деятельности и попросили их сообщить, насколько, по их мнению, они успешны. Хотя мы не можем гарантировать, что все они абсолютно точны в своих оценках успеха, мы полагаем, что такой самоотчет является полезным указателем. Пожалуйста, помните, проглядывая это список, что это примерные соображения.

Эти данные были собраны *Multi-Health Systems* в Северной Америке. Всем участникам предложили пройти тест *EQ-I* и оценить свою успешность в работе. Некоторые группы были меньше других. Принимались только те данные, которые имели статистическую значимость. Это значит, что только тогда, когда преуспевающие люди имели гораздо более высокие оценки в своем *EQ*, чем неуспешные, тогда включались данные по этой группе. В каждой группе мы представили по пять факторов, занимающих высшие места, в порядке их важности. Эти факторы отличают высокоэффективных работников от отстающих.

В некоторых группах, с первого взгляда, отмечены как важные как будто не те факторы, которые можно было ожидать. Например, можно было предполагать, что хорошие инженеры должны отличаться от плохих высоким уровнем оценки реальности. Однако оказалось, что все инженеры обладают сравнительно высоким уровнем оценки реальности, так что она не связана с их успешностью. Как показано ниже, хороших от плохих инженеров различают другие качества.

Можете представить себе наши рекомендации как рецепты пирога. Мы пытаемся дать рецепты (или комбинации факторов) для самых вкусных пирогов. В наших более усовершенствованных исследованиях мы вывели формулу, которая действительно указывает значение каждого фактора, заслуживающего внимания. С помощью процесса, называемого логистической регрессией (термин из математической логики), мы определили идеальные комбинации факторов *EQ* для многих профессиональных групп. Это принесло большую выгоду и для нанимателей, и для нанимаемых на работу, которые хотят найти наилучшее и приносящее наибольшее удовлетворение соответствие между человеком и делом, которым он занимается. Люди, наиболее удовлетворенные своей работой – это обычно те, чьи эмоциональные способности более всего подходят к этой работе.

Мы приводим список пяти самых важных факторов (если по крайней мере пять являются существенными) для каждого рода деятельности. Цифры в скобках указывают на размер выборки для каждой группы.

Общий успех в работе (4,888)

1. Самореализация
2. Счастье
3. Оптимизм
4. Самоуважение
5. Ассертивность

Оптовая торговля (524)

1. Самореализация
2. Ассертивность
3. Счастье
4. Оптимизм
5. Самоуважение

Страховые агенты (97)

1. Ассертивность
2. Самоуважение
3. Счастье
4. Переносимость стресса
5. Самореализация

Деловые услуги (53)

1. Самоуважение
2. Оценка действительности
3. Ассертивность
4. Переносимость стресса
5. Оптимизм

Маркетинг (99)

1. Оптимизм
2. Оценка действительности
3. Независимость
4. Контроль над импульсами
5. Социальная ответственность

Розничная торговля (109)

1. Самореализация
2. Ассертивность
3. Счастье
4. Эмоциональный самоанализ
5. Межличностные связи

Другая торговля (100)

1. Самоуважение
2. Самореализация
3. Счастье
4. Оптимизм
5. Ассертивность

Кассир\ банковский кассир

1. Переносимость стресса
2. Оптимизм
3. Самоуважение
4. Самореализация
5. Оценка реальности

Финансист (40)

1. Ассертивность
2. Межличностные связи
3. Решение проблем
4. Счастье
5. Эмпатия

Служба выполнения заявок клиентов (72)

1. Переносимость стресса
2. Ассертивность
3. Счастье
4. Межперсональные связи
5. Самореализация

Консультанты по найму на работу (94)

1. Самореализация
2. Оценка действительности

3. Переносимость стресса
4. Оптимизм
5. Межличностные связи

Руководители отдела кадров (104)

1. Счастье
2. Самореализация
3. Оптимизм
4. Ассертивность
5. Переносимость стресса

Консультанты по менеджменту (252)

1. Ассертивность
2. Счастье
3. Эмоциональный самоанализ
4. Оценка действительности
5. Самореализация

Старшие менеджеры (260)

1. Самоуважение
2. Счастье
3. Межличностные связи
4. Оценка действительности
5. Самореализация

Менеджеры-плановики (75)

1. Гибкость
2. Решение проблем
3. Независимость
4. Контроль над импульсами
5. Самореализация

Директор предприятия (145)

1. Межличностные связи
2. Ассертивность
3. Счастье
4. Самоуважение
5. Эмоциональный самоанализ

Бухгалтер

1. Решение проблем
2. Межличностные отношения
3. Счастье
4. Самоуважение
5. Эмоциональный самоанализ

Медсестра (126)

1. Самореализация
2. Независимость

Медтехник (78)

1. Самоуважение
2. Оптимизм
3. Оценка действительности
4. Самореализация
5. Независимость

Художник-плакатист, художник-дизайнер

1. Гибкость
2. Самореализация

Школьный администратор

1. Межличностные связи
2. Оценка действительности
3. Оптимизм
4. Счастье
5. Самоуважение

Учитель средней школы (200)

1. Эмпатия
2. Самореализация
3. Переносимость стресса

Учитель начальной школы (347)

1. Оптимизм

2. Самоуважение
3. Независимость
4. Переносимость стресса
5. Счастье

Государственный служащий (141)

1. Оптимизм
2. Самореализация
3. Самоуважение
4. Независимость
5. Ассертивность

Служители религии (79)

1. Самореализация
2. Межличностные связи
3. Ассертивность
4. Переносимость стресса
5. Самоуважение

Социальные работники (52)

1. Независимость
2. Переносимость стресса
3. Самоутверждение
4. Контроль над импульсами
5. Оптимизм

Работники государственного социального обеспечения (91)

- Эмоциональный самоанализ
2. Межличностные связи
 3. Эмпатия
 4. Переносимость стресса
 5. Счастье

Врачи/хирурги (19)

1. Независимость
2. Переносимость стресса
3. Эмпатия
4. Контроль над импульсами
5. Гибкость

Адвокаты (26)

1. Самореализация
2. Счастье
3. Переносимость стресса
4. Ассертивность
5. Социальная ответственность

Инженеры (86)

1. Самореализация
2. Счастье
3. Оптимизм
4. Эмпатия
5. Межличностные связи

Психологи/клинические психиатры (52)

1. Оценка действительности
2. Независимость
3. Счастье
4. Переносимость стресса
5. Гибкость

Конец

Об авторах

Стивен Дж. Стайн (Steven J. Stein, Ph/D) – психолог-клиницист, а также основатель и президент *Multi-Health Systems Inc.* (MHS), ведущего издательства психологических тестов. Он был президентом общества психиатров провинции Онтарио и доцентом кафедры психиатрии университета г. Торонто.

Говард Е. Бук (Howard E. Book, M.D., D.Psych., F.R.P.C),

член-основатель общества консультантов по психологии рабочего коллектива

(Associates in Workplace Consultation); был членом правления Международного Общества Психоаналитических Исследований организаций (International Society for the Psychoanalytic for Organisations); член Института Крепкой Семьи (Family Firm Institute). Более десяти лет был инструктором главных администраторов и старших менеджеров по повышению их эмоциональной культуры, чтобы они смогли улучшить моральную и рабочую атмосферу и производительность в своих организациях.