



# Книга Эмоциональное равновесие на работе

## 6 шагов к овладению искусством управления эмоциями

Бартон Голдсмит  
Career Press, 2009  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Какую роль играют эмоции на работе, особенно во времена экономического упадка? Именно этому провокационному и крайне актуальному сегодня вопросу посвящает свою книгу психотерапевт Бартон Голдсмит. Ответ на него он дает в форме практических советов, понятных любому читателю. Книга представляет собой сборник рекомендаций, сгруппированных по шести категориям. Автор кратко и вместе с тем увлекательно излагает свой взгляд на многие насущные вопросы управления, такие как терпимость к неудачам, кризисное планирование, разрешение конфликтов, удовлетворение от работы, поощрение инноваций и признание заслуг. *BooksInShort* рекомендует эту книгу в качестве общего обзора методов решения тех проблем, которые берут начало в эмоциональной сфере.

### Основные идеи

- Эмоции влияют на результативность работы коллектива.
- Страх и другие негативные эмоции снижают производительность труда, затрудняют коммуникацию и подавляют творческое мышление.
- Чтобы повысить производительность в период кризиса, необходимо дать людям возможность открыто говорить о том, что их беспокоит.
- Раздражение или агрессия обычно обостряют взрывоопасную ситуацию.
- Не владея навыком разрешения конфликтов, невозможно создать в коллективе полноценную рабочую обстановку.
- Чтобы ладить с коллегами и добиваться успехов в работе, идите на компромиссы, уважительно относитесь к окружающим и будьте искренни.
- Проблемы не обязательно должны превратиться в непреодолимые препятствия. Они могут стать толчком к развитию и совершенствованию.
- Будьте готовы к кризису. Разработайте план, предусматривающий несколько возможных сценариев.
- Программы наставничества помогают сплотить коллектив и воспитать будущих лидеров.
- Хорошие руководители умеют настраиваться на одну эмоциональную волну со своими сотрудниками.

### Краткое содержание

#### Управление персоналом в условиях кризиса

Переживаемый сегодня экономический спад породил у многих раздражительность, чувство нарастающей тревоги и даже панику. Озабоченные состоянием экономики люди боятся, что останутся без работы, и приносят негативный настрой на свое рабочее место. Как отрицательные эмоции сказываются на рабочем процессе? В состоянии подавленности или разочарования люди ведут себя непредсказуемо, уклоняются от выполнения должностных обязанностей и нередко проявляют агрессию. Они отстают от графика, говорят грубости коллегам и клиентам. Кризис сделал их излишне осторожными, и они стремятся любой ценой избежать риска. Страх перед будущим снижает производительность труда, мешает полноценному общению и подавляет творческое начало.

“Эмоции – одна из составляющих мира бизнеса, и чтобы чего-то добиться в этом мире, вы должны понимать их природу и уметь управлять их энергией”.

Решая эти проблемы, вы как руководитель ни в коем случае не должны заставлять сотрудников загонять внутрь свои эмоции. Напротив, ваша задача – заставить их разобраться в своих чувствах и научиться открыто, конструктивно их выражать. Хотя существует мнение, что эмоциям нет места в бизнесе, невозможно относиться к своей работе с энтузиазмом, оставаясь бесстрастным и невозмутимым. Правильный эмоциональный настрой обеспечивает ту энергию, которая движет вашу компанию вперед.

## Предпосылки успеха

У людей, которые многого добиваются, есть ряд общих черт. Они уверены в своих способностях и доверяют своей интуиции. Они никогда не перестают учиться и много читают, расширяя свои познания в самых разных областях. Прежде чем предложить решение, они рассматривают проблему с разных точек зрения и задают множество вопросов. Умея выполнять одновременно несколько задач, они в то же время знают, что именно лучше поручить другим. Они окружают себя такими же умными, энергичными, талантливыми людьми. В жизни они всегда руководствуются своим внутренним моральным компасом.

“Эмоциональные, увлеченные люди являются движущей силой любого процесса, однако к ним неодобрительно относятся в деловой среде, где главными достоинствами человека считаются холодный рассудок и рациональное мышление”.

Еще одно обязательное условие результативной работы – правильная постановка целей. Подчиненные едва ли станут искренне стремиться к достижению целей, поставленных лишь для того, чтобы угодить начальству. Чтобы сотрудники прониклись общими целями компании, обратитесь к эмоциональной стороне, так как добиться серьезных результатов в любом деле можно, только подойдя к нему с душой. Признайте, что оплошности и промахи – неотъемлемая часть процесса. Не наказывайте за ошибки ни других, ни себя. Извлекайте из них уроки и двигайтесь дальше. Помогайте сформировать в коллективе атмосферу терпимости, в которой люди не будут бояться говорить об ошибках и искать пути их устранения.

## Как создать комфортную рабочую атмосферу

Отлаженное взаимодействие сотрудников друг с другом способствует созданию продуктивной рабочей атмосферы. Чтобы наладить эффективную коммуникацию и улучшить взаимодействие в коллективе, следуйте десяти правилам:

1. Слушайте не меньше, чем говорите.
2. Совершенствуйте навыки общения, постоянно практикуясь и наблюдая за другими.
3. Выработайте собственный стиль делового общения, соответствующий и вашей индивидуальности, и характеру вашей деятельности.
4. Учтите, что невербальные сигналы не менее важны, чем то, что произносится вслух.
5. Учитесь различать эмоции, скрывающиеся за словами собеседника.
6. Создайте атмосферу психологической защищенности, в которой ваши коллеги и подчиненные не будут бояться высказываться вслух о своих чувствах.
7. Разработайте план на случай “коммуникационных кризисов”.
8. Оперативно реагируйте на проблемы.
9. Критикуя, сосредоточьтесь на проблеме, а не на человеке.
10. Задавайте вопросы, заставляющие всесторонне анализировать проблему.

## Как преодолевать конфликты

Конфликты на рабочем месте неизбежны. Сталкиваясь с напряженной ситуацией, не принимайте поспешных мер. Лучше всего взять тайм-аут до следующего дня. Приведя в порядок собственные мысли и чувства перед трудным разговором, вы сможете добиться большей ясности в формулировке сути проблемы. Составьте план и заранее отрепетируйте то, что хотите сказать. Выясните мнение тех, кто не вовлечен в конфликт и сохраняет объективность. Научитесь отличать попытки сотрудников разрешить проблему от обычных сетований на жизнь. Разговаривая с участниками конфликта, принимайте во внимание их индивидуальные психологические черты. Говорите по делу и будьте вежливы.

“Если люди эмоционально относятся к поставленной цели, она будет достигнута”.

Гневная или агрессивная реакция обычно только усугубляет проблему. Помните о том, что злость, как правило, является проявлением страха или обиды, поэтому постарайтесь разобраться, какое чувство является причиной вашего раздражения. Выплескивание негативных эмоций на окружающих пагубно действует на взаимоотношения, а стремление любой ценой доказать свою правоту не поможет вам добиться своей цели. Если вы сорвали свою злость на ком-то, немедленно извинитесь; если же вы сами стали объектом агрессии, внимательно выслушайте обидчика и ни в коем случае не отвечайте ему тем же. В разговоре будьте сдержанны, используйте нейтральные формулировки. Сместите акцент с доказательства своей правоты на поиск решения проблемы.

“Иногда кажется, что вся деловая жизнь в том и состоит, чтобы научиться с легкостью и артистизмом выпутываться из бесконечной череды проблем”.

Когда возникает конфликт между двумя вашими подчиненными, предложите им поговорить друг с другом напрямую. Если это не даст результатов, попросите двух других сотрудников помочь в разрешении конфликтной ситуации или пригласите “посредника” из другого отдела. Правильно заданные вопросы помогут участникам конфликта найти выход. Каждый из них должен спросить себя: “Как я способствовал возникновению проблемы? Не пытается ли кто-то из нас избежать ответственности? Действительно ли причина моего недовольства кроется в этом, или в чем-то другом? Нужно ли мне обратиться к специалистам из отдела персонала или привлечь третью сторону?” Анализ эмоций – основа эффективного метода разрешения конфликтных ситуаций (английское название этого метода – “carefrontation”, производное от “забота” и “взаимодействие лицом к лицу”). Этот подход заключается в открытом обсуждении проблемы и искреннем желании поставить себя на место другого. С его помощью

проблема становится предметом открытой, содержательной дискуссии, не несущей никаких негативных последствий ни для одной из сторон. Коллеги должны делиться друг с другом тем, что их волнует, так как без этого невозможно разрешать конфликты, учиться на ошибках и самосовершенствоваться.

## Как взаимодействовать с окружающими

Чтобы ладить с коллегами и добиваться профессиональных успехов, будьте готовы идти на компромисс, относитесь к другим с уважением и всегда будьте искренни. Хорошие рабочие взаимоотношения строятся на доверии. Выполняйте свои обещания и никогда не связывайте себя обязательствами, которые не сможете выполнить. Отказ от взятых обязательств допустим только тогда, когда вы можете обосновать его причины. Не забывайте о том, что постоянные жалобы и попытки свалить вину на других оттолкнут от вас товарищей по работе и заставят их занять оборонительную позицию. За стремлением обвинить другого обычно кроется желание избежать ответственности, поэтому, прежде чем указать пальцем на коллегу, оцените свою собственную роль в проблемной ситуации. В спорах не опускайтесь до запугивания, оскорблений или унижения человеческого достоинства. Если вы вынуждены кого-то критиковать, делайте это без раздражения и неприязни.

“...Проще всего чему-то научиться, обучая других, а учить других лучше всего тому, чему сам больше всего хочешь научиться”.

Нередко взаимодействие нарушается по такому сценарию: вы разошлись во взглядах с коллегой по какому-то вопросу, но решили воздержаться от высказывания своего мнения. Это непродуктивно; вам следует озвучить свою точку зрения и обсудить возникшие разногласия. В конце концов, вы ведь можете оказаться правы. В такой дискуссии используйте нейтральные, мягкие формулировки, не вынуждающие другую сторону активно защищаться. Прежде чем начинать разговор, тщательно изучите вопрос. Не делайте поспешных выводов и не считайте, что вам известен ход мысли другого человека. Задавайте больше вопросов, чтобы понять, какие чувства и мотивы движут вашим оппонентом.

## Как управлять кризисом

Относитесь к проблемам, как к способу что-то улучшить. При таком отношении трудности становятся задачами, требующими решения, а кризисные ситуации – новыми возможностями. Несмотря на то, что любой кризис уникален, вы можете подготовиться даже к наихудшему варианту развития событий, следуя следующим принципам:

1. **Опыт – лучший учитель.** Способность все время учиться имеет решающее значение. Если у вашей управленческой команды нет необходимых знаний или навыков, чтобы вывести компанию из кризиса, обратитесь к специалисту.
2. **Не теряйте присутствия духа.** Руководитель должен подавать положительный пример, особенно в трудные времена.
3. **Будьте открыты для новых идей.** Используйте кризис как возможность для поиска неординарных решений.
4. **Совершенствуйте навыки коммуникации.** Сейчас более чем когда-либо вы должны доносить свои идеи до подчиненных с максимальной точностью.
5. **Дайте людям возможность пережить изменение состояния.** В сложной ситуации предоставьте сотрудникам время разобраться в своих чувствах и приспособиться к новой реальности.
6. **Заряжайте энергией.** Ваши сотрудники должны черпать силу в вашем энтузиазме.
7. **Пользуйтесь приемом визуализации.** Нарисуйте в своем воображении картину успеха вашей фирмы после кризиса. Предложите сотрудникам присоединиться к вам в этом упражнении.
8. **Избавьтесь от стресса.** Чтобы снять напряжение, сходите в спортзал или откровенно обсудите свои мысли с окружающими.
9. **Составьте подробный стратегический план.** Учтите несколько возможных сценариев и определите порядок действий на случай чрезвычайных обстоятельств.
10. **Обсуждайте и удачи, и неудачи.** Поделитесь своими мыслями и опасениями с другом, коллегой, старшим товарищем, бизнес-тренером или психологом.

## Мотивация и наставничество

Во время кризиса руководитель коллектива должен быть доступен для всех. Вы должны понимать, какое напряжение испытывают ваши подчиненные. Некоторые из них самостоятельно преодолеют стресс, другие же могут впасть в отчаяние. Помогите своим сотрудникам справиться с тревогой: покажите, что вы понимаете их состояние, и примите активные меры для нейтрализации тревожного состояния. Как заставить своих сотрудников день за днем работать с полной отдачей? Необходимо увлечь их своим энтузиазмом. Объясните им, как вы видите цели компании. Напоминайте, что смысл работы состоит не только в том, чтобы получать зарплату. Отдавайте должное стараниям каждого и торжественно отмечайте все достижения – и значительные, и незначительные. Вовлекайте людей в процесс, интересуясь их мнением.

“Умение взять на себя ответственность за неправильно понятые слова и сделать все необходимое, чтобы исправить ситуацию, – черта настоящего лидера”.

Программы наставничества способствуют сплочению коллектива и воспитанию будущих лидеров. В рамках корпоративной программы наставничества для каждого молодого сотрудника подбирается наставник из числа опытных профессионалов. Его задача – обучить новичка и помочь ему полностью раскрыть свой потенциал. Лучшие наставники учат на собственном примере, становятся своего рода “испытательным полигоном” для новых идей и заставляют своих подопечных работать на пределе возможностей, совершенствуя свои умения и навыки. Чтобы разработать такую программу в своей организации, следуйте приведенному ниже алгоритму.

- Взвесьте, уместна ли такая программа в вашей компании.
- Заручитесь поддержкой коллектива и сами станьте наставником.
- Определите, каким навыкам нужно обучать.
- Не стремитесь сразу к максимальному количеству участников.

- Работайте с вашим собственным наставником и распространяйте полученный опыт.
- Собирайте отзывы других наставников о ходе реализации программы.
- Делитесь этой информацией со всеми, например, через информационный бюллетень.
- Когда сотрудники начнут обращаться к вам с просьбами о назначении наставника, распространите программу на всю организацию.

## Лидерские способности

Хорошие руководители всегда могут настроиться на одну эмоциональную волну со своим коллективом. Они способны оценить усилия каждого для достижения общей цели и редко ошибаются при подборе персонала. Используйте в работе тактические приемы, взятые на вооружение многими руководителями:

- Повышайте мотивацию сотрудников с помощью письменных благодарностей и других средств, демонстрируя, что их усилия не остаются незамеченными.
- Признайте, что эмоции важны в рабочем процессе.
- Проявляйте энтузиазм и увлеченность своей работой.
- Оттачивайте свои коммуникативные навыки.
- Уважайте своих клиентов – например, предоставляйте им гарантию возврата денег, если они захотят отказаться от покупки.
- Вовлекайте сотрудников в определение целей и задач, чтобы они чувствовали личную ответственность за результаты работы компании.
- Создайте такую атмосферу, в которой можно открыто говорить о своих опасениях.
- Цените неудачи: с каждой ошибкой вы приобретаете бесценный опыт.
- Не принижайте роль удовлетворенности работой: этот фактор может сказаться на ваших финансовых результатах.
- Не теряйте самообладания в стрессовых ситуациях.
- Задавайте своевременные вопросы – это поможет разрешению проблем.
- Сформируйте “штаб” из талантливых и опытных сотрудников.
- Совершенствуйте навыки взаимодействия с конфликтными работниками.

## Об авторе

Доктор наук **Бартон Голдсмит** – известный психотерапевт, аналитик, публицист и радиоведущий. Он регулярно печатается в известных периодических изданиях, в том числе в Chicago Sun-Times, Atlanta Journal-Constitution и Los Angeles Business Journal.

---