Эмоциональная смелость

Автор:
Питер Брегман

Эмоциональная смелость

Питер Брегман

Питер Брегман – CEO консалтинговой компании Bregman Partners, автор бестселлеров «18 минут» и «Правило 4 секунд» – написал книгу об эмоциональной смелости.

Это практическое руководство для тех, кто хочет управлять грамотно. В каждой короткой главе вы найдете рекомендации по прокачке «мускула» эмоциональной смелости; советы, как справляться со сложными ситуациями, совершенствуя при этом свои управленческие навыки. Тренируя смелость обсуждать болезненные, но важные темы, вы становитесь сильной личностью и более эффективным руководителем. Вы научитесь не бояться высказывать свое мнение, когда остальные молчат, не терять уверенности в себе в условиях неопределенности, продуктивно реагировать на возражения, не принимая критику на свой счет, справляться с негативными эмоциями окружающих, не занимая оборонительную позицию. Вы разовьете способность действовать решительно и смело в жизни, на работе и в любой ситуации.

На русском языке публикуется впервые.

Питер Брегман

Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других

Издано с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2018 by Peter Bregman. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Посвящается Энн Брэдни и Джессике Гелсон. Вы – выдающиеся женщины, лидеры, учителя. Вы вдохновляете меня испытывать всю полноту чувств. Мир стал лучше благодаря вам. Спасибо!

Это сборник новаторских идей, вдохновляющий манифест и практическое руководство к действию. Основная мысль Питера Брегмана: «Если вы готовы испытывать любые эмоции, то сможете сделать что угодно» – сразу стала моим девизом и вдохновила на выстраивание более качественных и продуктивных отношений во всех областях жизни. Это неординарно, интуитивно понятно, и это работает.

Джеффри Селлер, продюсер мюзиклов Hamilton, Rent, Avenue Q, In the Heights, четырежды лауреат премии «Тони», ежегодно присуждаемой за достижения в области американского театра

Это отличное практическое руководство, объясняющее, почему и как нам нужно заглянуть в себя, прежде чем руководить другими. Кроме того, оно помогает на глубинном уровне наладить отношения с окружающими. А без этого не обойтись, если вы хотите, чтобы самая важная для вас работа была выполнена.

Джеймс Фориз, президент Citigroup

Питер мастерски рассказывает истории и делает полезные выводы. Я убежден в справедливости принципов, изложенных в его книге; они соотносятся с теми, которые помогли мне и моему племени выстроить в WD-40 корпоративную культуру, обеспечившую уровень вовлеченности сотрудников 93 %.

Гарри Ридж, CEO WD-40 Company и соавтор Кена Бланшара по книге Helping People Win at Work («Как помочь людям достичь успеха в работе»)

Мы должны видеть себя «в натуральную величину», как писал Питер Друкер. Эта книга – руководство для лидера, как это сделать.

Фрэнсис Хесселбайн, председатель форума для руководителей The Frances Hesselbein Leadership Forum, экс-CEO Girl Scouts, награждена Президентской медалью Свободы

Чтобы руководить на основе ценностей, сначала нужно научиться управлять собой. Питер проделал фантастическую работу, чтобы показать, почему эмоциональная смелость лежит в основе личных лидерских качеств. Из его книги я почерпнул много нового.

Гарри Кремер-мл., профессор Школы управления Kellogg Северо-Западного университета, экс-глава совета директоров и CEO BAXTER International

После прочтения этой книги вам захочется поделиться ею с коллегами, детьми и друзьями. Питер виртуозно увлекает читателей самоанализом, захватывающими историями и конкретными выводами. Эта книга займет достойное место на моей

полке.

Ашиш Адвани, CEO, JA (Junior Achievement) Worldwide

«Управление на основе эмоциональной смелости» – отличный принцип для бизнеса, людей и всей планеты. Книга Брегмана предлагает инструменты коммуникации, которые так нужны защитникам окружающей среды и лидерам других некоммерческих организаций, чтобы превратить сложные обсуждения в действия и добиться прогресса.

Марк Терсек, президент и CEO The Nature Conservancy

В этой книге блестяще описано то, что часто остается незамеченным: эмоциональная основа важных бизнес-ситуаций и динамики повседневного взаимодействия. Эта книга проясняет наши ощущения и возвращает контроль над своими решениями и действиями, предлагает расширить горизонты и проявить интерес к своим эмоциям. Лично меня она заставила задуматься над некоторыми из моих самых контрпродуктивных реакций. Благодаря примерам из жизни и хорошо структурированной подаче информации она будет полезна широкому кругу читателей, а не только топ-менеджерам компаний.

Майкл Тэтчер, CEO Charity Navigator

Питер дает читателям полезные инструменты для проявления их уникальных сильных сторон, чтобы быть смелым лидером и за столом переговоров, и за кухонным столом.

Рэндалл Такер, директор по инклюзивности, MasterCard

Эмоциональная смелость – основа вдохновляющего, эффективного управления. Новаторская книга Питера Брегмана, появившаяся как нельзя вовремя, не просто вдохновляет на действия – она их создает. Приведенные в ней увлекательные истории и рекомендации изменят вашу привычную модель

принятия решений, поведение в бизнесе и ощущения в повседневной жизни. Эта книга бьет в цель и не похожа на остальную бизнес-литературу. Я ждал чего-то подобного очень давно!

Джеймс Ситрин, консультант по работе с CEO, Spencer Stuart, автор книги «Ты генеральный – что теперь?», лидер мнений

Это смелая и великодушная книга о том, как быть смелым и великодушным. Главная задача эмоциональной смелости не в том, чтобы получать то, чего хочешь, а в том, чтобы служить другим. Питер Брегман делится с нами этой полезной магией.

Сет Годин, автор книги «Незаменимый»

Эмоциональная смелость – это готовность чувствовать. Это то, что стоит между нами и теми сложными задачами, которые мы, как руководители, должны выполнять. Эмоциональную смелость можно развить благодаря практике: идти на оправданный риск, принимать решения или делать то, что для вас некомфортно. Сойдите с проторенной дорожки и обретите эмоциональную свободу действовать. Хотите узнать больше? Читайте эту книгу!

Кен Бланшар, соавтор книг The New One Minute Manager («Одноминутный менеджер») и Servant Leadership in Action («Лидерство как служение»)

Концепцию эмоциональной смелости Питера Брегмана можно назвать прорывной. Это не просто очередная теория о результативности и управлении – это истина, которую ощущаешь каждой клеткой. Она охватывает все аспекты управления и отношений в повседневной жизни. Эта книга помогает прокачать те ментально-эмоциональные мускулы, благодаря которым даже эффективные руководители станут еще успешнее.

Маршалл Голдсмит, автор бестселлера New York Times «Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер» (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=17380712)

Книга посвящена сложной теме, которую редко поднимают в бизнес-среде: болезненным эмоциям. Если вы начнете смело внедрять в свою практику рекомендации и советы, предложенные в этой революционной работе, вы сможете справляться со сложными разговорами, которые приведут к реальным переменам, выстраивать взаимоотношения, основанные на доверии, и, возможно, даже станете примером для других.

Дэниел Пинк, автор бестселлеров «Таймхакинг. Как наука помогает нам делать всё вовремя» и «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует»

Хотите узнать, как победить страхи, связанные со сложностями в общении на работе и в личной жизни? Тогда вам нужна эта книга, из которой вы почерпнете важные уроки и практические советы.

Роберт Чалдини, автор бестселлера «Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха»

Перемены начинаются изнутри, как и управление. Выводы Брегмана помогают руководителям обрести личную уверенность и общаться с окружающими с позиций четкой цели и смелых действий. Благодаря этой великолепной книге я чувствую себя так, словно Питер сидит рядом со мной и объясняет, как я могу стать еще эффективнее. Его выводы находят у меня отклик, его анализ дает пищу для размышлений, а его истории вдохновляют.

Дэйв Ульрих, профессор, Школа бизнеса имени Стивена Росса, Мичиганский университет; сооснователь The RBL Group

Получить такие мудрые и добрые советы от консультанта, который помогает руководителям увеличить «плотность сцепления», – как вдохнуть глоток свежего воздуха. Многие из тех, кто призывает к тому же самому, дают быстрые, жесткие, бескомпромиссные наставления и советуют руководителям выйти за границы своих возможностей. Мы в Life Design Lab в Стэнфордском университете не слишком приветствуем таких наставников. Мы стремимся помочь людям стать человечнее, а не превзойти человеческую природу и обрести

сверхспособности. Питер Брегман не похож на других консультантов. Что сказали бы традиционные коучи на утверждение, что сопереживание – основа уверенности в себе или что следует научиться принимать свою незначительность, чтобы добиться успеха (и лучше до пенсии)? Я уже много лет рекомендую своим студентам книги Питера, а теперь советую прочесть эту работу вам. Мне наконец удалось выпить с Питером чашечку кофе, и это было очень приятно. Налейте себе кофе и возьмите эту книгу. Вам понравится, и вы получите огромную пользу.

Дэйв Эванс, сооснователь и директор Life Design Lab в Стэнфордском университете, автор бестселлера New York Times «Дизайн вашей жизни», сооснователь корпорации Electronic Arts

Эмоциональная смелость – суперсила XXI века! Мы живем в мире, где гораздо проще избегать своих чувств, чем их испытывать. Эмоциональная смелость становится редкостью, и ее ценность растет. Успеха смогут добиться только люди, способные на нее: уверенные в себе, умеющие выстраивать отношения с другими и приверженные своей цели. Эта книга – план действий по преодолению эмоциональных барьеров, мешающих людям делать то, что они хотят.

Кристин Картер, доктор наук, автор книг The Sweet Spot How to Accomplish More by Doing Less («Зона комфорта: как достичь большего, делая меньше») и Raising Happiness («Учимся быть счастливее»)

Увлекательно и по делу! Книга Питера Брегмана предлагает ясные и практичные алгоритмы действий в сложных эмоциональных ситуациях. Автор призывает нас взглянуть в лицо своим страхам и не терять стойкости, объясняет принципы и навыки, благодаря которым мы научимся действовать уверенно и решительно. Превосходное чтение!

Стивен Кови, автор бестселлера New York Times и Wall Street Journal «Скорость доверия», «7 навыков высокоэффективных людей» и соавтор книги Smart Trust («Мудрое доверие»)

Управление без смелости, по сути, не управление. Брегман наглядно показывает эффект от умения справляться со сложными эмоциями.

Кэл Ньюпорт, автор книги «В работу с головой»

Эта книга о том, как отдаваться чему-то полностью, без остатка. О том, чтобы принять свои страхи, проявлять страсть, не скрывать уязвимость, открыто общаться с окружающими. Вы не просто ее прочтете. Вы прочувствуете ее. Она полна сопереживания, вдохновения и практических советов. Вы словно ведете разговор со старым другом. Перевернув последнюю страницу, вы почувствуете себя обновленным и более мудрым. Питер Брегман отлично рассказывает истории, наполненные житейской мудростью и правдой. Сегодня издается много психологической бизнес-литературы. Эта книга не имеет с ней ничего общего. Гарантирую, что, прочитав ее, вы захотите стать такой личностью, как описал Питер Брегман. Настоятельно рекомендую!

Джеймс Кузес, соавтор бестселлера The Leadership Challenge («Вызов лидерства»), заместитель декана по лидерству, Школа бизнеса Ливи Университета Санта-Клары

Есть разница между авторитарным стилем управления, свойственным прошлым десятилетиям, слабая сторона которого заключалась в отсутствии стремления слушать людей, и современным осознанным руководством, ориентированным на сотрудников, уязвимость которого в том, что оно теряет эффективность, если руководитель не проявляет характер. Брегман дает практические рекомендации, как увидеть и не пересечь эту тонкую грань. В книге вы найдете структурированную информацию о том, как изменить свой образ мышления и поведение, чтобы научиться проявлять эмпатию, но не терять твердости при необходимости принять жесткое решение или начать сложный разговор, нужные для успеха компании.

Уитни Джонсон, ведущий эксперт в области управления (Leading Management Thinker) Thinkers50, автор книги «Разрушь себя»

Питер Брегман дает исчерпывающие советы, как не потеряться в запутанном лабиринте эмоций и стать более эффективным руководителем (и цельной личностью), научившись слышать себя и других.

Тал Бен-Шахар, автор книги The Joy of Leadership («Радость лидерства»)

Чтобы стать эффективным, лидер должен научиться завоевывать сердца, и начать следует со своего собственного. Брегман блестяще подчеркивает самый важный аспект управления, которым часто пренебрегают: смелость в чувствах. Изучите эту книгу о силе эмоций и раскройте свой истинный потенциал и потенциал вашей команды.

Саньин Сьянг, автор книги The Launch Book («На старт»), исполнительный директор бизнес-школы Фукуа Университета Дьюка / центра коучинга Coach K Center on Leadership & Ethics

Эмоциональная смелость – замечательное напоминание, что если вы готовы испытывать любые чувства, то сможете сделать что угодно. Книга, наполненная смелостью и открытостью Питера Брегмана, поможет вам укрепить уверенность в себе, пробудить лучшее в других и проявить эмоциональную смелость, необходимую успешному руководителю.

Лиз Вайсман, автор бестселлеров New York Times Multipliers («Множители») и Rookie Smarts («Беды новичков»)

В своей книге Питер Брегман пошагово показывает, как пережить сложные эмоции, а не подавлять их и благодаря этому сделать свою жизнь более полной и насыщенной. Это приятное чтение и незаменимый помощник по превращению дискомфорта в надежного союзника и друга.

Энди Молински, профессор Университета Брандейса, автор книг Reach («Горизонты») и Global Dexterity («Ловкость во всем»)

Трусость, которая характеризуется чрезмерной заботой о своих интересах, стала привычным явлением в нашем обществе. Питер Брегман предлагает инструменты для развития эмоциональной смелости. Как руководителям нам приходится обсуждать болезненные темы ради блага компании, и книга Брегмана учит, как это делать. После ее прочтения вы с удвоенным энтузиазмом приметесь за повседневные управленческие задачи. Книга Брегмана обещает освободить руководителей от тревоги, мешающей им делать то, что нужно, а не то, что легко. Выбор того, что трудно, но правильно, вместо того, что легко, но неверно, – одна из основ развития лидерских качеств, и Питеру Брегману удалось передать самую суть. Наконец, эта книга будет полезна тем, кто старается справиться с конфликтами, присущими всем компаниям.

Томас Колдиц, бригадный генерал армии США (в отставке), почетный профессор Военной академии США (Вест-Пойнт), директор Института для новых лидеров Энн и Джона Доэрров в Университете Райса

Отличное руководство для практиков, которые стремятся улучшить свою способность эффективно влиять на других. В книге выделены четыре элемента, связанные с умением проявлять эмоциональную смелость, и даны конкретные упражнения для повышения компетенции в каждой области. Настоятельно рекомендую эту книгу всем, кто хочет стать более успешным руководителем!

Берни Бэнкс, бригадный генерал армии США (в отставке), заместитель декана по развитию лидерских качеств, Школа управления Kellogg в Северо-Западном университете

Питер с неподдельной откровенностью поведал нам о внутренних диалогах, которые мы ведем с собой, чтобы усилить или саботировать проявление своих лидерских качеств. Вам словно предложили способ научиться наблюдать за собой и управлять. Воспользуйтесь этим, и вы только выиграете.

Шарлотта Бирс, экс-CEO Ogilvy, экс-заместитель госсекретаря США

Замечательное сочетание личных и профессиональных историй и откровенного разговора о важности внимания к эмоциям – собственным и своих коллег – при управлении компанией. Книга Брегмана наглядно показывает: поскольку компании состоят из людей, а не из роботов, главная задача корпоративного управления – вдохновлять разнородные группы очень эмоциональных созданий эффективно работать вместе. Для этого руководителю нужно осознавать потребности каждого сотрудника, чтобы понять общую цель и связи. Руководителям не обойтись без эмоциональной смелости во взаимодействии с коллегами, учитывая их постоянное желание получить одобрение и страх неудачи. Я благодарен Питеру за то, что он написал эту книгу.

Джим Миллстейн, основатель, председатель совета директоров и исполнительный директор Millstein & Co., экс-директор по реструктуризации в Министерстве финансов США

Эмоциональная смелость необходима для любой важной работы. Книга Питера Брегмана – азбука по ее развитию. Если вы руководите людьми – или хотите руководить, – она для вас. Миру нужно больше людей, обладающих эмоциональной смелостью.

Марк Сэнфорд, член Конгресса США

Введение. Почему вам нужно прочесть эту книгу

Вспомните случай, когда вы знали, что вам надо обсудить с кем-то неприятную или тяжелую тему, но не решились завести разговор. Вспомнили?

А теперь подумайте: почему так вышло?

Вы не знали, что сказать? Держу пари, точно знали, что именно. Не нашлось подходящего момента? Думаю, у вас было полно возможностей поднять неудобный вопрос. Не могли подобрать слова? Да, это непросто. Но кто сказал, что нужны идеальные слова? Подходящих было бы достаточно.

Почему же этот разговор так и не состоялся?

Потому что вы испугались.

От одной мысли об этом разговоре вас бросило в пот, сердце застучало как бешеное, подскочил уровень адреналина. Что если собеседник начнет огрызаться или свалит всю вину на вас? А то и просто молча уставится на вас и спрячет свою злость за маской доброжелательности, а потом начнет строить козни или распускать о вас сплетни? Или вы боитесь своей реакции? Что если вы выйдете из себя и сделаете то, о чем позже пожалеете?

Это будет неприятно (по меньшей мере). Вы ощутите то, что чувствовать не хотите.

И именно это удерживает вас от разговора.

Чувство дискомфорта – вот что на самом деле мешает нам действовать решительно в жизни, в отношениях, на работе и в обществе. Дискомфорт от доведения дела до логического завершения.

На первый взгляд кажется: чтобы довести дело до конца, нужно мужество действовать. Так и есть. Но что лежит в его основе?

Мужество чувствовать. Эмоциональная смелость. Ее-то и поможет вам развить эта книга.

Если вы готовы испытывать любые эмоции, вы сможете сделать что угодно.

Отсутствие эмоциональной смелости ограничивает вашу свободу действий. Когда вы избегаете эмоций, вы снижаете свою продуктивность и результаты организации.

Я знаю это. Моя компания, Bregman Partners, помогает руководителям и командам повысить эффективность совместной деятельности, чтобы добиться «силы сцепления» в их самой важной работе. Мы фокусируемся на выполнении

стратегии – как справиться со сложными задачами, – и наши коучи помогают людям преодолевать препятствия и снимать блоки, мешающие максимальной реализации их потенциала.

За время работы нам довелось наблюдать все препятствия, которые можно себе представить: разобщенность внутри компании, политика, корпоративная культура, клиенты, рынок и многое другое. Но самым серьезным психологическим блоком, препятствующим максимальной реализации потенциала сотрудника, неизменно становится внутренний фактор. Это слабо развитая эмоциональная смелость, сопротивление неприятному делу. Если не идти до конца – не начинать тяжелый разговор, – не будет негативных эмоций. Вот человек и прячет голову в песок.

Возьмем, например, Брэда[1 - Здесь и далее имена людей, названия компаний и другая личная информация изменены.], CEO финансовой компании. Ему пришлось выводить из глубокого кризиса отдел продаж, и он решил уволить руководителя. Тот был замечательным человеком, но с работой явно не справлялся. Три месяца спустя Брэд так его и не уволил. На мой вопрос, почему так, он ответил: «Потому что я – тряпка!»

Нет, конечно, он не был «тряпкой». Нормальный человек. Как вы или я. Просто он «застрял». Так же, как и все мы временами.

Больше всего движению вперед (нашему личному и команды) мешает именно коллективное отсутствие эмоциональной смелости, нежелание испытывать негативные эмоции, которые возникают, когда мы доводим до конца неприятное дело.

Обратное тоже верно (и открывает удивительные перспективы). Если вы готовы испытывать любые эмоции, вы можете выполнить всю самую важную работу, а ваша компания достигнет выдающихся результатов. Вам по силам преодолеть пропасть между стратегией и исполнением.

Поэтому я написал эту книгу. А вам стоит ее прочесть.

Эта книга поможет вам развить эмоциональную смелость. Это основа основ успеха в любой области. Она поможет перестать избегать «серьезных разговоров», стимулировать личную ответственность, вдохновлять на активные

действия для выполнения важной работы.

Громкое обещание. Почему я уверен, что смогу его выполнить?

Я разработал тренинг для руководителей по улучшению способностей людей действовать – лично и командно – за счет повышения готовности испытывать эмоции. Цели и ожидания участников были разными, но уверен, что они найдут у вас отклик.

«Я хочу вдохновлять других следовать за мной».

«Я хочу научиться влиять на людей во время общения».

«Я хочу перестать избегать конфликтных ситуаций».

«Я хочу больше рисковать».

«Я хочу доводить свои идеи до воплощения».

«Я хочу перестать уходить в глухую оборону, когда меня или мои идеи критикуют».

«Я хочу стать более уверенным в себе».

«Я хочу продолжать добиваться успеха, но без стресса».

«Я хочу, чтобы люди уважали меня, доверяли, следовали за мной и доводили всё до конца».

«Я хочу, чтобы наша команда вместе работала более эффективно».

Неважно, сколько вам лет, какая у вас профессия, должность, социальный статус, команда. Разве вы тоже не хотите всего этого?

Почему я уверен, что развитие эмоциональной смелости поможет вам?

Через восемь месяцев после завершения программы мы провели опрос среди участников, чтобы оценить долгосрочный эффект. Без промежуточного влияния с нашей стороны у всех отмечалось повышение эффективности по всем категориям, которые мы измеряли, включая:

• готовность к риску, который открывает новые возможности;

• общение с людьми, которое вдохновляет на действия;

• способность не терять почву под ногами в случае успеха, неудачи или неопределенности;

• эффективную коммуникацию в условиях сильных эмоций;

• достижение самых важных результатов в бизнесе;

• общую управленческую эффективность.

Более того, участники сообщили, что развитие эмоциональной смелости оказало и другое позитивное влияние на их управленческие качества и жизнь в целом:

• помогло выстроить долгосрочные отношения, в которых они уверены;

• улучшило их способность действовать в сложных эмоциональных ситуациях;

• повысило их уверенность в себе в сложных управленческих моментах;

• помогло выявить «слепые пятна» и избавиться от них как от препятствий на пути к успеху;

• повысило их результативность в условиях неуверенности и неопределенности;

• повысило их решимость действовать;

• усилило их способность добиваться результата в эмоционально сложных разговорах;

• стимулировало перестать прокрастинировать, когда дело доходит до важных управленческих решений;

• положительно повлияло на карьеру;

• улучшило результаты в бизнесе;

• повысило способность изменять свое поведение;

• оказало долгосрочное влияние на их управленческие качества.

Вы тоже можете всё это получить. Эмоциональная смелость – не талант, который одним дан от рождения, а другим нет. Это качество, которое можно в себе развить. Мы все глубоко переживаем эмоции. Именно поэтому позволяем им останавливать нас. По опыту мы поняли, что некоторые эмоции – стыд, смущение, неприятие и многие другие – могут причинить боль. Так что мы всеми силами стремимся отгородиться от них, в основном – контролируя свое поведение, чтобы не делать того, что может их спровоцировать. К сожалению, эта стратегия ущербна: она серьезно вас ограничивает.

Есть и хорошая новость. Вы обладали эмоциональной смелостью, когда были моложе, и можете обрести ее вновь. Это как вернуться домой, правда. Из нашей работы по развитию управленческих качеств я вынес важный урок: эмоциональная смелость – не просто абстрактная идея, это своего рода мышца. Как и все мышцы, ее можно укрепить и развить с помощью определенных упражнений. Каждый раз, когда вы доводите до конца неприятное дело, которого вам хочется избежать, вы прокачиваете «мускул» эмоциональной смелости, укрепляете его, усиливаете.

Каждый раз, когда вы сами начинаете сложный разговор, вы развиваете эмоциональную смелость. Когда вы рискуете, принимаете решение, влияете на других, вы тренируете ее. Даже такое простое действие, как выслушать противоположную точку зрения или критику, не уходя в глухую оборону, – в общем, просто выслушать собеседника, – повышает вашу эмоциональную смелость.

При достаточной практике эмоциональная смелость вскоре станет вашей второй натурой. Что-то по-прежнему будет вас пугать, но от многих своих страхов и сомнений вы избавитесь. А главное, у вас появится мужество не прятаться от эмоций, которые придется испытать, чтобы двигаться вперед.

Как не бояться эмоционально сложных разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять на выполнение самой важной работы

Чтобы ваша самая важная работа была выполнена, придется перестать избегать эмоционально сложных разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять других. Для этого надо вести себя так, чтобы команда доверяла вам, хотела следовать за вами и приложить максимум усилий для достижения цели, более масштабной, чем у каждого в отдельности. Вам должно быть не все равно, и надо общаться с людьми так, чтобы они чувствовали ваше внимание. Вам нужно убедительно говорить – чтобы ваша манера общения недвусмысленно, честно и искренне отражала вашу заботу – и слушать других непредвзято, с сопереживанием и любовью. Даже когда это непросто. И, разумеется, придется доводить до конца неприятные дела: проявить смелость, чтобы воплотить в жизнь то, что у вас в голове.

За 25 лет работы, пока я учил руководителей всему перечисленному, я вывел закономерность, показанную на рис. 1. Четыре основных качества, которые присущи всем хорошим руководителям. Четыре элемента поведения, которые предсказуемо ведут к тому, что люди добиваются важных для них целей.

Рис. 1. Четыре основных качества, присущие всем хорошим руководителям

1. Нужно быть уверенным в себе.

2. Нужно быть связанным с другими.

3. Нужно иметь глобальную цель.

4. Нужно действовать с эмоциональной смелостью.

У большинства из нас хорошо обстоят дела с каким-то одним из этих четырех качеств. Но чтобы вдохновлять других, нужны все четыре элемента одновременно.

Если вы уверены в себе, но не связаны с другими, все будет крутиться вокруг вас, и это оттолкнет от вас людей. Если вы связаны с другими, но недостаточно уверены в себе, то будете предавать свои потребности и желания в угоду другим. Если у вас нет глобальной цели, которая больше и вас, и окружающих, вы утратите уважение других. Ведь в ваших действиях не будет смысла, и вы никак не повлияете на главное. Наконец, если вы не проявите решительность, настойчивость, храбрость, – одним словом, эмоциональную смелость, – ваши идеи так и останутся только в вашей голове, а ваши цели – бесплотными фантазиями.

Рассмотрим примеры трех участников нашего тренинга по развитию управленческих навыков.

1. Фрэнк – президент финансовой компании. Он полностью осознавал, что делает и зачем и как хочет влиять на окружающих. Он правильно устанавливал границы, точно знал, что ему нужно, и без колебаний высказывал свое мнение. Но у него не было того «сцепления» с командой, на которое он рассчитывал. Проблема заключалась в том, что он часто отталкивал людей, которые, как ему казалось, его не понимали. Когда он видел, что его слова неверно толкуют, он настойчивее пытался объясниться, но, к его удивлению, это еще сильнее раздражало собеседников. Он видел, что его команда могла бы быть результативнее, но не знал, что может мотивировать подчиненных и как.

2. Шелли – предприниматель. Она всегда с огромной заботой относилась к клиентам, сотрудникам и семье. Она знала, как сделать людей счастливыми, с удовольствием это делала, и окружающие отвечали ей тем же. Но в какой-то момент, несмотря на все ее усилия, ее бизнес начал «буксовать», а Шелли ощущала только тревогу и огромную усталость. Она понимала, что у нее в жизни что-то не так, но не была уверена, чего хочет. К тому же ей было страшно решиться на серьезные перемены: это сказалось бы на окружающих, чьи потребности она ставила выше своих. У Шелли были хорошие отношения с людьми, она могла отказаться от своих желаний и даже компании, чтобы другим было хорошо.

3. Санджай – настоящий генератор энергии и идей, кризис-менеджер. Компания обратилась к нему, когда потребовались перемены. Он установил высокую планку ожиданий, четко ее обозначил и самозабвенно бросил все силы на ее достижение. Он проявил решимость и напор. Он называл вещи своими именами и говорил обо всем без обиняков. Проблема, с которой столкнулся Санджай, была в том, что часто сотрудники недотягивали до его ожиданий. А он не понимал почему. Он начал приходить на работу раньше, уходить позже, писать более подробные планы, усилил давление. Все было напрасно, и Санджай все больше раздражался из-за неспособности окружающих выдать желаемый результат. Его семья жаловалась, что мыслями он постоянно в работе. Сотрудники утверждали, что он их не слушает. Сам Санджай понимал: что-то тут не так (он чувствовал себя некомфортно), – но не мог уловить, что именно. И решил сосредоточиться на конечной цели и изо всех сил стремиться к ее достижению.

Фрэнк, Шелли и Санджай обладали только одним качеством из четырех. Фрэнк уверен в себе, у Шелли хорошие отношения с окружающими, а Санджай предан цели, которая больше его самого и окружающих.

Каждому недоставало остальных качеств, включая важный четвертый элемент – эмоциональную смелость. Фрэнку не хватало смелости прислушиваться к потребностям и тревогам окружающих. Шелли не была готова просить о помощи. Санджай с головой ушел в работу – и попытался за ней спрятаться, – чтобы не думать об эмоциях, своих и окружающих.

Никому из них это не пошло на пользу как в профессиональном, так и в личном плане. Они испытывали разочарование, хотя могли бы ощущать радость. Они чувствовали усталость, хотя могли бы быть полными энергии. Их подчиненные были менее эффективными, вдохновленными, готовыми взаимодействовать, чем могли и хотели бы быть. Важная цель их упорного труда просто терялась.

Знакомо? Возможно, вы уверены в себе и четко осознаете свою цель, но у вас сложности со взаимопониманием? Или наступаете на горло собственной песне в угоду окружающим? Может, вы с головой ушли в работу, позабыв и о себе, и о тех, кто рядом? Или сдерживаете себя во всех четырех областях и не решаетесь рисковать, когда исход ситуации не определен?

Вот почему эмоциональная смелость так важна. Она увеличивает ваш внутренний ресурс в каждой из трех перечисленных областей. Когда вы готовы к эмоциям, вы можете действовать и рисковать. Верить в себя рискованно. Быть открытым для окружающих – тоже риск. Как и вкладывать усилия в достижение глобальной цели, которая больше вас самих. Уверенность в себе, отношения с окружающими и приверженность цели требуют умения общаться, не бояться быть уязвимым и честным. Вы можете чувствовать себя в центре пристального внимания. Вам иногда причиняют боль. Поставив на карту свою преданность делу и репутацию, вы можете столкнуться с неопределенностью, неприятием, неудачей и чувством незащищенности. Вы делаете ставку – на себя, других, цель, – которая может не сыграть. Это риск. И тут может быть страшно.

Но если вы хотите достичь чего-то значимого, это та ставка, без которой вам не обойтись. Эмоции, которые вам придется испытать.

Из этой книги вы узнаете, как не бояться эмоционально тяжелых разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять на выполнение самой важной работы. Глава за главой вы отточите важнейшие навыки: уверенность в себе, отношения с окружающими, приверженность глобальной цели, – а также прокачаете свою эмоциональную смелость.

Книга состоит из четырех разделов, соответствующих четырем элементам. В каждом по две части, а в каждой части – по шесть коротких глав. Первая часть каждого раздела посвящена увеличению вашей силы, а вторая – ее реализации.

Элемент первый: повышайте уверенность в себе

Часто мы слышим, как важно укрепить уверенность в себе. К сожалению, это легко только на словах. Данный раздел поможет вам это сделать.

Часть I (#litres_trial_promo) – ваше руководство по тому, как твердо стоять на ногах и действовать, сообразуясь со своей индивидуальностью.

Часть II (#litres_trial_promo) поможет вам сделать шаг в будущее, чтобы стать тем, кем вы можете быть (рис. 2).

Рис. 2. Уверенность в себе – ваша основа

Элемент второй: выстраивайте отношения

Насколько успешно вы можете генерировать чувство общности и вдохновлять других, зависит от вашей способности выстраивать взаимоотношения с людьми. Этот раздел поможет вам научиться завязывать глубокие, доверительные отношения и так вести эмоционально сложные разговоры, чтобы привлекать сторонников к себе и своей глобальной цели.

Часть I (#litres_trial_promo) – руководство по тому, как показывать другим свою заинтересованность и открытость. Как ни парадоксально, именно это помогает создать пространство, в котором другие будут открыты вам, вашим мыслям и идеям.

Часть II (#litres_trial_promo) – практические рекомендации, что делать и говорить, и даже как, чтобы внести ясность и вызвать доверие, эффективно вести даже самые эмоционально сложные разговоры и держать себя так, чтобы

другие относились к вам с уважением (рис. 3).

Рис. 3. Успех зависит от умения взаимодействовать с другими

Элемент третий: будьте верны своей цели

Чтобы вдохновить людей действовать вместе для достижения общей цели, надо, чтобы у них был общий фокус, перекрывающий личные интересы каждого. Этот раздел посвящен тому, как вызвать у людей чувство ответственности и вдохновить их действовать ради общей цели.

Часть I (#litres_trial_promo) – о том, как понять, что для вас наиболее значимо, и настроить четкий фокус на глобальную цель.

Часть II (#litres_trial_promo) научит вас направлять в нужное русло энергию ключевых людей вокруг вас, чтобы они понимали, принимали и активно содействовали достижению глобальной цели (рис. 4).

Рис. 4. Достижение общей цели требует сосредоточенности на ней

Элемент четвертый: развивайте эмоциональную смелость

Раздел поможет вам поднять этот навык на новый уровень. Шаг за шагом вы прокачаете свою способность принимать рискованные решения и доводить до конца сложные задачи, связанные с реализацией управленческих качеств:

повышение уверенности в себе, выстраивание отношений с окружающими, приверженность глобальной цели.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Здесь и далее имена людей, названия компаний и другая личная информация изменены.

Купить: https://tellnovel.com/ru/piter-bregman/emocional-naya-smelost

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить