

Глава 9

Эмоциональная гибкость на работе

Я познакомилась с Эрин на тренинге для женщин-руководителей. Я посмотрела на ее шерстяной костюм-двойку, жемчужные серьги, безупречную прическу — и подумала: «Вот кто точно в гармонии с собой».

Участницы программы начали рассказывать о давлении, которое испытывают на работе, и о том, как тяжело справляться одновременно и с личными, и с профессиональными проблемами. К моему изумлению, Эрин, которая прежде казалась такой собранной, вдруг разрыдалась. «Я запуталась, я больше так не могу!» — воскликнула она.

Эрин объяснила, что у нее трое детей младше пяти лет и, чтобы уделять им больше времени, она работает четыре дня в неделю. Об этом она договорилась с руководством, но на практике не все получалось так гладко, как она надеялась. Неделю назад ее начальник назначил важный телефонный разговор на тот день, когда у нее был выходной, и Эрин взяла трубку, потому что чувствовала, что выбора у нее нет. Но поскольку она не хотела, чтобы начальник услышал на заднем плане детские голоса, то провела этот суперсерьезный полуторачасовой деловой разговор... скрючившись в чулане.

Пока она рассказывала, другие женщины в группе кивали в знак поддержки. Они признали, что ее поведение одновременно и печально,

и до колик смешно. Им всем были знакомы эти ощущения: они тоже оказывались взаперти в собственных темных чуланах, пытаясь всем угодить, но в итоге лишь доводили себя до отчаяния.

Эрин действительно была взаперти, но не просто у себя в чулане. Она еще и зациклилась на представлении о себе как идеальном сотруднике, который круглосуточно на связи, что бы ни случилось. Беспокоясь, что ее не будут воспринимать серьезно, если она станет слишком много рассказывать о своей семейной жизни, женщина маскировала эту чрезвычайно важную часть своей личности и своих ценностей — любящую и заботливую мать.

Оказалось, что я неплохо знакома с ее начальником — приятным, но несколько рассеянным человеком, который не всегда помнил, кто из тридцати с лишним подчиненных находится в офисе, а кто дома. Я предположила, что он бы пришел в ужас, если бы узнал, что эта молодая мать считала своим долгом говорить с ним из чулана, тем более в день, когда она вообще не должна была работать!

Поделившись с нами своими чувствами, Эрин решила ради своих ценностей сделать шаг навстречу неприятной ситуации и серьезно поговорить с начальником. Она рассказала ему о случившемся и объяснила, что звонок поставил ее в неудобное положение (впрочем, не думаю, что она описала, какое положение ей пришлось принять в буквальном смысле).

Повернувшись лицом к своим чувствам — отчаянию и сожалению из-за того, что так трудно уравновесить свои жизненные запросы и существующую в ее представлении необходимость быть «идеальным сотрудником», — Эрин смогла дистанцироваться от этих крючков, выйти за пределы своих эмоций и увидеть, что на самом деле это только ее чувства, а не судьба. Это позволило ей пойти своим путем: в открытом и честном разговоре с начальником о его ожиданиях и ее собственных надеждах на будущее Эрин дала понять, что ценит возможности

интеллектуального развития, которые ей дает работа, но не меньше ценит время, которое проводит со своими детьми. И в этот пятый рабочий день, сказала Эрин, она, конечно, будет на связи, если срочно потребуются ее помощь, но в других случаях она без всякого стыда будет работать дома мамой.

Высказав начальнику правду со всеми сопутствующими эмоциями, Эрин смогла устранить огромный источник конфликтов и тревог. Ее работа выиграла от того, что все теперь было расставлено по местам; выиграли дети, потому что теперь, когда мама была с ними, она все внимание уделяла им; и выиграла Эрин, которая впервые за несколько месяцев выпалась.

Мы уже говорили, что удовлетворенность и благополучие в личной жизни достигаются не тогда, когда вы действуете по чужой указке, а тогда, когда соотносите свои действия, даже самые мелкие и незначительные, со своими глубинными ценностями. То же самое происходит на работе. Обычно мы соглашаемся терпеть некоторые ограничения в обмен на зарплату, но все же трудоустройство — это не рабство, а работники — не собственность компании. Постепенно вы научитесь пользоваться приемами эмоциональной гибкости, чтобы формировать свою профессиональную жизнь, а не ждать, пока она сформирует вас.

Крючки на работе

Главная философия современной деловой культуры — что неприятным мыслям и чувствам в офисе не место. Сотрудники и особенно руководители должны быть либо стойками, либо неисправимыми оптимистами. Они должны излучать уверенность и приглушать в себе любые сильные эмоции, особенно негативные. Но, как мы уже видели, это нарушает элементарные законы природы. Какими бы высококлассными профессионалами они ни были, у всех здоровых людей внутри бурлит поток

мыслей и чувств, среди которых критика, сомнения и страх. Это результат нормальной работы мозга, старающегося осмыслить мир, предвидеть и решать проблемы и избегать возможных ловушек.

Именно поэтому на работе потенциальные крючки со всех сторон, куда ни повернись. Работа задействует и интегрирует наши скрытые убеждения, наши представления о себе, наше стремление к конкуренции и к сотрудничеству и весь наш жизненный опыт, накопленный до ее начала. Легко ли мы вписывались в коллектив в детстве или чувствовали себя изгоем? Предъявляли ли нам родители завышенные требования? Требуем ли мы от себя до сих пор слишком много (или слишком мало)? Уверены ли мы в своей самооценности, гордимся ли своими талантами и идеями или стараемся их преуменьшить?

Даже когда собственно работа связана с цифрами и аналитикой, таблицами и хладнокровными рациональными решениями, любой офис — на самом деле сцена, на которой разыгрываются все эти эмоциональные конфликты, осознаем мы их или нет. На работе, особенно в стрессовой ситуации, мы очень часто ищем поддержку в старых сценариях, которые придумали о самих себе. Эти пыльные сюжеты могут подцепить нас на крючок в моменты кризиса, например, когда нас критикуют (или мы должны кого-то критиковать); когда обстановка побуждает взять на себя больше обязанностей или увеличить темп; когда мы сопротивляемся влиянию более напористых руководителей или коллег; когда мы чувствуем, что нас недооценивают; когда баланс работы и личной жизни нарушен — в общем, список можно продолжать до бесконечности.

Чтобы продвинуться в карьере, мы должны обновлять эти сценарии так же, как обновляем резюме. И подобно тому как в резюме мы, получив высшее образование, перестаем упоминать о том, что на школьных каникулах раздавали листовки или мыли посуду в кафе, некоторые сценарии из далекого прошлого с определенного момента надо оставлять за бортом.

В главе 1 я говорила, что нарастающий темп и сложность жизни сделали эмоциональную гибкость еще более насущной необходимостью. Деловой мир находится на переднем крае перемен: глобализация, технологические новшества, геополитическая нестабильность, коррекция норм и законов, демографические изменения делают работу непредсказуемой. Должностные обязанности могут меняться каждые несколько месяцев, цели из прошлого квартала теряют актуальность, повсюду сокращения, объединения и реорганизации. Приходится нелегко и без хаоса эмоций и мыслей.

В такой обстановке, особенно сегодня, работать эффективно означает иметь возможность внимательно исследовать свои планы, а для этого нужно предвидеть, как наши решения могут повлиять на другие аспекты компании или проекта, и корректировать их при необходимости. Единственное, что можно точно сказать о завтрашнем дне, — что в нем будут неопределенность и перемены и, чтобы с ними справляться, нам понадобится немалое упорство. А еще нам нужны межличностные навыки, чтобы пользоваться силой групповых решений: генерировать свежие идеи и точки зрения и добиваться результатов.

К сожалению, скорость и динамика перемен, которые требуют от нас гибкости, в то же время способствуют ригидности. На нас льется такой поток информации, нам приходится принимать столько решений, что мы можем привыкнуть останавливаться на первом же подходящем варианте, а значит, мыслить категорично. А если не хватает времени на общение, наши взаимоотношения часто сводятся к обмену информацией. Когда вы отвечаете на триста писем в день, легко ответить коллеге короткой отпиской, даже не подумав спросить, как себя чувствует его ребенок, больной раком.

В результате всей этой суматохи мы постоянно отвлекаемся, поспешно принимаем решения и выбираем самые простые варианты (как говорится, глупые поступки умных людей), не говоря уже о стрессе,

эмоциональном напряжении, панике, чувстве вины и ложной надежде, что каким-то образом технологические достижения и многозадачность нас спасут. (Не спасут.)

Каждому свой крючок

Несколько лет назад я познакомилась с женщиной по имени Ливия, сотрудницей одной из компаний, которые я консультировала. Это была умная и пробивная дама, прекрасный специалист, к ней хорошо относились и коллеги, и начальники. Более того, на встречах с руководством компании я узнала, что ей предстоит грандиозное повышение по службе. Однако ее будущая должность должна была появиться в результате масштабной реструктуризации, которая еще не завершилась, так что Ливия не подзревала, какой подарок судьбы ей уготован. (Я не могла сообщить ей радостную новость, не позволяло соглашение о конфиденциальности.)

Но Ливия понимала, что в компании что-то происходит, и ей это не нравилось. Высшее руководство стало иначе к ней относиться, пару раз она замечала, что при ее появлении начальники прерывают разговор. За несколько следующих месяцев, когда распространились слухи о грядущей реорганизации, Ливия позволила своим неясным ощущениям убедить себя, что ее скоро уволят. Совершенно неверное толкование ситуации — если «что-то происходит», то непременно плохое — отправило ее в эмоциональный «штопор». Она стала критиковать все предлагавшиеся изменения и прекратила высказывать свои идеи. Я ушла в декретный отпуск, а когда вернулась, кабинет Ливии пустовал. Ее уволили.

Ошибка Ливии была в том, что она позволила неуверенности помешать воплощению самой главной своей ценности, которую она привносила в работу, — желания участвовать в общем деле. Даже если бы ее понимание ситуации (несколько параноидальное) оказалось верным, она могла бы, обладая эмоциональной гибкостью, сказать себе: «Хорошо,

допустим, что мне недолго осталось тут работать. Но я, черт побери, уйду с высоко поднятой головой, по праву гордясь тем, что делаю». Еще лучше было бы сразу, как только она начала волноваться, прийти к начальнику и честно сказать: «У меня ощущение, что творится что-то неладное. Можете помочь разобраться, что происходит?»

Другой мой клиент, Эл, зацепился сразу за несколько крючков. Решительный и умный выпускник одной из ведущих бизнес-школ, он был еще и гордым отцом двоих детей. Эл пришел ко мне, когда его не повысили в должности, хотя его способности и усердие давали на то все основания.

Эл рассказал, что пообещал себе не повторять ошибку собственного отца, которого он почти не видел — тот был всецело поглощен работой. Он еще более укрепился в этом решении, когда у второго ребенка оказались врожденные проблемы развития. Трудная ситуация в семье привела Эла к решению, которое на тот момент казалось ему соломоновым (к его чести, оно было основано на его самых значимых ценностях): всю эмоциональную энергию и чувства беречь для семьи. Он решил, что на работе будет думать только о делах, чтобы быстрее с ними справляться, а потом возвращаться домой к людям, которых любит и которые больше всего в нем нуждаются. В результате он не уделял время принужденному общению, да и просто каким-либо взаимоотношениям с коллегами. Сам себе Эл казался серьезным и сосредоточенным, а вот коллегам — бесчувственным, жестким и грубым. Поэтому его и не повысили.

Парадоксально, но Эл позволил старому крючку (боли из-за недостатка отцовского внимания) помешать достижению самой значимой для него цели, а именно — быть опорой и поддержкой своим детям. Ведь для того чтобы заботиться о семье, нужно не только физически присутствовать дома. Важно еще и реализовывать себя на работе и строить карьеру, чтобы обеспечивать семью финансово.

И у Ливии, и у Эла было все, что нужно для успеха, — кроме эмоциональной гибкости, которая всем нам помогает не падать под ударами

волн. Гибкость начинается с того, чтобы выйти из порочного круга бесполезных мыслей, чувств и шаблонов и соотнести свои повседневные действия со своими долгосрочными ценностями и ожиданиями.

Способов угодить на крючок на работе почти столько же, сколько работающих людей. Часто на сеансах коучинга я вижу руководителей, зациклившихся на «задаче». Они приходят на совещания со списком пунктов, которые надо выполнить, и в основном общаются с членами команды по поводу конкретных пунктов («Рафаэль, к двенадцати часам мне нужен отчет по маркетингу»), а не как люди, разделяющие ту же цель («У кого есть идеи, как нам сделать этот проект более эффективным?») или те же ценности («Как нам предоставить потребителю продукт высшего класса — такой, которым мы реально гордимся?»). Если руководителю кажется, что коллеги не делают то, что им поручено, он оскорбляется или злится. А еще бывает, что он зацикливается на мелких деталях задачи («Техническое задание надо утвердить сегодня до 14.45, никаких отговорок») и забывает о более масштабных потребностях, мыслях или желаниях команды — например, не хвалит ее за хорошо выполненную работу. Или делает замечания только с точки зрения задачи: «У вас в этом квартале упали показатели» (вместо того чтобы сказать: «Я вижу, что у вас снизились показатели. Какие у вас проблемы и как мы можем их вместе решить?»).

Напротив, эмоционально гибкие руководители способны преодолеть границы такой узкой точки зрения. Они знают, что детали важны, но умеют переходить от задачи к цели, и это отражается в их мышлении и планах. Перед совещанием эмоционально гибкий менеджер может задать себе вопросы: «Какова (наша общая) цель этого совещания?», «Как я хочу, чтобы себя чувствовали участники моей команды после совещания?», «Как мои замечания и предложения помогут им достичь собственных целей?»

Другой на удивление распространенный крючок работы — это, как ни странно, чрезмерная эмоциональная вовлеченность. Несколько десятков лет назад работа довольно часто воспринималась просто как средство

обеспечить себе пропитание и составляла лишь одну область жизни наряду с клубами по интересам, хобби и, допустим, церковью. Сейчас у многих из нас рабочий день длиннее, чем у предыдущих поколений, круг общения состоит в основном из коллег, а карьера и чувство собственного «я» неразрывно связаны. При этом нам еще и не перестают внушать, что можно и нужно обретать в работе «смысл жизни». Хотя работа действительно может обогатить наши переживания, вместе с тем стало намного проще утратить чувство меры и способность планировать будущее.

Чрезмерная эмоциональная вовлеченность выражается по-разному: вы постоянно ссылаетесь на свой профессионализм, должны всегда и на все иметь ответ, не умеете признавать свои ошибки. В межличностном общении она проявляется как повышенный интерес к жизни коллег, излишнее вмешательство в чужие дела или преобладание чужих проблем и странностей в ваших мыслях (или в тематике ваших разговоров).

Для того, кто попал на такой крючок, расслабиться — все равно что отлынивать от работы. Это не так. Избавившись от чрезмерной эмоциональной отвлеченности — дистанцировавшись и отпустив ситуацию, — мы открываем для себя множество новых сторон жизни и в то же время можем более эффективно работать ради того, что по-настоящему ценим.

Коллективные крючки

Большинство из нас работает в коллективе, а это значит, что наши крючки не ограничиваются теми, что порождены нашими собственными сценариями и заботами; у нас появляются и сценарии о коллегах. Даже не отдавая себе в этом отчета, мы оцениваем их слабые и сильные стороны, их увлеченности и способности (или отмечаем отсутствие таковых).

Проблема в том, что очень легко составить себе совершенно неверное мнение о человеке. Часто это результат предубеждений, в которых мы ни за что не признаемся. Хуже того, люди предвзято судят и о собственной

объективности, так что мы часто даже не подозреваем, что к чему-то относимся предвзято.

В одном эксперименте участников обоего пола попросили оценить, кто из двух кандидатов — мужчина (Майкл) или женщина (Мишель) — лучше подходит на должность начальника полиции. Сначала им рассказывали биографию обоих, а затем спрашивали, что, по их мнению, важнее для этой должности: большой практический опыт или образование по специальности. Раз за разом участники называли более важной ту характеристику, которой обладал кандидат-мужчина. Если указывалось, что у Майкла большой практический опыт, участники говорили, что начальнику полиции важнее иметь практический опыт. Если говорилось, что Майкл получил юридическое образование, то участники отмечали такое образование как важнейший критерий. Они не только последовательно демонстрировали гендерное предубеждение, но и совершенно не представляли, что таковым обладают.

В другом эксперименте участники делали ставки на исход игры против одного и того же соперника, но он либо был хорошо одет и держался уверенно, либо плохо одет и неловок. (Исследователи назвали эти две личины «красавчик» и «остолоп». И правда, почему бы им не повеселиться?) Когда подвели итоги, оказалось, что против жалкого остолопа делали гораздо более агрессивные ставки, несмотря на то что результат игры совершенно случаен — надо было вытащить наугад карту из колоды. Участники смотрели на неуклюжего, плохо одетого неудачника, и у них тут же срабатывало предвзятое суждение: они, несомненно, лучше этого остолопа, и превосходство над ним, вопреки всякой логике, поможет его обыграть, даже если игра основана на случайности.

В одной статье для Harvard Business Review я писала о руководителе, которого назвала Джеком. Он работал в одной из компаний, которые я консультирую. Коллеги всегда считали его приятным человеком. Но однажды он объявил, что закрывает один крупный проект, и разочарованные

подчиненные тут же сменили тон — для них Джек из славного парня, с которым все болтали на вечеринках, превратился в подлую, своекорыстную змею, которая боится рисковать, прямо как все остальные начальники.

Очень легко попасть на крючок так называемой фундаментальной ошибки атрибуции: склонностью объяснять поведение другого человека его чертами характера, такими как подлость или боязнь риска, а собственное поведение, напротив, оправдывать реакцией на обстоятельства («А что еще мне оставалось? На меня давили!»). Психолог Дэниел Гилберт из Гарварда выделил четыре основные причины ошибок атрибуции.

1. Мы не до конца осознаем ситуацию.

Сотрудники Джека — Убийцы Проектов просто не знали всех подробностей, в том числе как начальник сопротивлялся этому решению и вынужден был сдаться под натиском вышестоящих руководителей.

2. Наши ожидания нереалистичны.

Даже если бы коллеги Джека понимали, что он попал между молотом и наковальней, они могли бы себе сказать: «Эх, ну он и слабак! Я бы смог настоять на своем!»

3. Мы с преувеличением оцениваем поведение других.

Легкую улыбку Джека участники его команды с большей вероятностью истолкуют не просто как улыбку, а как ухмылку удовольствия от того, как он жестоко разрушил мечты и надежды коллег.

4. Мы не исправляем своих первоначальных предположений.

Даже если разочарованная команда со временем узнает об обстоятельствах, вызвавших это решение, она может так никогда и не пересмотреть свое мнение о начальнике.

В действительности ни положительные заключения о Джеке, которые делали коллеги, когда он им нравился, ни негативные выводы, к которым они поспешили прийти, когда он совершил не понравившийся

им поступок, не были достоверными и даже не основывались на достаточной информации. Дело в том, что они очень плохо знали Джека. Только развив эмоциональную гибкость, мы приобретаем способность смотреть на ситуацию с разных точек зрения, непрерывно исследовать, открывать и все лучше понимать других людей и обстоятельства, с которыми сталкиваемся.

Коллективы на крючке

Иногда в силу тесного взаимодействия на крючок попадает не один человек, а целый коллектив.

В марте 2005 года Элейн Бромилли легла в больницу на несложную операцию: у нее был хронический гайморит, и врачи собирались выпрямить ей носовую перегородку. Муж Мартин помахал жене на прощание и поехал с двумя детьми покупать продукты на неделю.

Через несколько часов Мартину позвонили: дыхательные пути Элейн под анестезией не удастся держать открытыми, и она не приходит в сознание. Уровень кислорода в крови резко упал, ее переводят в реанимацию. Когда Мартин приехал в больницу, жена была уже в коме. Через несколько дней он дал согласие на отключение ее от системы жизнеобеспечения.

Расследование показало, что дыхательные пути Элейн закрылись практически в самом начале операции. Действуя по стандартной инструкции, анестезиолог попытался подать кислород с помощью аппарата искусственной вентиляции легких. Он позвал на помощь, прибыли еще один анестезиолог и хирург. Они попытались провести интубацию — ввести трубку в дыхательные пути пациентки, — но безуспешно.

Пациент может выжить без кислорода около десяти минут, затем происходит необратимое повреждение мозга. В подобной ситуации, когда решается вопрос жизни и смерти, главная задача — уже не пытаться выполнить интубацию, а найти другой способ доставить кислород

в дыхательные пути. Чаще всего делают надрез на шее, открывающий доступ воздуху прямо в трахею, дыхательное горло. У врачей, присутствовавших в операционной, на троих было шестьдесят лет опыта. Они знали, как полагается действовать, но не смогли переключиться и повторяли попытки интубации. Когда трубку удалось вставить, было уже поздно — прошло больше двадцати пяти минут.

Пока доктора мучились с интубацией, одна из медсестер, которая прекрасно поняла, что происходит, предложила набор инструментов для трахеостомии, но ей сказали, что он не потребуется. Другая медсестра зарезервировала койку в реанимации, но когда по выражению лиц докторов заключила, что напрасно перестраховалась, отменила резерв.

Как можно было загубить простую операцию и получить такие ужасные последствия? Здоровая во всех остальных отношениях тридцатисемилетняя женщина ложится в современную больницу с опытным персоналом на мелкую операцию — и погибает? Ответ в одном слове: ригидность. У врачей включилось туннельное мышление — неадекватное восприятие ситуации и сужение контекста помешали им увидеть картину целиком, понять, что происходит, и перейти от плана А к плану Б.

Медсестры позже говорили, что их удивило, что ни один из докторов не попытался провести трахеостомию, но они не чувствовали себя вправе высказаться во время операции. Они просто исходили из предположения, что доктора предвзято воспримут мнение медсестры, которая в критический момент указывает им, что делать. Тем самым они продемонстрировали собственное предвзятое отношение к докторам.

Подобный групповой крючок — частое явление в рабочей обстановке. Это та же ригидность, что заставила Эрин, менеджера с идеальной прической из начала этой главы, вести деловой разговор в чулане. И такая же ригидность побуждает команду дизайнеров упрямо доводить до совершенства какую-то гениальную разработку, даже когда маркетингологи прогнозируют, что она не будет пользоваться спросом. Разница в случае

с Элейн Бромили в том, что ошибка в процессе принятия решений привела к гибели человека.

Наверняка вам приходилось участвовать в совещаниях, где вы оставляли при себе сомнения или не высказывали несогласие либо потому, что не хотели предлагать новую точку зрения, либо потому, что считали себя не вправе это сделать. Да, это риск, и страшно быть единственным, кто не соглашается с общепринятым мнением. Но если вы не захотите повернуться лицом к неприятному переживанию, вызванному тем, что вы в меньшинстве, то вас не услышат никогда. Решение промолчать бывает конструктивным — например, когда вы хотите избежать спора по вопросу, который не так уж важен, или не заявляете коллеге, что его импровизированная идея абсурдна. Приятно думать о том, что в команде не должно быть внутренних конфликтов, но такое представление слишком часто способствует опасному групповому мышлению, а не организационной гибкости.

Признаки того, что на работе вы на крючке

Вы не можете поступиться идеей или своей правотой, даже если есть явно более удачный вариант.

Вы молчите, зная: что-то идет не так.

Вы занимаете себя мелочами, не стремясь увидеть картину в целом.

Вам все безразлично.

Вы вызываетесь выполнять только самые легкие задания.

Вы критически высказываетесь о коллегах или проектах.

Вы полагаетесь на предположения или стереотипы о коллегах.

Вы не берете на себя ответственность за собственный карьерный рост.

Повернуться лицом к работе

По-настоящему повернуться лицом к работе означает отвести в ней место для своих мыслей и эмоций, назвать их и воспринять их по сути — как информацию, а не как факты или руководство к действию. Именно

это позволяет нам преодолеть границы, дистанцироваться от своих ментальных процессов и посмотреть на них со стороны, чтобы больше не подчиняться им бездумно.

Лишь у относительно небольшой доли людей работа действительно связана с постоянным страхом — я имею в виду страх за свою жизнь (корабль тонет, в шахте случился обвал или вас окружили шесть вооруженных наркоторговцев). Но практически каждый работающий человек знаком со стрессом, который с точки зрения химических процессов сродни страху: первобытный инстинкт «бей или беги» включается при подготовке квартального отчета, общении с клиентом-хамом, предвкушении неприятного разговора или угрозе сокращения штата. В главе 1 мы говорили о таком страхе: он сопровождается медленным и длительным выделением гормонов тревоги (в отличие от прилива адреналина — «А-а-а! Змея!!!»). В психологии это называется *аллостатическим стрессом* или *аллостатической нагрузкой*; чем дольше мы пребываем в этом состоянии, тем больше утомляемся физически и эмоционально.

На работе, когда вы находитесь в коллективе (то есть большую часть времени), где все испытывают стресс (опять же большую часть времени), все увеличивают друг другу аллостатическую нагрузку путем «социального заражения», о котором мы упоминали ранее. В обычном офисе стресс клубится над каждым столом, и подобно тому как табачный дым воздействует не только на самого курильщика, но и на окружающих, такой «пассивный стресс» сказывается на всех вокруг.

В одном эксперименте группу медсестер попросили три недели вести дневник и писать о своем настроении, конфликтах и трудностях на работе и вообще эмоциональном климате в коллективе. Оказалось, что настроение любой из медсестер в тот или иной день, как хорошее, так и плохое, во многом можно предсказать по настроению ее коллег.

Удивительнее всего было то, что такое эмоциональное заражение происходило даже тогда, когда настроение не было связано с работой, и даже в том случае, если медсестры общались лишь небольшую часть рабочего дня. Со временем такие «заразные» настроения распространяются по всей организации, внося свой вклад в организационную культуру в целом.

Другой эксперимент позволяет сделать вывод, что повысить уровень стресса способно даже *наблюдение* за другим человеком, испытывающим стресс. Участники через одностороннее зеркало смотрели, как незнакомый человек решает трудные арифметические задачи и участвует в стрессовом собеседовании.

Исследователи отметили резкое повышение уровня кортизола — гормона, выделяющегося при стрессе, — почти у трети наблюдателей. Примерно у четверти участников такую же реакцию вызвал просмотр видеозаписи этих событий.

Да, стресс бывает смертельно опасен, но оказывается, что стресс по поводу стресса (те самые мысли второго типа из главы 3) в буквальном смысле *убивает*. Исследование почти 30 тысяч респондентов показало: спустя восемь лет после опроса смертность среди участников, которые испытывали сильный стресс, но не беспокоились о вреде стресса для здоровья, была на том же уровне, что у тех, кто не отмечал стресса. Зато среди тех, кто испытывал стресс *и* думал о том, как это вредно для здоровья, смертность была выше на 40 процентов.

Стоит запомнить простую истину: стресс — это не всегда плохо. Жесткие сроки и повышенные ожидания стимулируют нас и держат в тонусе. Если посмотреть на вопрос философски, некоторое напряжение — естественная часть жизни, так что «избавиться от стресса» — это очередная «цель покойника», о которых мы говорили выше.

Самый главный и самый простой урок эмоциональной гибкости: отрицать стресс, закупориваться или накручиваться непродуктивно.

Избежать стресса невозможно, зато *можно* изменить свое отношение к нему. Зачем давать стрессу власть над собой, когда можно обрести власть над стрессом?

Первый шаг — не заикливаться на том, как безжалостная стихия стресса разрушает нашу жизнь, а просто принять, что стресс существует, повернуться к нему лицом, признав, что он никуда не денется.

Второй жизненно важный шаг — понять, что стресс не является частью вашей *личности*. Слова «У меня стресс» ставят его на особое место, ведь мы не употребляем такую грамматическую форму, когда говорим о других эмоциях («У меня грусть» звучит по меньшей мере странно). Я не просто придираюсь к словам, а обращаю ваше внимание на то, как подсознательно влияет на вас формулировка. Именно поэтому стресс так тяжело переносится. В главе 5 я описывала прием, позволяющий быстро и успешно выйти за пределы переживания: нужно просто признать эмоцию эмоцией (а мысль — мыслью): «Я замечаю... что испытываю стресс». И вы тут же дистанцируетесь от чувства.

Но для того чтобы это сработало, требуется четкое определение. Может быть, вы обнаружите, что ваш «стресс» — на самом деле усталость от того, что вы много на себя взяли, или раздражение из-за того, что ваша команда разобщена.

Подумайте про икс (тот, который «Какого Х?») этого чувства — оцените, что оно пытается до вас донести. Может быть, оно указывает, что пора серьезно поговорить с командой или попросить руководителя освободить вас от части обязанностей. А может быть, это просто «плата за вход» — не самый приятный аспект работы, которая в остальном вам нравится, потому что она интересная, сложная и дает возможности для развития. С другой стороны, может быть, урок состоит в том, что с вас хватит офисного безумия и вы готовы переехать на другой конец страны и открыть сыроварню. (Только не думайте, что сыроварение

обходится без стресса, а за светлый и просторный лофт вашей мечты не придется конкурировать с толпой хипстеров. Впрочем, может быть, с такими стрессовыми факторами вы готовы мириться.)

Зачем мы работаем

К югу от Вены, австрийской столицы, находится Мариенталь, красивый городок с аккуратными улочками, окруженный живописными зелеными холмами. В 1830-е годы здесь построили хлопкопрядильную фабрику, которая на сотню лет стала главным работодателем региона. В Великую депрессию 1930-х предприятие разорилось, и три четверти жителей города потеряли работу. Однако незадолго до закрытия фабрики в Австрии ввели обязательную для всех граждан страховку от безработицы. Она вполне могла покрыть значительную часть потерянной мариентальцами зарплаты — но был один подвох. Чтобы получать пособие, безработные не могли заниматься какой-либо другой работой за деньги. Даже неформальные занятия были запрещены — в документах отмечено, что один мариенталец потерял право на пособие, потому что играл на губной гармошке на улице, положив перед собой шляпу.

С 1930 по 1933 год ученые из университета Граца наблюдали значительные перемены в городе: он будто погрузился в летаргический сон. Никто не гулял по улицам и окрестным холмам — вместо этого горожане подолгу дремали после обеда. Мужчины перестали носить часы, потому что время уже не имело значения, а женщины жаловались, что мужья не приходят обедать вовремя, хотя им больше некуда идти.

Горожане даже не заполнили освободившееся время чтением, рисованием или другими творческими и интеллектуальными занятиями. Более того, за три года среднее число выдач книг в местной библиотеке

упало на 50 процентов. Невозможность работать настолько расхолаживала жителей Мариенталя, что они уже ничем не интересовались.

Как мы уже обсудили, работа дает нам гораздо больше, чем средства к существованию, — самоидентификацию, осмысленность жизни, а также основу, вокруг которой мы организуем другие свои занятия и интересы.

Работа может оказать заметное положительное влияние на душевное здоровье. Пенсионеры, которые не находят новых увлекательных дел взамен работы, рискуют быстрее утратить когнитивные способности.

Конечно, деньги — одна из причин, по которым мы работаем, но мое собственное наблюдение показывает, что зарплата — далеко не единственный аспект трудоустройства, который приносит удовлетворение и стимулирует.

В исследовании, которое я проводила для международной аудиторской компании Ernst & Young, я рассматривала «горячие точки» — подразделения предприятий, где сотрудники проявляют особенно высокую заинтересованность в работе, то есть чувствуют, что могут выложиться по максимуму. В этих точках также наблюдались выдающиеся результаты по таким параметрам, как прибыль и репутация, — но во все не эти параметры способствовали заинтересованности. Напротив, заинтересованность работников *предшествовала* этим выдающимся результатам.

Нам стало любопытно. Что же вызывает такую высокую заинтересованность в «горячих точках» и обеспечивает такие успехи и подразделениям, и компании в целом? Лишь четыре процента опрошенных сотрудников назвали в числе мотивирующих факторов высокую зарплату. Зато все подчеркивали чувство единения с коллективом, интересную и сложную работу, индивидуальный подход и уверенность в своих силах.

Эмоциональный труд

Я начала подрабатывать в четырнадцать, но на первую «настоящую» работу — техническим писателем в образовательной организации в Новой Зеландии — устроилась после колледжа. До этого я особенно не задумывалась о том, чем хочу заниматься в жизни, но скоро поняла, что явно не составлением технической документации. Я ненавидела эту работу. Каждый день в обед мы еще с одной девушкой жаловались друг другу на коллег, на задания, на начальницу и практически на все вокруг. После обеда мы возвращались в офис и работали как ни в чем не бывало.

От того, что я каждый день накручивала свои эмоции за компанию с коллегой, а потом притворялась, что все нормально, легче мне не становилось, да и производительность страдала. На самом деле мне стоило встретиться со своей обидой и разочарованием лицом к лицу, чтобы понять, что их подпитывает хронический недостаток сложных и интересных задач. После этого надо было преодолеть границы этих чувств и посмотреть на картину в целом, чтобы определить, какие шаги приведут к конструктивному решению. Мне следовало бы работать на совесть, развивать все навыки и связи, какие только можно, а в скучных делах увидеть возможность задуматься, чем я действительно хочу заниматься. В конце концов, вместо того чтобы тратить силы на нытье, надо было найти им лучшее применение — поиски новой работы!

Конечно, любая работа, будь то выращивание пальм или торговля напалмом, включает физический и/или умственный труд. Но есть еще и *эмоциональный труд*, связанный с поддержанием своего публичного образа — а это требуется в любой профессии и вообще в любом человеческом взаимодействии. Если вы работаете, то наверняка вам приходилось вежливо смеяться над несмешной шуткой начальника.

Или вы делано улыбались на официальном мероприятии, хотя вместо этого с удовольствием лежали бы в постели с книгой. В какой-то степени эмоциональный труд — это вежливость и умение ладить с людьми. Мы все этим занимаемся, обычно от этого никакого вреда, и с точки зрения социального взаимодействия куда разумнее улыбнуться хозяйке и похвалить ее (несъедобное) жаркое, чем выплюнуть кусок на тарелку.

Однако чем больше вы кривите душой — играете на публику — на работе, тем хуже будете себя чувствовать. Когда несоответствие между тем, что вы испытываете на самом деле, и тем впечатлением, которое стараетесь произвести, слишком сильно возрастает, притворство становится тяжелой мукой. Результатом будет выгорание и соответствующие негативные последствия как для вас самих, так и для всей организации — хотя бы потому, что постоянное ношение маски страшно утомляет.

Как известно любому, у кого хоть раз выдался тяжелый рабочий день, то, что происходит на работе, может просачиваться и в личную жизнь. Если вы весь день симулировали восторг по поводу того, что коллеге достался большой проект, на который вы рассчитывали, или три часа боролись со сном на бессмысленном совещании, из-за которого не могли заняться нужным делом, то наверняка придете домой не в самом приятном расположении духа. Как минимум у вас будет намного меньше сил на личную жизнь — может быть, вы бы и рады были пойти в спортзал или неспешно насладиться ужином, но настолько вымотались за целый день выдающейся актерской игры и так разобщены со своим истинным «я», что вам на это не хватает ресурсов.

Можно предположить, что в гостиничной индустрии игра на публику достигает адских масштабов. («Да, сэр, приносим извинения за то, что ваш ужин подан на три минуты позже», «Разумеется, мэм, мы

с радостью предоставим вам более пушистый халат»). Действительно, в одном из исследований у персонала гостиниц специально отслеживали зависимость конфликтов в семье от подавления чувств на работе. Как и следовало ожидать, выяснилось, что супруги сотрудников, больше всего игравших на публику, надеялись, что их спутники жизни сменят работу, иначе развала семьи не избежать.

Но на самом деле то, насколько легко — и насколько искренне — сотрудники гостиниц проявляют гостеприимство и заботу, во многом зависит от ценностей, которые они привносят в работу. Если кто-то работает в гостинице, потому что так сложилось или потому что мечтал жить в Мадриде или на Мальдивах, то аллостатическая нагрузка может оказаться непосильно тяжелой и человек сломается от напряжения из-за постоянного притворства. Напротив, если он действительно идет своим путем, если любит радовать гостей и искренне стремится удовлетворить все их нужды, то ему, вероятно, вовсе не приходится притворяться.

Чтобы принимать решения, которые соотносятся с тем, как вы хотите жить, чтобы у вас была такая профессия и такая работа, какие вы хотите, надо быть в контакте со своими ценностями, тогда у вас будет возможность на них ориентироваться. Иногда мы настолько «заняты», что забываем прислушиваться к ритму своего пути. Когда вам не служит ориентиром понимание, *что* для вас действительно важно, очень легко впустую тратить часы, если не годы, перекладывая бумаги, блуждая в интернете, читая бессмысленные электронные письма, отлынивая в буфете от работы и чувствуя чудовищную неудовлетворенность жизнью. А если на работе вы следуете своим путем — действуете в согласии с тем, что для вас важно, — тогда вы увлечены тем, что делаете, и делаете все, на что способны.

Многие, как те увлеченные гостиничные работники, на вопрос о том, ради чего они работают, говорят о помощи людям (в той или иной

форме). В одном эксперименте израильские рентгенологи, которым показывали фотографии людей, чьи снимки они изучали, не только больше сопереживали пациентам, но и посвящали больше времени расшифровке и подробному описанию снимков. Благодаря этому точность диагностики выросла на 46 процентов. Более того, потом все участники единогласно признали, что работать с медицинской картой, в которой есть фотография, им понравилось гораздо больше.

Корректируем работу

В идеальном мире у каждого из нас такая работа, что мы неизменно находимся в состоянии потока, наш балансир сложности и умений плавно покачивается, и при этом мы спасаем мир, обедаем со звездами и зарабатываем миллионы. В реальном мире такую работу найти нелегко, и даже если мы обнаружим такую возможность и твердо решим ее заполнить, начинать наверняка придется несколькими ступенями ниже. Если вы ищете себя — как я в юности, когда занималась составлением технической документации, — возможно, вам надо будет испробовать разные виды деятельности, прежде чем решить, по какой карьерной лестнице подниматься.

Так что же делать, когда вы точно знаете, что работа вашей мечты где-то высоко вверху или вдали на горизонте, однако по ряду ожидаемых причин — деньги, время, место, экономика — должны остаться на нынешней работе? Повернитесь лицом к своему чувству («Мне скучно»), преодолите внутренние границы и дистанцируйтесь от своих крючков («Это потолок моих возможностей»), изучите свои ценности и хочу-мотивации («Зато у меня отличные коллеги»), а потом начинайте корректировать ситуацию: предпринимать конструктивные действия, которые в долгосрочной перспективе принесут вам пользу, приближая вас к яркой и полной жизни.

Корректировка работы, или *адаптация* ее к своим интересам, предполагает творческий взгляд на условия работы и поиск возможностей изменить ситуацию так, чтобы она больше увлекала и приносила удовлетворение. Те, кто начал заниматься адаптацией работы, зачастую больше довольны своей профессиональной жизнью, демонстрируют более высокие результаты и обладают большей личной целеустремленностью.

Первый шаг в корректировке работы — выявить занятия (на работе или вне ее), которые особенно вас увлекают. Может быть, вы не занимаете руководящую должность на работе, зато с удовольствием тренируете любительскую спортивную команду своего сына по выходным. Тогда не организовать ли вам на работе программу наставничества? А если провести в офисе «день открытых дверей» для детей сотрудников? Или, к примеру, вы работаете в отделе продаж, но заметили, что у вас все время появляются идеи в области маркетинга — причем стоящие идеи, как говорят коллеги из других подразделений. Почему бы вам не попроситься участвовать в еженедельных совещаниях маркетологов? Вдруг вы со своей позиции продавца предложите что-то полезное? «Инициатива наказуема», — говорим мы, памятуя о том, что в армейских байках новобранцам, которые вызываются сами, офицер непременно поручает самую неприятную работу вроде мытья туалетов. (С другой стороны, те, кто не вызвался, часто выполняют ее в добровольно-принудительном порядке.) Но в гражданской жизни проявление инициативы — это отличный способ изменить границы своей работы.

Работу можно также адаптировать, меняя природу или степень своего взаимодействия с людьми. Возможно, у вас на производстве работают мигранты из других стран — так общайтесь с ними. Организуйте языковые курсы. Или узнайте, как с точки зрения их культуры выглядит продуктовая линейка компании, — это поможет ее диверсифицировать.

А еще адаптация работы способна изменить ваше представление о своей деятельности. Допустим, вас повысили в должности и, вместо того чтобы заниматься любимым делом, вы целыми днями решаете организационные вопросы. Кто вы теперь — просто бюрократ? Смотря что вы считаете важным в работе. Если для вас ценна возможность быть учителем и наставником, лидером, который помогает другим реализовать свой потенциал и улучшить свою жизнь, — тогда в организационной работе вам будет где приложить творческие способности. О такой скучной работе, как у Джин, никто не мечтает в детстве: она трудится на конвейере на заводе медицинского оборудования и крошечным дыроколом делает отверстия в тоненьких трубочках, через которые онкологи доставляют лекарство непосредственно в опухоль. Если дырочка пробита неаккуратно, оставшийся кусочек пластика может помешать поступлению лекарства или вовсе оторваться внутри тела пациента и навредить ему.

Каждый рабочий день в течение двадцати восьми лет Джин восемь часов подряд пробивает отверстия в узких пластиковых трубочках. И все эти двадцать восемь лет у нее на рабочем месте стоит банка, в которую она складывает каждый вырезанный кусочек пластика. Она знает, что каждый из этих крошечных обрезков — это возможность спасти чью-то жизнь. Так Джин обретает смысл в работе, которую иначе можно было бы считать самой скучной в мире. Ей достаточно посмотреть на свою банку, чтобы вспомнить, как важно то, что она делает. Для нее это как фотографии, приложенные к медицинским картам у рентгенологов.

Конечно, не все в работе поддается адаптации. Нельзя же забросить свои прямые обязанности, пока вы экспериментируете с другими вариантами. Возможно, у вашей компании не найдется ресурсов, чтобы воплощать ваши блестящие идеи, какими бы замечательными они ни были. Поэтому к процессу корректировки работы важно подходить

открыто. Чтобы ваши идеи адаптации нашли отклик, надо будет сосредоточиться на том, как, достигая желаемого, вы одновременно можете создавать ценность для всей организации. А еще нужно выстраивать доверительные отношения с окружающими, особенно с непосредственным руководителем, и затем обращаться уже к тем, кто готов пойти вам навстречу. Может быть, начальник поможет вам разобраться, как перераспределить обязанности так, чтобы все остались довольны. Вдруг ваш коллега только и мечтает о такой задаче, которую вы постоянно откладываете, или наоборот?

Но никакая адаптация не сделает вашу работу идеальной (если исходить из того, что идеал вообще возможен), если область деятельности вам совершенно не подходит. Я бы, например, не смогла скорректировать для себя работу технического писателя, как бы ни старалась. Именно поэтому, напоминаю я, так важно поворачиваться лицом ко всем своим эмоциям, как отрицательным, так и положительным, и извлекать из них уроки. Обладая эмоциональной гибкостью, мы можем воспользоваться неподходящей работой, чтобы приобрести знания, навыки и связи, которые помогут найти подходящую, а тем временем благодаря эмоциональной гибкости каждый день получать максимум от той работы, какую имеем. Так мы не просто зарабатываем на пропитание, а по-настоящему подпитываем энергией свою жизнь.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks