

Глава 2

Контролируйте то, что в вашей власти: «правило 50%»

Есть только один уголок во вселенной, где вы можете быть уверены, что меняетесь в лучшую сторону, — и этот уголок вы сами.

Олдос Хаксли

Стресс не всегда бывает следствием перегрузки, отсутствия обратной связи по проделанной работе или необходимости одновременно вести несколько проектов и выполнять взятые на себя обязательства. Стресс начинается тогда, когда в определенных обстоятельствах требования, которые к вам предъявляют, превышают вашу способность их контролировать. Чем большим контролем над ситуацией вы обладаете, тем менее вы напряжены, и наоборот.

Стресс — это не внешний признак, он зарождается внутри. Это не счет по электронной почте. Это ваше восприятие — вы чувствуете, что нагрузка становится чрезмерной, и это лишь «маячок», сигнализирующий, что пора остановиться и сделать паузу. Если в электронном письме плохие новости, например ваш проект пока не одобрен или ваше предложение отклонили, ваш организм испытывает стресс. Вас переполняет беспокойство по поводу того, как это скажется на вашей деловой репутации, дальнейшей карьере и будущей зарплате. Если в электронном письме вы находите ошибки, допущенные вашим помощником, стресс обусловлен гневом, который вы испытываете из-за неспособности контролировать его действия.

Как говорилось в главе 1, как правило, такие реакции нам неподконтрольны. Большинство из них предопределены нашей физиологией¹. В конкретный момент наш мозг запускает нейрохимический механизм стресса, что формирует наши ощущения и мысли. Сами того не замечая, мы попадаем во власть своих внутренних шаблонов. (Не беспокойтесь! В главе 4 рассказано, как от них избавиться.)

Стресс идет изнутри, а значит, вам под силу научиться его контролировать. С чего начать? Начнем с изменения вашего отношения к происходящему.

Воспользуйтесь «внутренним рычагом контроля», чтобы перестать чувствовать себя жертвой обстоятельств и управлять любой ситуацией. Для этого от вас потребуются определенные усилия, чтобы осознать свою первую спонтанную реакцию на происходящее и переключиться на принятие обдуманых и целенаправленных решений.

Управляя ситуацией, вы можете повлиять на ее исход. Совершая действия, направленные на обретение концентрации и контроля, например корректируя свои мысли, замедляя дыхание, тщательно подбирая слова или выделяя время в рабочем графике, вы управляете своим мозгом, организмом и ситуацией в целом. Когда вы спокойны и уверены в себе, вы быстрее справляетесь с работой, с легкостью решаете проблемы и совершаете меньше ошибок. Ваши отношения с окружающими складываются более позитивно, и вы можете мотивировать их на достижение поставленных целей.

Любое из этих механических действий может стать первым шагом к повышению стрессоустойчивости. Каждый раз, когда вы обретаете контроль хотя бы над малым, вы тем самым мотивируете себя на дальнейшие конструктивные действия и в результате остаетесь внутри благоприятной спирали. Подобно бабочке, которая одним взмахом крыла запускает цепную реакцию событий и меняет мир далекого будущего*, если вы возьмете в свои руки контроль над незначительными ситуациями в течение дня, то сможете в будущем эффективно преодолеть путь от стресса к эффективности.

Безусловно, у вас богатый жизненный опыт. Вы наверняка понимаете, что должны «контролировать только то, что можете контролировать». Но осознаете ли вы границы своей области контроля? Используете ли вы свой «рычаг контроля» — особенно в запале?

КОНТРОЛИРУЙТЕ ТО, ЧТО МОЖЕТЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ

Любая проблема состоит из 50% факторов, которые мы можем контролировать, и других 50%, которые нам неподвластны (см. рис. 2.1). К независящим от нас обстоятельствам относятся, например, макроэкономическая ситуация, рыночные тенденции, технологические инновации, решения руководства, автомобильные пробки, эпидемии и банкротства иностранных

* «Эффект бабочки» — термин в естественных науках, обозначающий свойство некоторых хаотичных систем. Незначительное влияние на систему может иметь большие и непредсказуемые последствия где-нибудь в другом месте и в другое время. *Прим. перев.*

государств. Но даже на личностном уровне есть множество факторов, повлиять на которые мы не в состоянии, — это и тон голоса собеседника, и то, что пишут нам в электронных письмах другие.



Рис. 2.1. Модель 50/50

То, что вам неподвластно, привлекает вас, как магнит притягивает металл. Однако, заикливаясь на факторах, которые вы не можете контролировать, вы автоматически настраиваете себя на стресс и вновь попадаете в замкнутый круг, выхода из которого не видите.

Для начала давайте определим, какую часть обстоятельств вы можете взять под контроль, а какая от вас не зависит. Вспомните любую текущую ситуацию, которая вызывает у вас стресс. Внутри круга, изображенного на рис. 2.2, укажите, какими обстоятельствами вы можете управлять, а какими нет.



Рис. 2.2. Области контроля

Помните, что, когда вы зажаты в тисках стресса, концентрироваться нужно только на том, что в ваших силах исправить. Для этого воспользуйтесь «правилом 50%», которое я разработала. Благодаря ему тысячи руководителей и владельцев компаний смогли повысить стрессоустойчивость и научились выходить победителями из любой ситуации.

Несите ответственность за «свою половину пути»

Это означает, что вы контролируете только то, что можете контролировать, и при этом несете за свои действия полную ответственность. Следуя этому правилу, вы точно знаете, что ваш вклад эффективен. К тому же вы не тратите свое время, энергию или внимание на «другие 50%», которые вам неподвластны. «Правило 50%» делает вас хозяином ситуации.

Это также означает, что у вас появляется стимул к дальнейшим активным действиям. Не ждите, что изменятся условия или люди вокруг вас. Вместо этого примите ответственность за то, что вы делаете. Изменение вашего эмоционального или физического состояния позволит вам «быть частью решения, а не частью проблемы». Чтобы проиллюстрировать эту теорию, приведу три недавних примера из моей практики.

История первая. Моя новая клиентка Викки — вице-президент крупной компании в сфере здравоохранения. Ее босс часто повышает голос и срывается на ней.

Для Викки это настоящий стресс, контролировать который она не может. А потому, когда Викки пытается аргументировать свои действия, за которые ее критикуют, у нее это получается излишне многословно и неубедительно. В результате она стала бояться рабочих встреч, после которых еще долго чувствовала себя измотанной.

Викки научилась полностью контролировать «свои 50%». Она использовала дыхательную технику (которая описана в главе 10), чтобы сохранять спокойствие, ясность ума и не терять концентрацию во время приступов гнева босса. Она готовила и репетировала речь накануне встречи, чтобы даже в бурной дискуссии выражать мысли четко и ясно, без долгих раздумий. Кроме того, она стала «адаптировать» свои предложения под желания начальницы (об этом более подробно рассказывается в главе 11). Викки убедила себя в том, что ее начальница неспособна контролировать свои эмоции и что ее «крик» не имеет никакого отношения к компетенции Викки. Теперь на деловых встречах она излучает уверенность в себе, и это помогает ей работать эффективнее. За несколько недель Викки сумела убедить начальницу последовать ее рекомендациям по проведению в компании масштабной реорганизации. В итоге она возглавила объединенные

подразделения! Викки не пыталась изменить босса; она изменила свое отношение, свою физиологию и подход к проблеме. Именно так работает «правило 50%»!

История вторая. В начале недели я отправила электронное письмо клиенту, который ранее пригласил меня провести тренинг для перспективных сотрудников его компании. Ответ был мне нужен к концу недели, но я его так и не получила. Вы когда-нибудь оказывались в подобной ситуации? Мне хотелось кричать — я была на грани того, чтобы ввалиться к нему в офис и потребовать ответ!

И что же я сделала? Я пересмотрела свою первую реакцию и перестала обвинять клиента, от которого не получила своевременный ответ. Я ведь не знала, что могло спровоцировать задержку, так что, возможно, его поведению было достойное объяснение. Это сняло мое напряжение. Я применила дыхательную технику, о которой вы узнаете в главе 4, и, проанализировав альтернативные варианты, нашла выход. Я поняла, что мыслила слишком ограниченно и что получатель письма был не единственным человеком, способным решить мою проблему. Безусловно, в компании были и другие сотрудники, уполномоченные предоставить мне информацию по моему вопросу.

Я также проанализировала, не могли ли повлиять на задержку ответа мои собственные действия. Я повторно просмотрела отправленное письмо, чтобы удостовериться, что я смогла понятно донести свои идеи. Ясно ли я выразилась, когда просила направить ответное письмо? Было ли мое сообщение убедительным? Соответствовала ли представленная мной информация интересам компании настолько, чтобы мотивировать руководство на оперативный ответ?

Применив эти активные навыки самоуправления, я начала мыслить позитивно. У меня сформировался план действий, и благодаря этому я почувствовала, что полностью владею ситуацией. Ко мне вернулось спокойствие, и я переключилась на обдумывание встречи со следующим клиентом. (Затем — конечно, только для того, чтобы полностью выполнить «свои 50%», — я тут же ответила всем тем, кто связывался со мной за последнее время, но до сих пор не получил от меня ответа!)

История третья. После проведения вебинара для членов организации по развитию лидеров среди женщин-сотрудниц кабельных и телекоммуникационных компаний мне позвонила Даниэлла, одна из участниц семинара. Я спросила ее, как она смогла применить навыки, полученные во время вебинара. Оказалось, что эти навыки неожиданногодились ей в отношениях с мужем. Даниэлла рассказала, что вечером после тренинга у них случилась небольшая размолвка и, безусловно, она считала себя обиженной

стороной. Даниэлла призналась, что про «правило 50%» она вспомнила уже *после* того, как ответила мужу в резкой форме. А ведь в сложившейся ситуации была не только его вина! Как только Даниэлла это поняла, то извинилась и спокойно высказала свое мнение. В свою очередь, ее муж предложил компромисс, и конфликт был исчерпан. На следующее утро они оба отправились на работу в хорошем настроении, хотя раньше подобная размолвка вылилась бы в затяжное выяснение отношений.

Когда вы концентрируетесь на «своих 50%», то всегда начинаете действовать с той точки, где можно что-то изменить — даже если изначально это кажется невыполнимым. Есть три категории механизмов избавления от стресса. Независимо от ситуации, вы всегда можете:

- **изменить свое отношение к обстоятельствам;**
- **адаптировать свою физиологическую реакцию;**
- **предпринять меры для решения проблемы.**

Само *ощущение*, что вы в состоянии что-то контролировать, снижает вероятность неадекватной реакции на стресс, увеличивая вашу стрессоустойчивость. Такие сдвиги в вашем эмоциональном и физическом состоянии мотивируют вас активно искать выход, а не просто молча терпеть или стараться избегать любого стресса. Фактически даже одномоментная визуализация того, как вы изменяете ситуацию к лучшему, наполнит вас положительными эмоциями и уменьшит страх. Число клиентов, с которыми я работала, перевалило за шесть тысяч, и теперь, думаю, мало кто сможет озадачить меня рассказом о стрессовой или «безвыходной» ситуации, когда мы совместно не смогли бы определить около десятка шагов, которые мог предпринять мой клиент, чтобы за несколько секунд, минут или дней радикально уменьшить уровень стресса, обрести контроль над обстоятельствами и добиться благоприятного исхода.

Однако здесь я хочу подчеркнуть, что я не предлагаю вам контролировать все, что вы можете контролировать, только ради факта контроля. Нести ответственность за «свои 50%» — значит не пытаться управлять тем, что происходит за чертой, — на половине пути, которую проходят вам навстречу другие. Я также не рекомендую вам становиться перестраховщиком и настаивать на том, чтобы любой ценой все сделать по-своему. Подход, который я советую, стоит использовать для воплощения позитивных намерений, чтобы уменьшить стресс и повысить эффективность на пути к заветной цели. Вам нужно принять тот факт, что у каждого человека — включая вас, — собственный подход и манера поведения. Это поможет вам быстрее преодолеть разногласия и возможные трения и достичь компромисса. Просто вернитесь мысленно

в те моменты, когда вы чувствовали себя на пике возможностей. Вероятнее всего, вас не покидало ощущение «контроля над ситуацией», ведь так?

- В:** Что если я буду полностью выполнять «свои 50%», а остальные не будут справляться со своей половиной?
- О:** Это вопрос по существу! Недавно я отправила своей близкой подруге первую версию этой главы и уже на следующий день получила от нее ответ: «Все утро мои дети, Мей и Кайл, ссорились. В момент затишья я отвела дочь в сторону и попросила ее применить концепцию “50%”, описанную в книге, на что она заявила: “Эту книгу стоит прочитать Кайлу!”»

Я знаю, что в жизни каждого из вас есть такой «Кайл»: «Я хороший сотрудник, но мой руководитель меня не поддерживает», «Я рекомендую клиентам своих коллег, а они, в свою очередь, меня не рекомендуют». На самом деле все не совсем так. Во-первых, то, что вы выполняете «свои 50%», вовсе не означает, что остальные ничего не делают. Вы делаете это только потому, что это нужно вам. Это единственный способ контролировать стресс и добиваться положительного результата. Вспомните старую как мир историю, когда на детской площадке вас ударили, но учитель видит только вашу ответную реакцию. Выполняя «свои 50%», помните, что, когда наступит время оценивать вашу репутацию и достигнутые результаты, иметь значение будут только ваши действия. При оценке вашего послужного списка учитываться будут только ваши личные поступки.

Из этой книги вы также узнаете о том, как определить грань между тем, что можете контролировать, и тем, что вам не под силу. Безусловно, вы можете с пеной у рта доказывать, что вас окружают люди, которые постоянно срывают сроки, настроены к вам враждебно, на которых нельзя положиться и которые не могут самостоятельно принимать решения, — и это только начало списка. Вы мечтаете о кнопке на пульте управления, которая позволила бы вам изменить их отношение и приблизить вас к достижению вашей личной или профессиональной цели. Но вам следует помнить, что поведение любого человека определяется совокупностью его физических и психоэмоциональных характеристик. Своими действиями другой человек демонстрирует свою возможность (или неспособность) помочь вам в достижении ваших целей.

Следование «правилу 50%» вносит ясность в сложные отношения. Всегда начинайте с тех действий, которые вам под силу и которые могут исправить ситуацию. Постарайтесь сделать так, чтобы ваши усилия давали результат (более подробно об этом рассказывается в разделах III и IV). Зачастую люди на протяжении долгого времени используют неэффективные стратегии, а затем решают, что ничего уже нельзя исправить. Если даже после того, как

вы выполнили «свои 50%», в вашем окружении или взаимоотношениях все осталось по-прежнему, из этого можно сделать вывод, что на данный момент определенный человек или ситуация просто неспособны измениться. Теперь вы владеете информацией, которая поможет вам сделать выбор: продолжать в том же духе или искать альтернативный вариант. Зачастую именно наша неспособность остановиться, достигнув этой переломной точки, и переводит ситуацию или отношения в фазу хронического стресса. И этот стресс вы навязываете себе сами!

Обычно (хотя и не всегда) сила на стороне правды. Наступает момент, когда человек, который не стремится выполнить «свои 50%», пожинает плоды подобного подхода.

С точки зрения духовности нам не дано проникнуть в глобальный замысел Творца или Вселенной. Возможно, в конечном счете такой человек получит по заслугам. Может быть, он уже столкнулся с проблемами, о которых вы не знаете. Но вы не можете это контролировать, и поэтому вам не стоит об этом беспокоиться. Ваша задача — действовать максимально эффективно в предлагаемых условиях или же изменить себя или те обстоятельства, на которые вы способны повлиять.

В: Каковы преимущества того, что я ответственно выполняю «свои 50%»?

О: Возможно, такой подход кажется вам трудоемким. На самом деле после определенной практики это войдет у вас в привычку и не будет требовать больших усилий или занимать много времени. Не нужно быть «идеальным» — просто думайте, прежде чем делать.

Потраченные усилия окупаются сторицей. Каждый раз, когда вы стараетесь полностью выполнить «свои 50%», вы снижаете уровень стресса и встаете на путь достижения поставленной цели. Этот подход позволяет вам стать хозяином ситуации. Вы выстраиваете доверительные отношения с окружающими, к вашему мнению прислушиваются. Через некоторое время у вас появляется определенная репутация среди коллег, друзей и знакомых. Все вокруг знают, держите ли вы слово и данные обещания, отдаете ли вы что-то взамен или предпочитаете лишь получать. Если вы всегда стараетесь проходить свою половину пути, люди склонны прислушиваться к вашей точке зрения в конфликтной ситуации.

Согласно результатам долгосрочного исследования, люди, которые несут ответственность за свои успехи и неудачи, чаще предпринимая активные действия, в то время как люди, которые верят в то, что их жизнь предопределена такими внешними силами, как удача или судьба, часто теряются в стрессовой ситуации².

Способность «переключить» себя в оптимальное умственное и физическое состояние, а также решительно отреагировать на проблему придает вам силы ежедневно добиваться максимального результата. На это обратят внимание ваши коллеги, руководители, клиенты и деловые партнеры. Каждый раз, когда вам удастся сохранить спокойствие в стрессовой ситуации, ваши отношения с окружающими улучшаются, а уважение к вам растет. Есть еще одно бесценное преимущество: вы по праву сможете гордиться собой, а не переживать по поводу того, что думают о вас окружающие. Итак, все просто: если хотите сохранять хладнокровие, излучать уверенность и эффективно действовать даже в стрессовой ситуации, вам нужно контролировать то, что вы в силах контролировать.

«ИДЕАЛЬНЫЙ» РАБОЧИЙ ДЕНЬ

Научитесь определять ориентиры, в этом вам поможет упражнение под условным названием «Идеальный день». Его цель заключается в том, чтобы вы четко представили картину своих возможных действий и достигнутых результатов. Сначала опишите свой идеальный рабочий день. К примеру, что бы вы делали или не делали, на что у вас хватило бы времени и чего вы смогли бы добиться (или не добиться). Сконцентрируйтесь на своих чувствах и опыте — чем больше деталей, тем лучше. Как правило, большинство людей считают свой рабочий день идеальным, если они полностью контролируют ситуацию, следуя «правилу 50%».

Затем вспомните свой обычный рабочий день и сравните эти два описания — вы будете поражены, насколько большая между ними разница. Многие участники моих тренингов по развитию психологической устойчивости обращали внимание на то, что в графике идеального рабочего дня они выделяли достаточно времени на переосмысление и анализ своих действий, тогда как их обычный рабочий день состоял сплошь из срочных задач и деловых встреч. Осознав это, они старались изменить свой график так, чтобы в нем появилось «окно» для спокойного анализа происходящего. Это помогло им сфокусировать усилия лишь на той работе, которая ведет их к намеченной цели, — сегодня это успешные лидеры и руководители компаний.

Описание идеального рабочего дня всегда должно быть у вас перед глазами — это антидот бесконтрольному хаосу вашего обычного рабочего дня. Ясная картина действий не позволит вам отклониться от намеченного пути — в итоге каждый ваш день будет идеальным. Это не означает, что вас внезапно перестанут отвлекать или что больше не будет кризисов. Это также не значит, что у вас станет меньше дел. Но если вы воспользуетесь методиками, представленными на страницах этой книги, вы научитесь контролировать свою часть работы, что постепенно поможет вам прийти к идеальному рабочему дню.

«Правило 50%» меняет ваше отношение к жизни — вы больше не жертва обстоятельств, отныне ваша судьба в ваших руках. Помните, что не стоит избегать стрессовых ситуаций и ждать, пока все само собой образуется. Вместо этого проявите инициативу и сделайте то, что в ваших силах. Добросовестно проделайте работу на «своей половине пути», и другие последуют вашему примеру.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Проанализируйте сложную или стрессовую ситуацию, с которой вы сегодня столкнулись. При помощи рис. 2.2 разложите ситуацию на составляющие: выделите те факторы, которыми вы можете управлять, и те обстоятельства, которые от вас не зависят. Сконцентрируйтесь на той половине, которую вы можете контролировать, и составьте план действий, которые вы можете предпринять в ближайшее время, чтобы решить проблему.

Выделите три минуты и опишите ваш идеальный рабочий день. Укажите, как вы распределяете время, каких результатов добиваетесь, что вы чувствуете в течение дня, как складываются ваши отношения с окружающими. Поместите это описание на видное место. Старайтесь приблизить свой обычный рабочий день к идеальному.

НА ЗАМЕТКУ

Вам всегда доступен «внутренний рычаг контроля», который помогает преодолеть первую непровольную реакцию на ситуацию и переключиться на хладнокровный анализ обстоятельств. Любое предпринятое вами усилие, даже самое незначительное, приведет к снижению уровня стресса. Результат вы увидите сразу: проблема либо решится, либо вам будет проще ею управлять.

Любую стрессовую или сложную ситуацию можно разложить на факторы, которые вы можете контролировать и повлиять на которые не

в ваших силах. Сконцентрируйтесь на том, что зависит от вас, и решительно действуйте в этом направлении.

«Правило 50%» (**«Несите полную ответственность за «свою половину пути»**) — следование этому правилу поможет вам существенно повысить стрессоустойчивость и эффективность работы.

Соблюдайте «правило 50%», даже когда другие ему не следуют. Независимо от их поведения, только ваши действия определяют ваш успех и уровень энергии. Преимущества «правила 50%»: обретение доверия, надежности, уверенности в себе и повышение стрессоустойчивости. Помните: ваши усилия всегда окупаются сторицей.

Когда вы четко сформулировали план действий, вы начинаете двигаться напрямик к намеченной цели. Упражнение «Идеальный рабочий день» поможет вам расставить приоритеты в течение рабочего дня и следовать им, добиваясь желаемого результата.