

# Где твоя волшебная кнопка?

Практическая психология (Питер)

Елена Хлевная

**Где твоя волшебная  
кнопка? Как развивать  
эмоциональный интеллект**

«Питер»

2013

**Хлевная Е. А.**

Где твоя волшебная кнопка? Как развивать эмоциональный интеллект / Е. А. Хлевная — «Питер», 2013 — (Практическая психология (Питер))

Понимание эмоций и управление эмоциями играют ведущую роль в нашей жизни и успешности. А влияние на эмоции коллег и партнеров определяет достижения в бизнесе. Эмоциональный интеллект начинает занимать лидирующее положение в ряду навыков, которыми должен обладать и которые развивает любой человек, стремящийся получить высокие результаты. В книге используется множество приемов, упражнений и заданий, применив которые вы сможете направить силу эмоций на достижение успеха в своих делах. Из книги вы узнаете:— почему интерес и страх – главные эмоции в жизни человека;— что в рекламе видят женщины, а что мужчины;— на какие эмоции опираются успешные люди;— как эмоции направляют финансовые потоки. Авторы книги утверждают, что в современном мире успешный человек должен уметь развивать и поддерживать свой эмоциональный интеллект. Книга предназначена для бизнес-тренеров, студентов старших курсов, а также заинтересованных лиц.

© Хлевная Е. А., 2013

© Питер, 2013

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Развитие и не только	6
1.1. Кто играет первую скрипку	6
1.2. Начни с себя	8
1.3. Глобальные эмоции	10
Резюме первой главы	13
Глава 2. Не будем изобретать велосипед	14
2.1. Сколько стоит стресс	14
2.2. Трение и КПД	17
2.3. Каждый из нас немного трус	21
2.4. Страх: разобрать, понять, использовать	24
2.5. Палитра эмоций	26
2.6. Не за страх, а из интереса	28
Резюме второй главы	29
Глава 3. Сыграем на интерес	30
3.1. Почему он так нужен	30
3.2. Включить интерес	32
3.3. И кнут, и пряник	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37

# **Хлевная Е., Южанинова Л**

## **Где твоя волшебная кнопка? Как развивать эмоциональный интеллект**

### **Предисловие**

В бизнесе каждый день приходится решать проблемы и отвечать на неизменные вопросы, связанные с партнерами, клиентами, работниками, стратегией ведения дел. Однако, прочитав разные полезные книги, многие так и не получили нужного результата – ответа на данные вопросы. Поэтому в мире маржи, инвестиций, прибылей и убытков все четче артикулируется запрос об универсальном ресурсе, абсолютном знании, о волшебной кнопке, нажав на которую можно получить нужный результат.

Авторы книги предлагают искать подобный ответ, рассматривая меняющуюся реальность с точки зрения эмоционального интеллекта. Экономика, политика, личные и семейные отношения – эмоциональный интеллект будет активно востребован практически везде, где есть сам человек.

Вооружившись научным знанием, проверенным на практике ведения бизнеса в России, авторы предлагают посмотреть на этот мир под другим углом. Полагаем, с чем-то, что мы поняли в процессе работы над книгой, согласятся многие. Отдельные же положения, напротив, будут оспариваться. И это как раз хорошо! Мы готовы к диалогу.

Материал данной книги подготовлен с использованием научной концепции эмоционального интеллекта П. Саловей, Д. Карузо и Дж. Майера, профессоров Йельского и Нью-Гемпширского университетов, а также материалов исследований Международного центра «КТК», проведенных в период 2009–2012 гг. в тесном взаимодействии с факультетом психологии Научно-исследовательского университета «Высшая школа экономики» и Институтом психологии Российской Академии наук.

Авторы выражают признательность научному руководителю программы исследования – В. А. Штроо, кандидату психологических наук, заведующему кафедрой организационной психологии НИУ ВШЭ; Е. А. Сергиенко, доктору психологических наук, профессору, заведующей лабораторией когнитивной психологии Института психологии Российской Академии наук; Ю. М. Жукову, доктору психологических наук, профессору кафедры социальной психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова<sup>1</sup>.

Практическая реализация проекта развития эмоционального интеллекта осуществлена благодаря совместным усилиям команды МЦ «КТК». Особую благодарность выражаем А. Сивакову, И. Шакировой, А. Мыльнику, И. Жуковой, Т. Киселевой, которые, вложив в проект душу, эмоции и интеллект, сделали его возможным.

---

<sup>1</sup> Список научных исследований, посвященных данной теме, вы можете посмотреть на сайте издательства по адресу: <http://www.piter.com/download/978549600216>.

## Глава 1. Развитие и не только



### 1.1. Кто играет первую скрипку

Точной даты наступления эры поведенческой экономики нет, поэтому предлагаем считать официальным рубежом 2002 г. Тогда впервые за всю историю Нобелевских премий самая престижная награда экономического мира – премия по экономике – была присуждена за исследования в области... психологии. Д. Канеман и В. Смит были удостоены Нобелевской премии за применение психологической методики в экономической науке. Дав этим ученым премию, экономисты фактически справили тризну по классической экономике.

В своих работах Д. Канеман доказал, что принимаемые людьми решения существенно отклоняются от стандартной экономической модели. То есть, принимая решение, люди редко руководствуются своим логическим интеллектом.

Логика не играет первую скрипку, когда человек оценивает величины ожидаемых выгод и потерь и их вероятности. Степень удовлетворения от приобретения, например, \$100 у человека гораздо ниже степени расстройства от потери той же суммы. Поэтому многие готовы рисковать, чтобы избежать потерь, но не склонны к риску, чтобы получить выгоду.

Классическая экономика, отошедшая в мир иной трудами Д. Канемана и его коллег, предполагала: человек руководствуется элементарной логикой и собственной выгодой – покупает там, где дешевле, работает там, где больше платят, из двух товаров одинакового качества выбирает тот, который дешевле.

Д. Канеман впервые ввел в экономику понятие человеческого фактора и предложил объединить в одну науку психологию и экономику. «Люди руководствуются не столько логикой, элементарной арифметикой, сколько эмоциями, случайными импульсами» – такая эпитафия была бы справедливой для могильной плиты классической экономики.

Примерно в это же время, в апреле 2001 г., Американская экономическая ассоциация присудила престижную медаль Дж. Б. Кларка (награда дается выдающимся экономистам моложе 40 лет) М. Рейбину, исследователю из Калифорнийского университета в Беркли, за создание математических моделей, объясняющих иррациональное поведение субъектов, например откладывание принятия важных решений. В сентябре того же года Фонд Макартуров присудил одну из своих премий размером в \$500 000 С. Муллайнатану, экономисту из Массачусетского технологического института (MIT), за исследования влияния силы воли и эгоизма субъектов на их экономическое поведение.

Сейчас уже никто из серьезных специалистов в сфере экономики больше не игнорирует влияние чувств и переживаний на поведение человека.

Оценив перемены последних десятилетий, два профессора из Йельского университета, П. Саловей и Д. Карузо, на паях с Д. Майером, коллегой из Нью-Гемпшира, сформулировали концепцию эмоционального интеллекта. Оригинальные работы выложены на англоязычных сайтах<sup>2</sup>. Поскольку в России они не переведены, есть лишь «своеобразные версии» материалов по этой теме, кратко опишем основы данной научной концепции. Корректность понимания

---

<sup>2</sup> <http://www.emotionaliq.org>; [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence](http://www.unh.edu/emotional_intelligence).

обеспечивали личное знакомство и общение с авторами концепции эмоционального интеллекта. В сентябре 2011 г. Е. Хлевная возглавила работу секции EI in Workplace на третьем Международном конгрессе по эмоциональному интеллекту, прошедшем в Хорватии под руководством П. Саловея. А весной 2012 г. авторы книги вместе с коллегами из Международного центра «КТК» организовали публичную лекцию Д. Карузо в Digital Oktober<sup>3</sup>. Научные и деловые контакты с авторами оригинальной научной концепции продолжаются.

---

<sup>3</sup> <http://digitaloctober.timepad.ru/event/22754>.

## 1.2. Начни с себя

Пожалуй, самый яркий пример успешного бизнеса, построенного на собственной уникальности в современной России, – бизнес Евгения Александровича Чичваркина, российского миллионера, сооснователя и бывшего совладельца сети салонов сотовой связи «Евросеть». Журнал *Forbes* отнес его к числу самых необычных и эксцентричных основателей бизнеса. В самом деле, никто из современных российских предпринимателей не смог точно и масштабно использовать *эпатаж* в построении и продвижении своего бизнеса. Пример из недавно вышедшей книги о Чичваркине: на встречу с банкирами по поводу первого кредита в свое время он отправился в спортивных штанах и кроссовках. Несмотря на такой нетрадиционный прикид, кредит ему выдали.

Публичный эпатаж и юродствование стали самым простым и быстрым способом заявить о себе. Чичваркин запустил рекламный ролик с провокационным слоганом «“Евросеть” – цены просто о...ть». Затем в московском салоне продаж на Тверской была запущена акция: раздаться догола и бесплатно получи телефон Motorola C350. А еще приказы для персонала оформлялись в виде доверительных «писем счастья» с ненормативной лексикой. В компании издавали календари топ-менеджеров в стиле ню, дарили специфические подарки партнерам и т. п.

Хулиганские промоакции и рекламные слоганы использовали и другие компании, но ни у кого не получалось это так эффективно, как у Чичваркина. Вслед за ним календари с оголившимися сотрудницами издали уже десятки фирм, но никому это не принесло таких информационных и рекламных дивидендов, как Чичваркину. Почему? Потому что копия – не оригинал. Мистер Second никогда не станет мистером First. Эпатаж, если делать ставку на него, должен быть органичен и для человека, и для компании. Как это было в случае с Чичваркиным. Именно этой органичности не хватило тем, кто вслед за основателем «Евросети» пытался повторять его эпатажные акции для продвижения своего бизнеса.

Выход? Выращивать свою собственную оригинальность. Искать ее там, где до этого не искал никто или как минимум давно не искал. В одном из интервью, которое чаще всего читают женщины, С. Баллок рассказала, как сделала ставку на свою... неуклюжесть. Звезда Голливуда в самом деле постоянно что-то роняла, теряла, падала и ужасно переживала из-за этого. Пока опытный продюсер не посоветовал ей использовать ее собственную неуклюжесть. И оказалось, что именно это стало ее визитной карточкой на долгое время.

Неуклюжесть стала копироваться: модели как бы случайно падали на подиуме, телефоны как бы случайно падали из рук, в руки как бы случайно попадал номер нового журнала и т. д. Но мистер Second остается мистером Second, а значит, придется создавать мистера First. Придется заняться внутренним SWOT-анализом – определить и понять свои сильные и слабые стороны. И какую-то из них (кстати, необязательно сильную!) сделать основой своего имиджа.

Неизвестно, чем закончился личный SWOT-анализ у Вадима Дымова, но его уникальность и известность построены на корректности в отношениях. Выпускник суворовского училища и Дальневосточного государственного университета, он в 1997 г. основал компанию «Ратимир», а в 2001 г. – компанию «Дымов». Сейчас он является владельцем фабрики по производству керамических изделий, сети книжных магазинов «Ре спублика», сети ресторанов «Дымов № 1» и других успешных бизнес-проектов. Он может легко разобраться с остановившим его инспектором ГИБДД, подписывает хартию об отказе давать взятки, развивает производство по мировым стандартам качества. Корректность в отношениях со всеми – его уникальный подход: «Опирайтесь надо на людей, конечно. Надо дорожить людьми. А эффективная команда – как пазл. Если ты его аккуратно сложишь, то он и будет эффективно действовать. Поэтому каждого человека нужно друг к другу притирать, прямо шлифовать». В этом и



задача топ-менеджера – просто шлифовать людей. Не надо ничего особенного делать. Я вообще хожу и со всеми просто разговариваю.

Очень важно не утратить связь с людьми. И причем надо быть одинаково близкими и с топ-менеджерами, и с простыми рабочими на производстве. Когда у тебя будет высоко лояльная тебе компания, тогда ты сможешь воплотить все свои идеи. Потому что эти люди станут частью твоей идеи, они станут носителями этой идеи. Это самый эффективный путь. Поэтому для меня очень важно, чтобы люди это делали с легким сердцем, с хорошим настроением и всегда улыбались. И мне очень приятно, когда я появляюсь с утра на заводе, ко мне подходит какой-то парень, водитель какой-нибудь, который едет в магазин. “О, Вадим, привет! Как дела?”, то, то. “Ну, я побежал”. Понимаете, лучше этого ничего нет. Это – великое дело»<sup>4</sup>.

Уникальность для бизнесмена – необходимость. Особенно если точно транслировать ее на все отношения – с партнерами, конкурентами, персоналом своей компании. И это то немногое, что очень трудно скопировать. Многие бизнесмены перерабатывают мясо и производят колбасу примерно так же, как это делают в компании «Дымов». И когда в магазине мы стоим перед выбором похожих продуктов и думаем, что же купить, чаще вспоминается Вадим Дымов. И поэтому выбор упрощается – покупаем у того, кому доверяем.

Предположим, что ставка на оригинальность уже сделана. Она органична, естественна для владельца бизнеса. Теперь придется делать второй шаг – транслировать эту оригинальность на свой бизнес. Можно вспомнить икону американского бизнеса XX в. Генри Форда, которому приписывают авторство фразы: «Почему-то когда мне нужна лишь пара рабочих рук, я всегда в придачу к ней получаю всего человека».

Способов находить понимание с «парой рабочих рук», в общем-то, не так много, почти все они уже хорошо описаны в теории и опробованы на практике. Способ № 1 – жесткое подчинение. Можно приковать рабочие руки цепью к средствам производства, и тогда у вас будут свои «крабы на галере». Мотивация традиционная – чашка похлебки и кнут. Способ архаичный, но до сих пор используемый.

Способ № 2 – постараться понять экономические интересы работника и сочетать их с собственными интересами. С мотивацией здесь выбор богаче. На этой ниве выросли и окрепли барщина и оброк, социалистическое соревнование и акционерный капитал, КТУ (коэффициент трудового участия) и KPI (Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности), а также множество других полезных для своего времени систем.

Но на границе третьего тысячелетия этот эффективный способ сочетания экономических интересов утратил свою привлекательность. Новое поколение (его называют то X, то Next, то П) вышло на арену и зафакапило ценности вчерашнего дня. Выставив на продажу свои компетенции и свою свободу, они назначили непривычную цену: удовольствие от работы, свободу, эмоциональный комфорт (достойное материальное вознаграждение само собой разумеется). Растерянные «ХЫРЫ» (сотрудники отделов персонала) оптом скупали тренинги по командообразованию, лидерству и мотивации, чтобы в итоге понять: в новом времени потребуются принципиально новый подход. И такой подход был сформулирован в рамках поведенческой экономики.

---

<sup>4</sup> Finam.fm>archive-view/1449.

### 1.3. Глобальные эмоции

К началу третьего тысячелетия многие социологи и психологи стали детально изучать и описывать влияние эмоций не только на отдельного человека или бизнес-среду, но и на глобальные процессы в экономике и политике.

Шопоголизм, пожалуй, – самое яркое проявление успешного применения эмоций в бизнесе. Тщательные и продолжительные наблюдения за приобретением дорогих вещей показали: статусные товары нередко покупаются импульсивно, с целью освободиться от напряженного состояния, к которому приводит нерешительность. Покупку могут определять снобизм, демонстративное нежелание придериваться той же шкалы показателей качества, что и у большинства членов группы. Демонстративная цена рассматривается как плата за удовлетворение потребности ощущать себя социально исключительным, обозначить высокое положение в обществе за счет права обладания дорогой вещью.

Наша знакомая бизнесвумен давно практикует в своем московском бутике ставку на снобизм. На качественные и вполне стандартные вещи выставляется «цена отсечения». И блузки, платья, платки продаются с 200 %-ной маржой.

На снобизме и желании продемонстрировать свой статус построена стратегия снятия сливок, которую успешно используют производители разного рода гаджетов. При этом эмоции помогают продавать не только товары класса люкс, но и самые обычные товары из массового сегмента. Р. Элиот из Оксфордского университета более пяти лет изучал феномен, который он назвал шопинг-наркоманией. По его оценке, только в Великобритании один миллион шопинг-наркоманов. Среди них встречаются люди любого уровня достатка. Отдельную категорию оксфордский исследователь определил как «мстительные покупательницы». В эту группу входят прежде всего домохозяйки, чьи мужья успешно продвигаются по служебной лестнице. Комплексую от недостатка мужского внимания, эти женщины пытаются безрассудной тратой денег напомнить своим супругам о своем существовании. Другую группу Р. Элиот обозначил как «экзистенциальные покупатели»: они упиваются собственным вкусом и самоутверждаются посредством покупок. Одна из покупательниц так описывала это состояние: «Подходя к магазину, я начинаю испытывать приятное волнение. Я обожаю людской гул и цветную рекламу. Я погружаюсь в атмосферу супермаркета и говорю себе: “Расслабься и кайфуй!”»

Невидимая рука эмоций все четче и жестче прослеживается в ритейловом бизнесе, рождая формы продвижения товаров и услуг, основанные на понимании и использовании эмоций.

Сферой применения нового эмоционального ресурса становится и политика, в том числе геополитика, считает Д. Муази, автор книги «Геополитика эмоций. Как культура страха, унижения и надежды меняет мир». «Усиленные с помощью масс-медиа эмоции отображают и реагируют на глобализацию и в свою очередь влияют на геополитику», – отмечает он.

По мнению Муази, эмоции вернулись на передний план международной арены частично потому, что Запад больше не может полагаться ни на свои ценности, ни на вянущее экономическое преимущество и, следовательно, реагирует на глобальные изменения с определенной горечью и желанием защитить свой открытый мир от враждебных сил.

Главной причиной того, что сегодняшний глобализированный мир стал идеальной плодородной почвой для расцвета или даже взрыва эмоций, считает он, является то, что глобализация вызывает ощущение опасности и затрагивает вопрос идентичности. А сама идентичность выражается в таких эмоциях, как, например, страх, надежда и унижение. В качестве примера Муази приводит израильско-палестинский конфликт, который характеризуется противостоянием двух эмоций: унижения и страха. «Если Запад не сможет успешно выйти из этого зловещего круга – противостояния между унижением и страхом, существующего в мире между ним

и арабо-исламскими фундаменталистами, то он может быть обречен на безжалостный упадок и переход из центра истории на окраину», – предостерегает Муази.

По его словам, отношения между США и Россией также определяются эмоциями. «Обновленное ощущение уверенности России и возрождение от унижения, которое она ощущала после завершения холодной войны, самоуверенность Америки в универсальной силе демократического идеала и уникальной силе собственного военного могущества может на самом деле отображать глубокий кризис идентичности. Поскольку США пытаются изменить существующий статус-кво на Ближнем Востоке во имя демократии, а Россия угрожает изменить его на Кавказе, пытаясь возобновить собственный имперский статус, то обе страны имеют больше общего, нежели каждая из сторон хочет это признать», – констатируется в книге.

Говоря о значении эмоций, Муази указывает, что они отображают степень уверенности общества в себе, которая определяет его способность восстановиться после кризиса, отреагировать на вызов, адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Автор считает, что благодаря роли эмоций в коллективной психологии народов Китай и Индия имеют большую возможность восстановиться после нынешнего экономического кризиса, чем Европа.

Поскольку эмоции имеют значение, влияют на поведение народов, отношение между культурами, поведение стран, утверждает Муази, то их не могут игнорировать ни политические лидеры, ни простые граждане. Хотя составление эмоциональной карты мира может оказаться рискованным заданием. Но это тот случай, когда значительно более рискованным будет игнорирование факта, что такой карты не существует, считает автор.

Согласно модели В. Д. Шадрикова<sup>5</sup>, крупнейшего отечественного психолога, наш интеллект можно представить в виде сферы, внутри которой находится наш природный интеллект (то, что досталось от родителей), развивающийся во взаимодействии с внешней средой (а здесь – то, как мы сами и окружающий нас мир поработали) (рис. 1.1).

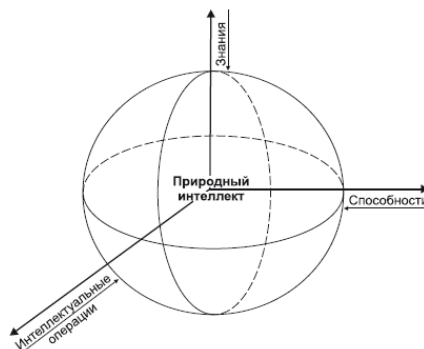


Рис. 1.1. Модель интеллекта

Природный интеллект во многом обусловлен генетически. Генетическое наследование – интереснейшее, любопытное и весьма противоречивое направление современной науки. Полагаясь на сделанные в этом направлении открытия, можно точно сказать, что у родителей-музыкантов рождаются дети с более высокими способностями к музыке. Достоверно известно, что в некоторых областях математики, например в арифметике, успехи могут в значительной степени зависеть от генетических факторов. В общем, родиться с хорошим набором генов – это здорово, но еще не все. Потому что наш природный интеллект развивается. С рождения человек учится воспринимать, запоминать, составлять представление о чем-либо, наконец – говорить! И эти процессы, кстати, совсем не простые и не линейные. Язык развивается, речь формируется благодаря природному интеллекту, но при этом язык и речь ставят под контроль деятельность интеллекта и определяют его дальнейшее развитие.

<sup>5</sup> Шадриков В. Д. Способности и интеллект человека. – М., 2004. – 184 с.

На основе природного интеллекта и речи формируются все более сложные интеллектуальные операции, которые резко увеличивают возможность интеллекта. Другими словами, сознательное, целенаправленное и постоянное развитие человеческого интеллекта вполне может компенсировать «стартовое» отставание в доставшемся от родителей наследстве или существенно преумножить «родительский капитал».

Общий интеллект, опирающийся на способности и использующий интеллектуальные операции, обеспечивает любому из нас приобретение знаний, вооружившись которыми мы успешно или не слишком решаем конкретные задачи в жизни. Итак, наш интеллект зависит от набора генов и последующего взаимодействия с внешней средой.

Эмоциями обладаем мы все. Это наша реакция на стимулы извне и/или внутренние стимулы. Как говорят нейробиологи, эмоции – это наши ответные реакции, зашитые в нашем мозгу. Ответные реакции срабатывают на уровне автомата и являются невероятными по силе. Наш коллега, побывавший в Испании на Энсьерро, любит рассказывать, как, убегая от быка, он перемахнул двухметровый забор. Когда рога быка оказались у его спины, он невероятным кульбитом перекинул свое стокилограммовое тело через ограждение. Когда пришел в себя и огляделся – не поверил, что сделал это. И правильно. Потому что это сделал не он, а его страх. Страх, радость, удивление и другие эмоции – это акселератор, нажав на который мы умножаем и ускоряем наши реакции. Правда, не каждый из нас знает, как нужно жать на эту почти волшебную педаль. И тут пора сообщить хорошую новость: этому можно научиться. Интеллектуальное управление эмоциями развивается!

В 2009–2011 гг. в России на базе Международного центра «КТК» были проведены исследования, которые точно это доказали. Все участники были привлечены на добровольной основе, а вознаграждением за участие в исследованиях было предоставление результатов теста с показателями уровня их эмоционального интеллекта.

## **Резюме первой главы**

✓ Эмоциональный интеллект – строго научная концепция, созданная П. Саловеем, Д. Майером и Д. Карузо. Авторы оригинальной теории четко отстраиваются от авторов других смешанных моделей.

✓ Ресурс интеллектуального использования эмоций все чаще становится необходимым в самых разных областях – от личного развития, межличностных коммуникаций до глобальной экономики и геополитики.

✓ У эмоционального интеллекта, как и у других ресурсов, есть две стороны. Светлая – когда знания об эмоциях и умение ими управлять используются для выстраивания долгосрочных отношений во благо всех участвующих в процессе сторон. И темная – когда эти же знания и навыки применяются для кратковременных решений ситуаций в интересах одной стороны и в ущерб другой.

✓ Развитый эмоциональный интеллект – надежная защита от манипуляций. Его можно измерить и можно развить. И это доказано.

## Глава 2. Не будем изобретать велосипед



### 2.1. Сколько стоит стресс

За последние годы авторы данной книги так или иначе приняли участие в различных радио– и телепрограммах, рассказывая о научной конструкции эмоционального интеллекта. На одном из таких прямых эфиров ведущих, выслушав краткое резюме, решительно подвел итог: «И что, я как руководитель должен понимать и учитывать эмоции своих сотрудников? Еще чего! Не нравится – пошел вон, найму другого!..»

И мы задумались. Так или примерно так высказываются и поступают в реальности многие российские бизнесмены. Вполне возможно, что здесь играет роль веками накопленная и зашитая где-то в глубинах нашего подсознания мысль о том, что у нас всего много – территорий, природных богатств, людей... И зачем тратить свое время и усилия на понимание и выстраивание отношений с персоналом? Это мой бизнес, я его создавал, и я принимаю решение. А наемников всегда хватит...

В тот момент, когда в голову приходит такая мысль, ваш недоразвитый эмоциональный интеллект, коварно усмехнувшись, ловко подталкивает к повороту на трассу, которая заканчивается тупиком. Дело в том, что сегодня уже совершенно точно известно, что человек в целом обычно переоценивает наступление благоприятных обстоятельств и недооценивает наступление негативных. А негативных тенденций в мире наемного персонала уже накопилось слишком много. Компания Manpower<sup>6</sup> опубликовала глобальное исследование Manpower Talent Shortage Survey за первую половину 2011 г. Опросив порядка 40 тысяч работодателей в 39 странах, компания выяснила, что, несмотря на высокий уровень безработицы во всем мире, предприятия испытывают кадровый голод. Другими словами, людей много, а специалистов – не найдешь!

Сначала о глобальной ситуации: 34 % работодателей во всем мире снова остро нуждаются в квалифицированных сотрудниках. Наиболее сложная ситуация сложилась в Японии. Дефицит профессиональных кадров в этой стране – самый большой в мире (составляет 80 %). Далее идут Индия и Бразилия с показателями 67 % и 57 % соответственно. Россия открывает вторую десятку стран, испытывающих нехватку квалифицированных кадров. Сложности с поиском квалифицированных специалистов испытывают 44 % компаний. Многие специалисты в области рекрутинга считают, что этот дефицит в нашей стране прежде всего связан со снижением качества высшего образования. Коммерческие вузы исправно штампуют дипломы, но уровень знаний и навыков их выпускников часто не удовлетворяет работодателей. Особенно сложно найти профессионала инженерно-технической специализации. Второй причиной кадрового голода стало последствие утечки ключевых специалистов. Так, из России только за период 2003–2008 гг. уехали 440 тысяч человек<sup>7</sup>. И среди них больше всего активных и высокообразованных специалистов.

Поэтому толкового специалиста «послать подальше» выйдет себе дороже. Искать профи с такой же квалификацией придется долго, и не факт, что он вообще найдется! Переведите рабочее время вашего «персональщика» в поиски нового, расходы на рекламу, добавьте потери

---

<sup>6</sup> <http://www.manpower.ru>.

<sup>7</sup> Новая газета, 2008. – 1 декабря.

от работы неквалифицированного персонала – и многое увидите под другим углом. Поработать со своими эмоциями, научиться их использовать, развить свой эмоциональный интеллект с точки зрения финансов гораздо выгоднее.

Даже если владелец бизнеса не взмахнул пашкой и не снес пару-тройку голов, а на регулярной основе «прочищает мозги» и «раздает волшебные пендели» своим подчиненным, он... теряет деньги! Самые толковые и профессионально подготовленные специалисты довольно быстро покидают компанию с таким стилем управления. Останутся те, кто по разным причинам готов мириться с вечным стрессом.

При этом объем неочевидных потерь будет нарастать. Наши американские коллеги провели расчет, оценив, сколько денег реально теряет владелец бизнеса, если в общении с нанятым персоналом не учитывает фактор эмоций. По данным последнего исследования, проведенного Compsych<sup>8</sup>, работники многих компаний продолжают длительное время испытывать на себе стресс, который, естественно, оказывает сильное негативное влияние на эффективность работы и на количество прогулов.

Влияние стресса на ежедневные результаты работы в среднем таково:

- ✓ 45 % работников теряют 15–30 минут эффективной работы в день из-за стресса;
- ✓ 34 % теряют час и даже больше эффективной работы в день по этой же причине;
- ✓ 21 % продуктивной работы не подвержен влиянию стресса.

Количество прогулов из-за стресса:

- ✓ 52 % пропускают один-два рабочих дня в году;
- ✓ 30 % – от 3 до 6 рабочих дней;
- ✓ 18 % – более 6 рабочих дней.

Это то рабочее время, когда работники компании не работают, но владелец им его все равно оплачивает! Для большинства людей 70–80 % стрессов связаны с работой.

В данный расчет не включены потери, о которых мы упоминали выше – когда толковый сотрудник, испытывающий постоянный стресс, может элементарно уйти. А как показывают опросы, меньше всего готовы мириться с эмоциональным дискомфортом молодые, образованные и перспективные работники. Есть и еще один тип потерь, который возникает из-за стресса: ваши наемники опустят репутацию компании и ее руководителя до уровня плинтуса. И шанс компании заполучить нужных профессионалов начнет стремительно приближаться к нулю.

Проблема эмоций в создании и управлении бизнесом – проблема интернациональная. Наши коллеги из Европейского института психотравматологии и управления стрессом в течение нескольких лет измеряли уровень стресса в компаниях и фирмах Италии. Результаты потерь, переведенные в евро, оказались так убедительны, что теперь в этой стране создана специальная программа, в рамках которой измерения уровня стресса проводятся в обязательном порядке, а если показатели зашкаливают, владельцев бизнеса обязывают самостоятельно принимать меры или оплачивать работу приглашенных специалистов, которые займутся обезвреживанием «эмоциональных мин».

Кроме этого на специально созданном интернет-ресурсе постоянно публикуются и обновляются простые техники профилактики или выхода из стресса.

Приведем простое и эффективное упражнение «Лист бумаги».

1. Возьмите лист бумаги и фломастеры или цветные карандаши.

2. Представьте, что вы создаете сеть из горизонтальных и вертикальных линий, представляющих возможную поддержку, которую вы можете использовать в случае необходимости (люди, события, решения).

---

<sup>8</sup> <http://www.byronstock.com/emotional-intelligence-blog/emotional-intelligence-skill-development-impact-real-cost-stress>.

3. Дайте каждому из этих ресурсов свой цвет и начинайте проектирование собственной сети поддержки.

4. Когда закончите, прикрепите эту бумагу где-то перед глазами (на холодильнике, зеркале в ванной и т. п.). Внимательно посмотрите, обдумайте: какой цвет вы назначили тому или иному ресурсу, все ли ресурсы указали.

5. Актуализируйте свою сеть. Со временем вы заметите, что некоторые аспекты были упущены, что-то изменилось, что-то добавилось. И помните – у вас есть своя собственная, проверенная сеть поддержки.

Секрет этого упражнения вот в чем: не имеет особого значения, насколько точно вы изобразили свою сеть. Важно, что вы теперь видите – она есть! Если что-то серьезное произойдет в вашей жизни, вы знаете, где найти поддержку. Важно, что вы начали думать об этом. Очень хорошо, если у вас уже есть отличное знание механизмов вашего выживания в трудные времена.

Теперь, как говорят финансисты, рассмотрим итоговое сальдо наших прибылей и убытков от эмоций в бизнесе. После проведения специальных программ, посвященных развитию эмоционального интеллекта, как отметили наши коллеги из Compsych<sup>9</sup>, в среднем снижение уровня стресса в организации составило 35 %. Финансовые расчеты дают такую картину: применительно к группе, состоящей из 150 человек со средней заработной платой \$50 000, сокращение потерь рабочего времени из-за простоев и прогулов позволило сэкономить \$220 030 в год! Кстати, наши коллеги не посчитали потери, которые из-за стресса несет *сам владелец* бизнеса. Ведь и для него стресс не проходит бесследно. И у него также могут появиться проблемы со здоровьем (повышенное кровяное давление, болезнь сердца, аутоиммунные нарушения, хронические боли и т. д.).

Итог: неумение интеллектуально управлять эмоциями, возникающие стрессовые ситуации действительно негативно влияют на людей, компании и прибыль. Развитие эмоционального интеллекта в таком случае не просто перспективная технология, а еще и отличный способ заработать!

---

<sup>9</sup> <http://www.byronstock.com/emotional-intelligence-blog/emotional-intelligence-skill-development-impact-real-cost-stress>.



## 2.2. Трение и КПД

Хорошо отлаженный бизнес часто сравнивают с машиной. Отличное сравнение! Машина с двигателем внутреннего сгорания поможет обсудить еще один поворот нашей темы. Внутри любого железного коня всегда есть мотор, мощностью которого обычно меряются:

– У тебя сколько «лошадей»? 500? Маловато... У меня 520, и то не хватает...

Но, оказывается, лучше померяться другим, например ростом коэффициента полезного действия (КПД). При всех современных ухищрениях общий КПД лучших бензиновых двигателей (с искровым принудительным зажиганием) не превышает 25–30 %, а КПД лучших дизельных моторов в их самых экономичных крупногабаритных вариантах многие десятилетия никак не может перевалить за 40–45 %. У малых дизелей КПД процентов на десять ниже<sup>10</sup>. Специалисты технического центра *Nissan*, разбираясь с КПД двигателей, вычислили, что мешает двигателю работать эффективнее, и вывели понятия термического и механического КПД (рис. 2.1).

Термический КПД в поршневых двигателях оказался на уровне 35–40 %. То есть около 65 % вырабатываемого тепла выбрасывается без пользы в окружающую среду через систему охлаждения и с выхлопными газами.

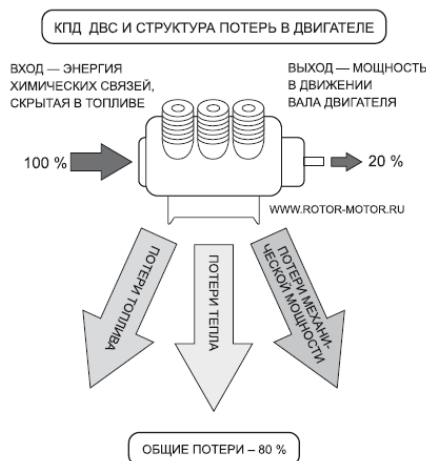


Рис. 2.1. Потери КПД

Механический КПД снижается в среднем на 10 % из-за трения между собой деталей двигателя. Наиболее значительная часть потерь вызвана трением в цилиндре, меньшая – трением в хорошо смазываемых подшипниках и приводом необходимого для работы двигателя оборудования.

Как можно сократить трение в двигателе и повысить его КПД, если честно, – мы представляем слабо. Но в том, как снизить трение внутри вашей компании и повысить в итоге эффективность бизнеса, разбираемся профессионально.

Начнем с такой понятной вещи, как азарт. Многие из нас азартны – мы играем в лотерею, делаем ставки, спорим... Привычку померяться достижениями, посостязаться многие уже использовали. Вспомним недавнюю историю – социалистическое соревнование. В сентябре 1926 г. в Советской России были инициированы первые соревнования в форме движения ударников. А. Стаханов, П. Ангелина стали народными героями. Сделай больше, лучше, чем другие, – это стало государственной политикой в СССР, которая приносила очень хорошие дивиденды.

<sup>10</sup> <http://nissanmaximaclub.ru>.

Кстати, именно эту идею – соревнования – затем успешно переформатировали и использовали в системе рыночной экономики.

«Соревнования нужны, чтобы людям было нескучно работать за маленькие деньги», – однажды примерно так высказался один современный руководитель. Формулировка довольно циничная, но в принципе верная. Если человеку присущ инстинкт соревнования, то почему бы его не использовать на благо компании? Так, например, когда владельцу сети магазинов срочно потребовалось найти помещение, он дал поручение директору по открытию магазинов и параллельно подключил двух сотрудников, которые никогда раньше этим не занимались. Победителю «забега» была обещана денежная премия. Показательно, что первым задание выполнил именно тот человек, для которого эта работа была новой. Он был далеко не на лучшем счету в фирме, но желание доказать, что он не хуже других, привело его к победе.

В другой компании, занимающейся установкой пластиковых окон, было устроено соревнование среди замерщиков. Критерием выявления победителей послужил процент заключения договоров после их выезда к клиентам. Известно, что компетентность замерщика и его благожелательность при общении с потенциальным клиентом серьезно влияют на принятие окончательного решения о заказе. После того как было предпринято такое соревнование, уровень отказов снизился вдвое. Это те случаи, когда состязательность, азарт стали отличной смазкой вашего двигателя внутреннего сгорания компании. Но тот же азарт – при неправильном подборе или количестве – увеличит трение внутри вашей компании до такой степени, что «ваш движок» просто заклинит!

Иногда конкуренция перерастает из соревнования специалистов в конкуренцию личностей и становится конкурентной войной.

Именно такая война развернулась в одной крупной энергетической компании. Департамент маркетинга и департамент продаж, функции которых пересекались в рамках ежегодного планирования, отстаивали свои контрольные цифры и бюджеты. «Да что вы там в своей песочнице знаете про реальный рынок», – возмущались sales-менеджеры. «Мы видим тенденции рынка, а вы, кроме своих продаж, ничего не различаете», – отвечали marketing-менеджеры. Первые прятали от маркетологов цифры, вторые скрывали в ответ информацию о новых трендах. Главная маркетолог добилась увольнения главного продавца, руководители отделов общались сквозь зубы, а годовое планирование компании катилось под откос. Надо отдать должное владельцам бизнеса – воюющих вовремя посадили и посадили за стол переговоров. Еще им оплатили время для спортивных тренировок, а поскольку в основном это были мужчины, все споры перенесли на футбол. Наладить отношения на поле оказалось легче. Руководители отделов разжали зубы при общении, и топы постепенно нашли взаимопонимание. Годовой план был принят, и компания двинулась вперед, покорять энергетический рынок.

Как использовать азарт соревнования, конкуренции во благо, а не во вред бизнесу? Что важно контролировать, если вы решили сделать ставку на внутреннюю конкуренцию? Как регулировать отношения между «победителями» и «побежденными»? И наконец, что делать, чтобы для компании конкурентная борьба не оказалась дороже достигнутых результатов?

Первое, что пригодится, – правильное прочтение эмоций персонала. К примеру, конкуренция разбудит страх. Многие наверняка слышали про так называемые банановые меморандумы. Это название восходит к истории о том, как обезьяны, впервые попадающие в социальную среду, учились подчиняться явно нелогичным правилам. Трех обезьян помещали в клетку, где с верхушки дерева свисала гроздь бананов. Когда одна из обезьян пыталась вскарабкаться на дерево, всех обливали холодной водой. После того как обезьяны ощутили на своей шкуре пару ушатов воды, они прекратили попытки влезть на дерево. Когда одну из них заменили новой, та тоже захотела взобраться на верхушку дерева, но остальные не без помощи насилия убедили ее не делать этого. Проводились дальнейшие замены обезьян, до тех пор, пока не оказалось, что ни одна из находящихся в клетке обезьян ранее не подвергалась обливанию, однако

запрет залезать на дерево оказался настолько укорененным в социальных нормах, что бананы остались нетронутыми после целой серии замен. Аналогию без труда проведете сами.

Человек боится неопределенности в будущем, боится потерять рабочее место, лишиться привычного статуса или хороших отношений с сотрудниками. И если успех конкурента может стать причиной ущемления его интересов и сопровождаться личными потерями сотрудника, то от него можно ожидать чаще всего негативной реакции. Естественно, его действия, скорее всего, будут нацелены на получение преимуществ любой ценой. Проще говоря, для достижения победы не будут учитываться ни моральные нормы, ни нравственные. Что обычно происходит в таком случае? Есть несколько явных маркеров, по которым можно точно определить того, кто испугался конкуренции:

- ✓ ревностное отслеживание ошибок других;
- ✓ создание откровенных помех в выполнении поставленных задач;
- ✓ расход значительной части рабочего времени и энергии на поиски слабого звена и выяснение отношений.

Если владелец бизнеса сознательно создавал конкуренцию, чтобы определить, какой из отделов/департаментов/структур работоспособнее, достаточно просто правильно прочитать страх и сравнить с результатами соревнования.

Если задача была другая – повысить общую эффективность бизнеса, то азарт надо использовать более аккуратно. Тогда нужно устраивать соревнование за результат, а не друг против друга. А премии и бонусы выплачивать не только за выполнение плана своего отдела/департамента/подразделения, но и, например, за помощь коллегам.

Если владелец бизнеса сознательно устроил конкуренцию работников между собой, важно поставить конкурирующих в равные условия, и цели при этом должны быть стандартны для всех. Чаще всего такой тип конкуренции развивают в торговых компаниях, где прибыль, заработанная менеджером по продажам, увеличивает доходы организации и собственные доходы сотрудника. Важно, чтобы результаты были прозрачными. Работник видит показатели конкурента, может определить, какие действия необходимо предпринять, чтобы догнать и перегнать соседа. И конечно, мотивационные схемы в условиях конкуренции должны быть грамотно выстроены. Система мотивации в коллективе должна позволять каждому сотруднику влиять на собственные доходы и показатели.

Простые правила использования азарта на благо своего бизнеса выглядят так:

- ✓ равные начальные условия;
- ✓ четкое определение обязанностей и регламента конкурирующих между собой работников;
- ✓ предметом конкуренции должен быть результат;
- ✓ сотрудники не должны пересекаться при непосредственном выполнении рабочих процессов;
- ✓ ресурсы должны быть разделены и заранее распределены;
- ✓ ожидаемые результаты должны быть четко сформулированы, предельно понятны, прозрачны и выражены в конкретных числах;
- ✓ результаты деятельности всех конкурирующих работников должны быть сопоставимы;
- ✓ сотрудники компании должны четко понимать методы оценки результатов их труда;
- ✓ каждый член коллектива должен иметь реальную возможность для достижения более высоких результатов труда в будущем;
- ✓ должен соблюдаться принцип отсутствия проигравших: поощрять следует всех, но по-разному;
- ✓ руководство обязано постоянно контролировать процесс конкуренции.

Если вы как руководитель твердо решили заняться переменами в компании – начните с себя. Первым меняется начальник и только потом – персонал компании. Иначе окажетесь в положении Алисы из Страны чудес, играющей в непривычный крокет.

Алиса подумала, что в жизни не видала такой странной площадки для игры в крокет: сплошные рытвины и борозды. Шарами служили ежи, молотками – фламинго, а воротцами – солдаты. Они делали мостик – да так и стояли, пока шла игра.

Поначалу Алиса никак не могла справиться со своим фламинго: только сунет его вниз головой под мышку, отведет ему ноги назад, нацелится и соберется ударить им по ежу, как он изогнет шею и поглядит ей прямо в глаза, да так удивленно, что она начинает смеяться; а когда ей удастся снова опустить его вниз головой, глядь! – ежа уже нет, он развернулся и тихонько трусит себе прочь. К тому же все ежи у нее попадали в рытвины, а солдаты-воротца разгибались и уходили на другой конец площадки. Словом, Алиса скоро решила, что это очень трудная игра.

Чтобы начатые изменения в компании не показались вам «слишком сложной игрой», прежде чем начинать эту игру, внимательно ознакомьтесь с ее правилами.

И немного греческой мифологии напоследок. Ясон, отправившийся за золотым руном, должен был пройти ряд испытаний. Вспахав поле с помощью укрощенного быка, он его засеял. Едва успел Ясон окончить посев, как показались дружные всходы: сначала из земли появились острые копья и блестящие шлемы, потом, словно колосья, поднялись во весь рост воины, выкованные из меди. Воины обратили свое оружие против Ясона, но он, как научила его Медея, поднял с земли большой камень и, размахнувшись, бросил в самую середину войска. Медные воины устремились к камню и, желая завладеть им, стали яростно сражаться друг с другом. Вскоре все они до единого полегли, подобно сжатым колосьям...

Хотите заполучить золотое руно? Бросайте камень в правильном направлении.

## 2.3. Каждый из нас немного трус

Страх – ядерное топливо в реакторе человеческой активности. Он заставляет действовать так, как не действуют никакие угрозы, уговоры, логические доводы и аргументы.

Страх – это мощный ресурс, проверенный в бизнесе неоднократно. Кто не знает Дж. Уэлча, того самого, который, став во главе *General Electric*, реформировал компанию, используя страх сотрудников быть уволенными? Конечно, страх был не единственной силой в его управленческой революции, но одной из главных. Дж. Уэлч не боялся перемен, решительно избавлялся от нерешительных менеджеров, внедрил знаменитый ныне принцип работы с персоналом *up or out*. Свое прозвище Нейтронный Джек он получил и за то, что уволил из компании порядка 100 000 человек. Управленческую методику Дж. Уэлча сравнивали с железной рукой в бархатной перчатке. В августе 1984 г. журнал *Fortune*, составив рейтинг самых суровых боссов Америки, поместил Уэлча на первую строчку. Страх потерять работу, если не будут достигнуты результаты, если не будет развития вместе с системой обучения и развития карьеры, диалога между руководителем и подчиненным, сделали свое дело. Управленческие реформы сделали *General Electric* самой дорогой компанией мира.

Когда подчиненные надежно защищены от грубых и прямых угроз, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Как сделали, например, в компании *Ohio Bell*. Здесь просто показали всем сотрудникам фильм, который как бы моделировал будущее. В этом придуманном будущем Конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как она постепенно разорялась и теряла способность оказывать соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишалось работы. Фильм заканчивался текстом, который диктор зачитывал зрителям: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату! Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (то есть в настоящий момент) рабочие последовали ему». Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволило ей на протяжении трех лет увеличить свои доходы на \$29 млн. Хороший аргумент, чтобы использовать страх для увеличения доходности бизнеса!

Еще один менее глобальный и более «отечественный» пример из рекламного продвижения. Малоизвестная компания – страховой брокер «Энерджи лайф» – заявила о себе в Петербурге, разместив по городу плакаты в стиле «Окон РОСТА» и надписью «Трахнем страх!». По словам руководства «Энерджи лайф», уже через две недели после появления щитов в компанию стали поступать предложения о сотрудничестве от известных страховых фирм. Сейчас «Энерджи лайф» – главный партнер «Ингосстраха» в Санкт-Петербурге.

А. Иванов – мастер рукопашного боя и пулевой стрельбы, обладатель черного пояса по джиткундо, врач и медицинский психолог, разработчик методики специальной психологической подготовки российских бизнесменов и топ-менеджеров, написал книгу «Клуб психологических бойцов. Трахни страх». С одним из положений этой книги мы совершенно согласны: разум порождает чудовищ, и только разум способен уничтожить их. Только немного скорректируем: разум позволяет не просто избавиться от страха, но и использовать его!

Именно так случилось с одной из слушательниц программ развития эмоционального интеллекта Международного центра «КТК», бухгалтером по профессии.

Одним прекрасным утром декабрьского рабочего дня вся бухгалтерия крупной московской компании с замиранием сердца ждала загрузки системы «Банк-клиент». Должны были поступить солидные денежные средства от очень серьезного контрагента. И вот наконец-то выписка с расчетного счета стала доступна. И Евангелина, бухгалтер, увидела, что поступивший 1 млн рублей списан по требованию ИФНС на основании акта о камеральной налоговой

проверке! В кабинете бухгалтерии стало тихо и страшно. Евангелина прислушалась к своим ощущениям: в голове было ясно, но ноги стали ватными и не слушались.

Повелитель цифр и отчетов стала бешено соображать, в чем дело, что произошло. Позвонила в ИФНС, стала выяснять у одного, потом у другого, у третьего инспектора – все говорят разное. Попросила переключить на руководителя, там, к счастью, оказалась вполне вменяемая женщина. Стали сверять цифры из декларации к начислению и суммы, уплаченные в бюджет. Выяснилось, что, по данным инспекции, начислено ровно на 1 млн больше, чем в декларации! То есть ошибка!

Евангелина Свиридова: «Но это было только начало. Чья ошибка? ИФНС при вводе данных или моя – при оформлении декларации (все может быть в суматохе отчетного периода)? Договориться о встрече удалось только на следующей неделе. Встала, ноги не слушались. Предстояло звонить руководству и сообщать о случившемся. Ледяной тон директора явно не располагал к общению. Мне дали понять, что это моя проблема и решать ее мне».

В голову полезли мысли продать свою машину, отдать свои деньги, а потом уже разбираться... Но Евангелина, прошедшая курсы развития эмоционального интеллекта, уже точно знала, что в жертву превращаться не стоит. В налоговую инспекцию она все же ехала с ощущением, что мир рушится и земля уходит из-под ног.

Спасибо московским пробкам, иногда они так кстати! Удалось немного отвлечься и успокоиться. В фойе налоговой поймала свое отражение в большом зеркале: молодая, красивая, уверенная. Сразу прибавилось решительности и даже появилась воинственность! No pasaran, я не сдаюсь! Евангелина подала письмо с просьбой разобраться и копию декларации. А что дальше? Что еще может сделать молодая, уверенная в себе, умело разбирающаяся с трудными ситуациями бухгалтер? Ищет и находит выход! И Евангелина сделала попытку здесь же, на уровне приемного окна. Для этого быстро поменяла в себе «воинственного представителя налогоплательщика» на «несчастную женщину, которая теперь пострадает от жестокого директора».

Всхлипнув, она стала объяснять ситуацию. Рассказала, что директор предложил не возвращаться без решенного вопроса и что теперь ей придется просить милостыню на ступеньках налоговой целый год. Утерев слезы, начала аргументировать вежливо, с использованием статей из НК РФ. Подействовало! Выяснилось, кто из сотрудников налоговой вводил данные декларации. Попросили его спуститься на первый этаж. Вокруг Евангелины уже собралась сочувствующая группа. Спустилась молоденькая девушка, пообещала сходить в архив и посмотреть их вариант декларации. Прошло минут сорок, девушка-налоговик пришла и показала декларацию с такой же цифрой, как и у Евангелины. Значит, обычная ошибка налоговой. Ценой в миллион...

Дальше все было стандартно. Девушка пригласила Евангелину к своему руководству. Евангелину отправили проводить сверку расчетов, заплатить, если есть долги, в бюджет и только тогда ждать возврата денег. В итоге – генеральный директор компании сменил ледяной тон в общении на более теплый. А на исходе второй недели сверок, выверок и ожиданий акт был подписан и деньги в полном объеме были возвращены на расчетный счет.

Итак, если мы решили использовать эмоцию страха в развитии бизнеса, как это можно сделать правильно?

Мы точно знаем, что страх воздействует не только на психику, но и на весь организм, активизируется работа желез внутренней секреции, в кровь выбрасывается адреналин. Человеку остается только следовать двум первобытным инстинктам – посмотреть в лицо опасности и напасть первым или сбежать. Кстати, Александр Македонский именно так набирал в свое войско – пугал! Воин, который бледнел и застыл от страха на месте, отбраковывался. Тот, кто бросался опасности навстречу, – принимался.

Догадки великого полководца подтвердили исследования современной нейрофизиологии, проследившей и описавшей проявления страха во внешнем виде и поведении людей, их мышлении, восприятии окружающей среды. Физиологические проявления страха связаны с тем, что организм реагирует на опасность, защищая жизненно важные органы. Все ресурсы мобилизуются для ответной реакции на опасность, кровь приливает к сердцу (для улучшения его работы), а также к мышцам (чтобы человек смог бороться или убежать). Глаза широко раскрываются, цвет лица становится землистым, усиливается мышечное напряжение, затем, при дальнейшем развитии чувства страха, начинается тремор губ и конечностей, усиливается потоотделение, дыхание становится поверхностным, мышление заикливается на объекте страха, наблюдаются сбои в пищеварительной системе.

Поскольку краткий экскурс по лимбической системе мы уже предприняли, отследить путь страха в головном мозге будет проще.

Страх может быть рациональным, оправданным (когда мы имеем дело с настоящей угрозой) и иррациональным (невротическим). В любом случае организм наш действует одинаково. Развитие чувства страха (эмоции) происходит по двум нейронным путям, которые должны функционировать одновременно. В нейронах происходят процессы обработки информации, именно с их помощью формируются ответные реакции организма (рефлексы) на внешние и внутренние раздражения. Первый путь отвечает за выработку важнейших эмоций, реакция по этому пути происходит быстро, позволяет нам практически мгновенно ответить на признаки опасности. Правда, при этом возникает большое количество ошибок, нередко бывает ложная тревога. Этот путь (подкорковый, короткий, низкий) отражается в чувствительных ядрах зрительного бугра, замыкается на его амигдаларных ядрах и вызывает эмоциональный ответ.

По второму пути реакция идет медленнее, но более точно. Он позволяет вернее оценить обстоятельства и правильнее ответить на опасность. Чувство страха, вызванное первым путем, блокируется вторым, он оценивает признаки опасности как реальные или нереальные. По второму пути (корковому, длинному, высокому) эмоциональный стимул, отражаясь в чувствительных ядрах зрительного бугра, поднимается в сенсорные отделы коры головного мозга, а потом из них – в ядра амигдаларного (миндалевидного) комплекса, формируя эмоциональный ответ<sup>11</sup>.

Признаки эмоции страха бывают общими и индивидуальными. Кроме описанных выше у человека могут проявиться спазмы, синдром ватных конечностей (особенно ног), сдавленность в груди, сухость во рту, тошнота, дрожь во всем теле, беспокойство, головокружение, повышение кровяного давления, ускоренные пульс и дыхание, холодный пот, медвежья болезнь и т. д. Наш организм фиксирует, запоминает реакцию на страх, а потом позднее в нужный момент ее «вспоминает» и воспроизводит снова.

Поскольку страх – это наученная и запомненная реакция организма на угрозу (существующую или мнимую), значит, эту реакцию можно контролировать и даже предотвратить или нейтрализовать.

К. Д'Армато, менеджер, работавший с профессиональными боксерами, однажды сказал: «И герой, и трус ощущают страх в равной мере, но только герой борется со своим страхом и превращает его в желание победить». Добавим: именно развитый эмоциональный интеллект превращает страх в победный ресурс.

---

<sup>11</sup> Щербатых Ю. В. Психология страха. – М.: Эксмо, 2002.

## **2.4. Страх: разобрать, понять, использовать**

Мы учимся использовать эмоции для увеличения КПД нашего бизнеса. Для начала рассмотрим типичную «рекомендацию по применению» для страха. Естественно, сначала для личного применения.

### **Рекомендация 1. Избавиться.**

Если от страха надо освободиться, то одним из самых сильных средств является противоположное действие. Есть возможность – сделайте то, чего боитесь. Боитесь высоты – прыгните с парашютом, боитесь переговоров – участвуйте в них постоянно! Это возможно, если вы пересилите себя.

Другой классический совет – посмеяться над своими страхами, представить их смешными и забавными. Раздражающего (пугающего) старшего партнера по бизнесу можно представить в виде памятника, по которому стекает голубиный помет, к примеру. Сотрудник налоговой полиции не вызовет страха, если представить его в ярости бегающим за вами с мухобойкой и т. д. Установлено, что смех оказывает потрясающее воздействие не только на психические, но и на физиологические процессы. Он подавляет боль, так как во время смеха высвобождаются гормоны катехоламины и эндорфины. Первые препятствуют воспалению, вторые действуют как морфин. Смех уменьшает стресс и его последствия, снижая концентрацию стрессовых гормонов – норэпинефрина, кортизола и дофамина. И что еще важно: положительное действие смеха сохраняется в течение суток!

### **Рекомендация 2. Разобраться.**

Человек думающий боится меньше. Он просто... не торопится бояться, у него на автомате выработана привычка сначала разбираться, что происходит и есть ли серьезные основания для беспокойства. Это снимает разного рода накрутки, страх страха и другие пустые переживания.

### **Рекомендация 3. Действовать.**

Разумные действия успокаивают того, кто тревожится, и меняют саму ситуацию на более благополучную. В опасной ситуации важно не переживать, а правильно действовать. Помните, в старом советском фильме «Экипаж» командир корабля в исполнении Г. Жженова резюмирует: «Остаться здесь – значит погибнуть. Значит, нужно взлетать, какие бы малые шансы на это ни были!» У командира нет права на чувство страха в опасной ситуации.

### **Рекомендация 4. Вспомнить все хорошее.**

Страх уходит, когда появляется успешный, позитивный опыт, когда у человека возникает уверенность в том, что он умеет справляться с трудностями, что он победитель. Собирайте свой имеющийся позитивный опыт и накапливайте успехи, как верблюд копит воду в своем горбу. Пригодится в особенно засушливый период.

### **Рекомендация 5. «Иду на вы» или «ом».**

Помните, как великий князь Святослав побеждал своих врагов до битвы? Рассылал им письма с коротким посланием: «Иду на вы!» Получив его, многие предпочитали мир сражению с великим русским воителем. А как поднимают боевой дух воины перед битвой? Боевым кличем «ура!». Как приводят себя в медитативное состояние тибетские монахи? Поют мантру «ом».



Каждый из нас может найти слова, фразы, которые прогоняют страх и меняют наше состояние. Например:

- ✓ «Я сделаю это!»
- ✓ «Yes!»
- ✓ «Я!»
- ✓ «We will rock you!»
- ✓ «Вперед, вперед, вперед!»
- ✓ «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнется под нас!»

Важно подбирать фразы индивидуально, исключительно под себя. Их совсем необязательно проговаривать вслух, они произведут такой же эффект, если их проговорить про себя. Еще сильнее действует фраза со встроенной мелодией, которую можно напеть. В личном запасе хорошо иметь несколько фраз для одного и того же состояния. Если не сработает одна – сработает другая.

Ищите свои собственные словесные формулы, которые идеально подходят именно вам. Хотя если чья-то готовая фраза работает на вас, зачем отказываться от подарка? К примеру, фраза «Я не стодолларовая купюра, чтобы всем нравиться» выручала и продолжает выручать многих.

#### **Рекомендация 6. Заболтать.**

Случается, что и на владельца бизнеса повышают голос, выплескивая свою агрессию. А ответить не позволяют обстоятельства. Что тогда – пропитываться этой волной негатива? Нет, можно заболтать ситуацию. К примеру, общаетесь с чиновником высокого ранга, который уже перешел на крик. И про себя отмечаете: мужчина, возраст у него, наверное, лет пятьдесят. Костюм ничего, приличный, но как-то помят. Лицо все покраснелось, особенно уши. Наклонился вперед. Глаза стеклянные. Из рта слюна брызжет. Кадык ходит туда-сюда. Руки сжал в кулаки... И так далее.

Вы про себя забалтываете происходящее и не погружаетесь в негатив. При этом сохраняете контроль над ситуацией, потому что фокус вашего внимания не внутри вас, а вовне. Интонации у внутреннего диалога должны быть спокойными, неторопливыми. Если будете описывать происходящее нервным, испуганным внутренним голосом, то, скорее всего, еще самого себя напугаете.

#### **Рекомендация 7. Фантазировать.**

Иногда страх возникает от столкновения с чем-то новым, необычным, непонятным. Все новое в той или иной степени вызывает настороженность, опасение. Так срабатывает инстинкт самосохранения. Ведь неизвестность может таить в себе опасность или даже угрозу для жизни! Справиться с этим помогает фантазия. Неизвестно, чего ждать от переговоров. Нервничаете? Представьте незнакомых деловых партнеров в костюмах и галстуках в необычной ситуации. Пусть в вашем воображении они вдруг достают авоськи с тухлыми яйцами и помидорами и начинают швырять их в вашу сторону. А вы ловко от них уворачиваетесь... Потом достаете бейсбольную битку и начинаете отбивать эти помидоры обратно! Раскручивайте нелепость этой ситуации до предела, пока вам не станет смешно и легко. Юмор, как мы знаем, лучшее лекарство от страха.

## 2.5. Палитра эмоций

Если вы решили использовать страх как ресурс для управления собой или вашими наемниками, то к уже понятным рекомендациям и правилам стоит добавить еще несколько важных.

Да, безусловно, страх может мотивировать, и еще как. «Но» будет сразу несколько. Первое, что важно помнить: страх мотивирует только в краткосрочной перспективе. В долгосрочной же он заставляет подчиненных скрывать, изворачиваться. Сотрудники будут вынужденно и осознанно играть против компании, просто исходя из инстинкта самосохранения, который, конечно, сильнее веры в корпоративную идею.

Особенно опасно делать ставку на страх в многоуровневой компании с различными подразделениями. Страх в такой структуре закрывает границы между отделами. И внутренняя коммуникация, жизненно необходимая для нормальной работы любой компании, будет нарушена.

Если бизнесмен стремится достичь успеха в краткосрочном периоде, то страх может быть вполне успешно использован для повышения КПД его бизнеса. Если же руководитель выстраивает межструктурные и внутрискруктурные связи в расчете на долгую перспективу, ставка на страх ошибочна. Примером может послужить компания *Southwest Airlines Co*, которая в свое время сознательно проводила «антиуэлчевскую» политику и публично объявила о прекращении практики *layoff* (временное увольнение). В результате это привело к уменьшению количества жалоб, улучшению сервиса, увеличению производительности труда и ко многим другим отличным результатам.

Второй аспект. Страх со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. История банкротства У. Т. Гранта, одна из крупнейших во всей истории бизнеса, показывает, как страх может действовать и в обратную сторону.

У. Т. Грант, который до 1975 г. был одним из крупнейших в мире владельцев сети розничной торговли, знал, что его компания испытывает трудности с кредитами, поступающими от потребителей. Эта проблема решалась на уровне директоров магазинов. Грант предложил свой вариант ее решения: создать для директоров программу отрицательных стимулов под названием «Бифштекс и бобы». Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унижительным процедурам, до которых додумаются и не всякие армейские деды. Директорам (читай – уважаемым людям, руководителям) швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т. п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировали: возросла эффективность продаж. Но! Несмотря на эти видимые улучшения, пассивы Гранта продолжали расти. Новому руководству, которое было поставлено кредиторами компании, удалось обнаружить причину происходящего. Директора магазинов, зная неэффективность финансового планирования и контроля в компании и стараясь избежать унижений... подделывали свои отчетные документы! В компании У. Т. Гранта страх не достиг поставленных целей. Так, впрочем, бывает почти всегда в случае с властью, основанной на принуждении.

К тому же ставка на страх напрямую связана с вероятностью быть пойманным при совершении чего-то запретного. А чтобы поймать, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но создавать ее нелегко, и удовольствие это – дорогое. Даже если получается создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха, – минимально адекватная производительность труда. Минимальная! А это значит, что ваши конкуренты получают хороший шанс обойти вас.

Организации, где страх используется очень часто, обычно не живут долго и счастливо. По словам Ф. Лютенса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности под-

чиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это в свою очередь может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров»<sup>12</sup>.

И теперь самое время напомнить: кроме страха есть еще и другие базовые эмоции, которые не менее эффективны. И их целая палитра. Вот так выглядит схема человеческих эмоций, предложенная Р. Плутчиком (рис. 2.2). Перейдем в один из сегментов этой схемы и поговорим о том, как интерес может помочь повысить эффективность бизнеса и увеличить количество человеческого счастья.

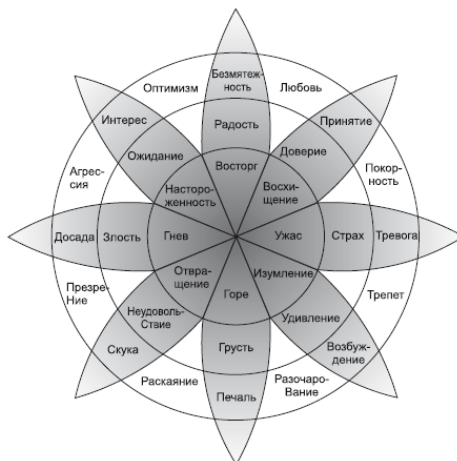


Рис. 2.2. Схема эмоций Р. Плутчика

<sup>12</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 1999.

## 2.6. Не за страх, а из интереса

Большую часть жизни мы проводим на работе. Но многие ли из нас могут сказать положив руку на сердце, что им действительно нравится их работа? Наверное, немногие. Почему так происходит, а главное – что с этим можно сделать?

Многие люди воспринимают работу исключительно как средство получения денег. Печальным подтверждением распространенности такого мнения является статистика, гласящая,

что в Москве работу меняют в среднем раз в два года. И это в среднем! Мы знакомы с десятками людей, которые проработали в одной организации от 7 до 15 лет. Уверен, что такие люди есть и в вашем круге знакомств. В то же время мы знаем людей, которые меняют работу каждый год, притом уходят с хороших постов и хороших зарплат.

В чем же различие между людьми, которые работают где-то годами и получают удовольствие от своей работы, и теми, кто меняет места работы чаще, чем обувь, и выполняет свои обязанности без малейшего удовольствия? Американские социологи четко диагностировали разницу: интерес, увлеченность, удовлетворенность работой способны привлекать и удерживать людей в компании.

Мы руководили разными проектами, консультировали большое количество управленцев и бизнесменов. Опираясь, в том числе, и на собственный опыт, можем сказать: увлеченность, интерес к работе членов команды – ключевой фактор, определяющий успех или неуспех проекта. При эффективной работе даже самые тяжелые проекты со сжатыми сроками удается завершить успешно. Точно так же неэффективная работа, без заинтересованности способна завалить простейшие проекты с минимумом рисков. Наши коллеги из области ИТ-технологий даже ввели такой термин: «работа потоком»<sup>13</sup>.

Наверное, счастливым можно назвать человека, который знаком с ощущением, что время вокруг остановилось. Время остановилось, а вы целиком отдаетесь работе и готовы свернуть горы. Рабочий день летит совершенно незаметно, а вы испытываете чувство предельной концентрации и легкой эйфории. Такое состояние сознания при работе и получило название «работа потоком», а само состояние – «поток».

Очевидно, что любая задача выполняется во много раз быстрее и аккуратнее, если человек находится в потоке. У довольного и увлеченного работника уровень мотивации возрастает до 86 %. В менее «ответственных» компаниях, где персонал – винтик в общей схеме, эта цифра составляет лишь 37 %.

Так в чем же проблема? Если это так хорошо, то давайте разработаем технологию. Пусть будет так: приходит человек на работу, вдохновляется, входит в поток, делает перерыв на обед, опять возвращается в поток, радостно идет домой с осознанием свернутых гор и дня, прожитого не зря...

Такая технология есть. Но не сиюминутная. О ней и продолжим говорить дальше.

---

<sup>13</sup> Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды. СПб., Символ-Плюс, 2007.

## **Резюме второй главы**

- ✓ Эмоции могут существенно повысить или понизить эффективность бизнеса.
- ✓ Существуют экономические расчеты, показывающие прибыльность/убыточность эмоций, которые испытывают сотрудники компании.
- ✓ Для создания успешного бизнеса и управления им важно уметь понимать, различать и использовать всю палитру эмоций.
- ✓ Растущий кадровый голод на высококвалифицированных специалистов, общее изменение ситуации на рынке требуют новых подходов к построению отношений с профессионалами.

## Глава 3. Сыграем на интерес



### 3.1. Почему он так нужен

Мы привыкли к фразе «информация правит миром». Пришло время выучить другой постулат: «интерес или его отсутствие правят миром». Не согласны? Но вот аргументы, знакомые и не очень, но все – научно обоснованные.

✓ Именно интерес обеспечивает достижение сексуального наслаждения и укрепляет сексуальные и семейные отношения.

✓ Интерес играет важную роль в интеллектуальном развитии человека, без него невозможно развитие навыков и умений.

✓ Интерес к неизвестному движет исследовательской, познавательной и конструктивной деятельностью. Он – ускоритель и активатор процессов внимания, памяти и научения.

✓ Эмоция интереса движет нами с момента рождения и обеспечивает ясность мысли и мудрый взгляд на мир до самых последних дней нашей жизни. Специалисты относят интерес к врожденным эмоциям.

✓ Именно интерес определяет, совершенствует и развивает врожденные способности.

✓ Интерес – это стимулятор и самый мощный регулятор драйва. Интерес может притупить ощущение боли, человек не чувствует усталости, забывает про еду и не спит, когда увлечен игрой, делом или решением захватившей его задачи.

✓ Интерес удивительным образом комбинируется с другими эмоциями. Например, интерес + радость = лучшая мотивация для достижения результата. При этом стремление к достижению можно измерить степенью выраженности эмоции интереса.

✓ Интерес – эмоция, которая переживается человеком чаще, чем прочие.

✓ Именно интерес позволяет осуществлять повседневную, привычную, рутинную работу.

✓ Интерес обеспечивает высокую работоспособность человека.

✓ Интерес крайне необходим для творчества.

Это мы, что называется, пробежались по заголовкам. Продолжать «краткую презентацию» эмоции интереса можно долго. То, что он жизненно необходим в развитии человека, его работе, построении личных отношений, – факт, доказанный научно и подтвержденный тысячелетней историей человечества. Поэтому рассмотрим подробно, что такое интерес, как он работает, ведь это именно та эмоция, которую важно развить и которую нельзя оставить.

У. Джеймс, американский философ и психолог, проторил дорогу к изучению интереса. Из его трудов следует, что именно интерес является направляющей силой восприятия, мышления и внимания. Другой американский психолог, выпускник (и позднее профессор) Гарвардского университета Г. Олпорт дал подробное описание интереса, который побуждает человека к исследовательской и творческой деятельности, устремляет его к отдаленным, порой недостижимым целям. Результаты других многочисленных исследователей интереса в XX в. только укрепили его позиции в иерархии эмоций. Как только стало возможно проследить интерес на нейронном уровне, сделали и это. И оказалось, что активация эмоции интереса связана с повышением нейронной активности. Анализ на уровне сознания определил спусковые крючки для этой эмоции, которыми оказались изменения в стимуляции и ее новизна. При этом фактор

новизны может быть как внешним (необычный человек, предмет, событие), так и внутренним (воображение, память и мышление).

Проявление интереса во внешнем мире четкое и узнаваемое: заинтересованный человек выглядит воодушевленным, его взгляд, слух и все внимание направлены на интересующий объект. Он переживает чувство охваченности, зачарованности, поглощенности. Если нам интересно, даже частота сердечных сокращений уменьшается (брадикардия) и активизируется левое полушарие мозга<sup>14</sup>.

Прочитать интерес вполне можно по лицевой мимике. Правда, у взрослых мимические изменения не так очевидны, как у детей, к тому же, повзрослев, человек научился сознательно интерес скрывать. И тем не менее интерес может выражаться приподнятыми или слегка сведенными бровями, перемещением взгляда по направлению к объекту, слегка приоткрытым ртом или поджиманием губ. Каждое из этих движений как само по себе, так и в комбинациях может свидетельствовать об эмоции интереса. Мимическое выражение эмоции, как правило, кратковременно, оно длится до 4–5 секунд. Зато нейронная активность, сопряженная с эмоцией, и переживание эмоции длятся гораздо дольше. То есть человек может продолжать испытывать интерес, уже не обнаруживая его мимически.

Если нам интересен предмет, человек, ситуация или явление, у нас возникает желание исследовать объект интереса, познать его, принять участие в происходящем, поглотить информацию, испытать новые переживания от взаимодействия с объектом, возбуждившим интерес. Именно он заставляет нас думать, действовать, двигаться. Хотя есть удивительный парадокс: даже оставаясь неподвижным, заинтересованный человек ощущает, что он «живет и действует».

Влияние эмоции интереса на жизнь человека огромно. Он превращает среднестатистического *people* в Человека. У этого Человека появляется реальная внутренняя ценность, независимая от внешних факторов. И ее никто не сможет забрать, отнять, разрушить. Можно забрать или разрушить бизнес, но интерес всегда остается. Но и это не все. Эмоция интереса обладает еще одним важным свойством – она дает полезную энергию жизни, резко повышает уверенность в себе. Эта уверенность, самооценочность активно транслируется по всем невербальным каналам и считывается окружающими. Люди это воспринимают, и к такому человеку их начинают тянуть. И дело вовсе не в обладании какой-то полезной информацией. Все происходит на более глубоком подсознательном уровне. В результате – улучшаются коммуникации, в других сферах жизнь тоже становится комфортнее и успешнее.

И – что самое важное – это не искусственный путь, а изначально заложенный в фундамент ресурс нашей психики. Нужно просто построить адекватную времени форму его практической реализации.

---

<sup>14</sup> Ekman P., Davidson R. J., Friesen W. V. The Duchenne smile: Emotional expression and brain psychology II. – *Journal of personality and Social Psychology*, 1990. – P. 58(2), 342–353.

## 3.2. Включить интерес

Жизнь многих людей очень напоминает морские круизы без цели. Люди занимают свои места на лайнере, который отходит от причала, но не отправляется к какому-нибудь тропическому острову или другому экзотическому месту, а просто выходит в море и в течение нескольких дней описывает круги недалеко от берега. Тем временем пассажиры поглощают роскошные блюда, загорают, купаются в бассейне, посещают представления и участвуют в мероприятиях, проводимых на корабле. Это похоже на отдых в дорогом отеле или на курорте. Люди отправляются в путешествие, у которого нет цели. Они путешествуют по кругу и в итоге заканчивают там, где и начинали. Круиз без цели – приятный способ провести несколько дней отпуска. Но не всю жизнь! Жизнь лучше проводить с интересом.

Интерес – щедрая эмоция, он создает сразу несколько возможностей. И если интерес, ценности, способности и умения совпадают, выбор из всех открывшихся возможностей будет удачным. Часто интерес приходится призывать на помощь. А в других случаях, напротив, гасить. Потому что если человек слишком, чересчур захвачен, поглощен каким-то делом, то это сказывается на его психическом и физическом здоровье. В таких случаях эмоциональная регуляция становится жизненно необходимой – и приходится прибегать к релаксации или медитации либо просто переключаться на менее волнующие занятия.

Если человек вообще утратил способность испытывать интерес – сексуальный, социальный или интерес к жизни в целом, – к нему в дверь постучится депрессия. Наблюдения над депрессивными детьми и взрослыми постоянно обнаруживают, что депрессия характеризуется дефицитом эмоции интереса. А самих депрессивных больных часто описывают как апатичных, вялых, лишенных энергии.

К уровню интереса, который есть у человека, исследователи присматриваются внимательно. Поскольку полагают, что этот показатель можно рассматривать как симптом. Используя шкалу дифференциальных эмоций, ученые обнаружили, что депрессивные больные, например невротики и психотики, отличаются чрезвычайно низкими показателями эмоции интереса.

С учетом всего сказанного о роли интереса в жизни человека вывод напрашивается сам собой: придется создавать какой-то свой «регулятор интереса», чтобы управлять им.

### Активатор интереса № 1. Перемены

Если повседневная жизнь начинает утомлять своей монотонностью и однообразием, возникает желание внести в нее какие-то изменения или, как говорят, сменить обстановку. И тогда человек отправляется в новые, еще не изведанные места. Или, напротив, в какое-то старое, давно знакомое место. Важно вырваться из привычной обстановки и набраться свежих впечатлений. Впрочем, сделать это можно и другим способом. Знакомая – преподаватель английского языка – рассказывает, как часто среди ее студентов попадают люди, для которых изучение языка не самоцель. Они ходят на курсы, чтобы сменить обстановку. И верно поступают! Оказавшись в новой среде, человек понимает, что он не прирос к своему пьедесталу и ему есть куда двигаться. А движение – лучшее средство в борьбе с монотонностью.

Есть одна интересная история про бутерброд с ветчиной. Когда в следующий раз вы увидите такой бутерброд, просто поразмышляйте над ней.

Двое рабочих в обеденный перерыв устроились за столом и достали свои бутерброды. Один из них развернул сверток с едой, в предвкушении потер руки и сказал:

– Прекрасно! Я так проголодался! Курица, бутерброды с сыром и тунцом, фрукты...

Второй взглянул на свои бутерброды и тяжело вздохнул:



– О Господи, опять эта ветчина. Как она мне надоела! Уже третий раз за неделю бутерброды с ветчиной. Видеть ее больше не могу!

– Да не переживай ты так, – стал утешать его друг. – Не хочешь ветчины, просто скажи жене, чтобы она делала тебе бутерброды с чем-нибудь другим.

Человек, казалось, был в замешательстве.

– О чем ты? – удивился он. – Я не женат и делаю себе бутерброды сам.

Наш партнер – бизнесмен Сергей Калякин – проблему «одинаковых бутербродов» давно решил. Он предпочитает использовать в качестве активатора жизни перемены, за год объехал 12 разных стран: «Я заметил, что путешествия, по крайней мере, заряжают. Хочешь ты или не хочешь, какое бы ни было у тебя состояние, когда ты приезжаешь в другую страну, твои глаза видят совершенно другую картинку, тело чувствует другую температуру, влажность. Волей-неволей все это тебя взбадривает и твое поведение меняется.

Поэтому поездки – это и впечатления, и отдых, и потенциал для будущего развития. Это как концепция степени свободы, позволяющая проще смотреть в будущее. Куда стремиться... По-другому относишься к новостям и к тому, что находится за пределами твоей “территории”».

Добавим только, что смена обстановки напрямую связана еще с двумя факторами, активизирующими интерес, – одушевленностью и новизной объекта.

### **Активатор № 2. Одушевленность**

Специалисты, исследующие человеческую природу, считают, что мы рождаемся с неким «геном» социального интереса. Благодаря ему человек формирует социальные связи и развивается как общественное существо. Один в поле – не воин, и способность к формированию социальных связей, к социальному взаимодействию помогла нам выжить и помогает эволюционировать. А еще эта способность имеет огромное значение для человека, определяет его развитие, физическое и психологическое здоровье.

Интерес к человеку лежит в основе бизнес-успеха журналов «про звезд», программ типа «интриги, расследования», нескончаемых разговоров в курилках. Но мы все же говорим о роли эмоций в бизнесе. И здесь лучшей иллюстрацией будет другой пример. Один наш слушатель, руководитель довольно крупной компании на строительном рынке, однажды принципиально поменял партнера – страховую компанию. Ехал в машине и слушал программу об увлечениях деловых людей. В этой программе рассказывали о том, как владелец страховой компании (средней по размеру) собирал коллекцию скрипок.

«Передача меня поразила, – рассказывал потом Олег, – страховщик так увлеченно рассказывал про скрипку, про ее душу, про судьбу. Я понял, что хочу познакомиться с таким незаурядным человеком. Познакомился. В реале он оказался точно таким, как я его себе представлял, – очень неординарным, интересным. И я решил, что именно с ним хочу вести бизнес».

Авторы книги по роду деятельности довольно часто взаимодействуют с инвесторами. Именно от них все чаще слышишь: мы предпочитаем вкладывать деньги не в проект, а в команду, в человека. Если у человека горят глаза, если он заинтересован в своем деле – в него веришь больше, чем в красиво написанный бизнес-план.

### **Активатор № 3. Новизна**

Это супернадежный активатор интереса, обладающий мощной притягательной силой для наших органов чувств. Психологи проводят массу экспериментов с людьми от младенческого до преклонного возраста, и результаты таких научных экспериментов убедительно это доказывают. Но для людей бизнеса, наверное, более подходящим будет другой пример. У маркетологов, занимающихся ценообразованием, в ходу особая стратегия с говорящим названием – стратегия «снятия сливок». Одним из условий для успешного «снятия сливок» является потребитель, любящий все новое. Этаким новатор с тугим кошельком. Подобные люди – золо-

тая жила для производителя. Потому что они с удовольствием принимают все свежее – новый товар, новую услугу, новое туристическое направление... Новаторы первыми соглашаются с новыми условиями жизни, находя в них позитивные обещания. Как локомотив прогресса эта группа первой принимает на себя новинки, неся все риски, связанные с покупкой и использованием неизвестного товара. Новаторы – главные адепты больших трат. Непременной мотивацией их потребления являются новый опыт, удовольствие от познания неизвестного, эксперимент. И вот что еще важно: отрицательный результат потребления почти никогда не наносит новаторам заметного эмоционального вреда или разочарования. Вообще эти люди не склонны к пессимизму и не имеют других негативных оттенков характера. Новая функция привычного предмета моментально вызывает интерес новаторов как возможность нового опыта, неважно – положительного или отрицательного, рискованного или безопасного.

Почти все известные сегодня цифровые, бытовые технологии начинались с экспериментов, поставленных производителями именно на этой «золотой» группе. Десятки бизнесов родилось благодаря людям, которым интересно все новое – смартфоны, огромные мониторы, жидкокристаллические телевизоры, собака-робот «Айбо», кроссовки для тренировок мышц ягодиц и т. д.

Но компании, заработавшие на стратегии «снятия сливок», знают: с новаторами есть одна серьезная проблема – их трудно зацепить чем-то надолго. Они редко бывают лояльными, их трудно стимулировать чем-то материальным, поскольку чаще всего это молодые обеспеченные люди с развитыми коммуникациями, потребительской уверенностью и сумасшедшей скоростью принятия решений. Работать с ними сложно, но есть единственный крючок, на который все они ловятся, – новизна!

Кстати, успешно используют сразу два активатора эмоции интереса – перемены и новизну – в туристическом бизнесе. И несмотря на волны очередного кризиса, состояние и перспективы российского туристического комплекса оцениваются весьма благоприятно. Долгосрочный прогноз WTTC (Всемирного совета по туризму и путешествиям) отводит России 11-е место в мировой туристской индустрии. Самая оптимистичная оценка дается по динамике капитальных инвестиций: по этому показателю в 2017 г. Россия займет 1-е место в Европе и 5-е в мире. Размер капитальных инвестиций составит 2898,5 млрд рублей. Это в будущем. А уже сейчас желание перемен и поиски новых ощущений гражданами России стабильно приносят в экономику страны более 1 % ВВП.

Перемены, одушевленность и новизна активируют интерес и успешно используются в экономике на макроуровне. А как же на уровне отдельной компании, конкретного бизнесмена? Как здесь использовать интерес?

### 3.3. И кнут, и пряник

Пока мы топтали землю в шкуре кроманьонцев, интерес нас кормил, поил, спасал жизнь. У первобытного человека простейшие двигательные акты (расширение глаз и поворот головы в нужном направлении) служили сигналом для молодежи и других соплеменников. От способности членов племени беззвучно, по одному только взгляду вожака, установить местонахождение объекта зависело порой выживание всего племени.

По мере того как мы все дальше удалялись от кроманьонцев и неандертальцев, интерес помогал нам все больше – строить социальные отношения, укреплять стремление к достижениям. Достижения и интерес, как оказалось, скованы одной цепью.

Любому руководителю, менеджеру и просто наблюдательному человеку известно: внутри современного прайда продуктивнее работает тот сотрудник, который заинтересован в своей работе. Это правило действует повсеместно. Интерес может спасти, даже если собственно работа неинтересна человеку – ведь его можно направить на отношения с сослуживцами, заинтересоваться более общей, глобальной целью, которой служит эта работа.

Мотивация (стремление к успеху), ценности, необходимые навыки и умения – все вместе и каждое в отдельности прямо связаны с эмоцией интереса. Чем больший интерес человек испытывает к какому-то делу, тем сильнее стремление сделать это дело хорошо. Продвинутый бизнесмен знает и использует это всегда. Другие, менее продвинутые, вспоминают про интерес, когда стандартный мотиватор – деньги – не работает. Тогда управленец штудировать теории Маслоу, Герцберга, Тэйлора, теории внешней и внутренней мотивации и гору другой научной литературы. А истина оказывается совсем рядом.

У всех еще на слуху история про математика Перельмана, который отказался от медали и миллиона долларов за доказательство теоремы Пуанкаре. Ученый-фанатик решил сложнейшую задачу, которая была востребована миром и профессиональным сообществом. Что им двигало? Что его мотивировало? Интерес, удовольствие от напряженной мозговой деятельности, азарт. А деньги? А деньги оказались вообще побоку.

Окунемся ненадолго в прошлое, вспомним движение стахановцев и ткачих-ударниц. Откуда взялись их фантастические подвиги? Идея светлого будущего вела вперед? Да, но не только она. Скорее люди видели результат: огромные плотины, заводы, которые вырастали на глазах, железные дороги. Деньги как мотивирующий фактор тут вообще отсутствовали.

Теперь вернемся в наши дни и вспомним о футболе. Никогда еще игроки нашей сборной не были такими высокооплачиваемыми. Но при этом сборная России раз за разом проигрывает турнир за турниром. Чего не хватает нашим как бы «звездам», чтобы хоть немного приблизиться к результатам и законной славе Л. Яшина, В. Боброва или братьев Старостиных? Никто не оспаривает мотивирующую функцию денег. Но деньги без интереса, профессионального удовлетворения малоэффективны в футболе, математике или добыче угля. Теперь перейдем к ценностям, которые также напрямую связаны с интересом.

Ценности... Они таятся в недрах человеческого сознания. Как запасной полк в решающем сражении. Как хорошо размявшийся футболист со скамейки запасных, который рвется на поле. Как ручка коробки переключения скоростей, одно нажатие на которую позволяет вырваться вперед. Ценности человека – это мощная энергия. Чем выше значимость той или иной ценности, тем большую энергию она передает человеку. Энергию, которую человек получает от ценностей, он воспринимает как благо и удовлетворение. А если такой ценностью для человека становится интересная работа? Тогда компания, сумевшая сделать это, становится мощным источником приятных эмоций для своих сотрудников. Работать над интересным проектом, в культовой компании – значит получать удовольствие каждый рабочий день. Никакого

профессионального выгорания, наоборот – удовольствие от работы приносит домой сотрудник компании и делится им со всеми, кто рядом.

Отдельно про эффективность работы сотрудников, ценности которых совпали с ценностями компании. По данным разных исследований, если человеку интересно на работе, если он вовлечен в общий процесс, отдача от его работы на 40–86 % выше, чем у обычного сотрудника. Такие люди не просто эффективно работают, они творят! Подобную вовлеченность старательно культивировали в торговом центре «Омский» в городе Омск. В. Студеникин, владелец торгового центра, гордится тем, что каждое утро его супермаркет распаивает двери под звуки гимна, который придумал... рядовой охранник ТЦ «Омский». Даже профессионалы рекламного рынка отметили – простой и душевный текст, хорошая музыка. Тендер со многими нолями в бюджете объявлять не пришлось. А сам факт создания корпоративного гимна собственным сотрудником теперь составляет особую гордость компании.

И наконец, навыки и умения, на которые интерес влияет значительно. Прежде всего эмоция интереса играет большую роль в формировании и развитии самого навыка и у детей, и у взрослых. Правда, у взрослых все сложнее. В обучении/переобучении/повышении квалификации взрослых работников есть много нюансов. Одного понимания, что требуется постоянная практика для поддержания высокого уровня профессионализма, недостаточно. Каждый взрослый осознает себя самостоятельной, самоуправляемой личностью и критически относится к любым попыткам руководить им, даже если вслух этого не высказывает. Кроме этого у взрослого человека накоплен большой запас жизненного, социального и профессионального опыта, который формирует его мировоззрение и с точки зрения которого он оценивает любую поступающую информацию. Его мотивация к учению чаще всего прагматическая – с помощью учебы взрослый человек стремится решить свои жизненные проблемы (карьера, общение, развлечение и т. д.). И наконец, в отличие от ученика или студента, взрослый человек попробует тут же применить полученные знания и надеется получить безотлагательное удовлетворение от самого процесса учебы.

Но есть и хорошая новость! Восприятие новой информации у взрослого человека сопровождается эмоциональной оценкой. И вот тут интерес – главное действующее лицо. Организация ЮНЕСКО, которая давно и серьезно занимается особенностями обучения взрослого человека, сформулировала главный принцип образования взрослых. Звучит он неожиданно: «Для взрослого учение должно быть организовано весело!» Добавим – взрослому человеку должно быть интересно! Чтобы раздвинуть сложившиеся стереотипы и подготовить наш мозг к принятию нового знания и генерации свежих идей (что и составляет сущность процесса обучения), надо создать соответствующую атмосферу.

В компании «Интерэлектрокомплект» финансовый департамент постоянно «искрил» с департаментом продаж. Отчеты сдавались не вовремя, sales-менеджеры ссылались на свою специфику, командировки. Бухгалтеры, получающие отчеты в последний момент, засиживались вечерами, поминая недобрым словом продавцов. Пока однажды в бухгалтерии не провели «День компании». Специально для дам-финансисток еще раз «представили» компанию, ее положение на рынке, основных партнеров, направление развития. Такое обучение финансистам понравилось. Часть из них даже стала приходить на обучение по продукту – чтобы разобратся в электротехнической продукции, которую выпускает компания. В результате «День компании» обернулся несколькими полезными предложениями от департамента финансов по системе учета, которые были приняты всеми.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.