



УЧЕБНЫЙ КОНСПЕКТ

Управление без стресса



Оглавление

1. Что такое стресс?.....	4
2. Наш внутренний биокomпьютер.....	8
3. Саморегуляция: ПРОГРАММА ПЯТЬ ШАГОВ.....	10
4. Деловые коммуникации в условиях стресса.....	24
5. Как не попасть под влияние своих подчиненных и не стать объектом манипулирования. Советы руководителю.....	41
6. Приложения.....	49
7 . Список рекомендуемой литературы.....	57



Введение

По оценкам экспертов National Institute for Occupational Safety & Health, американские бизнесмены теряют как минимум \$190 млрд. в год из-за больничных листов своих сотрудников. В СНГ убытки компаний по тем же причинам составляют от \$200 млрд. в год. Неудивительно, что число руководителей компаний, готовых вкладывать внушительные суммы в "оздоровление" своих подчиненных, растет год от года. Но, к сожалению, для многих сотрудников больничный лист — лишь повод отдохнуть несколько дней. Это своего рода отпуск, которым люди охотно пользуются. Может быть, дело не в качестве физического здоровья, а в умении управлять собственным стрессом?

Можно ли научиться владеть собой? Можно ли перестроить свой стрессовый сценарий? Безусловно, да! Замечено, что более успешны в жизни и работе люди, научившиеся владеть собой, имеющие развитую психотехнику личной саморегуляции. Они знают свои сильные и слабые стороны, умеют вовремя сдержаться, проявить терпение, затормозить свои внутренние "взрывы" и сохранить самообладание.

Мы можем утверждать: люди, успешные на работе и в личной жизни, как правило, умеют контролировать себя в стрессе. Они избегают кого-либо обвинять, а стремятся овладеть собой и своим поведением в самом начале напряженной ситуации. Они прекрасно знают, как они себя ведут в стрессе и что начинают переживать, когда он только возникает. Эти люди стремятся перевести стрессовую энергию в другие формы деятельности и используют безопасные способы ее "сбрасывания" — не на других и не на себя.



1. Что такое стресс?

1.1. Стресс — состояние напряжения и перенапряжения.

Впервые слово СТРЕСС (англ.stress — напряжение) употребил врач Ганс Селье в 1936 году для обозначения напряжения, утомления. Он же разработал теорию стресса.

Факторы стресса:

- длительность и сила воздействия стресс-фактора;
- индивидуальность человека (порог чувствительности к стрессу).

В зависимости от индивидуальных особенностей, человек по-разному реагирует на стресс. Одни становятся сверхвозбужденными, суетятся, много говорят и много двигаются. Другие резко замедляются, впадают в состояние эмоционального "ступора", замолкают и временно как бы "выключаются" из жизни и общения. Стресс может способствовать мобилизации человека, повысить его адаптационные возможности в условиях дискомфорта и опасности (конструктивный, полезный стресс). Но стресс может и разрушить человека, снизить эффективность его работы и качество жизни (деструктивный, вредный стресс). Какой вид стресса мы переживаем, — разрушающий или продуктивный, — зависит от силы и длительности воздействия стресс-фактора, нашей чувствительности к влиянию неблагоприятных условий и от наших возможностей им противостоять. Каждый человек имеет свой "порог чувствительности к стрессу" — тот индивидуальный уровень напряженности, до достижения которого эффективность деятельности повышается. Но если воздействие стрессогенного фактора продолжается длительное время, усиливается и становится выше порога чувствительности, у человека существенно снижаются успешность работы и качество жизни. Жить и работать вообще без стресса невозможно, да и вредно: без необходимости бороться и преодолевать трудности человек дряхлеет, становится слабым и беспомощным. Однако, перешагнув индивидуальный "порог" по силе и длительности воздействия, стресс становится губительным, у человека возникает усталость от стресса, истощение, он может даже заболеть. Замечено, что за 10-15 лет работы в экстремальных условиях организм человека изнашивается так, словно он пережил тяжелейший инфаркт. И, наоборот, кратковременный, сильный стресс может мобилизовать и активизировать человека, "встряхнуть" его, повысить его жизненный тонус. Вместо того, чтобы просто "прятаться" от стресса, делая вид, что



проблемы не существует, мы будем накапливать опыт по самоуправлению собой в стрессе.

- Итак, полезный стресс повышает активность и адаптационные возможности человека, способствует мобилизации и стимулирует его на преодоление трудностей.
- Разрушительный стресс снижает эффективность работы и качество жизни человека, ухудшает его здоровье.
- Не нужно бояться стресса и избегать его.
- Нужно: научиться регулировать свой стресс; использовать полезные функции стресса.

Полезные функции стресса:

- Стресс способствует повышению жизненной энергии;
- Стресс помогает решить проблему, возникшую на работе и в жизни;
- Стресс способствует разрядке, снижению неудовлетворенности людей друг другом, улучшению взаимопонимания между ними.

Виды стрессов:

- **информационный стресс** возникает в случаях информационных перегрузок, когда человек действует в условиях неопределенности, искажения, недостатка или избытка информации;
- **коммуникативный стресс** связан с противоречиями в отношениях с людьми, несовпадениях целей и ожиданий, управлением и подчинением, необходимостью адаптироваться в общении, скрытыми контекстами взаимодействий (политикой, конкуренцией, манипулированием);
- **эмоциональный стресс** возникает при реальной или предполагаемой угрозе, переживаниях опасности, унижения, вины, гнева и обиды.

Динамика стресса:

- стадии стресса: нарастание напряженности, стресс, снижение напряженности;
- стрессовые сценарии.



1.2. Как протекает стресс?

Выделяются три основные стадии развития стрессового состояния у человека:

- нарастание напряженности;
- собственно стресс;
- снижение внутренней напряженности.

Продолжительность **первой стадии** может быть разной. Один человек "заводится" в течение 2-3 минут, а у другого внутреннее напряжение накапливается в течение нескольких дней, недель или месяцев. Но, в любом случае, состояние и поведение человека, попавшего в стресс, резко меняется на противоположный знак. Японцы оценивают человека, попавшего в стресс: "Он потерял свое лицо". Это выражение можно понять и так: "Он потерял самообладание". Действительно, спокойный и сдержанный человек неожиданно становится суетливым, раздраженным, даже агрессивным и жестоким. А живой, подвижный и общительный человек вдруг может стать мрачным, замкнутым и заторможенным. Исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение в отношениях. Люди перестают смотреть друг другу в глаза, изменяется предмет разговора с содержательных моментов на личные выпады типа "Ты сам (а) — такой (такая)...". И хотя на первой стадии стресс еще остается конструктивным и может повысить успешность деятельности, все же постепенно человек теряет способность сознательно и разумно регулировать свое собственное поведение. Как следствие этого, его результативность снижается.

Вторая стадия в развитии стрессового состояния начинается в тот момент, когда происходит потеря эффективного и сознательного самоконтроля. "Стихия" деструктивного стресса разрушительно действует на психику человека. Он может вообще не помнить, что говорил и делал, или осознавать свои действия смутно и не полностью. Многие потом отмечают, что в стрессовом состоянии они сделали то, что в спокойной обстановке никогда бы не сделали. Обычно все, в той или иной мере переживавшие деструктивный стресс, впоследствии очень жалеют об этом. Также как и первая, вторая стадия по своей продолжительности строго индивидуальна: от нескольких минут и часов до нескольких дней и недель. Исчерпав свои энергетические ресурсы, человек чувствует опустошение и усталость.



На третьей стадии человек останавливается и возвращается "к самому себе", часто переживая чувство вины ("Что же я сделал (а)!") и клянется, что "этот кошмар" больше никогда не повторится.

1.3. Стрессовые сценарии

Проходит какое-то время, и стресс повторяется. Действительно, у каждого человека — свой, индивидуальный стиль поведения в стрессе. У каждого также — свой **индивидуальный сценарий стрессового поведения**, выражающийся в частоте и форме проявления стрессовых реакций. Обычно этот сценарий усваивается в детстве, когда родители конфликтуют на глазах у ребенка, вовлекая его в свои проблемы. Можно заметить, что одни "стрессуют" чуть ли не каждый день, но в небольших "дозах", не очень агрессивно и существенно не разрушая отношения с окружающими. Другие — несколько раз в год, но чрезвычайно сильно, полностью теряя самоконтроль и попадая в тяжелое состояние "стрессового угара". Стрессовый сценарий, усвоенный в детстве, воспроизводится не только по частоте и форме проявления. Повторяется также направленность стрессовой агрессии: на самого себя или на окружающих. Один винит во всем себя и ищет, прежде всего, свои собственные ошибки. Другой обвиняет окружающих и не способен посмотреть на себя со стороны. Третий винит и себя, и окружающих, пониженное настроение и подавленность у него могут продолжаться в течение двух недель.

Усвоенный в детстве стрессовый сценарий "запускается" почти автоматически. Достаточно незначительного нарушения привычного ритма жизни и работы, одного слова, неудачно брошенного собеседником, как, будто против воли самого человека, "включается" стрессовый механизм и начинает "раскручиваться", как "маховик" этого мощного и убийственного "оружия". Человек провоцирует напряжение или активно вступает в конфликт по какой-то мелкой, объективно несущественной причине. У него искажается восприятие людей и ситуации, он придает негативное значение тем деталям, на которые в спокойном состоянии почти не обращал внимание. Успокоившись, он может удивиться своими действиями: "Что же это такое было?! Какое-то затмение на меня нашло! Будто это был не я, а какой-то другой человек!"



2. Наш внутренний биокомпьютер

2.1. Наш внутренний биокомпьютер. Духовность

Человека можно представить как своеобразный "биокомпьютер" с пятью основными "файлами". Оптимизация функционирования каждого из "файлов" предполагает выполнение специальных программ, техник, методик и т.д.



Рис. 1. Саморегуляция "биокомпьютера"

Духовность (ценности):

- а. смысл жизни и работы;
- б. отношение к миру;
- в. отношение к людям и себе.

В своем обыденном существовании, устав от многочисленных обязанностей и суеты, мы редко задаем себе важные вопросы: "Ради чего я живу? Какова цель моего существования? Кто я?" Но в условиях кризиса и необходимости решить сложную проблему вопрос о смысле жизни мы решаем в первую очередь.

Нерешенный вопрос о смысле существования лишает человека внутреннего духовного стержня, на который "нанизываются" все другие жизненные смыслы. Рано или поздно у такого человека возникает ощущение пустоты и никчемности своего существования, происходит снижение жизненного тонуса и наступает депрессия.

Это наш главный "файл": неполадки в этой зоне самые опасные, поэтому и начинать настраивать наш "биокомпьютер" надо с него.



2.2. Рациональность. Чувства

Рациональность (интеллект):

- a. размышления, идеи, умозаключения, анализ, выводы;
- b. понимание ситуации и других людей;
- c. понимание самого себя, самооценка;

Работа по наведению порядка на "этаже" наших мыслей начинается с отказа от негативного и строительства позитивного. Жизненное благополучие человека, его физическое и психологическое здоровье зависят не столько от того, какие объективные события с ним происходят, сколько от того, как он относится к происходящим событиям.

Чувства, переживания, эмоции:

- a. радость;
- b. грусть;
- c. любопытство и т.п.

Экология наших чувств и переживаний подразумевает эффективный самоконтроль, сохранение самообладания в сложных и напряженных ситуациях. Развитый самоконтроль не является врожденным качеством, он является плодом нашей внутренней работы.

2.3. Бессознательное. Организм

Бессознательное:

- a. опыт предыдущих поколений;
- b. инстинкты;
- c. опыт детства;
- d. навыки;
- e. обрывки памяти, вытесненные страхи и т.п.

О бессознательном мы знаем очень мало. Согласно концепции Зигмунда Фрейда, жизнь человека — это игра бессознательного. Ему кажется, что он сознательно принимает решения; на самом деле он лишь интерпретирует то, что вырвалось наружу. По крайней мере, влияние нашего "нижнего этажа" на верхние весьма ощутимо.



Организм

- a. физиология;
- b. здоровье;
- c. работоспособность.

Здоровый образ жизни — одна из наших базовых компетенций. Важнейшей компонентой здесь является правильное построение своего дня, в котором, по возможности, спешка сводится к минимуму. Наша постоянная спешка — это перманентный стресс.



3. Саморегуляция: ПРОГРАММА ПЯТЬ ШАГОВ

3.1. Первый шаг. Осознание смысла жизни

- **Ради чего сегодня утром я встал (а) с постели?**
- **Ради чего и кого я живу?**
- В чем заключается смысл моей жизни? Кто я?
- Кем хотел быть? Кем стал?
- Для чего я работаю?
- В чем заключается смысл моей работы — для компании, для сотрудников, для меня самого?
- Любимым ли делом я занимаюсь?

Эти вопросы — мировоззренческие, с философской подоплекой. В течение жизни человек задает себе их не один раз, и ответы, как правило, меняются.

Если человек верит в то, что в его жизни присутствует сверхсмысл, своей верой он создает внутренние условия для сохранения душевного здоровья. Другими словами, у человека не возникает ощущения пустоты и бессмысленности страданий, переживаний и потерь.

3.2. Второй шаг. Регулирование мыслей: рациональные техники

Концепция позитивного мышления



Любое событие в жизни человека нейтрально по отношению к нему и имеет для него как позитивные, так и негативные последствия.

Только сам человек привносит в оценку прошедшего события либо преимущественно негативные, либо преимущественно позитивные моменты.



Если человек оценивает событие преимущественно негативно, то он создает следующие условия для своей жизни:

1. снижает свой жизненный тонус и вызывает у себя подавленное настроение;
2. формирует внутренние условия для выделения и восприятия преимущественно негативных факторов в своей жизни ("У меня в жизни все плохо");
3. создает условия для построения негативного прогноза своего будущего ("Ничего хорошего в будущем я ожидать не могу").

Если человек оценивает событие преимущественно позитивно, он сознательно создает следующие условия для своей жизни:

1. сохраняет и поддерживает высокий жизненный тонус и активность, а также находится преимущественно в хорошем настроении;
2. создает внутренние условия для выделения и восприятия именно положительных факторов в своей жизни ("У меня все хорошо");
3. формирует условия для позитивного, оптимистичного прогнозирования своего будущего ("Все будет хорошо", "Выживем", "Прорвемся").

Позитивный подход — психология просвещенного оптимизма. Наши неприятности — наши уроки, отнесемся к ним с благодарностью.

Принципы позитивного переформулирования:

- позитивность формулировки;
- определенность и четкость позитивной формулировки;
- влияние Вашей индивидуальности на формулирование позитивной идеи;
- ориентация на действие и результат;
- принятие на себя ответственности;
- лаконичность.

В любой ситуации ищите преимущества и не за цикливайтесь на минусах!



3.3. Третий шаг. Регулирование эмоций: образные техники

"Эмоциональность играет положительную роль, когда необходимо затратить максимум энергии для достижения высоко значимой цели. В условиях же, когда надо затормозить запретное действие, она играет отрицательную роль", — пишет психолог В.С. Мерлин. В современной практической психологии существуют специальные направления, целью которых выступает разработка средств, техник и упражнений по формированию самоконтроля, а также снижения усталости и переутомления. Одним из таких направлений выступает визуальная психотехника.

Основным фактором этого направления является визуальный образ, который человек сознательно создает в своем воображении. Конкретное содержание создаваемого визуального образа насыщается эмоциональным отношением жизни человека, тем, какие детали и образы он помнит, что ему важно и дорого в его воспоминаниях.

Освоение техник регулирования эмоциональной сферы и получение ощутимого психотехнического результата связано с выполнением следующих условий:

1. регулярность психотехнических упражнений (первые положительные результаты возникают через несколько дней);
2. оценка и выбор тех упражнений, которые понравились и показались эффективными;
3. применение упражнений утром, сразу после сна или вечером, перед сном, а также при возникновении напряженных моментов в течение дня;
4. продолжительность упражнений должна быть в среднем от 4 до 15 минут.



Упражнение Проблема.

Упражнение направлено на снижение субъективной значимости проблемной ситуации для человека, достижение им внутреннего спокойствия и адекватного отношения к существующей проблеме. Выполняется в течение 10-15 минут.

1. Займите удобную позу, закройте глаза. Постарайтесь представить следующие образы-картинки.
2. Подумайте о своей проблеме, которая в последнее время волнует и мучает вас больше всего. Кратко сформулируйте эту проблему для себя в двух-трех словах.
3. Представьте лицо человека, с которым вы недавно обсуждали свою проблему. Вспомните, о чем он говорил и что вы ему отвечали. Воспроизведите в своем воображении обстановку комнаты, время и содержание беседы.
4. При помощи своего воображения постарайтесь увидеть ситуацию со стороны, как будто вы стали внешним наблюдателем. Например, вы видите себя и своего собеседника отраженными в зеркале. Включите в эту "картинку" ваших ближайших соседей, знакомых или родственников. Какие проблемы и нерешенные вопросы есть у них? Что их мучает и какие препятствия им приходится преодолевать в жизни? Представьте дом, в котором вы живете, и людей, которые живут вместе с вами.
5. Когда ваша "картинка" расширится и станет для вас отчетливой, включите в нее ваше представление о городе, в котором вы живете, подумайте также обо всей стране, ее огромных пространствах и людях, населяющих города, села, деревни. Расширяя свое воображение, представьте теперь всю нашу Землю с ее материками, океанами и миллиардами живущих на ней людей.
6. Двигайтесь дальше к расширению "картинки": подумайте о нашей Солнечной системе — огромном пылающем Солнце и планетах, вращающихся вокруг него. Постарайтесь почувствовать бесконечность Галактики и ее равнодушное "спокойствие" и даже безразличие к существованию каких-то маленьких человеческих существ, населяющих Землю...
7. Продолжая удерживать в своем воображении это переживание необъятной глубины Космоса, снова подумайте о своей проблеме. Постарайтесь сформулировать ее в двух-трех словах.



После выполнения данного упражнения люди обычно делятся своими **впечатлениями**: "Я смог успокоиться, когда почувствовал, что моя проблема ничтожно мала по сравнению с огромным и величественным Космосом!"

Это хорошо. Размышления в ходе упражнения были для этого человека полезными. Проблема, реально существующая у него, перестала быть такой огромной, как ему казалось раньше. По-видимому, преувеличение значимости своей проблемы подавляло его и мешало выработать разумное решение.

"Я удивлен тем, что проблема вообще перестала для меня существовать! Когда я смог почувствовать необъятность и вечность Космоса, в конце упражнения при повторном возвращении к своей проблеме я не мог ее сформулировать".

Такой результат свидетельствует о том, что проблема этого человека была вызвана его утомлением и внутренним напряжением. Как только он немного отдохнул и успокоился в ходе размышлений, предлагаемых в данном упражнении, проблема действительно перестала для него существовать.

"Моя проблема стала для меня не такой важной, как только я подумал о том, сколько людей населяет нашу страну и вообще нашу планету и сколько людей, действительно страдающих!"

Для этого человека полезным было размышление о том, что он не один в своем страдании. Он подумал о том, что у многих людей есть еще более тяжелые проблемы, и почувствовал свое единство с этими людьми. В то же время ему удалось понять, что в жизни могут быть еще более сложные ситуации, нежели та, которую он переживает.

"Мне было так хорошо в Космосе! И совсем не хотелось возвращаться на Землю!"

Такое отношение к упражнению показывает, что человек стремился просто успокоиться за счет внутреннего дистанцирования от своих проблем, временного ухода в мир грез и фантазий. На какое-то время это ему поможет, но возвращаться в реальность и решать свои проблемы все равно нужно.



"У меня ничего не изменилось. Моя проблема осталась для меня такой же значимой, как и в начале упражнения. Та формулировка проблемы, которая была в начале, осталась и в конце. Я точно так же сформулировал проблему после возвращения из Космоса".

Такой результат говорит о многом.

- Во-первых, этот человек настолько поглощен своей действительно сложной проблемой, что размышлений о других людях и Космосе в течение нескольких минут для него явно недостаточно.
- Во-вторых, вполне возможно, он уже справился со своей проблемой собственными силами и выполнение психотехнического упражнения было для него не так важно.
- В-третьих, возможно, ему нужны другие средства снятия напряжения. И это — нормально. Нет средств, которые помогают всем и всегда.

Как мы уже говорили выше, психологические методы строго индивидуальны и необходимо искать те, которые помогают именно вам. Главное состоит в том, чтобы управлять своими чувствами и находить именно свои средства саморегуляции.

Упражнение "Зубной кабинет". Рекомендуются для тех, кто на работе и в жизни испытывает повышенную тревожность и беспокойство.

1. Подумайте о том, что вы записались к зубному врачу. В тот день, когда назначен ваш визит, вы собираетесь и идете в зубопротезную клинику. Входите в парадные двери, поднимаетесь на нужный этаж и открываете дверь в зубной кабинет. Смотрите на часы, они показывают назначенное вам время.
2. Вы проходите и садитесь в кресло. Справа от вас — стеклянная тележка с медицинскими инструментами, вы смотрите на них и чувствуете, как будто эти холодные металлические предметы неприятно касаются ваших десен и зубов. Слева — бормашина, неприятный звук которой, как вам кажется, вы уже слышите. Словом, при рассмотрении зубного кабинета ваше внутреннее напряжение постепенно возрастает.
3. Сзади от вас открывается дверь, и кто-то входит. Вы не успеваете обернуться, как медсестра говорит: "Сегодня врач не придет. Он немного простужен. Давайте, я перепису ваш талон на другое время". Вы с облегчением вздыхаете и выходите из кабинета.

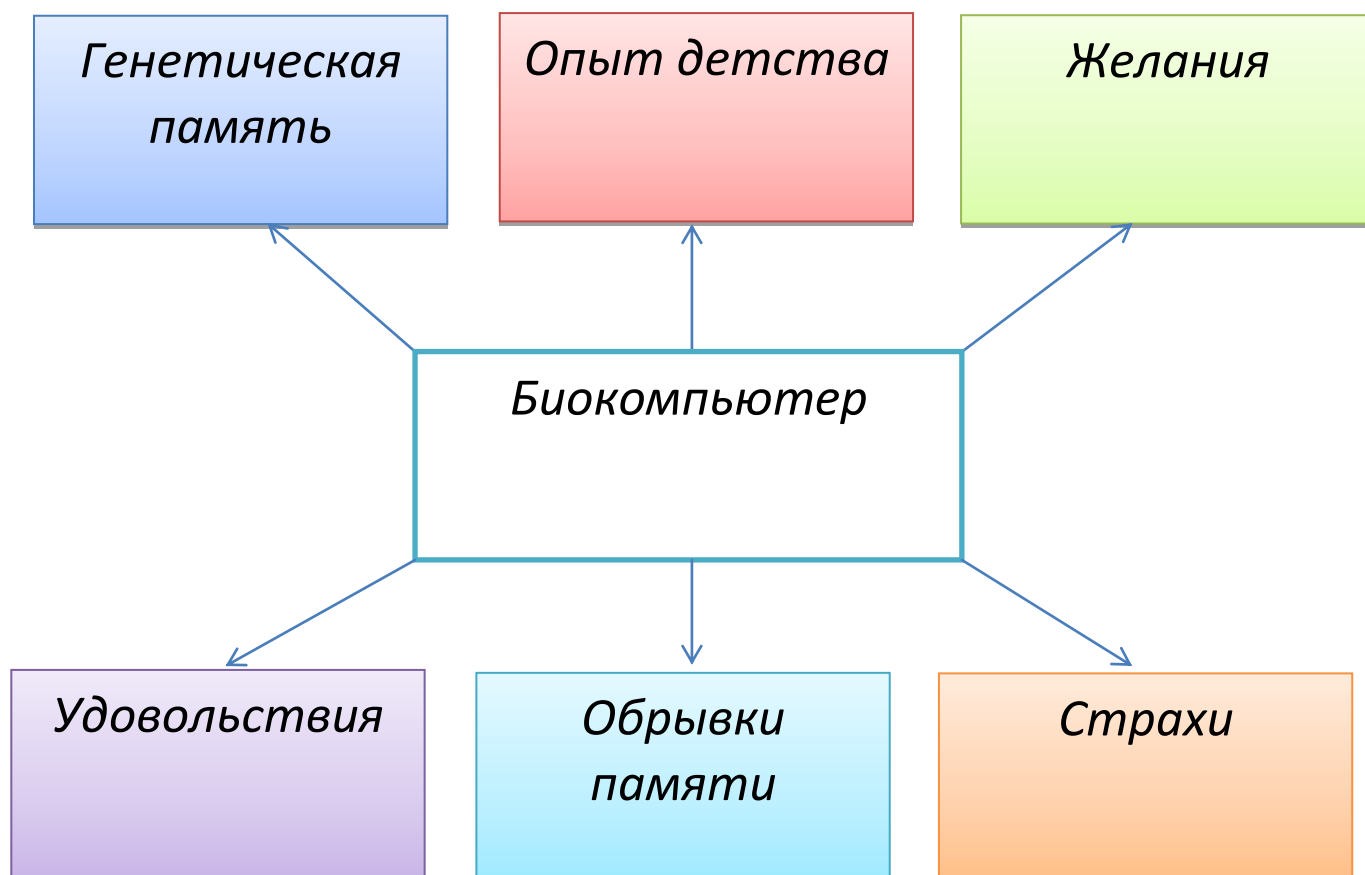


Психолог К. Шрайнер, автор этого упражнения, писал, что в жизни многие из нас ведут себя так, будто они — в зубопротезном кресле. Мы нервничаем, волнуемся, напряжены, тревожимся, что впереди — что-то плохое и неприятное. Еще ничего не произошло, а мы заранее уже переживаем и боимся невзгод.

А нужно всего лишь подождать и посмотреть, произойдет ли событие, которое может нас расстроить. Возможно, ничего плохого не будет, и мы только потом поймем, что зря волновались.

3.4. Четвертый шаг. Управление бессознательным: символические техники. Нарисуй свое настроение

- В целом же наше бессознательное тянется к принятию и любви.
- Любовь, увлечения, хобби, удовольствия успокаивают наше бессознательное.
- 60-70 % содержимого нашего "биокомпьютера" — бессознательное (генетическая память, опыт детства, наши желания, удовольствия, обрывки памяти, вытесненные страхи и т.п.)





Нарисуйте свое настроение

Арт-терапия, как и вообще творчество — признанная техника для работы с бессознательным.

После напряженного разговора или конфликта, после неприятного события или неудачи мы испытываем потребность не только продумать и проанализировать ситуацию, но, в первую очередь, мы хотим успокоиться и "привести расшалившиеся нервы в порядок".

Сядьте за стол и возьмите цветные карандаши или фломастеры. Положите перед собой чистый лист бумаги. Нарисуйте абстрактный сюжет — линии, цветовые пятна, фигуры, блики и т.п. Рисовать нужно левой рукой, чтобы рисунок получился без всяких сюжетов, как можно более абстрактным.

Рисуя, важно полностью погружаться в свои переживания, выбирать цвет и проводить линии так, как Вам хочется, в соответствии с Вашим настроением и эмоциональным состоянием.

Рисуя, нужно представлять, что Вы переносите свое переживание на бумагу, стараясь его полностью "выплеснуть", оставить на листке, освободиться от него.

Рисуйте до тех пор, пока не заполнится все пространство листа и не останется ни одного свободного, незаполненного места.

Если листок уже заполнен Вашими абстрактными рисунками, а Вы не успокоились, возьмите второй лист и начинайте рисовать снова. Остановитесь только тогда, когда почувствуете успокоение и внутреннее равновесие.

Как только Вы успокоились, возьмите чистый лист бумаги и напишите несколько слов, отражающих Ваше состояние. Долго не думайте, необходимо, чтобы Ваши слова возникали свободно, ассоциативно, без особых усилий с Вашей стороны. Пусть это будет 5 слов или 25, остановитесь тогда, когда Вы почувствуете, что больше писать не хочется: Вы полностью передали в словах свое настроение.

После того, как Вы нарисовали свое плохое настроение и оно "перешло" на бумагу, энергично и с удовольствием разорвите этот листок



(или несколько листов) и выбросите его в мусорную корзину. Все! Теперь Вы избавились от своего тяжелого настроения! Оно перешло в рисунок и исчезло, как исчез в мусорной корзине неприятный для Вас рисунок.

Если слова, которые Вы писали на отдельном листке, несут неприятное для Вас содержание, его тоже порвите и выбросите в урну.

А теперь вспомните самое приятное и радостное событие в своей жизни. Вспоминая его во всех мелочах и деталях, возьмите следующий лист бумаги и левой рукой заполните его абстрактным рисунком, выбирая те цвета и создавая те абстрактные образы, которые Вам хочется. Рисуйте до тех пор, пока все пространство листа не заполнится Вашим произведением.

Переверните листок и на его обратной стороне напишите слова, отражающие Ваше переживание того приятного события, о котором Вы думали, создавая рисунок.

Этот последний рисунок, который Вы рисовали в самом конце, положите на видное для себя место и в течение нескольких дней держите его у себя на глазах.

Перестраивая свое внутреннее состояние с негативного на позитивное, человек может заниматься:

- подбором музыкальных кассет, игрой на музыкальных инструментах, периодически посещать эстрадные концерты или консерваторию;
- различным собиранием, коллекционированием, классифицированием, раскладыванием, упорядочиванием;
- выращиванием цветов, редких растений, разведением сада или огорода на даче;
- воспитанием щенка или котенка и в дальнейшем общением с ними;
- созерцанием красивых природных ландшафтов, особенно хорошо успокаивает спокойная, зеркальная гладь озерной или речной воды;
- шитьем и вязанием различной одежды для детей и близких, придумыванием фасонов и подборов цветовой гаммы кофточки или костюма;
- оформлением своего дома, дизайном комнат, мебели, расстановкой различных ваз и подборов цветов.



3.5. Пятый шаг. Экология образа жизни.

В понятие образа жизни входит очень многое. Это отношение к своему телу и здоровью, физическая нагрузка и многое другое.

Утро: Как начинать свой день

В начале дня самым важным является наше настроение, поскольку утром происходит настройка организма и души на предстоящий день. Какая будет настройка, таким будет и весь день!

Первый совет. Ваш будильник должен звонить мягко и нежно. Уберите подальше будильник, который звонит слишком резко или купите новый. Помните, что резкий звонок будильника — это стрессовый фактор, воздействие которого на наше настроение такое же, как и среднего по напряжению удара электротоком, не опасного для жизни. И тот, и другой — стресс-факторы, которые вызывают страх и напряжение. Стоит ли начинать свой день с таких неприятных эмоций?

Второй совет: встаньте немного раньше обычного времени, чтобы утром не нужно было сразу начинать спешить. Ограничения во времени, которые испытывает спешащий человек — это тоже стресс. Если Ваше утро начнется со стресса, беспокойство, нервозность и раздражительность будут обеспечены Вам в течение всего дня.

Третий совет: не вставайте сразу и рывком! Поставьте будильник на несколько минут раньше необходимого времени, чтобы утром не спешить. Откройте глаза и потянитесь! Посмотрите на небо, почувствуйте начало нового дня — как начало новой жизни.

Четвертый совет: подумайте о приятном! Приучите себя к тому, что каждое утро Вы начинаете свой день с мысли о чем-то приятном. Так, потянувшись, спросите себя: "Что хорошего будет для меня в этот день?"

Пятый совет: встаньте и наденьте яркую, радостную и удобную одежду.

Шестой совет: сделайте несколько физических упражнений, чтобы зарядиться энергией. Сделанная утром гимнастика дает возможность почувствовать "мышечную радость".



Седьмой совет: идите в ванную и принимайте душ, который усилит Ваше чувство начала и свежести.

Восьмой совет: посмотрите на себя в зеркало: глаза лучатся энергией, кожа — свежестью. Можно причесаться и направиться в кухню.

Девятый совет: завтрак должен быть легким и состоять из любимых продуктов. Наверное, это — йогурты или каши. Кроме приятного вкуса, они еще и полезны. Затем — что-то горячее и жидкое, например, кофе или чай. Возможны также разные сухарики и джемы.

Десятый совет: не торопясь, оденьтесь и спокойно выходите из дома.

День: Техника "Именно сегодня"

Начните с этих утверждений утро и повторяйте себе в течение дня.

- Именно сегодня я буду счастлив(а)! Счастье находится внутри меня и не зависит от внешних условий и обстоятельств!
- Именно сегодня я постараюсь принять ту жизнь, которая у меня есть. Я позитивно отнесусь к себе, своей работе и своим близким, и приму их такими, какие они есть!
- Именно сегодня я начну заботиться о своем здоровье. Я сделаю утреннюю зарядку, буду ухаживать за своим телом и лицом, правильно питаться, следить за настроением и делать многое из того, что пойдет на пользу моему организму.
- Именно сегодня я прочитаю хорошую книгу, посмотрю или прослушаю полезную передачу. В жизни так много интересного!
- Именно сегодня я смогу заметить красоту окружающей меня природы: небо и плывущие по небу облака, распускающиеся листья на деревьях, почувствую запах цветов и услышу пение птиц!
- Именно сегодня я сделаю два важных дела, которые нужно сделать, но которые мне раньше делать не хотелось. Я сделаю также два дела, которые принесут пользу окружающим!
- Именно сегодня я буду ко всем доброжелательна. Я постараюсь понять каждого человека, поддержать его, буду щедрой на похвалу, никого не буду критиковать, ни к кому не буду придираться, никого не буду исправлять!
- Именно сегодня я буду жить только сегодняшним днем! Я не буду



стремиться решить сразу все проблемы. Я не буду вспоминать грустные события прошлого. Я не буду бояться будущего!

- Именно сегодня я намечу программу своих дел на ближайшее время. Это избавит меня от спешки и нерешительности!
- Именно сегодня полчаса я проведу в покое и уединении, чтобы подумать о себе и своей жизни!
- Именно сегодня я буду счастливым (ой), наслаждаться жизнью, любить и верить, что те, кого люблю я, любят меня!

Напишите, что Вы начнете делать именно сегодня!

Что делать, если стрессовая ситуация произошла на работе?

- Сделать паузу в общении (помолчать несколько минут вместо того, чтобы с раздражением отвечать на несправедливое замечание).
- Выйти из комнаты.
- Перебрать свои деловые бумаги.
- Переключиться: полить цветы на подоконнике, заварить чай.
- Выйти в коридор и поговорить с симпатичными сотрудниками или сотрудницами на нейтральные темы (о погоде, покупках и др.).
- Подойти к окну, посмотреть на небо и деревья, порадоваться солнцу, дождю или снегу.
- Обратит внимание на идущих по улице людей, попробовать вообразить, о чем думают проходящие мимо люди.
- Зайти в туалетную комнату и на 2-3 минуты опустить ладони под холодную воду.

Вечер: Завершение дня

Главное предназначение вечера — это отдых после напряженного дня и подготовка к спокойному сну, восстанавливающему силы.

Первый совет: не совершайте действий, идущих вразрез с Вашей совестью и Вашими убеждениями. Это обеспечит душевное спокойствие вечером и хороший сон. Старайтесь быть самой собой, верьте и доверяйте себе.

Второй совет: не реагируйте на чужие поступки, особенно негативные.



Третий совет: цените свое человеческое достоинство. Чаще говорите себе фразу: "Я — умный, успешный и хороший человек". Свои поступки сверяйте по высоте этой фразы.

Четвертый совет: в течение вечера поддерживайте в себе спокойствие, при возможности старайтесь перед сном погулять или принять теплую ванну. Позвольте себе быть вечером немного расслабленным и ленивым, никуда не торопитесь.

Пятый совет: каждый вечер делайте что-то приятное для себя: поваляйтесь немного на диване, просматривая иллюстрированный журнал, скушайте что-то легкое и вкусное, послушайте хорошую музыку или посмотрите хороший фильм.

Шестой совет: не пейте кофе или крепкий чай в вечернее время, чтобы не нарушить сон.

Седьмой совет: подведите итоги дня, выделяя самое позитивное. Засыпая, вспоминайте счастливые моменты своей жизни в течение дня, свои достижения и успехи, радости, добрые взгляды людей, их внимание и заботу.

Восьмой совет: каждый прожитый день воспринимайте как подарок жизни, чувствуйте удовлетворение, что этим подарком Вы владеете.

Девятый совет: не ругайте себя, если что-то не получилось в течение дня. Воспринимайте события дня с доверием к общему течению своей жизни. Думайте о том, что все, что происходит, — к лучшему.

Десятый совет: перед сном продумывайте планы на будущий день, опираясь исключительно на собственные достоинства.



4. Деловые коммуникации в условиях стресса

4.1. Правила конкуренции

Отношение к ошибке и неудаче

Ошибки нет — есть приобретенный опыт

Сформируйте правильное отношение к карьере:

1. Карьера — это еще не вся жизнь.
2. Карьера — это игра, в которой могут быть успехи и поражения.
3. Карьера — это "профессиональный фронт" со своими боевыми сражениями, победами и наступлениями, поражениями и отступлениями, сбору информации о противнике, отдыху в тылу.
4. Не проявляйте эмоций по поводу успеха или неудачи. После успеха сразу же беритесь за новое дело. При неудаче помните, что лучший выход из кризиса и стресса — активность, работа и наступление.
5. Ищите лидеров, принимающих решения. Стремитесь войти в их ближайшее окружение. Станьте им полезными, станьте "своим человеком".
6. Учитесь правильно определять свою команду, будьте верным своей команде, со "своими" поддерживайте отношения сплоченности и взаимовыручки, будьте готовым на помощь и поддержку.
7. Поддерживайте дружеские отношения. Собирайте контакты в свою "записную книжку", поздравляйте людей с праздниками, Днем Рождения, успехом. Помогайте людям. Помните, что в нужное время Вам тоже помогут: посоветуют, порекомендуют, дадут работу.
8. Учитесь с конкурентами — играть, "не раскрывая карт", проявлять "разумный эгоизм".
9. Про своих конкурентов говорите хорошо. Соблюдайте этикет в деловых отношениях. Это всегда заметят и оценят не только члены команды, но и конкуренты.
10. На работе нужно быть сильным. У каждого человека есть сильные, эффективные качества. Знайте, используйте и развивайте свои сильные стороны. Не стесняйтесь, верьте себе и в себя!
11. У каждого есть недостатки. Контролируйте и не показывайте окружающим свои слабые стороны. Не обсуждайте на работе свои домашние проблемы, если они есть. О своих недостатках и слабостях должны знать только Вы сами.
12. В общении будьте легким человеком, всегда ищите новые контакты. Звоните, спрашивайте совета, создавайте атмосферу большого дела.



13. Работайте так, чтобы доставить удовольствие себе и окружающим. Решайте проблемы, будьте в центре событий, организуйте, боритесь, манипулируйте, проявляйте обаяние и жизнелюбие.

14. Имейте прочные "тылы" дома. Любите и уважайте своих родителей, супругу (супруга), детей. Если Вы будете их любить и уважать, они тоже ответят любовью и уважением. А, значит, дома Вы сможете "сбросить боевые доспехи", расслабиться, побыть самим собой и "зализать боевые раны".

4.2. Эмоциональное выгорание в коммуникациях

В последние годы в СНГ, так же как и в развитых странах, все чаще говорят не только о профессиональном стрессе, но и о синдроме профессионального сгорания или выгорания работников (далее будет применяться термин "профессиональное выгорание" как наиболее адекватный).

Профессиональное выгорание — это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека. Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накопления отрицательных эмоций без соответствующей "разрядки" или "освобождения" от них. По существу, профессиональное выгорание — это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома — стадия истощения (по Г. Селье).

В 1981 г. Э. Морроу (A. Morrow) предложил яркий эмоциональный образ, отражающий, по его мнению, внутреннее состояние работника, испытывающего дистресс профессионального выгорания: "Запах горящей психологической проводки".

4.3. Группы риска

Какие работники составляют группу риска в том случае, когда мы говорим о профессиональном выгорании? При ответе на этот вопрос можно выделить **следующие закономерности**:

Во-первых, профессиональному выгоранию больше подвержены сотрудники, которые по роду службы вынуждены много и интенсивно общаться с различными людьми, знакомыми и незнакомыми. Прежде всего, это руководители, менеджеры по продажам, медицинские и



социальные работники, консультанты, преподаватели, полицейские и т. п. Причем особенно быстро "выгорают" сотрудники, имеющие интровертированный характер, индивидуально-психологические особенности которых не согласуются с профессиональными требованиями коммуникативных профессий. Они не имеют избытка жизненной энергии, характеризуются скромностью и застенчивостью, склонны к замкнутости и концентрации на предмете профессиональной деятельности. Именно они способны накапливать эмоциональный дискомфорт без "сбрасывания" отрицательных переживаний во внешнюю среду.

Во-вторых, синдрому профессионального выгорания больше подвержены люди, испытывающие постоянный внутриличностный конфликт в связи с работой. Чаще всего как в СНГ, так и за рубежом это — женщины, переживающие внутреннее противоречие между работой и семьей, а также "прессинг" в связи с необходимостью постоянно доказывать свои профессиональные возможности в условиях жесткой конкуренции с мужчинами.

В-третьих, профессиональному выгоранию больше подвержены работники, профессиональная деятельность которых проходит в условиях острой нестабильности и хронического страха потери рабочего места. В странах СНГ к этой группе относятся прежде всего люди старше 45 лет, для которых вероятность нахождения нового рабочего места в случае неудовлетворительных условий труда на старой работе резко снижается по причине возраста. Кроме того, в этой группе находятся работники, занимающие на рынке труда позицию внешних консультантов, вынужденных самостоятельно искать себе работу.

Какие работники составляют группу риска в том случае, когда мы говорим о профессиональном выгорании? При ответе на этот вопрос можно выделить **следующие закономерности (продолжение):**

В-четвертых, на фоне перманентного стресса синдром выгорания проявляется в тех условиях, когда человек попадает в новую, непривычную обстановку, в которой он должен проявить высокую эффективность. Например, после лояльных условий обучения в высшем учебном заведении на дневном отделении молодой специалист начинает выполнять работу, связанную с высокой ответственностью, и остро чувствует свою некомпетентность. В этом случае симптомы профессионального выгорания могут проявиться уже после шести месяцев работы.



В-пятых, синдрому выгорания больше подвержены жители крупных мегаполисов, которые живут в условиях навязанного общения и взаимодействия с большим количеством незнакомых людей в общественных местах.

С меньшим риском для здоровья и менее выраженным снижением эффективности синдром профессионального выгорания переживают работники, имеющие хорошее здоровье и сознательно, целенаправленно заботящиеся о своем физическом состоянии (они постоянно занимаются спортом и поддерживают здоровый образ жизни). Это люди, имеющие высокую самооценку и уверенность в себе, своих способностях и возможностях.

Необходимо также подчеркнуть, что профессиональное выгорание меньше касается людей, имеющих опыт успешного преодоления профессионального стресса и способных конструктивно меняться в напряженных условиях.

Если говорить о характере таких людей, то необходимо выделить такие индивидуально- психологические особенности, как высокая подвижность, открытость, общительность, самостоятельность и стремление опираться на собственные силы.

Наконец, важной отличительной чертой людей, устойчивых к профессиональному выгоранию, является их способность формировать и поддерживать в себе позитивные, оптимистичные установки и ценности, как в отношении самих себя, так и других людей и жизни вообще.

4.4. Психофизические симптомы эмоционального выгорания

Симптомы, составляющие синдром профессионального выгорания, условно можно разделить на **три основные группы**:

1. психофизические;
2. социально-психологические;
3. поведенческие.



К психофизическим симптомам профессионального выгорания относятся такие, симптомы как:

- чувство постоянной, непроходящей усталости не только по вечерам, но и по утрам, сразу после сна (симптом хронической усталости);
- ощущение эмоционального и физического истощения;
- снижение восприимчивости и реактивности на изменения внешней среды (отсутствие реакции любопытства на фактор новизны или реакции страха на опасную ситуацию);
- общая астенизация (слабость, снижение активности и энергии, ухудшение биохимии крови и гормональных показателей);
- частые беспричинные головные боли; постоянные расстройства желудочно-кишечного тракта;
- резкая потеря или резкое увеличение веса;
- полная или частичная бессонница (быстрое засыпание и отсутствие сна ранним утром, начиная с 4 час. утра или, наоборот, неспособность заснуть вечером до 2-3 час. ночи и "тяжелое" пробуждение утром, когда нужно вставать на работу);
- постоянное заторможенное, сонливое состояние и желание спать в течение всего дня;
- одышка или нарушения дыхания при физической или эмоциональной нагрузке;
- заметное снижение внешней и внутренней сенсорной чувствительности: ухудшение зрения, слуха, обоняния и осязания, потеря внутренних, телесных ощущений;
- возможно, профессиональное выгорание является одной из причин снижения продолжительности жизни, особенно у мужчин.

Так, среди всех умерших мужчин в последние 5 лет мужчины работоспособного возраста от 15 до 59 лет составляют более 80%. Правда, в 1965 г. смертность мужчин работоспособного возраста в СССР была еще более высокой — 98%. И если раньше врачи называли такие причины высокой смертности среди мужчин, как несчастные случаи, отравления и насильственные смерти, то в последние годы они говорят именно о стрессе и выгорании как ведущих факторах.



4.5. Социально-психологические симптомы эмоционального выгорания

К социально-психологическим симптомам профессионального выгорания относятся такие неприятные ощущения и реакции, как:

- безразличие, скука, пассивность и депрессия (пониженный эмоциональный тонус, чувство подавленности);
- повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события;
- частые нервные "срывы" (вспышки немотивированного гнева или отказы от общения, "уход в себя");
- постоянное переживание негативных эмоций, для которых во внешней ситуации причин нет (чувство вины, обиды, подозрительности, стыда, скованности);
- чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности (ощущение, что "что-то не так, как надо");
- чувство гиперответственности и постоянное чувство страха, что "не получится" или человек "не справится";
- общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы (по типу "Как ни старайся, все равно ничего не получится").

К поведенческим симптомам профессионального выгорания относятся следующие поступки и формы поведения работника:

- ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее — все труднее и труднее;
- сотрудник заметно меняет свой рабочий режим дня (рано приходит на работу и поздно уходит либо, наоборот, поздно приходит на работу и рано уходит);

вне зависимости от объективной необходимости работник постоянно берет работу домой, но дома ее не делает;

- руководитель отказывается от принятия решений, формулируя различные причины для объяснений себе и другим;
- чувство бесполезности, неверие в улучшения, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам;
- невыполнение важных, приоритетных задач и "застревание" на мелких деталях, не соответствующая служебным требованиям трата большей части рабочего времени на мало осознаваемое или не осознаваемое выполнение автоматических и элементарных действий;
- дистанцированность от сотрудников и клиентов, повышение неадекватной критичности;



- злоупотребление алкоголем, резкое возрастание выкуренных за день сигарет, применение наркотических средств.

4.6. Профессиональное выгорание организаций

Замечено, что симптоматика профессионального выгорания может быть "инфекционной" и проявляться не только у отдельных работников. Нередко встречается **профессиональное выгорание организаций**, которое проявляется в том, что у подавляющего большинства сотрудников присутствует внутреннее физическое или эмоциональное состояние с одними и теми же симптомами, а также одни и те же формы поведения. В таких случаях заметно "стираются" индивидуальные различия между работниками, они становятся неестественно похожими и одинаковыми, как бы "на одно лицо". Люди становятся пессимистами, у которых нет веры в позитивные изменения на работе и возможность что-то изменить собственными усилиями.

Причинами профессионального выгорания организации выступают:

- постоянные противоречия в стратегическом и тактическом руководстве;
- чрезмерные, невыполнимые требования к работникам;
- передача ответственности сотрудникам, не имеющим полномочий;
- отсутствие объективных критериев для оценки результатов труда;
- неэффективная система мотивирования и стимулирования персонала.

Симптомы профессионального выгорания организаций:

- Неадекватно повышенная текучесть кадров (от 100% и более в год, т. е. в течение года увольняются практически все сотрудники, а некоторые работают меньше года);
- Сниженная мотивация к труду, слишком частые "перекуры" и "чайные" перерывы (более 30% от общего объема рабочего времени);
- Профессиональная зависимость персонала от руководителей, которая проявляется либо в повышенном и неадекватном критическом отношении к управлению, либо в чувстве беспомощности без активной помощи со стороны руководства;
- Лишком высокая конфликтность персонала и тяжелая атмосфера в компании.



4.7. Что делать в случаях эмоционального выгорания

Как для отдельного работника, так и для организации состояние профессионального выгорания может быть неосознанным или неправильно понятым и оцененным. Собственное неблагоприятное состояние как человеку, так и организации трудно, практически невозможно увидеть со стороны, поэтому отсутствуют условия для того, чтобы вовремя начать коррекционные и восстанавливающие мероприятия.

Что делать в случаях эмоционального "выгорания"?

- Снизить нагрузку на работе;
- высыпаться;
- взять отпуск и отдохнуть;
- снизить страх перед ошибками и неудачами;
- снизить значимость успехов;
- расширить общение с приятными и оптимистичными людьми;
- вернуться к приятным занятиям и увлечениям.

4.8. Психологическая совместимость в коммуникациях

Факторы совместимости:

- общие цели и ожидания;
- умение договариваться;
- характер;
- стиль мышления;
- поведение.

Одним из важнейших факторов позитивных и эффективных коммуникаций является уверенность в себе.

Что дает повышение уверенности в себе?

- Способность решать проблемы быстро и с меньшими усилиями.
- Возможность быть более привлекательным и коммуникабельным в общении с клиентами, подчиненными и коллегами.
- Возможность контролировать свою собственную жизнь, быть независимым от обстоятельств — а это повышает самоуважение.



Источники уверенности в себе

Внутренние:

- целеустремленность; наличие ясных целей, программы, конкретных задач;
- опыт самостоятельных решений и действий, предполагающих ответственность за результаты;
- позитивная оценка своих действий, успешных и ошибочных;
- адекватная самооценка, основанная на реальном опыте, самоуважение;
- позитивная оценка партнера;
- самообладание, навыки саморегуляции и управления собой;
- самомотивирование, сознательная установка на успех;
- коммуникативные навыки (самопрезентации, установления контакта, ведения диалога, умения сказать "нет" и т.п.);
- гибкость, креативность, открытость.

Внешние:

- независимость, авторитетность, статус, профессионализм;
- одобрение со стороны других людей, особенно значимых;
- принадлежность к референтной группе, команде, известной компании;
- обратная связь о результативности своих действий;
- помощь другим, передача профессионального опыта, покровительство.

Источники неуверенности в себе:

Внутренние:

- страх ошибки, неудачи, провала;
- боязнь негативной оценки со стороны других людей, особенно значимых;
- неадекватная самооценка (завышенная или заниженная): переоценка своих сил или недостаток веры в себя и свои силы;
- отсутствие навыков самомотивирования, установка на неудачу;
- отсутствие навыков самомотивирования, установка на неудачу;
- повышенная эмоциональность, отсутствие навыков саморегуляции;
- отсутствие коммуникативных навыков (самопрезентации, установления контакта, ведения диалога, умения настоять на своем, потребовать, отказать и т.п.);
- объективный дефицит профессиональных ресурсов (опыта, знаний, навыков, информации).



Внешние:

- неопределенность ситуации;
- критика, авторитарность других людей;
- отсутствие обратной связи о результативности решений и действий.

4.9. Техники установления контакта в коммуникациях

Приветствие:

- улыбка;
- обращение по имени (и отчеству).

Установление контакта:

- контакт глазами;
- при разговоре по телефону — присоединение по темпу речи, тембру и интонации.

Обеспечение комфорта собственного и собеседника:

- определение обоюдно приемлемой социальной дистанции;
- определение намерений;
- оценка возможностей, прежде всего временных;
- при встрече — обеспечение физического комфорта собеседника;
- рекомендуется дать понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним — подобрали нужные документы, убрали лишнее со стола, подготовили кресла для беседы и т.д.
- не стоит начинать деловой разговор в коридоре, на пути от машины в перерыве и т.д.

Самопрезентация в стрессовых коммуникациях:

- следите за тем впечатлением, которое Вы производите на партнера;
- будьте гибки, если Вам придется переоценить или изменить свое первоначальное предложение;
- говорите спокойно и ясно;
- помните о Вашей цели даже в трудных моментах самопрезентации;
- будьте энтузиастом. Энтузиазм способствует хорошему контакту. Помните, что партнер всегда позитивно реагирует на энтузиазм;
- никогда не теряйтесь в общении, всегда будьте уверены в себе.

Техники выравнивания напряжений в коммуникациях:



- предоставить партнеру возможность выговориться;
- подчеркнуть значимость партнера в Ваших глазах;
- осознавать и проговаривать свои эмоции и чувства партнера;
- подчеркнуть свою общность с партнером;
- немедленно признать сделанную ошибку (но не оправдываться и не жаловаться);
- предложить конкретный выход из сложившейся ситуации;
- обратиться к объективным фактам.

Факторы, препятствующие выравниванию напряжения:

- перебивание партнера;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- подчеркивание различий;
- резкое изменение темы беседы;
- резкое изменение темпа беседы ("Давай быстро, я спешу");
- преуменьшение вклада партнера в общее дело;
- избегание пространственной близости и личностного контакта.

Три шага восстановления контакта





Пример:

Клиент: "Почему Вы не поставили мой заказ в срок, указанный в договоре?"

Менеджер: "Я очень сожалею, что это произошло (проговаривание состояния). Согласен с Вами, соблюдение сроков поставки — один из основных пунктов нашего договора (присоединение к клиенту). Я лично выясню причину задержки и проинформирую Вас в течение часа о точной дате прибытия Вашего заказа. По какому номеру я смогу с Вами связаться?" (конструктивное предложение).

4.10. Интервью в стрессовой ситуации

Цель: создать доверительную атмосферу, укрепить взаимоотношения и выяснить цели и потребности партнера.

Темы для обсуждения

(подчеркните факторы, которые есть в Вашей работе):

- + надежность (сколько лет компания работает на рынке, членство в организациях и союзах);
- + предложение (продукты, услуги, торговые марки);
- + особенности (сильные стороны товара или услуги, гарантии, уникальность товаров или услуг);
- + особенности (сильные стороны товара или услуги, гарантии, уникальность товаров или услуг);
- + фирменный стиль, логотип;
- + контактные данные компании (адреса, телефоны, визитка, Web-сайт, E-mail).

Ключевые слова

(подчеркните слова, которые Вы можете применять в своей работе):

информация, обслуживание, престиж, больше клиентов, новые клиенты, старые клиенты, альтернатива, сильные стороны, преимущества, продукты, товары, услуги, торговая марка, розничная сеть, часы работы, способы оплаты.

Слова-ассоциации, которые вызывают позитивные состояния у клиента (подчеркните слова-ассоциации, которые Вы можете применять в своей работе):



активность, аромат, бодрость, вкусный, восторг, восхитительный, выразительный, глубокий, духовный, единственный, известный, комфорт, "крутой" (для молодого клиента), личность, мода, надежный, настоящий, натуральный, недорогой, научный, оригинальный, отечественный, первый, полезный, популярный, привлекающий, развитие, разумный, рекомендует, роскошный, современный, стиль, спортивный, удобный, уверенный, успешный, чистый, эксклюзивный, экономия, эффектный, эффективный, элегантный.

Типы вопросов

1. Открытые вопросы, на которые клиент может отвечать развернуто:

- a. Где...?
- b. С кем...?
- c. Когда...?
- d. Чем...?
- e. Какие виды...?
- f. Сколько...?

2. Закрытые вопросы, на которые клиент ответит "Да" или "Нет":

- a. Заинтересованы ли Вы...?
- b. Нужна ли Вам помощь в ...?

3. Вопросы типа "Правильно ли я Вас понял?" направлены на выяснение мнения, позиции и потребностей клиента:

- a. Вы говорили о... Правильно ли я Вас понял?

4. Наводящие вопросы подводят клиента к формулированию пожеланий клиента:

- a. Вы раньше говорили...
- b. Что Вы думаете...?
- c. Что Вы имеете в виду?
- d. То, что Вы упоминали только что...
- e. Какие могут быть альтернативы?
- f. Мне бы хотелось более подробно узнать...
- g. Уточните, пожалуйста...

5. Переформулировка вопросов

- a. Я понимаю Вас. Другими словами, Вы хотите...



Техника активного слушания:

- принятие клиента (позитивно относиться ко всем высказываниям клиента);
- обратная связь (кивки головой, внимательность, концентрация на том, что говорит клиент);
- стимулирование клиента отвечать на вопросы:
 - Да, я понимаю Вас...
 - Конечно-конечно...
 - Разве?
 - Что Вы говорите?

Удержание внимания клиента:

- акцентирование голосом;
- паузы ("Минутку!", "Послушайте!");
- транс — совпадение по состоянию ("Все мы знаем, как в детстве...");
- подчеркивание внимания ("Вижу, Вас заинтересовал...").

Возражения в стрессовой ситуации

Причины возражений:

- сомнения клиента;
- желание получить развернутую информацию о компании, продукте или услуге;
- потребность в активном диалоге и противоборстве;
- стремление почувствовать себя клиентом, которого уважают и к которому относятся со вниманием.

Потребности клиента, которые скрываются за возражениями:

- безопасность;
- прибыль;
- комфорт;
- престиж;
- принятие;
- самоутверждение (стремление почувствовать себя значимым).

Возражения надо любить!



Относитесь позитивно к любым возражениям клиента.

Любое возражение клиента из проблемы превращайте в возможность.

Предупреждайте возражения клиента:

- Вы, возможно, слышали о том, что у нас возникли проблемы с...
- Причина этого...
- Для того чтобы подобные случаи не повторялись, мы...

Работа с возражениями.

Внимательно слушайте!

- Поддерживайте визуальный контакт с клиентом.
- Внимательно относитесь к его мнению.
- Клиент не всегда может быть прав, но он всегда имеет право на собственное мнение.

Продемонстрируйте понимание и проанализируйте возражение:

- выясните причины возражений;
- выясните потребность клиента, которая кроется за возражениями.

Берите паузу и продумывайте свои ответы на возражения:

- возражения не всегда являются такими серьезными, как кажется на первый взгляд;
- сделайте паузу перед ответом, чтобы успеть проанализировать возражение;
- пауза показывает клиенту, как серьезно и внимательно Вы относитесь к его мнению;
- часто клиент отменяет возражение или сам на него отвечает.

Разрешите проблему!

Часто возражение клиента — это сигнал, что Вы не справляетесь.

Неприятные возражения "из воздуха" не возникают, если Вы внимательно слушаете клиента и предупреждаете их:



- направляйте общение;
- не упускайте инициативу в общении;
- вовлекайте клиента в беседу;
- говорите о том, что заинтересует клиента.

Используйте речевые обороты, чтобы продемонстрировать понимание ситуации:

- Да, но...;
- Да, если...;
- Да, и...;
- Безусловно, и все же...;
- Разумеется, но.

Обращайтесь к третьей стороне!

Третья сторона — это довольные клиенты, те, с кем Вы работали раньше. У клиента возникает чувство безопасности, когда он узнает, что Вы успешно работали с другими клиентами.

Вы ссылаетесь не на свое мнение, а на мнение других людей, что бывает убедительно:

- Многие наши клиенты...
- У нас много клиентов, которые довольны нашим сотрудничеством! •

Многие из наших клиентов видели преимущество в том...

Повторите возражение в виде вопроса!

Если клиент выдвигает сложное возражение, повторение его в виде вопроса — самый эффективный прием.

Вы сможете нейтрализовать резкий тон этого возражения. Вы сможете повторить возражение в позитивном ключе.

Клиент: У меня нет денег на все это!

Менеджер: Если я Вас правильно понял, Вы хотите получить наибольшую прибыль от средств, которые Вам нужно вложить в...

Извлекайте опыт из возражений!

Если Вы получили много возражений, после разговора с клиентом проанализируйте ситуацию.

Будьте критичны к себе.

Задайте себе такие вопросы (шпаргалка):



- Достаточно ли времени я потратил на выяснение потребностей клиента?
- Правильно ли я понял потребности клиента?
- Достаточно ли ясно я все объяснял?
- Правильно ли я вел себя?
- Верный ли тон беседы я выбрал?
- Сказал ли я клиенту важные аргументы, основанные на его потребностях?
- Мог бы подготовиться лучше?

Помните о том, что благодаря своим клиентам, Вы повышаете свой профессиональный уровень.

5. Как не попасть под влияние своих подчиненных и не стать объектом манипулирования. Советы руководителю

5.1. Что такое манипулирование

Манипуляция, манипулирование (от лат. manus — рука) — многозначный термин. Мы будем понимать под ним скрытое психологическое воздействие.

Известно, что руководитель — тоже человек, поэтому у него есть свои слабости, и время от времени он может попадать под влияние других людей, в том числе, и своих подчиненных. Поэтому первый вопрос, который мы обсудим сейчас, звучит так: "Почему руководитель попадает под влияние своего подчиненного?"

Один из собственников крупной компании принципиально изменил свои взгляды и стиль управления. Если раньше он проявлять осторожность и взвешенность в решениях, стремление сохранить своих сотрудников, используя их сильные стороны, то за небольшое время, примерно за полгода, он стал резким, непредсказуемым, принял несколько неожиданных и ошибочных решений. В беседах с этим руководителем было очень заметно, что он стал неуверенным и явно комплексовал по поводу своего возраста (ему было чуть больше 40 лет), своей компетенции (он имел техническое образование и "хромал" в гуманитарных проблемах), своих стратегических целей (обосновывая свои решения, он приводил устаревшую информацию)... Почему этот совсем не старый человек, обладающий крупным капиталом и



незаурядным интеллектом, так изменился, увы, не в лучшую сторону? Оказалось, что он попал под влияние молодой сотрудницы, которая закончила элитный столичный ВУЗ, и в работе проявляла хорошие деловые качества. Ее активность, уверенность в себе, амбициозность и честолюбие импонировали ему, по-видимому, в общении с ней одновременно он чувствовал неуверенность в себе и желание быть таким же молодым и по-деловому агрессивным, как она.

Резкие и неожиданные изменения проявил в своей работе руководитель крупной туристической компании, молодой человек 34 лет, спокойный, сдержанный, упорный и методичный. Если раньше он был внимателен к своим подчиненным, большое значение придавал разработке системы мотивации и социальному пакету, то в последнее время он стал подчеркнуто безразличным по отношению к своему персоналу. Кроме того, наметилась тенденция винить своих сотрудников и не признавать собственных ошибок. В результате такой неправильной кадровой политики сотрудники одного из самых эффективных подразделений перешли в другую компанию, "унося" с собой своих клиентов. Компания стала терпеть серьезные убытки. Что случилось? Оказалось, что такое влияние на него оказывает зрелая сотрудница, которая по возрасту выступает для него своеобразной "мамой". Именно с нею он чувствует себя спокойно и защищенно, и постепенно многие функции управления компанией передает именно ей. Зрелая дама, в прошлом — директор столовой, чувствуя свою некомпетентность в туристической сфере, а также желая захватить власть в компании, жестко конкурировала с успешными менеджерами. После серии конфликтов с этой сотрудницей они приняли решение о переходе в другую компанию.

Таких примеров, когда руководитель и собственник попадает под влияние одного из своих подчиненных, можно было приводить великое множество и из разных сфер бизнеса. Общая особенность в таких ситуациях — это резкие изменения в решениях, взглядах и поведении руководителя. Конечно, не всегда такие изменения могут быть негативными, встречаются случаи, когда изменения положительно влияют на успешность управления компанией. Но если позитивные изменения в руководителе необходимо укреплять, то причины негативных изменений, разрушающих фирму, важно понять и подумать, как их можно устранить или хотя бы компенсировать?



5.2. Как становятся объектом манипулирования

Причины, по которым руководитель попадает под влияние своего подчиненного, заключается, в первую очередь, в наличии у него личных проблем (или "комплексов", как обычно говорят).

В первом приведенном здесь примере руководитель, по-видимому, испытывает трудности в принятии своего возраста, происхождения и образования. Втайне он испытывает страх по поводу своего старения, ему кажется, что он становится седым, физически слабым, у него ухудшается память и снижается интеллект, — что с ним уже происходит все то, что связано со старением. На самом деле, ничего этого нет, и, тем не менее, он комплексует. Ему кажется, что техническое образование значительно хуже гуманитарного. Хотя, известно, что эффективность профессионала связана не только с образованием, но прежде всего, с его способностями и мотивацией.

Во втором случае, очевидно, что у руководителя имеются "непроработанные" трудности в отношении к матери. А именно, он может находиться под ее гиперопекой и эмоциональным влиянием, или, наоборот, внешне сопротивляться ее власти и конфликтовать с ней, но внутренне оставаться от нее зависимым и стремиться найти "замещение" в другой женщине соответствующего возраста.

Личные проблемы могут проявляться не только в отношении к матери, но и в отношении к отцу. Мужчина-руководитель может стремиться к высоким достижениям, чтобы "доказать" своему отцу, что он тоже способен быть сильным и успешным. Особенно ярко это проявляется в тех случаях, когда отец руководителя — действительно сильный и успешный человек, в свое время сделавший хорошую карьеру.

Личные проблемы проявляются не только у мужчин, но и у женщин. Одна из типичных ситуаций, проявляющихся в бизнесе: одинокая зрелая руководительница попадает под влияние молодого сотрудника-мужчины. В этом случае у нее проявляются личные проблемы непринятия своего возраста и одиночества. Встречаются ситуации, когда руководительница является замужней дамой и имеет своих детей, но у нее нет сына, хотя в молодости она очень хотела именно мальчика. По этой причине она может опекать и продвигать молодого способного подчиненного-мужчину, попадая под его влияние.



Если у женщины-руководительницы "не проработаны" отношения с отцом, то она, напротив, может попадать под влияние зрелого сотрудника-мужчины, который по возрасту мог бы соответствовать роли ее отца. Если у молодой руководительницы в детстве и юности были конфликтные отношения с матерью, то она может вести себя по-разному. Она может попадать под влияние зрелых сотрудниц, которые для нее выступают в роли, замещающей материнскую. Она может, наоборот, сопротивляться предложениям зрелых сотрудниц, пытаясь показать им, что она сама все знает и умеет. Важно понять, что эти причины, всегда очевидные для психолога и нередко понятные для мудрых и проницательных людей, не осознаются самим руководителем. Чаще всего свои личные проблемы, трудности или "комплексы" он не знает, но тяжело переживает то внутреннее эмоциональное напряжение, которое они создают в его внутреннем мире. В управленческой работе происходит перенос (или проекция) личных проблем руководителя, в результате чего ему становится более спокойно и легко на душе. Причем, не только сами проблемы, но и факт переноса для него остаются неосознанными. Перенос или трансляция на компанию своих комплексов — самая неприятная вещь, которую переживают сотрудники, находящиеся в подчинении у руководителя. Как правило, люди чувствуют, что здесь "что-то не так", что руководитель реализует субъективный стиль управления и принимает решения, руководствуясь не объективным положением дел в компании, а находясь под влиянием кого-то из сотрудников. Слабость такого руководителя, его неустойчивость, нестабильность и зависимость от человека, под влияние которого он попал, — тяжелое бремя для компании. В одной компании сотрудники сказали мне: "Мы обслуживаем" невроз своего руководителя".

5.3. Рекомендации

Что делать? Рекомендации могут быть такие!

Если руководитель чувствует в себе резкие изменения в негативную сторону в своих мыслях и настроении, то лучше всего, если он обратится к независимому психологу — консультанту, работающему не в штате компании. Тот факт, что психолог не входит в круг профессиональных и личных контактов руководителя — очень важное и удобное для руководителя условие, которое может быть для него очень удобным. Критерии, по которым нужно ориентироваться, принимая решение об обращении к психологу, такие: множество ошибочных решений в последнее время, поспешность и непродуманность решений, повышенная тревожность, внутреннее беспокойство, неуверенность в себе,



потребность часто видеть одного сотрудника (или сотрудницу), слышать его голос, общаться и советоваться с ним, повышенная усталость и раздражительность, плохой сон. Руководителю следует настроиться не на одну консультацию, а на цикл бесед с независимым консультантом. Это может быть довольно продолжительный период консультаций с регулярностью одна-две встречи в неделю. Руководителю нужно будет ожидать, что психолог будет подробно расспрашивать и анализировать детство, отношения с родителями, первыми учителями, сверстниками в подростковой группе, первой возлюбленной (или возлюбленным) и т.п. В результате таких психологических консультаций самому руководителю будет легче жить, поскольку он станет более уверенным и спокойным. Кроме того, он перестанет транслировать на компанию свои личные проблемы. Конечно, не всегда конфликты, которые возникают у руководителя с персоналом, связаны с его личными трудностями, проблемами и "комплексами". В практике бизнеса немало ситуаций, когда руководитель проявляет себя грамотно и эффективно, однако сотрудники активно критикуют его. Но кроме критики, которая идет в адрес руководителя со стороны персонала, возникают ситуации, в которых сотрудники стремятся управлять своим руководителем или сознательно им манипулируют.

Второй вопрос, который необходимо разобрать, звучит так: "Почему руководитель становится объектом манипулирования со стороны подчиненных?"

Пример. В небольшой компании был установлен очень высокий процент для менеджеров по продажам, чтобы они старались зарабатывать и "раскручивали" компанию. На первом этапе такая финансовая политика себя оправдала, и компания успешно развивалась. Но потом возникла необходимость расширить ассортимент, купить более престижный офис, нанять больше сотрудников, а денег на это не хватало. Руководство провело совещание, на котором был поставлен вопрос о снижении заработной платы сотрудников с тем, чтобы вкладывать деньги в развитие компании. Со стороны персонала проявилось активное сопротивление решению руководителя. Появился неформальный лидер — молодая женщина, у которой были самый большой объем продаж и, соответственно, самая высокая зарплата. Объединившись вокруг лидера, сотрудники отдела продаж поставили руководству ультиматум: если им снизят зарплату, то они все уйдут в другие компании со своими клиентами.



Еще пример. В одной компании, руководителем которой является женщина средних лет, главный бухгалтер начала строительство личной дачи. Известно, что строительство — очень затратное дело, поэтому бухгалтер постоянно нуждалась в деньгах. Она дожидалась, когда по разным причинам руководительница была в переутомленном или расстроенном состоянии, и в этих ситуациях приходила в кабинет с заявлением об уходе. Руководительница упрашивала ее остаться, и после длительного разговора и согласия бухгалтера "еще немного поработать", поднимала ей зарплату.

Здесь нельзя кого-то однозначно обвинять, а кого-то защищать. Опыт показывает, что в любой ситуации действуют обе стороны: подчиненные ведут себя так, как им позволяет руководство. Кроме того, как правило, они применяют те средства борьбы, на которые их вынуждает руководство. Известно, и ни для кого не секрет: подчиненные хотят больше зарабатывать и делать карьеру, а руководитель стремится экономить на заработной плате при сохранении высокой эффективности работы подчиненных. Как во взаимодействиях руководства и сотрудников найти конструктивный компромисс?

В тех случаях, которые приведены в качестве примеров, руководство в определенной мере спровоцировало такие действия против себя со стороны подчиненных, потому что не было открытых обсуждений проблем компании, и сотрудники не были уверены, что можно добиться решения финансовых вопросов обычными, "нормальными" средствами. И все же, чтобы вовремя "отслеживать" такие ситуации, нужно разобраться, что такое манипулирование и какие критерии можно выделить для того, чтобы понимать, манипулирует сотрудник или просто общается?

Можно говорить о манипулировании, если сотрудник добивается только своих целей, пренебрегая Вашими целями. Он Вас не слышит, не понимает и не хочет с Вами считаться. В первом случае, менеджеры по продажам не считались с руководством и теми перспективными целями развития компании, которые были необходимы именно руководству и были не нужны персоналу. Во втором случае главный бухгалтер не считалась с целями руководительницы компании, потому что требовала повышения заработной платы себе, не взирая на то, что в цели руководительницы, очевидно, это не входило. К манипулированию обязательно прибегают, если стремятся использовать партнера как средство для достижения только своих целей. Но чтобы замаскировать свои



истинные намерения, человек говорит одно, а делает — другое. Манипулирование, вообще, "тайный" способ общения, манипулятор никогда не скажет, что он манипулирует, он говорит примерно так: "Я делаю полезное и необходимое не для себя, а в первую очередь — для тебя (или для компании)", "Я думаю не о себе, а о тебе (или о компании)". Если человек манипулирует, он стремится вызвать у своего партнера чувства страха, вины, подавленности, неуверенности и слабости. В первом случае это страх у руководства, что менеджеры "уведут" крупных клиентов, и по этой причине компания развалится. Во втором случае — это тоже страх у руководительницы, потому что последствия ухода главного бухгалтера могут быть самыми плачевными. При помощи таких чувств, как страх, вина, подавленность, неуверенность и слабость, человек, которым манипулируют, становится управляемым, он делает то, что хочет манипулятор. Кроме распознавания манипулятивных воздействий, руководитель должен уметь защищаться от манипулирования. Как это сделать?

Для укрепления уверенности в себе руководитель должен быть внутренне свободным, всегда "помнить о своих целях", удерживать их и никогда от них не отступаться.

Руководитель должен уметь применять коммуникативные техники для остановки манипулятора. Для этого нужно спокойно и открыто говорить, что происходит ("Ты мною манипулируешь!", "Ты добиваешься только своих целей, а с моими целями не считаешься!", "Ты не учиываешь цели компании!"). Рекомендуется сказать также, что Вы чувствуете в момент манипулирования ("Я чувствую неловкость, ты совсем не считаешься со мной!"). Можно также сказать о том, что конкретно делает манипулятор и чего добивается ("Ты думаешь не о компании, а только о себе").





Приложения

Приложение 1. В погоне за хорошим настроением

Кавалер ордена Почетного легиона, доктор философии Жиль Липовецки — признанный эксперт в области трансформации общественных и поведенческих моделей современного мира. В эпоху глобализации роскошь перестала быть элитарна, считает Липовецки. Удовольствие превратилось в законную цель для всех. В результате мир задыхается от бега. По мнению Липовецки, всеобщая усталость характерна не только для нашего общества, но и для западных стран. "Мы становимся все более небезопасным и незащищенным обществом. И все меньше и меньше уверены в завтрашнем дне", — отмечает профессор.

Экономическая незащищенность возникла из-за глобализации. Глобализация ставит перед корпорациями все большие задачи: максимальная оптимизация производства, рентабельность, конкуренция. Люди чувствуют себя усталыми, постоянно боятся не соответствовать определенной планке. Приходится работать в состоянии перманентного напряжения.

Например, во времена Достоевского можно было обходиться небольшим количеством вещей, а сейчас это трудно. Нужен компьютер, автомобиль, холодильник, телевизор. Наконец, самолет, чтобы путешествовать по миру, иначе вы окажетесь вне общества, а это тяжело.

Проблема, по мнению Липовецки, состоит в том, какое место занимает потребление в нашем обществе. "То есть это уже не некий набор аксессуаров, а сама атмосфера нашей жизни. Гедонизм стал ее нормой", — утверждает профессор. Удовольствие превратилось в законную цель абсолютно всех людей. Однако потребление вопреки формирующемуся на уровне моды или рекламы впечатлению, не даст вам глобального счастья — это очевидно. Гораздо важнее престижного авто или комфортного отпуска — семья, общение с друзьями. "Если вы трапезничаете в одиночестве в шикарном ресторане — это же по большому счету противостоит природе, — говорит Липовецки. — Когда вас бросит любимый человек, то вам будет наплевать, что это произошло в самом шикарном отеле. Любые деньги теряют смысл, когда отсутствует внутреннее удовлетворение". Мы все дальше движемся в сторону "роскоши для себя", которая в меньшей степени ориентирована на внешний эффект и в большей — на самоощущения.



Возникает и еще одна проблема — в погоне за вершинами в профессиональной деятельности мы массово превратились в трудоголиков. Сложно остановиться, постоянно испытывая "давление жизни".

Приемы создания хорошего настроения

Порой трудно справиться с апатией и дурным настроением. Но психологи разработали комплекс нехитрых способов, которые помогут нам получать настоящее удовольствие от жизни. Итак.

1. Сознательно ищите хорошее вокруг в мелочах. Стараясь при этом быть здесь и сейчас, а не уноситься в прошлое и не заглядывать в будущее. Даже в плохих событиях ищите хорошие стороны.
2. Если все-таки вспоминаете что-то, то сознательно вспоминайте хорошее, ситуации вашего успеха. Если думаете о будущем, то лучше стройте планы с листом бумаги и ручкой в руке.
3. Если все-таки поймали себя на плохих мыслях и чувствах, удивитесь: "Что это я?" и подумайте о хорошем.
4. Тренируйтесь сознательно создавать у себя разные настроения подробными воспоминаниями, включением позитивного или негативного фильтров. Плохое настроение создавать у себя не надолго тоже можно, чтобы научиться им управлять. То, что мы можем вызывать сознательно, можем также сознательно и убирать.
5. Если приходят плохие чувства, не стоит их гнать, давить на них, бороться с ними (поскольку не думать о "белой обезьяне" невозможно), а стоит их сменить на другие (думать о "красном попугае").
6. Особенно трудно избавиться от воспоминаний, которые связаны с незавершенными ситуациями, когда из-за обстоятельств (чьей-то смерть, отъезд, ссора с кем-то) мы что-то не доделали, недосказали, что-то упустили. В таких ситуациях в нас кипят не реализованные в тот момент чувства. Такую ситуацию надо завершить мысленно. Вспомните подробно ситуацию, посмотрите на нее со стороны, как будто ее играют актеры театра, а вы смотрите на галерке, посмотрите, меняя цвет, звук, ракурс. Сделайте все еще трагичнее, усильте все до смешного. Досочините или пересочините историю так, как по-вашему, должно было быть. Мысленно выскажите ее участникам все, что хотели бы. Выслушайте их ответ. Простите их и себя.
7. Если вы проговариваете вслух свои плохие мысли и чувства, то



начинаете управлять ими. Можно даже специально, как в театре, разыгрывать их с гротескным преувеличением. "Лечение фальшью" или "доведение до абсурда".

8. Не выясняйте отношений с близкими, пока вы сами или близкий человек, сильно захвачен негативными чувствами. Переждите.

9. Помните, что когда вы приписываете другому человеку плохие намерения, то это всего лишь ваши фантазии, причем в них вы на самом деле отражаете свои качества. Фантазия всегда занимается обработкой фактов, сознательно фантазируйте в позитиве.

10. Измените эмоцию страха за будущее, на эмоцию интереса к нему и азарта преодоления возможных трудностей.

11. Если хотите вызвать чувство, то сделайте несколько раз энергично соответствующий ему жест. Если хотите что-то почувствовать, то ведите себя так, как будто уже чувствуете. (Посмотрите с интересом, погладьте нежно человека, придут интерес и нежность.).

Когда мы ничего не чувствуем, то испытываем дискомфорт, так как это состояние напоминает состояние смерти, как будто нас нет. Поэтому мы стремимся к чувствам, а если с детства мы привыкли и легко умеем получать и создавать в себе в основном негативные чувства, то делаем это всю жизнь независимо от того, как складывается ваша жизнь.

Но если вы возьмете ответственность за свои чувства на себя, перестанете считать их не управляемыми, то вы сможете постепенно значительно улучшить качество своей жизни. Жизнь среди плохих чувств приводит к значительным потерям энергии, ощущению отсутствия счастья. Старайтесь получать максимум положительных эмоций в жизни (искусство, музыка, секс, интересная работа, веселые компании), не зацикливайтесь на чем-то одном (семья, ребенок).

Очень важно иметь возможность сбрасывать негативные эмоции, как бы хорошо вы ими не управляли, они все равно могут накапливаться.

Занятие спортом и танцами, возможность мастерить что-то своими руками (вышивание или вязание, например) — все это дает изумительный терапевтический эффект. Кроме того, важно научиться проговаривать свои чувства.



Устройте заношенным эмоциям генеральную уборку. Представьте: вы в лёгкой уверенности, а на шее — радость. Но если надо, вы можете мигом накинуть новенькую целеустремлённость и озабоченность текущей ситуацией. Вы себе не представляете, как это благоприятно сказывается не только на взаимоотношениях в коллективе, но и на карьере, а уж личная жизнь просто забьет фонтаном!

Приложение 2. Злое искусство манипулирования

Манипулятор — цирковой артист-фокусник, искусно манипулирующий различными предметами", — так определяет интересующее нас понятие Словарь иностранных слов. Манипулятор в жизни, не на сцене, манипулирует не менее искусно — нами. "Различные предметы" для него — мы с вами. Фокусник переворачивает цилиндр вверх дном и из него выпрыгивают мыши. Нравится вам быть мышью? И все же каждый не раз и не два превращался в этих не слишком толковых зверьков под внимательным, хищным взглядом кошки — манипулятора. Видимо, стоит пристальнее взглянуть в это явление, понять азы "злого искусства манипуляции".

Помните, в "Осеннем марафоне" бездарная переводчица просит талантливого и совестливого коллегу помочь ей с переводом? И тот безотказно правит чужие беспомощные каракули — вернее, переписывает все заново. Времени у него и на свою жизнь не хватает, но он уже влез с головой в чужое дело и не замечает, как унылые глазки горе-переводчицы, следящей за ним, превращаются в два огромных, сверкающих торжеством кошачьих глаза. Мышка проглочена — работа сделана. Чужими руками.



Домашний мудрец

Он, как и полагается мудрецу, наставляет. За неимением более обширной аудитории — домашних. Думать трудно, поскольку истина конкретна и в каждом конкретном случае ее нужно заново извлекать на свет. "Домашний оракул" извлек ее из потемок своего ленивого разума раз и навсегда. На все случаи жизни у него одна всеобъемлющая формула: "А я что говорил! Слушать надо!" Эта манипуляция потоньше описанной выше: она обеспечивает "мудрецу" умственное превосходство без всяких усилий с его стороны (и конечно, без малейших оснований).

Чужое крыло

Кому не приходилось терпеть коллегу — вечного ребенка? Будучи несостоятелен профессионально, он с изумительным искусством вжился в амплу робкого, нерешительного, не всегда понимающего, чего от него хотят, ждущего дружеской подсказки (опеки). Взывая к извечной тяге людей великодушных — брать под крыло слабых, неприспособленных, — он устраивается под чужим крылом, как кукушонок в гнезде малиновки: комфортабельно и основательно. Нет сомнений — этот "подкидыш" переживет и пересидит (подсидит) всех своих талантливых и перспективных коллег.

Дитя в семье

"И так все на мне, да еще мужик целыми днями на диване валяется. Попал под сокращение, и пока ничего не предвидится", — эту крылатую фразу образца 90-х иные женщины произносят не просто сокрушенно, а сочувственно — жалостно. Почему? Негодование было бы естественнее. Но его нет и не будет, потому что фокус-покус удался: "мужик на диване" обосновался на нем всерьез и надолго. Зачем суетиться, шевелиться, думать о хлебе насущном? Жене нравится поить-кормить, опекать, сочувствовать. Она двужильная — вон как ловко везет домашний воз.

А вот еще один тип любителей "прятать мышей в цилиндре": Как, Вы не слыхали? (Не видали?) Сотрудница, привычно опаздывающая на полчаса, вбегает в офис с потрясенным видом: "Ну, как вам вчерашнее?" Люди поднимают головы, разгневанный начальник забывает все, что собирался выложить "этой нахалке". Далее излагается вчерашняя телесенсация, с переперченными и пересоленными подробностями. Все с жаром включаются в обсуждение, а опоздавшая тихо проскальзывает за свой стол. Когда страсти стихают, нарушительница спокойствия настолько



уже поглощена работой, что делать ей замечание было бы величайшей бестактностью... Прием грубоват, но действует безотказно. Или ситуация, до боли знакомая всем и каждому: Не с Вашим кошельком! Мы стоим перед прилавком, придирчиво рассматривая настольные лампы (кастрюли, сумки, пылесосы — не суть важно), большинство из которых нам не по карману. Налюбовавшись вволю, просим показать ту, что попроще. "А может быть, эту?"

— и продавщица, видящая нас насквозь, с легкой улыбкой кивает на оранжево-абажурное чудо *made in France*. "Почему бы и нет? Покажите!" — бросаем мы в ответ, проглатывая ком в горле и прикидывая, от чего придется отказаться ради этой заморской штуковины... Все в порядке. Мы купились на тонкое, расчетливое хамство — купили вещь, далеко не самую нужную в доме. Таков в общих чертах механизм, лежащий в основе любой манипуляции: манипулятор видит и мгновенно просчитывает наши слабости. Они-то и есть "товар", "покупая" и "продавая" который манипулятор устроился в жизни. Почему же мы столь проницаемы для них, тогда как они для нас — "вещь в себе", "черный ящик"? Разгадка в том, что манипуляторство, вообще говоря, — в природе человека. Зачем делать усилие самому, если кто-то другой возьмет его на себя? Дети, например, — образцовые манипуляторы. Какой отец не корпел над уравнениями вместо юного лентяя, который сначала просит подсказать формулу, потом "забывает", как ее применить, — и т.д. и т.п. Порывшись в памяти, любой вспомнит, сколько раз водил он за нос благожелателей, вынуждая их костями ложиться там, где ему лень было мизинцем пошевелить. Но мы выросли. В один прекрасный день до нас дошло, что полагаться на других не только постыдно, но и губительно: человек деградирует, отказываясь нести тяготы жизни наравне со всеми. Личность обесцвечивается. Из нее выветривается нечто такое, без чего невозможны ни уважение, ни самоуважение. Есть граница, которую переступить нельзя. Манипуляторы проглядели ее — и выпали из круга людей, с которыми можно иметь дело. Что же делать тем, кто не желает вливаться в ряды фокусников и ловкачей? Не может продавать то, что продаже не подлежит: сострадание, жалость, симпатии, привязанность? — Знать несколько простых истин. И прежде всего осознать: мы сами позволяем манипулировать собою. Что, как не дешевое любопытство, толкает нас в десятый раз попадаться на удочку ловкачки? ("Как, вы еще не видели?") И разве не нетерпение, не желание побыстрее отделаться от ребенка заставляет нас рыться в формулах вместо него? Учить, втолковывать, объяснять, просить повторить — долго и скучно,



проще сделать самому ("Помоги мне"). Ложный стыд, и ничего больше, велит нам выложить месячное жалование за нарядную ненужность ("Не с вашим кошельком"). Вовсе не альтруизм, а прекраснодушие (или, скорее, малодушие} вынуждает годами возиться с хитрецом, занимающим чужое место ("Чужое крыло"). Когда понимаешь, что тебя ловят исключительно на твоих слабостях, легче осознать сам момент манипуляции. Схватить манипулятора за руку, выражаясь фигурально. Самый верный признак, что ты вот-вот превратишься в "мышку", — чувство неловкости, неудобства. Вам претит делать то, на чем настаивает очередной черный цилиндр (пусть мягко, завуалированно): давать в долг, просить за него, звонить "нужному" (не вам, а ему) человеку, "Дружески просматривать" курсовую -и т.д. и т.п. Отказывать всегда трудно: на этом во многом и строит свои расчеты игрок в кошки-мышки. А вы и не отказывайте. Не говорите "нет". Существует одна волшебная фраза, которая нейтрализует любые домогательства -и тонкие, и грубые. Вот она: "Боюсь, ты переоцениваешь (можно — преувеличиваешь) мои способности (ресурсы, возможности)". Манипулятор наверняка с жаром бросится доказывать, что это не так, он стопроцентно уверен в вашей щедрости и внимательности, и прозорливости, и великодушии... Но момент упущен — кошачьи глаза уже сверкнули, черный цилиндр фокусника обозначился явственно. Теперь можете не спеша переходить к так называемой пассивной защите, не реагируйте на домогательства вовсе. Может быть, вы недопоняли или даже недослышали. Переведите разговор на другую тему. "Вспомните", что вас ждет срочный звонок, а дел невпроворот и надо бежать. Манипулятор скорее всего отойдет от вас обескураженный. Вообще говоря, с точки зрения психиатрии, манипуляторы — "дальтоники": многоцветье человеческих отношений ускользает от них, поскольку они выбрали когда-то две краски: серую и черную, "нужен" — "не нужен". Манипуляторство — тяжелое нравственное увечье. Нельзя безнаказанно для собственного душевного здоровья использовать других. И потому большинство манипуляторов - невротики. "Охота" на другого требует постоянного напряжения. Неглупые манипуляторы понимают, что все критические ситуации просчитать невозможно. И вот в очередном кошмаре какая-нибудь из них разворачивается перед ними во всем своем уродстве. Самое печальное, что манипуляторы, будучи профессиональными игроками и даже достигнув известных высот в "злом искусстве манипуляции", проигрывают одну малость, которую почему-то никогда не берут в расчет,- собственную жизнь. Поскольку цвет ее - дружба, любовь, восхищение, привязанность - всегда бескорыстны.



Список рекомендуемой литературы

1. Бассет Л. Только без паники!— СПб.: "Питер"
2. Берг В. Карьера — суперигра. — М., Интерэксперт,
3. Вагин И. Психология процветания. Бизнес по-русски. — СПб.: "Питер"
4. Виткин Дж. Мужчина и стресс.— СПб.: "Питер"
5. Виткин Дж. Женщина и стресс.— СПб.: "Питер"
6. Рысев Н. Активные продажи. Как найти подход к клиенту. — СПб.: "Питер"
7. Самоукина Н.В. Карьера без стресса. — СПб.: "Питер"
8. Сваровский Ф. Агрессия на рабочем месте. //Ведомости,
9. Сент-Джеймс Э. Живите легко и просто! 100 способов изменить жизнь к лучшему. СПб.: "Питер"
10. Стивенс Н.Д. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя. — М., "Гранд"
11. Сунь-Цзы, Гари Галиарди Искусство войны — искусство продаж. — СПб.: "Нева"
12. Чернов А. Карьера как образ жизни // Ведомости,