

ГЛАВА 3

ПОДЪЕМ НА ЛИФТЕ НАСТРОЕНИЯ: ПРЕИМУЩЕСТВА

Нашу личность формируют и воспитывают наши мысли. Те, чей разум заполнен бескорыстными, неэгоистичными мыслями, словами и поступками, дарят радость. И эта радость следует за ними по пятам, как тень, и никогда не покидает.

Гаутама Будда

Как мы видели в главе 2, наши мысли очень во многом определяют, куда мы отправимся на лифте настроения: вверх или вниз. Они влияют на все наши чувства — от радости до депрессии. Понимание того, что именно мышление создает эмоциональную реальность, — первый шаг, помогающий вернуть контроль над происходящим.

Зная, что мысли контролируют настроение, мы можем слегка дистанцироваться от эмоций. Благодаря этому окажемся меньше подвержены переживаниям, страху, беспокойству, прекратим критиковать окружающих и обстоятельства.

Вот в чем заключается суть управления лифтом настроения. Это настолько мощный инструмент, что может оказать — и уже

оказал на тысячи людей — огромное влияние как в личной жизни, так и на работе.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Осознавая всю силу и мощь мысли, вы начинаете лучше чувствовать момент. Когда вас не штормит из-за перепадов настроения, вы в большей степени наслаждаетесь жизнью, ощущаете умиротворение и покой. Но поверьте: преимущества этим не ограничиваются. Научившись контролировать перемещения на лифте настроения, вы сможете выстроить успешную карьеру, найти более радостную работу, наполнить супружеские отношения нежностью и преданностью, наладить здоровые связи с окружающими. То есть это поможет вам меньшими потерями добиться большего успеха. Мышление становится ясным, движения — плавными, мы лучше фокусируемся на происходящем и более организованы.

Вспомните, когда вы в последний раз чувствовали, что перегружены работой, раздражены, теряли терпение, все просто валилось из рук. Возможно, тогда вы опаздывали на важную встречу, не успевали в срок закончить проект или бились над срочным заданием, которое казалось выше ваших сил. О чем вы думали в таких ситуациях? Если мы с вами похожи, то, вероятно, мысли были разрознены, а сознание затуманено. Когда мне во что бы то ни стало нужно прийти на встречу без опозданий, я с самого утра обязательно сделаю что-нибудь не так, например потеряю ключи или телефон. Или непременно напутаю что-то, выполняя самые простые задания. Мысли скачут галопом, и найти ответ даже на элементарный вопрос или решить

несложную задачу кажется непосильным. То же самое, правда, может произойти и когда я, наоборот, в возбужденно-приподнятом настроении или чересчур взволнован.

Наши мысли, как мы уже знаем, управляют лифтом настроения, но в равной степени и «поездки» на нем влияют на качество мышления.

Когда лифт настроения стоит на нижних этажах, мы, как правило, гоняем в голове одни и те же фразы, находясь под воздействием беспокойства, неуверенности или смущения. Голова забита. Мы не в состоянии осознать, что происходит, в то время как обычно это не составляет труда. Мы не настроены на волну окружающих, не понимаем, что у них на уме, не видим собственного влияния на них.

И наоборот, бывали ли у вас ситуации, когда вы безрезультатно старались разрешить сложную проблему, а потом понимали: стоило перестать о ней думать, как тут же приходило творческое решение. Умственная деятельность становится более продуктивной, когда лифт настроения на верхних этажах. Так бывает, когда мы успокаиваемся, меняем образ мышления и перестаем переживать. Это можно сделать, занявшись спортом, отправившись на прогулку или послушав музыку. Помогает даже выполнение нехитрых обязанностей по дому, например уборка в комнатах или стрижка травы на газоне. В одном исследовании даже говорилось, что наиболее творческие идеи приходят в голову, когда мы принимаем душ! Звук и тепло воды снимают напряжение и заглушают шум, создаваемый в голове мыслями, а значит, мы начинаем думать более качественно.

В такие моменты вы можете чувствовать, будто находитесь «в зоне». Михай Чиксентмихайи, бывший декан факультета психологии Чикагского университета, описал этот феномен в книге «Поток. Психология оптимального

переживания»*. Автор обнаружил, что существуют потоковые состояния, которые присущи всем людям, когда они поглощены тем, что делают. В эти моменты включается исключительно чистое, креативное мышление. Им удастся найти подходящие способы справиться с любой проблемой. Создается ощущение, что позитивные реакции приходят к ним естественно, без каких-либо дополнительных усилий.

Анализируя свою жизнь и те истории, которыми со мной делились окружающие, я обнаружил, что потоковые состояния крепко связаны с теми настроениями, в которых люди находятся, когда их лифт останавливается на верхних этажах. А это значит, что они не должны быть такой уж большой редкостью. И хотя никто не находится «в зоне» *постоянно*, состояние потока может стать привычным образом жизни — стоит нам только научиться подниматься как можно выше и делать это не от случая к случаю, а регулярно.

Обретая заново связь с собой. Одно из моих глубочайших убеждений и одновременно основная предпосылка этой книги — то, что все мы приходим в этот мир с большим потенциалом как ментального, так и эмоционального здоровья. Мы с рождения нежные, креативные, любопытные и счастливые. Мы были задуманы Богом таким образом, чтобы доверять окружающим, прощать их и искать теплые отношения.

Часто мы видим это в маленьких детях. Для большинства малышей жизнь — это чудо. Они спонтанны и живут текущим моментом. Они легко забывают обиды дня. Совершенно естественным образом их лифт настроения большую часть времени находится на верхних этажах. Однако бывает, что он тоже опускается. Все видели, как дети выражают гнев,

* Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М. : Альпина нон-фикшн, 2013.

нетерпение и раздражение, но, как правило, их лифт никогда не задерживается внизу подолгу, как у взрослых. Во многом это объясняется тем, что мысли детей проще и легче, они еще не решили, как и что в мире «должно быть», поэтому открыто воспринимают жизнь такой, какая она есть, а не такой, как ее интерпретирует разум.

К сожалению, по мере взросления мы привыкаем думать определенным образом, и это плохо влияет на здоровье. Если кто-то нас обижает, мы тут же занимаем оборонительную позицию. Если критикует за ошибки, придумываем отговорки, обвиняем окружающих, пытаюсь сделать все возможное, чтобы не выглядеть в их глазах плохо. Участвуя в спортивных состязаниях, проявляем эгоцентризм вместо того, чтобы искать компромисс. Если кто-то сделает негативное замечание, касающееся нашей истинной натуры, в ответ можем тут же включить альтер эго, что отнюдь не свойственно нам в обычной жизни. Подобные мысли и реакции заставляют лифт настроения съезжать на нижние этажи, из-за чего мы теряем связь со своим внутренним ребенком.

К счастью, моя работа в качестве консультанта не раз показывала, что практически каждый человек бережно хранит этого внутреннего ребенка и свойственное ему здоровое восприятие мира. Просто нужно постоянно напоминать себе о нем: мы не умеем пользоваться техниками, которые помогают снова его обрести. Как раз о них и пойдет речь в этой книге. Применяя их, вы станете более открытым миру, обнаружите в себе творческое начало и радость, которую излучают дети и которая также характерна для взрослых, когда те стараются действовать на пределе возможностей.

Однажды я с Логаном отправился на рыбалку; в тот раз мы ловили на удочку. Периодически рыба утаскивала поплавок под воду, но потом он снова всплывал. То же самое справедливо

и для нас: мы естественным образом все время устремляем лифт настроения на верхние этажи. Наши переживания, суждения, неуверенность в себе сродни рыбе, которая дергает крючок и на время уводит нас вниз. Но стоит успокоить ум и отпустить негативные мысли, оптимистичный взгляд на жизнь возвращается.

*Сохраняя ментальное сцепление**. Люди, теряющие самообладание в трудные моменты, находятся в заведомо невыгодном положении, особенно в совокупности с неподобающим поведением окружающих. Опыт показывает, что, сохраняя самообладание при общении с тем, кто проявляет нетерпение, злобу или враждебность, я только выигрываю. Однако если и я потеряю выдержку, ситуация выйдет из-под контроля.

Много лет назад я стал свидетелем фокуса, показанного иллюзионистом в тематическом парке Universal Studio. Артист пригласил троих самых сильных парней из числа зрителей подняться на сцену, снять обувь и встать в указанное место.

Затем вызвал женщину хрупкого телосложения, также попросил ее снять обувь и встать в трех метрах от мужчин. Он вручил мужчинам один конец каната, а даме — другой и попросил его перетягивать. Ко всеобщему изумлению, в соревновании победила женщина.

Позже выяснилось, что парни стояли в той части сцены, где пол был натерт чем-то скользким, поэтому у них не было никакого сцепления с опорой (помните, они сняли обувь?). Имея такое преимущество, женщина с легкостью перетянула канат, выиграв у мужчин.

* Видимо, автор имеет в виду «опору на мышление»: по-русски это звучит как «сохраняй холодную голову» или «не теряй голову». *Прим. науч. ред.*

Когда наш лифт настроения опускается на нижние этажи — особенно в ситуациях, когда мы не осознаем этого или не можем ничего изменить, — мы теряем *ментальное сцепление*. И уже не можем сохранять ясность ума, нормально общаться и быстро реагировать на происходящее. В таких обстоятельствах даже самые незначительные трудности выбивают из колеи.

Существует, однако, несколько простых шагов, которые помогут сохранить это ментальное сцепление. Вспомните перетягивание каната, общаясь с непростым человеком — с тем, кто ведет себя высокомерно или агрессивно, а то и изначально занял оборонительную позицию. Сделайте глубокий вдох и подумайте о том, что поможет вернуть чувство перспективы, понимание ситуации и вдохновение, которые обычно сопровождают вас на верхних этажах. Вы сохраните точку опоры, а позже по достоинству оцените преимущества продемонстрированного самообладания.

Доступ к оригинальным идеям. Еще одна причина, по которой мы оказываемся более продуктивными в приподнятом настроении, — доступ к оригинальным идеям.

Дело в том, что все происходящее у нас в голове, как правило, не ново и не креативно. Это факт. Мы лишь перерабатываем то, что уже хранится в памяти, или классифицируем свежие впечатления сообразно своим знаниям. Вспомните типичный разговор возле кулера на коктейльной вечеринке. Стоит упомянуть детей, как собеседники тут же начинают рассказывать о своих отпрысках; если вы вдруг заговорили о каникулах, они немедленно припомнят свой отдых. Подобным образом выстраивается и бизнес-общение: предлагаемые идеи, как правило, знакомы всем присутствующим, они не несут новаций. Как видим, принцип простой: к системе не было прибавлено нового, а значит, ничего оригинального из нее и не вышло.

Конечно, повторно использовать уже известное или «раскладывать» новые знания по существующим «файлам» не предсудительно. И то и другое — всего лишь практическое использование ментальных способностей. Все оригинальные идеи приходят из тех слоев сознания, где живут озарение и мудрость. Кто-то, возможно, скажет, что идеи приходят откуда-то *из-за грани* индивидуального опыта, что это коллективный разум, которым мы можем пользоваться только в особых случаях. Именно такое возникает *ощущение*, когда в мозгу появляются неожиданные идеи.

Оригинальные мысли оборачиваются прорывом, толчком для изобретений — это новое решение надоевших проблем и свежий взгляд на старые вещи. Именно такая идея пришла в голову молодому инженеру Джеффу Безосу 4 июля 1994 года, когда он ехал на своем Chevy Blazer. Он подумал, что набирающий популярность интернет может превратиться в систему распространения продуктов. Он остановился, достал блокнот и набросал бизнес-план сайта по продаже книг. Джефф назвал свою компанию Amazon в честь знаменитой реки с множеством притоков и ответвлений. Так он совершил настоящую революцию в розничной торговле.

Когда лифт настроения останавливается на нижних этажах, оригинальные идеи словно избегают нас. Плохое настроение определяет эмоции и мысли, мы теряем ощущение перспективы. Возможности сужаются, мышление становится ограниченным и использует в основном то, что уже есть в памяти, а значит, вместо визуализации новых идей мы тяготеем к чему-то избитому. Теряются гибкость, непредвзятое отношение и жизнерадостность.

Напротив, когда мы в приподнятом настроении, гораздо выше вероятность того, что нас посетят оригинальные идеи. Конечно, история знает не так много личностей, которым удалось разработать революционные бизнес-идеи или совершить

глобальный прорыв в какой-то сфере, но реальность сурова: мы начинаем творчески мыслить в те моменты, когда наш лифт настроения наверху.

Вспомните, как вы бились над проектом или проблемой и не видели выхода, потому что уровень энергии был низким: вы чувствовали себя разбитым и удрученным. А потом настроение изменилось — возможно, помогли такие простые вещи, как крепкий ночной сон, беззаботные выходные или смена места — и перед вами вдруг открылся целый мир новых возможностей. Вы и сами не заметили, как в голову пришло решение. Возможно, вы удивились: «Это же очевидно! Просто поражаюсь, почему эта идея не возникла раньше?» Так вот, этому есть объяснение.

Научившись пребывать в хорошем настроении большую часть времени, вы получите доступ к творческим способностям своего мозга. И чем активнее будете культивировать этот феномен, тем более успешными станете и тем ниже окажется стресс.

ВЫГОДА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Умение пользоваться лифтом настроения имеет огромные преимущества как для отдельного человека, так и для организаций. Неслучайно многие клиенты Senn Delaney, научившие сотрудников принципам работы лифта настроения, появились в списке Fortune, где упоминаются наиболее успешные компании, получили награду от J. D. Power* за лучшее обслуживание клиента, а также добились высоких показателей по рейтингам

* J. D. Power and Associates — американская компания, основанная в 1968 году Д. Д. Пауэром. Проводит собственные исследования удовлетворенности клиентов, оценку качества продукции, изучает поведение покупателей для различных отраслей промышленности.

вовлеченности сотрудников в общее дело, которые оценивались американским институтом общественного мнения Gallup.

Одно из наших фундаментальных убеждений, определяющих корпоративную культуру в Senn Delaney, гласит: мы ничему не должны *учить* клиентов; мы лишь предоставляем им практические техники, дающие возможность снова нащупать связь с лучшей версией себя. Это происходит естественным образом как с отдельными людьми, так и с целыми организациями — стоит только лифту настроения подняться на верхние этажи. Когда руководители делают все от них зависящее, их сильные лидерские качества и соответствующее поведение проявляются на полную мощь и компания переживает расцвет.

Я уже говорил, что большинство людей по мере взросления постепенно теряют естественное психическое и эмоциональное здоровье, свойственное маленьким детям. Они привыкают думать определенным образом, в результате чего становятся уязвимы, часто испытывают страх, забывают о том, кто они на самом деле, сживаются с оборонительной позицией. Многие из этих привычек потом проявляются в работе, затрудняя ее. Политические конфликты и отсутствие доверия вызывают трудности и недоразумения. Как целые отделы, так и конкретные сотрудники начинают обвинять друг друга и включаются в борьбу за власть, престиж и ресурсы. В результате организации теряют время, энергию и деньги, пытаясь преодолеть это межличностное противостояние, вместо того чтобы сфокусироваться на продуктивном подходе, креативности и росте.

Диагностируя новую компанию методами, принятыми в Senn Delaney, мы обнаруживаем в профиле корпоративной культуры проблемные участки. Фактор, который в красной

зоне* проявляется чаще всего и указывает на серьезные проблемы, состоит в том, что сотрудник не ощущает собственной ценности для организации. И это неудивительно. В наше время многие компании развиваются с гораздо большей скоростью, чем когда-либо, часто упуская из виду человеческие ресурсы. Это приводит к тому, что люди перестают интересоваться делами своей компании и, как следствие, их продуктивность снижается.

К счастью, мы можем использовать идеи, описанные в книге, чтобы вывести наших клиентов из красной зоны и привить им здоровую культуру: тогда они смогут повысить уровень энергии и настроение, а также улучшить результаты. Руководителей сильно вдохновляет возможность вернуться к продуктивному мышлению, а *также* получить сотрудников, которые будут ощущать свою ценность и знать, что ими дорожат. Наши клиенты видят, что здоровое поведение в рамках компании легко достижимо, стоит только изменить мышление.

Ценности, благодаря которым любая организация повысит эффективность. Работа Senn Delaney с компанией-клиентом включает кастомизированную** сессию для СЕО и высшего руководства вне стен их офиса. Ближе к концу курса, после того как мы совместными усилиями находим наиболее приятные, продуктивные и полезные модели поведения, менеджеры, как правило, пребывают в приподнятом настроении и выдают максимальный результат. На этом этапе мы обычно просим

* Красная зона профиля корпоративной культуры включает наиболее уязвимые места, требующие немедленного вмешательства.

** Кастомизированный — от «кастомизация» — индивидуализация продукции под заказы конкретных потребителей путем внесения конструктивных или дизайнерских дополнений либо изменений. Например, нанесение рисунка на приобретаемую футболку по заявке покупателя или изготовление свадебного торта с поздравительной надписью.

определить, как они будут общаться, вернувшись в офис, и как намерены применять полученные знания. Члены команды обычно составляют список ценностей, которые и определяют здоровые изменения в корпоративной культуре и эффективности работы их структуры.

Пройдя за долгие годы работы этот процесс от начала до конца со многими организациями, мы заметили очевидное сходство между списками ценностей, которые они создавали: в приподнятом настроении любая группа демонстрирует склонность к одним и тем же методам. Мы собрали их, назвав основными ценностями организации. Список включает в себя виды поведения, характерные для успешных людей в хорошем настроении, но невозможные, когда они не в форме. По нашим наблюдениям, преуспевающие компании руководствуются этими правилами активнее, чем другие. В результате их отдельные представители все чаще обнаруживают себя «в пентхаусе», они намного более счастливы, креативны и продуктивны, нежели остальные.

Есть также компании, которые живут, чем другие, воплощают в жизнь основные ценности организации, и практически каждый руководитель, поняв важность этих принципов, старается в итоге жить по ним. Мы проводили эксперимент с перечнями подобных приоритетов в 50 странах, работали с клиентами самого разного уровня — начиная с CEO топовых компаний из списка Fortune и заканчивая губернаторами штатов и президентами университетов. Мы убеждены, что основные ценности организации представляют собой универсальные постулаты, определяющие эффективность жизни как отдельных людей, так и структурных образований.

Давайте посмотрим, как эти положения работают в компаниях. Например, возьмем L Brands — материнскую компанию популярных розничных сетей Bath & Body Works и Victoria's

Основные ценности организации

*Методы и поведение, характерные для тех,
чей лифт настроения всегда на верхних
этажах*

- ▶ **Фундамент:** оптимизм, в основе которого уважение, доверие, признание и забота (в отличие от пессимизма, цинизма и недоверия).
- ▶ **Личная отчетность** и стремление к совершенству (вместо постоянных обвинений и отговорок).
- ▶ **Отношения,** построенные на взаимопомощи и поддержке; работа в команде ради выгоды для всей компании (в противовес эгоизму, борьбе за место под солнцем и политическим конфликтам).
- ▶ **Любопытство,** открытость новому и готовность учиться, а также поощрение здорового риска и инновационных подходов в работе (в противовес критике и сопротивлению новым идеям).
- ▶ **Прямота,** честность и прозрачность (в противовес претенциозности и секретности).
- ▶ **Целеустремленность** и фокусирование на смысле существования компании (вместо цинизма и преследования личных интересов).

Secret. Основные ценности организации L Brands можно найти в рубрике сайта The L Brand Way — это личное определение, которое даст организация тому уровню культуры, который надеется выстроить.

В эпоху, когда многие структуры подвергаются нападкам из-за неэтичного поведения, L Brands сочла делом принципа следование выбранным ценностям, а не только получение прибыли. Как сказал основатель и CEO компании Лес Векснер, цель бизнеса не просто победа: «Важно, как именно вы ведете эту игру» [2]. Журнал Fortune назвал L Brands «одним из самых желанных розничных магазинов в мире». Центр эффективных организаций Университета Южной Калифорнии признал компанию одной из самых инновационных в США, так как она использует методы гибкого управления.

По результатам опроса сотрудников многих лучших компаний мира, L Brands стала самой успешной, победив сразу по нескольким важным пунктам.

- Решения и действия отражают заботу о клиенте.
- Я чувствую, что меня ценят как члена команды.
- У меня есть возможность развивать навыки, которые необходимы в работе сейчас и которые могут оказаться полезными позже.
- Людям с разным бэкграундом легко влиться и быть принятым в команду.

Векснер так прокомментировал достижения компании: «Именно образ мышления двигает нас вперед, отсюда и такие результаты». Я бы сказал: умение управлять лифтом настроения!

Еще один руководитель, который использовал тот же принцип для увеличения производительности своей компании, — Дэвид Новак из корпорации Yum! Brands, в которую входят

KFC, Pizza Hut и рестораны Taco Bell (общее число сотрудников по всему миру насчитывает 1,7 миллиона). YUM! Brands эффективно использует принципы работы лифта настроения для создания корпоративной культуры. Это одна из немногих мировых компаний, на протяжении последних десяти лет сохраняющая высокие (более 10%) темпы роста годового дохода. За свои достижения Новак был удостоен звания «CEO года» по версии журнала Chief Executive.

В бестселлере, написанном Новаком, — «Веди людей за собой»^{*} — есть глава, посвященная лифту настроения. На шоу CEO Show автор дал интервью, в котором заметил: «Худшее, что может случиться с человеком, — это если он будет ходить каждый день на работу, не чувствуя при этом никакой радости. Чтобы стать эффективным лидером, нужно подняться на лифте настроения до уровня *«любопытный/заинтересованный»*: только находясь на верхних этажах и чувствуя признательность за то, что имеете, вы примете свои лучшие решения» [3].

Третий лидер, который в качестве мощного инструмента использовал тот же принцип перемещения на лифте настроения, — Джо Роблес-младший, бывший CEO группы компаний USAA, занимающейся военным страхованием и оказанием финансовых услуг. Этому человека, имеющего огромное количество наград, журнал American Banker в 2009 году назвал рационализатором года. Под его талантливим руководством USAA несколько раз занимала первое место среди американских компаний по качеству обслуживания клиентов и лояльности к ней последних. Роблес использует лифт настроения, чтобы добиться от сотрудников максимума. Он любит повторять: «Для USAA

^{*} Новак Д. Веди людей за собой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

этот метод оказался невероятно действенным во всех отношениях. Он помогает лучше работать в команде, но имеет не меньшую ценность и для каждого человека» [4].

Роблес вышел на пенсию в 2015 году, и тогдашний президент США Барак Обама попросил его возглавить недавно созданный консультативный комитет при Министерстве по делам ветеранов, сделав его более эффективным и доступным для тех, чьи интересы он призван обслуживать.

Сегодня все чаще руководители уделяют серьезное внимание корпоративной культуре, ценностям, межличностным отношениям в своей компании. Есть, правда, и такие, кто по-прежнему считает, что «мягкие» темы менее значимы, чем традиционные «жесткие» факторы типа стратегии и системности. Но, как показывает опыт работы с компаниями в разных сферах и странах, как раз «мягкие» темы во многом определяют успех. Именно поэтому впечатляющие результаты придут к тем организациям, которые поступают мудро, находя время и энергию для самоанализа.

В главе 4 мы подробнее разберем секреты управления лифтом настроения, научившись распознавать и понимать собственные настроения. Так их легче контролировать.