

Содержание

| | |
|--|-----|
| <i>Предисловие</i> | 7 |
| <i>Теория «ведра и ковша»</i> | 11 |
| <i>Глава 1. Негатив убивает</i> | 13 |
| <i>Глава 2. Влияние положительных и отрицательных эмоций на продуктивность</i> | 21 |
| <i>Глава 3. Каждое мгновение имеет значение</i> | 37 |
| <i>Глава 4. История о переполненном «ведре»</i> | 57 |
| <i>Глава 5. Переходите на личности</i> | 67 |
| <i>Глава 6. Пять стратегий позитивного мышления</i> | 73 |
| <i>Эпилог</i> | 93 |
| <i>Расскажите свои истории</i> | 97 |
| <i>Примечания</i> | 98 |
| <i>Литература, рекомендованная к прочтению</i> | 99 |
| <i>Благодарности</i> | 101 |
| <i>Об авторах</i> | 106 |

*Посвящается памяти Дона Клифтона,
моего деда, соавтора и учителя (1924–2003)*

Предисловие

На заре пятидесятых мой дед Дон Клифтон, преподавая психологию в Университете Небраски, пришел к выводу, что современная психология изучает в основном человеческий негатив, «что с людьми не так».

Он задумался: не правильнее ли искать в людях хорошее?

За последующие полвека Дон и его коллеги опросили миллионы людей, заостря внимание на положительных, а не отрицательных аспектах жизни.

Дон довольно быстро обнаружил, что жизнь наша формируется через взаимоотношения с другими людьми. Свой вес имеет любое взаимодействие — ведем ли мы душевную беседу с другом или заказываем обед в ресторане. Результат наших встреч редко бывает нейтральным, почти всегда он имеет заряд — положительный или отрицательный. И хотя мы относимся к таким взаимодействиям как к само собой разумеющемуся, это не так. Заряды имеют тенденцию накапливаться и влиять на нашу жизнь.

Изыскания Дона Клифтона послужили толчком к рождению в начале 1990-х науки, получившей название «Позитивная психология»¹ и фокусирующейся на том, «что у людей хорошо». Ныне многие ведущие мировые иссле-

¹ Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 514.

дователи заняты изучением воздействия положительных эмоций на психику человека.

В 2002 г. разработки Дона были отмечены Американской психологической ассоциацией, а их автор признан родоначальником позитивной психологии и «Психологии достоинств» (Strengths Psychology).

В том же году врачи обнаружили у деда рак. Беспощадная болезнь стремительно завоевывала его тело. Понимая, что дни его сочтены, Дон посвятил их тому, что умел лучше всего и чего ждали знавшие его люди, — он помогал другим сосредоточиться на позитиве.

Хотя к тому времени на счету Дона уже значились несколько опубликованных книг¹, в их числе и бестселлер *Now, Discover Your Strengths* («Выяви свои сильные стороны»), он решил написать еще одну. Последнюю. Дон попросил меня помочь ему в подготовке этой финальной работы, в основу которой легла теория, созданная им в 1960-х гг. В течение нескольких десятилетий Дон получал письма с просьбами написать такую книгу. Его теория пользовалась огромной популярностью: за сорок с лишним лет ее применили более 5000 организаций и более миллиона человек. Знания передавались дальше — друзьям, коллегам, близким людям.

Взяв за основу незамысловатую метафору «ведра и ковша», Дон смог упростить и донести до других глубинный смысл, заложенный в работе всей его жизни.

Последние месяцы, отпущенные деду на Земле, мы с ним работали бок о бок, днем и ночью, анализируя самые убедительные и неопровержимые находки, которые ему удалось собрать более чем за полвека работы. Хотя Дон проходил курс химиотерапии и облучения, он находил в себе силы на книгу. Мы часами разбирали собранные им

¹ Clifton, D.O. (1966). The mystery of the dipper and the bucket. [Brochure]. Lincoln, NE: King's Food Host. Food Host USA, Inc.

данные, изучали статистику, анализировали истории из жизни людей, которые, думаю, не оставят вас равнодушными. По мере того как силы оставляли Дона, я начитывал ему главы будущей книги, а потом отмечал на полях его исправления и дополнения. Он вносил новые и новые правки, добиваясь того, чтобы каждая история и каждый анализ ситуации нашли отклик в сердцах читателей.

То, что мне довелось быть партнером Дона, — огромная честь для меня лично. Он всегда был моим наставником, учителем, идеалом и другом. Мы были исключительно близки, и я бережно храню воспоминания о том времени, которое мы провели вместе. Дон знал, что я всю жизнь интересовался его теорией «ведра и ковша», возможно, именно она спасла меня, когда мне самому пришлось бороться с раковой опухолью (подробнее мы расскажем об этом в главе 4).

Бросая взгляд в прошлое, я понимаю, что эта работа подпитывала и Дона энергией в его последние дни. Он посвятил свою жизнь стремлению сделать мир лучше для каждого человека. Ему было очень важно успеть завершить эту книгу.

Черновой вариант книги был готов за несколько недель до смерти Дона в сентябре 2003 г.

За 79 лет своей жизни Дон — через книги, лекции, созданное им Дело — повлиял на жизни миллионов людей. Завоевание такой аудитории стало возможным благодаря его непоколебимой вере в то, что нужно помогать людям сосредотачиваться на хорошем. Надеемся, что, читая эту книгу, вы откроете в себе способность наполнять сосуд вашей собственной жизни.

Том Рат

Теория «ведра и ковша»

Каждый из нас несет в себе некий внутренний «сосуд» — «ведро», «чаша», подходит любая аналогия. Он скрыт от глаз, и содержимое его постоянно меняется. Люди способны наполнять или опустошать его в процессе взаимодействия друг с другом. Если эта незримая емкость полна — мы счастливы, в противном случае мы впадаем в отчаяние.

Каждому из нас также дан и внутренний «ковш». С его помощью мы можем «наполнять» других людей, просто совершая действия, которые вызывают у окружающих положительные эмоции, или говоря им приятные слова. Делая что-то хорошее другим, мы пополняем и живительный запас своего «ведра».

Верно и обратное: если мы недружелюбно настроены к человеку и наше поведение вызывает у него негативный отклик, мы опустошаем и его, и себя.

Мы полны животворящей энергии и смотрим на мир с оптимизмом, если «ведро» наше наполнено до краев. И с каждой новой каплей мы становимся еще сильнее, еще жизнерадостнее.

Пустое «ведро» способно отравить нашу жизнь, омрачить перспективы, иссушить силы и энергию, подорвать волю. Вот почему люди способны причинять нам душевную боль, черпая из нашего «ведра».

Мы вечно стоим перед выбором: наполнить ли чей-то «сосуд» или отчерпнуть из него? Поверьте, это очень важный выбор, и он способен оказать непосредственное влияние на наши взаимоотношения, на состояние здоровья, на успехи в работе, на ощущение человеческого счастья.

ГЛАВА 1

Негатив убивает

Когда мы приступили к работе над книгой, первым делом я спросил у деда, как он пришел к мысли, что отталкиваться нужно от хорошего. Ответ последовал незамедлительно. Дон рассказал об одном случае, анализ которого изменил все его жизненные приоритеты, при том что случай этот был весьма далек от того, чтобы называться позитивной или вдохновляющей историей.

После окончания корейской войны Уильям Мейер (впоследствии — главный психолог американской армии) ознакомился с историями тысячи американских военных, побывавших в северокорейском плену¹. Наибольший интерес для него представлял анализ одного из наиболее радикальных и извращенно эффективных случаев применения психологического оружия в истории, оказавшего непревзойденное разрушительное воздействие на тех, против кого было направлено.

Условия в корейских лагерях, где содержались американские солдаты, нельзя было назвать слишком жестокими или вопиюще бесчеловечными. Пленникам были предоставлены сносная еда, вода в достаточном количестве и крыша над головой. Их не истязали, не загоняли иголок под ногти. Более того, факты свидетельствуют

¹ Mind control, the ultimate weapon.
<http://store.yahoo.com/realityzone/mindcontrol.html>.

о том, что в Северной Корее было зарегистрировано куда меньше случаев физического воздействия по сравнению с такого рода статистикой в лагерях для военнопленных во время любого другого серьезного военного конфликта в истории.

Однако именно в северокорейском плену погибло огромное количество американцев. Почему? Ведь лагеря не были даже обнесены колючей проволокой. Вооруженные охранники не сновали по территории. При этом никто из пленников даже не пытался убежать. Более того, многие отворачивались от своих собратьев по несчастью, враждовали с ними и даже шли на пособничество тюремщикам. Когда те, кто уцелел, были освобождены силами японского Красного Креста и им разрешили позвонить близким и сообщить о себе, лишь немногие воспользовались этим разрешением.

Вернувшись на родину, бывшие соседи по бараку не поддерживали никаких контактов друг с другом. Каждый из них, по словам Мейера, был заключен в камеру, созданную их же собственной психикой, без решеток и бетона.

Мейер открыл новый вид заболевания, характерного для лагерей военнопленных — *синдром крайней безысходности*. Вот типичная картина: пленный солдат часами слоняется из угла в угол по своему бараку, не делая ни малейшей попытки подумать о спасении. Он мог забиться в угол, спрятаться с головой под одеяло, провести так пару дней, а потом умереть.

Солдаты называли это отчаянием. Доктора придумали название — *mirasmus* (совр. название *emaciation* — истощение), иначе говоря, «потеря воли к жизни».

Если бы пленных били, оскорбляли или унижали, это бы пробудило в них ответную реакцию и гнев дал бы им силы бороться за свое выживание. Но ничего этого не было, и солдаты просто умирали, даже если медицинские причины для смерти отсутствовали. Смертность в северокорейских лагерях для военнопленных была признана беспрецедентно



**Смертность в северокорейских лагерях
для военнопленных была признана
беспрецедентно высокой (38%) за всю
военную историю Америки.**

высокой (38%) за всю военную историю Америки. Почти половина заключенных умерли только потому, что они полностью капитулировали — морально и физически.

Разгадка была найдена после анализа методов психического давления на личность, активно применяемых северокорейцами. Мейер назвал эту тактику «абсолютным оружием».

Абсолютное оружие

Мейер писал, что целью северокорейских военных было лишить человека эмоциональной подпитки, которую дают человеческие взаимоотношения. Для этого использовались четыре основные тактики.

- ▲ Поощрение доноительства.
- ▲ Побуждение к самобичеванию.
- ▲ Умерщвление патриотических чувств.
- ▲ Недопущение позитивной эмоциональной поддержки любого рода.

Солдат, «настучавший» на своего товарища, получал от надзирателя небольшое вознаграждение, к примеру пачку сигарет. При этом ни доносчик, ни нарушитель не подвергались наказанию. Эта тактика применялась с целью разрушить человеческие отношения между пленниками, озлобить их и настроить друг против друга. Тюремщики прекрасно понимали, что, черпая энергию друг у друга и не отдавая ее взамен отнятой, солдаты в конце концов превратятся в вампиров и попросту перебьют друг друга.

Заключенных разделили на группы по 10–12 человек и устраивали им «сеансы», которые Мейер назвал «извращением от групповой психотерапии». Каждый участник должен был публично покаяться перед группой во всех совершенных им неблагоприятных поступках. Или же, на-

против, нужно было рассказать о чем-то хорошем, что человек хотел сделать в своей жизни, но не смог.

Основная идея этой тактики состояла в том, что солдат должен был «исповедаться в своих грехах» не тюремщикам, а своим собратям по несчастью. Искусно истребляя ростки доверия, взаимоподдержки, уважения, общественного признания, корейские офицеры создали в лагере такую атмосферу, при которой безжалостно осушались резервуары благожелательности.

Третья ключевая тактика тюремщиков заключалась в стимуляции антипатриотических чувств пленных солдат и лишения их доверия к своему командованию. Основным способом, которым северокорейцы добивались этого, было постепенное и неуклонное разрушение отношений между командирами и их подчиненными, попавшими в тот же лагерь. Последствия были чудовищны.

Однажды полковник попытался запретить своему солдату пить воду с рисового поля, поскольку знал, что она кишит смертоносными бактериями. Пленный солдат смеялся презрительным взглядом бывшего командира и отрезал: «Нет у тебя надо мной власти, приятель. Ты такой же паршивый заключенный, как и я. Держи свои советы при себе, я уж как-нибудь сам о себе позабочусь». Пару дней спустя бедолага скончался от дизентерии.

В другом случае 40 заключенных стояли и безучастно наблюдали, как надзиратель выкинул из барака и оставил умирать на земле трех тяжелобольных солдат. Почему же никто не вмешался? Да просто каждый посчитал, что это не его дело. Человеческие отношения были разрушены. Людям было наплевать друг на друга.

Четвертая тактика — лишение солдат психологической подпитки положительными эмоциями и погружение их вместо этого в бездну негатива — являла собой не что иное, как пример опустошения «сосуда жизни» в своей, возможно, наиболее жестокой форме. Все письма подвергались жесто-

кой цензуре. Хорошие весточки не доходили до адресатов, а все печальные известия — сообщения о смерти близкого родственника или письмо от жены, в котором она признается, что устала ждать мужа с войны и собирается устраивать свою судьбу с другим, — доставлялись незамедлительно.

Приходили даже уведомления о просроченных платежах из агентств по сбору налогов — причем в течение менее чем двух недель со дня отправки. Эффект был разрушителен. Пленники утрачивали смысл самой жизни, отказывались от всех своих жизненных ориентиров. Они больше не верили в себя, в своих близких, не говоря уже о вере в Бога или в родину. По свидетельству Мейера, «корейцы поставили узников в условия такой эмоциональной и психологической изоляции, подобных которым свет еще не видывал».

Изучаем позитив

Потрясенные столь изощренной жестокостью и не желая, чтобы несчастные оказались преданы забвению, Дон Клифтон и его коллеги приступили к изучению второй части уравнения. Они задались вопросом: *«Если постоянное негативное воздействие способно полностью разрушить личность, то может ли позитивный заряд эквивалентной силы воодушевить человека и обеспечить моральный подъем в возможно большей степени?»*¹.

Иными словами, они решили определить, «обладают ли позитивные эмоции большей силой, нежели негативные».

Дальнейшее исследование этого вопроса привело к открытию **формулы «ведра и ковша»**.

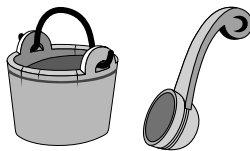
¹ Clifton, D.O., Hollingsworth, F.L., & Hall, W.E. (1952, May). A projective technique for measuring positive and negative attitudes towards people in a real-life situation. *The Journal of Educational Psychology*, 273–283.



**Каждый человек несет с собой по жизни
некий внутренний сосуд — «ведро».
Если оно переполнено — мы счастливы,
в противном случае мы впадаем в отчаяние.**



**Каждому человеку дан внутренний «ковш»,
с помощью которого мы можем «наполнять»
или «опустошать» других людей в процессе
нашего взаимодействия.**



**Пополняя чей-то жизненный запас,
мы пополняем и свой собственный.**

За последние полвека эту несложную формулу изучили, использовали на практике и приняли на вооружение миллионы людей по всему миру. Все те, кто услышал о ней, считают ее очень полезной и легко применимой в повседневной жизни.

И что самое ценное, вы можете начать менять свою жизнь к лучшему прямо сейчас!

Мы расскажем вам:

- ▲ о несложном языке, который стоит освоить, чтобы общаться с другими людьми;
- ▲ о наших исследованиях и их выводах, которые могут пригодиться вам в повседневной жизни;
- ▲ о реальных историях из практики «ведра и ковша»;
- ▲ о способах защиты от негатива в работе и жизни;
- ▲ о пяти испытанных стратегиях для усиления потока положительных эмоций.

ГЛАВА 2

Влияние положительных и отрицательных эмоций на продуктивность

Большинству из нас вряд ли когда-либо доведется столкнуться с изоэщенными психологическими истязаниями, подобными тем, что перенесли пленные американцы. Однако все мы каждый день испытываем как положительные, так и отрицательные эмоции, которые влияют на наше самочувствие и поведение. Из того, что взаимодействия с другими людьми в большинстве своем привычны и предсказуемы, вовсе не следует, что они несущественны. Все они важны. Конечно же, большинство неприятных для нас контактов вряд ли способны убить нас физически. Однако отрицательные эмоции медленно, но верно могут поколебать (и разрушить) наше благополучие и продуктивность. К счастью, положительные воздействия, «наполняющие наш внутренний сосуд», обладают куда большей силой.

Черпаем позитив на работе?

Теория «ведра и ковша», безусловно, простирается далеко за пределы таких понятий, как «признание» и «похвала». Однако эти два слова — ключевые, если мы говорим о создании положительных эмоций в компании. Мы изучили мнения более четырех миллионов служащих во всем мире по этому вопросу. По результатам исследования, которому

подверглись более 10 000 организаций, представляющих более 30 отраслей бизнеса, выяснилось, что сотрудники, которые чувствуют признание и регулярно слышат похвалу в свой адрес:

- ◆ работают с несравнимо большей отдачей;
- ◆ более обязательны;
- ◆ преданы своей компании;
- ◆ чаще получают одобрительные отзывы от клиентов;
- ◆ имеют лучшую статистику по технике безопасности и меньшее количество несчастных случаев на рабочем месте¹.

Чтобы понять это в контексте собственного опыта, вспомните день, когда ваша работа получила наибольшее признание. Вы наверняка прониклись благодарностью к родной компании, у вас возникло желание работать с большей отдачей. Заслуженное признание и похвала делают чудеса. И есть один человек, способный вдохнуть энтузиазм и наполнить положительными эмоциями целый коллектив. Для этого ему нужно почаще «наполнять ведра». Исследования показали, что если руководитель излучает позитив, то его подчиненные с удовольствием и удовлетворением отдадут себя работе, они более ответственны и в конечном итоге демонстрируют более значительные показатели².

Один руководитель, назовем его Кен, считает, что искусство «наполнять сосуд» является его как лидера «секретным оружием». Он нашел очень простой, но бьющий точно в цель способ повысить уровень позитивных

¹ Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Killham, E.A. (2003). Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: a meta-analysis. Washington, D.C: The Gallup Organization.

² George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 9, 778–794.

эмоций в огромной компании, которую возглавляет. Во время командировок и путешествий Кен непременно заглядывает в местное представительство своей компании. И делается это не для того, чтобы застать кого-то врасплох или «пошпионить» за сотрудниками и местным руководством, а для того, чтобы вдохновить людей и поднять боевой дух на каждом рабочем месте.

Готовясь к визиту, Кен припоминает все достижения сотрудников конкретного представительства, о которых ему приходилось слышать в последние несколько месяцев. По прибытии он заходит к каждому отличившемуся работнику и благодарит за хорошую работу.

Кен может, например, выписать премию клерку, у которого недавно была свадьба или родился ребенок, либо просто поблагодарить за отлично сделанную презентацию. Его любимая фраза: «Я слышал, что о вас очень хорошо отзываются».

Кену нравится наблюдать «цепную реакцию» излучаемого им позитива: «Энергия мгновенно заполняла собой все пространство, как только положительному заряду дан старт». Ему нравится чувствовать, что он способен «наполнить» жизненный запас целого отдела с помощью всего лишь нескольких, но очень ободряющих реплик.

«Я понял, что “наполнение” людей позитивом необычайно мощная стратегия лидера», — признается Кен. Благодаря такому подходу он пользуется любовью и уважением своих многочисленных подчиненных.

Как убить продуктивность

Конечно же, у этого эффекта есть и обратная сторона. На самом деле большинство из нас не получает и не высказывает необходимую похвалу в полном объеме. В результате мы работаем с гораздо меньшей продуктивностью, а то и просто отработываем положенные часы.



Основная причина увольнений по собственному желанию, согласно данным Министерства труда США, заключается в том, что «люди не чувствуют, что их заслуги оценены по достоинству».

Основная причина увольнений по собственному желанию, согласно данным Министерства труда США, заключается в том, что «люди не чувствуют, что их заслуги оценены по достоинству»¹.

Но это лишь часть проблемы. Как показало одно из исследований состояния здоровья медицинских работников, у тех, кому приходится работать под началом несимпатичного им человека, наблюдалось статистически достоверное повышение кровяного давления². Британский ученый, психолог и психотерапевт Джордж Филдман считает, что спровоцированная боссом гипертония у сотрудников на треть повышает вероятность возникновения сердечных заболеваний и на треть — инсульта.

«Мы наблюдали статистически и клинически значимый рост кровяного давления у пациентов, с неприязнью относящихся к своему начальству. Сотрудники, отдавшие несколько лет жизни работе в таких условиях, сильнее прочих подвержены сердечным болезням по причине повышенного давления в течение длительного времени», — утверждает Филдман.

С точки зрения продуктивности для организации несравнимо лучше, если сотрудники, источающие негатив, никогда не переступят порог офиса. Ведь они антипродуктивны. Наверняка у каждого из вас были такие коллеги: они могут целыми днями бесцельно слоняться по офису или приставать к другим со своими жалобами и недовольством жизнью, а то и параноидальными страхами.

В одних только Соединенных Штатах около 22 млн служащих можно назвать чрезвычайно негативными [личностями]

¹ Theisen, T. (2003, March 25). Recognizing all staff members is an important task. *Lincoln Journal Star*, p. 4A.

² Bhattacharya, S. Unfair bosses make blood pressure soar. (2003, June). *NewScientist.com*. Retrieved August 20, 2003, <http://www.newscientist.com/news/news.jsp?id=ns99993863>.



**Плохие отношения с начальством
на треть укорачивают жизнь.**

или «активно невовлеченными» работниками. Офисный негатив сжирает не только энергию, но и деньги. Снижение производительности стоит американской экономике от 250 до 300 млрд долл. ежегодно!¹ Прибавьте сюда затраты, связанные с несчастными случаями на рабочем месте, болезнями сотрудников, текучестью кадров, невыходом на работу, мошенничеством, и вы получите число, превышающее 1 млрд долл. — почти 10% внутреннего валового продукта США. Эти издержки не чисто американская экономическая специфика. На том или ином уровне они характерны для любой экономики, страны, отрасли, организации, с историей которых нам удалось ознакомиться за годы исследований.

Надо заметить, что наши данные весьма консервативны. Чтобы не ошибиться с оценками, мы учитывали только прямые затраты, обусловленные наличием «активно невовлеченных» сотрудников. Мы оценивали продуктивность, учитывая производственные показатели каждого (!) сотрудника. При анализе данных мы считали, что «невовлеченные» сотрудники просто тихо сидят на своем рабочем месте и не вмешиваются в дела остальных, что, безусловно, маловероятно. Большинство таких «сеятелей негатива» делают множество телодвижений каждый день, стремясь увлечь других следом за своим тонущим кораблем.

Вниз по спирали

Чтобы вдохнуть в эти цифры немного жизни, покажем на примере, как всего лишь одна ложка дегтя стоила бочки меда для одного конкретного человека.

История Лоры, возможно, кому-то покажется знакомой.

¹ Post 9/11, Compassionate companies had highly engaged employees, reports GMJ. (2002, March). Gallup Management Journal. Retrieved August 20, 2003, <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=478>.



**Снижение производительности
стоит американской экономике
250–300 млрд долл. ежегодно!**

Я стояла в центре зала, собираясь перейти к основной части презентации. Готовилась я к ней как одержимая. Последние две ночи практически не спала. Перелопатила горы литературы и была готова ответить на любой вопрос. Все должно было пройти безупречно. Мне очень хотелось произвести впечатление на босса и коллег. Первые слайды, все идет как надо... И тут система дала сбой, и буквально за несколько мгновений я «потеряла» аудиторию.

Краем уха я услышала, как Майк прошептал сидевшей рядом Бет: «Похоже, Лора неплохо провела вчерашний вечер». Я едва удержалась, чтобы не сорваться с места и не наброситься на него с кулаками. Неужели я настолько плохо выгляжу? Меня затрясло, мысли разбежались.

Технические проблемы устранили, вроде бы можно продолжать... Но момент был упущен. Неуверенность в себе росла. Может, они так заскучали вначале, что не хотят никакого продолжения? Или я выгляжу настолько жалко, что никто не воспринимает меня всерьез?

Заметив, что со мной что-то неладно, босс не нашел ничего лучше чем сказать: «Похоже, Лоре не слишком-то комфортно в нашем обществе. Давайте все же послушаем ее». Упс... воистину иногда молчание — золото. Остатки самообладания покинули меня, презентация была безнадежно провалена.

Наверное, у всех бывают ситуации, когда кажется, что жизнь не удалась. Возможно, в такие дни вам кажется, что каждый норовит вас обидеть, либо вы слишком концентрируетесь на своих личных страхах или проблемах. Если ваш незримый «сосуд» опустошают, вы теряете почву под ногами.

Но вы летите в пропасть не в одиночку, вы тащите за собой других, попутно «отчерпывая» из их «ведер». Все, кому доводится столкнуться с вами в такой период, прекрасно чувствуют ваше состояние и подпадают в зону излучаемого вами негатива. От него сложно укрыться. Отрицательные эмоции заражны.

Чтобы отравить атмосферу целого офиса, достаточно одного-двух «зараженных» сотрудников. И менеджеры, которые пытаются исправить ситуацию путем перетасовки кадров, должны понять, что золотое правило риелторов («место, место и еще раз место!») здесь не работает! Куда бы они ни пошли, они потянут за собой шлейф негативной энергии.

Негативно настроенные сотрудники подобны урагану, крушащему все на своем пути.

Как избавиться от клиентов

«Опустошенные» сотрудники гораздо менее продуктивны и грозят компании падением прибыли. Их клиенты остаются неудовлетворенными, показатели качества работы оставляют желать много лучшего, такой коллектив более подвержен производственной «текучке» кадров и росту статистики несчастных случаев на рабочем месте. И это не удивительно. Работники, излучающие негатив, отпугивают покупателей¹.

Случалось ли вам, позвонив в клиентскую службу какой-либо фирмы, наткнуться на невежливость? Разумеется, в следующий раз вы постараетесь не иметь дела с этой компанией. Чем выше степень недовольства, тем выше вероятность,

¹ Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Killham, E.A. (2003). Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: a meta-analysis. Washington, D.C.: The Gallup Organization; Cameron, K.S., Bright, D., & Caza, A. (in press). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*.



**Работники, излучающие негатив,
отпугивают покупателей.**

что вы постараетесь предостеречь друзей и знакомых, чтобы они не вздумали связываться с такой конторой. А ведь вы пообщались всего-навсего с одним человеком!

Мы изучили данные 4583 представителей службы клиентской поддержки представительства одной известной телекоммуникационной компании. Мы обнаружили трех клерков, которые навсегда отвратили от своей компании каждого клиента, обратившегося к ним в тот день!

Если ваши сотрудники начинают «черпать» из «ведер» ваших клиентов — это серьезная проблема.

Для компании дешевле заплатить этим трем сотрудникам вынужденные прогулы, чем подпускать их к клиентам.

Нам посчастливилось найти семерых человек, которым удалось заинтересовать и привлечь каждого покупателя, обратившегося в тот день именно к ним. Возможно, вам доводилось иметь дело с профессионалом, который бы вас внимательно выслушал, дал необходимые рекомендации, убедился, что вы их поняли, быстро решил бы вашу проблему и оставил бы у вас ощущение, что вы были ему глубоко небезразличны как человек. Неужели вы не поделились бы с друзьями своим впечатлением о таком первоклассном сервисе? И кстати, вы ведь стали постоянным клиентом этой компании?

Нехватка благодарности

Менеджеры, помните, похвала — редкое явление, она ценится на вес золота. Один из опросов дал поразительный результат: 65% американцев признались, что не получали никакой благодарности за свою работу в течение года! И нам не удалось найти ни единого человека, который пожаловался бы на то, что его перехваливают! Неудивительно, что люди не ценят свою работу. Признание и похвала необходимы каждому из нас, но мы не получаем их в той мере,



**65% американцев признались,
что в течение года не получали никакой
благодарности за свою работу!**

в которой заслуживаем, и от этого страдают в том числе и организации.

Зачастую компании ограничиваются формальными программами премирования, поскольку кому-то из боссов однажды пришла в голову мысль, что вручение премий лучшим сотрудникам по итогам месяца или квартала поднимет их боевой дух. Звучит неплохо, но что происходит со старыми добрыми выборами «сотрудника месяца»?

В первые несколько месяцев такая программа действительно работает. В любой компании найдется группа особо отличившихся сотрудников, на которых сначала и обрушивается водопад всеобщего признания.

Но когда лучшие из лучших уже охвачены вниманием, неизбежно возникает вопрос «Кто следующий?». Посовещавшись, «верхи» выбирают очередного «счастливчика», которого специально назначенный менеджер должен будет публично поздравить и произнести несколько приличествующих случаю слов, приятных, но зачастую не очень искренних. Церемония превращается в фарс, все вымученно изображают чувство глубокого удовлетворения.

В конце концов все сотрудники независимо от заслуг перед компанией проходят процедуру восхваления. Доска почета сплошь заклеена фотографиями счастливых «сотрудников месяца». И хотя ни для кого ни секрет, что звание это абсолютно формально, догадайтесь, кто во всей компании чувствует себя глубоко обиженным? Конечно же, тот, кого эта честь настигла последним. Почему, спросите вы? Да потому что человеку обидно осознавать, что руководству понадобился год, если не больше, чтобы заметить и оценить его старания. Он чувствует себя учеником, которого на уроке физкультуры отобрали в команду последним, для ровного счета.

Безусловно, некоторые компании находят способы выразить свою благодарность за хорошую работу и сделать