

Оглавление

Введение. Почему вам нужно прочесть эту книгу	25
---	----

Элемент первый **Повышайте уверенность в себе**

Часть I

Знайте, кто вы

Глава 1. Будьте собой	53
Глава 2. Найдите точку опоры	57
Глава 3. Сохраняйте интерес к себе	61
Глава 4. Умейте опереживать себе	65
Глава 5. Примите свою «темную сторону»	69
Глава 6. Дело не в достижениях	73

Часть II

Станьте тем, кем хотите быть

Глава 7. Обретите ясность	81
Глава 8. Опирайтесь на то, кто вы есть	85
Глава 9. Сохраняйте фокус	89
Глава 10. Мыслите стратегически, действуйте целенаправленно	93
Глава 11. Не потеряйте себя на пути к себе	98
Глава 12. Как измерить успех?	102

Элемент второй

Выстраивайте отношения

Часть I

Проявляйте интерес и доверие

Глава 13. Сила доверия	113
Глава 14. Проявляйте открытость	119
Глава 15. Сохраняйте интерес к другим	124
Глава 16. Сохраняйте творческий подход	129
Глава 17. Будьте полезными	133
Глава 18. Позвольте другому почувствовать себя значимым	138

Часть II

Будьте честным и достойным доверия

Глава 19. Эмоции заразительны	145
Глава 20. Используйте страх как индикатор	150
Глава 21. Начинайте с конца	155
Глава 22. Эффективная коммуникация, несмотря на эмоции	159
Глава 23. Умейте признавать свои ошибки	164
Глава 24. Дайте другому человеку понять, что он для вас не пустое место	168

Элемент третий

Будьте верны своей цели

Часть I

Наполните энергией свой фокус

Глава 25. Играйте в полную силу	179
Глава 26. Помните, куда вы направляетесь	183
Глава 27. Сосредоточьтесь на том, что важно	189

Глава 28. Используйте фокус как фильтр	194
Глава 29. Повторение — мать учения	197
Глава 30. Иногда лучше молчать, чем говорить	201

Часть II

Сфокусируйте свою энергию

Глава 31. Талантливые, готовые к риску, великодушные	207
Глава 32. Вовлекайте с самого начала	212
Глава 33. Как помочь остальным стать надежными сотрудниками	215
Глава 34. Формируем личную ответственность	219
Глава 35. Больше, чем вы	224
Глава 36. Повышение эффективности после критической ошибки	228

Элемент четвертый

Развивайте эмоциональную смелость

Часть I

Чувствуйте смело

Глава 37. Поймите, что вы чувствуете	239
Глава 38. Чувства как физическое явление	244
Глава 39. Тренируйте умение чувствовать	248
Глава 40. Чувство неопределенности	252
Глава 41. Будьте готовы к неприятным эмоциям	255
Глава 42. Разрешение на чувства	260

Часть II

Действуйте решительно

Глава 43. Готовность рисковать — ключ к эффективному лидерству	267
Глава 44. Учитесь идти на оправданный риск	272

Глава 45. Примите решение	276
Глава 46. Рискните говорить правду	280
Глава 47. Попробуйте действовать иначе	283
Глава 48. Безграничные возможности настоящего момента	288
 Заключение	 292
Благодарности	294
Об авторе	297

Введение

Почему вам нужно прочесть эту книгу

Вспомните случай, когда вы знали, что вам надо обсудить с кем-то неприятную или тяжелую тему, но не решились завести разговор. Вспомнили?

А теперь подумайте: почему так вышло?

Вы не знали, что сказать? Держу пари, точно знали, что именно. Не нашлось подходящего момента? Думаю, у вас было полно возможностей поднять неудобный вопрос. Не могли подобрать слова? Да, это непросто. Но кто сказал, что нужны *идеальные* слова? Подходящих было бы достаточно.

Почему же этот разговор так и не состоялся?

Потому что вы испугались.

От одной мысли об этом разговоре вас бросило в пот, сердце застучало как бешеное, подскочил уровень адреналина. Что если собеседник начнет огрызаться или свалит всю вину на вас? А то и просто молча уставится на вас и спрячет свою злость за маской доброжелательности, а потом начнет строить козни или распускать о вас сплетни? Или вы боитесь своей реакции? Что если вы выйдете из себя и сделаете то, о чем позже пожалеете?

Это будет неприятно (по меньшей мере). Вы ощутите то, что чувствовать не хотите.

И именно это удерживает вас от разговора.

Чувство дискомфорта — вот что на самом деле мешает нам действовать решительно в жизни, в отношениях, на работе и в обществе. *Дискомфорт* от доведения дела до логического завершения.

На первый взгляд кажется: чтобы довести дело до конца, нужно мужество действовать. Так и есть. Но что лежит в его основе?

Мужество чувствовать. Эмоциональная смелость. Ее-то и может вам развить эта книга.

**Если вы готовы испытывать любые эмоции,
вы сможете сделать что угодно.**

Отсутствие эмоциональной смелости ограничивает вашу свободу действий. Когда вы избегаете эмоций, вы снижаете свою продуктивность и результаты организации.

Я знаю это. Моя компания, Bregman Partners, помогает руководителям и командам повысить эффективность совместной деятельности, чтобы добиться «силы сцепления» в их самой важной работе. Мы фокусируемся на выполнении стратегии — как справиться со сложными задачами, — и наши коучи помогают людям преодолевать препятствия и снимать блоки, мешающие максимальной реализации их потенциала.

За время работы нам довелось наблюдать все препятствия, которые можно себе представить: разобщенность внутри компании, политика, корпоративная культура, клиенты, рынок и многое другое. Но самым серьезным психологическим блоком,

препятствующим максимальной реализации потенциала сотрудника, неизменно становится внутренний фактор. Это слабо развитая эмоциональная смелость, сопротивление неприятному делу. Если не идти до конца — не начинать тяжелый разговор, — не будет негативных эмоций. Вот человек и прячет голову в песок.

Возьмем, например, Брэда¹, CEO финансовой компании. Ему пришлось выводить из глубокого кризиса отдел продаж, и он решил уволить руководителя. Тот был замечательным человеком, но с работой явно не справлялся. Три месяца спустя Брэд так его и не уволил. На мой вопрос, почему так, он ответил: «Потому что я — тряпка!»

Нет, конечно, он не был «тряпкой». Нормальный человек. Как вы или я. Просто он «застрял». Так же, как и все мы временами.

Больше всего движению вперед (нашему личному и команды) мешает именно коллективное отсутствие эмоциональной смелости, нежелание испытывать негативные эмоции, которые возникают, когда мы доводим до конца неприятное дело.

Обратное тоже верно (и открывает удивительные перспективы). Если вы готовы испытывать любые эмоции, вы можете выполнить всю самую важную работу, а ваша компания достигнет выдающихся результатов. Вам по силам преодолеть пропасть между стратегией и исполнением.

Поэтому я написал эту книгу. А вам стоит ее прочесть.

Эта книга поможет вам развить эмоциональную смелость. Это основа основ успеха в любой области. Она поможет перестать избегать «серьезных разговоров», стимулировать личную

¹ Здесь и далее имена людей, названия компаний и другая личная информация изменены.

ответственность, вдохновлять на активные действия для выполнения важной работы.

Громкое обещание. Почему я уверен, что смогу его выполнить?

Я разработал тренинг для руководителей по улучшению способностей людей действовать — лично и командно — за счет повышения готовности испытывать эмоции. Цели и ожидания участников были разными, но уверен, что они найдут у вас отклик.

«Я хочу вдохновлять других следовать за мной».

«Я хочу научиться влиять на людей во время общения».

«Я хочу перестать избегать конфликтных ситуаций».

«Я хочу больше рисковать».

«Я хочу доводить свои идеи до воплощения».

«Я хочу перестать уходить в глухую оборону, когда меня или мои идеи критикуют».

«Я хочу стать более уверенным в себе».

«Я хочу продолжать добиваться успеха, но без стресса».

«Я хочу, чтобы люди уважали меня, доверяли, следовали за мной и доводили всё до конца».

«Я хочу, чтобы наша команда вместе работала более эффективно».

Неважно, сколько вам лет, какая у вас профессия, должность, социальный статус, команда. Разве вы тоже не хотите всего этого?

Почему я уверен, что развитие эмоциональной смелости поможет вам?

Через восемь месяцев после завершения программы мы провели опрос среди участников, чтобы оценить долгосрочный эффект. Без промежуточного влияния с нашей стороны у всех

отмечалось повышение эффективности по *всем* категориям, которые мы измеряли, включая:

- готовность к риску, который открывает новые возможности;
- общение с людьми, которое вдохновляет на действия;
- способность не терять почву под ногами в случае успеха, неудачи или неопределенности;
- эффективную коммуникацию в условиях сильных эмоций;
- достижение самых важных результатов в бизнесе;
- общую управленческую эффективность.

Более того, участники сообщили, что развитие эмоциональной смелости оказало и другое позитивное влияние на их управленческие качества и жизнь в целом:

- помогло выстроить долгосрочные отношения, в которых они уверены;
- улучшило их способность действовать в сложных эмоциональных ситуациях;
- повысило их уверенность в себе в сложных управленческих моментах;
- помогло выявить «слепые пятна» и избавиться от них как от препятствий на пути к успеху;
- повысило их результативность в условиях неуверенности и неопределенности;
- повысило их решимость действовать;
- усилило их способность добиваться результата в эмоционально сложных разговорах;
- стимулировало перестать прокрастинировать, когда дело доходит до важных управленческих решений;

- положительно повлияло на карьеру;
- улучшило результаты в бизнесе;
- повысило способность изменять свое поведение;
- оказало долгосрочное влияние на их управленческие качества.

Вы тоже можете всё это получить. Эмоциональная смелость — не талант, который одним дан от рождения, а другим нет. Это качество, которое можно в себе развить. Мы все глубоко переживаем эмоции. Именно поэтому позволяем им останавливать нас. По опыту мы поняли, что некоторые эмоции — стыд, смущение, неприятие и многие другие — могут причинить боль. Так что мы всеми силами стремимся отгородиться от них, в основном — контролируя свое поведение, чтобы не делать того, что может их спровоцировать. К сожалению, эта стратегия ущербна: она серьезно вас ограничивает.

Есть и хорошая новость. Вы обладали эмоциональной смелостью, когда были моложе, и можете обрести ее вновь. Это как вернуться домой, правда. Из нашей работы по развитию управленческих качеств я вынес важный урок: эмоциональная смелость — не просто абстрактная идея, это своего рода мышца. Как и все мышцы, ее можно укрепить и развить с помощью определенных упражнений. Каждый раз, когда вы доводите до конца неприятное дело, которого вам хочется избежать, вы прокачиваете «мышцу» эмоциональной смелости, укрепляете его, усиливаете.

Каждый раз, когда вы сами начинаете сложный разговор, вы развиваете эмоциональную смелость. Когда вы рискуете, принимаете решение, влияете на других, вы тренируете ее. Даже такое простое действие, как выслушать противоположную точку зрения или критику, не уходя в глухую оборону, — в общем, просто

выслушать собеседника, — повышает вашу эмоциональную смелость.

При достаточной практике эмоциональная смелость вскоре станет вашей второй натурой. Что-то по-прежнему будет вас пугать, но от многих своих страхов и сомнений вы избавитесь. А главное, у вас появится мужество не прятаться от эмоций, которые придется испытать, чтобы двигаться вперед.

Как не бояться эмоционально сложных разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять на выполнение самой важной работы

Чтобы ваша самая важная работа была выполнена, придется перестать избегать эмоционально сложных разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять других. Для этого надо вести себя так, чтобы команда доверяла вам, хотела следовать за вами и приложить максимум усилий для достижения цели, более масштабной, чем у каждого в отдельности. Вам должно быть не все равно, и надо общаться с людьми так, чтобы они чувствовали ваше внимание. Вам нужно убедительно говорить — чтобы ваша манера общения недвусмысленно, честно и искренне отражала вашу заботу — и слушать других непредвзято, с сопереживанием и любовью. Даже когда это непросто. И, разумеется, придется доводить до конца неприятные дела: проявить смелость, чтобы воплотить в жизнь то, что у вас в голове.

За 25 лет работы, пока я учил руководителей всему перечисленному, я вывел закономерность, показанную на рис. 1. Четыре

основных качества, которые присущи всем хорошим руководителям. Четыре элемента поведения, которые предсказуемо ведут к тому, что люди добиваются важных для них целей.

1. Нужно быть уверенным в себе.
2. Нужно быть связанным с другими.
3. Нужно иметь глобальную цель.
4. Нужно действовать с эмоциональной смелостью.

У большинства из нас хорошо обстоят дела с каким-то одним из этих четырех качеств. Но чтобы вдохновлять других, нужны *все четыре элемента одновременно*.

Если вы уверены в себе, но не связаны с другими, все будет крутиться вокруг вас, и это оттолкнет от вас людей. Если вы связаны с другими, но недостаточно уверены в себе, то будете предавать свои потребности и желания в угоду другим. Если у вас нет глобальной цели, которая больше и вас, и окружающих, вы утратите уважение других. Ведь в ваших действиях не будет смысла, и вы никак не повлияете на главное. Наконец, если вы не проявите решительность, настойчивость, храбрость, — одним словом, эмоциональную смелость, — ваши идеи так и останутся только в вашей голове, а ваши цели — бесплотными фантазиями.

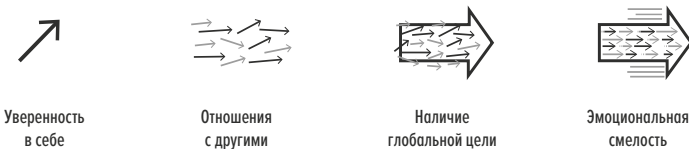


Рис. 1. Четыре основных качества, присущие всем хорошим руководителям

Рассмотрим примеры трех участников нашего тренинга по развитию управленческих навыков.

1. ***Фрэнк – президент финансовой компании.*** Он полностью осознавал, что делает и зачем и как хочет влиять на окружающих. Он правильно устанавливал границы, точно знал, что ему нужно, и без колебаний высказывал свое мнение. Но у него не было того «сцепления» с командой, на которое он рассчитывал. Проблема заключалась в том, что он часто отталкивал людей, которые, как ему казалось, его не понимали. Когда он видел, что его слова неверно толкуют, он настойчивее пытался объяснить, но, к его удивлению, это еще сильнее раздражало собеседников. Он видел, что его команда могла бы быть результативнее, но не знал, что может мотивировать подчиненных и как.
2. ***Шелли – предприниматель.*** Она всегда с огромной заботой относилась к клиентам, сотрудникам и семье. Она знала, как сделать людей счастливыми, с удовольствием это делала, и окружающие отвечали ей тем же. Но в какой-то момент, несмотря на все ее усилия, ее бизнес начал «буксовать», а Шелли ощущала только тревогу и огромную усталость. Она понимала, что у нее в жизни что-то не так, но не была уверена, чего хочет. К тому же ей было страшно решиться на серьезные перемены: это казалось бы на окружающих, чьи потребности она ставила выше своих. У Шелли были хорошие отношения с людьми, она могла отказаться от своих желаний и даже компании, чтобы другим было хорошо.

3. *Санджай – настоящий генератор энергии и идей, кризис-менеджер.* Компания обратилась к нему, когда потребовались перемены. Он установил высокую планку ожиданий, четко ее обозначил и самозабвенно бросил все силы на ее достижение. Он проявил решимость и напор. Он называл вещи своими именами и говорил обо всем без обиняков. Проблема, с которой столкнулся Санджай, была в том, что часто сотрудники недотягивали до его ожиданий. А он не понимал почему. Он начал приходить на работу раньше, уходить позже, писать более подробные планы, усилил давление. Все было напрасно, и Санджай все больше раздражался из-за способности окружающих выдать желаемый результат. Его семья жаловалась, что мыслями он постоянно в работе. Сотрудники утверждали, что он их не слушает. Сам Санджай понимал: что-то тут не так (он чувствовал себя некомфортно), — но не мог уловить, что именно. И решил сосредоточиться на конечной цели и изо всех сил стремиться к ее достижению.

Фрэнк, Шелли и Санджай обладали только одним качеством из четырех. Фрэнк уверен в себе, у Шелли хорошие отношения с окружающими, а Санджай предан цели, которая больше его самого и окружающих.

Каждому не доставало остальных качеств, включая важный четвертый элемент — эмоциональную смелость. Фрэнку не хватало смелости прислушиваться к потребностям и тревогам окружающих. Шелли не была готова просить о помощи. Санджай с головой ушел в работу — и попытался за ней спрятаться, — чтобы не думать об эмоциях, своих и окружающих.

Никому из них это не пошло на пользу как в профессиональном, так и в личном плане. Они испытывали разочарование, хотя могли бы ощущать радость. Они чувствовали усталость, хотя могли бы быть полными энергии. Их подчиненные были менее эффективными, вдохновленными, готовыми взаимодействовать, чем могли и хотели бы быть. Важная цель их упорного труда просто терялась.

Знакомо? Возможно, вы уверены в себе и четко осознаете свою цель, но у вас сложности со взаимопониманием? Или наступаете на горло собственной песне в угоду окружающим? Может, вы с головой ушли в работу, позабыв и о себе, и о тех, кто рядом? Или сдерживаете себя во всех четырех областях и не решаетесь рисковать, когда исход ситуации не определен?

Вот почему эмоциональная смелость так важна. Она увеличивает ваш внутренний ресурс в каждой из трех перечисленных областей. Когда вы готовы к эмоциям, вы можете действовать и рисковать. Верить в себя рискованно. Быть открытым для окружающих — тоже риск. Как и вкладывать усилия в достижение глобальной цели, которая больше вас самих. Уверенность в себе, отношения с окружающими и приверженность цели требуют умения общаться, не бояться быть уязвимым и честным. Вы можете чувствовать себя в центре пристального внимания. Вам иногда причиняют боль. Поставив на карту свою преданность делу и репутацию, вы можете столкнуться с неопределенностью, неприятием, неудачей и чувством незащищенности. Вы делаете ставку — на себя, других, цель, — которая может не сыграть. Это риск. И тут может быть страшно.

Но если вы хотите достичь чего-то значимого, это та ставка, без которой вам не обойтись. Эмоции, которые вам придется испытать.

Из этой книги вы узнаете, как не бояться эмоционально тяжелых разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять на выполнение самой важной работы. Глава за главой вы отточите важнейшие навыки: уверенность в себе, отношения с окружающими, приверженность глобальной цели, — а также прокачаете свою эмоциональную смелость.

Книга состоит из четырех разделов, соответствующих четырем элементам. В каждом по две части, а в каждой части — по шесть коротких глав. Первая часть каждого раздела посвящена увеличению вашей силы, а вторая — ее реализации.



Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть

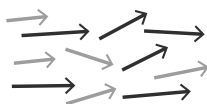
Рис. 2. Уверенность в себе — ваша основа

Элемент первый: повышайте уверенность в себе

Часто мы слышим, как важно укрепить уверенность в себе. К сожалению, это легко только на словах. Данный раздел поможет вам это *сделать*.

Часть I — ваше руководство по тому, как твердо стоять на ногах и действовать, сообразуясь со своей индивидуальностью.

Часть II поможет вам сделать шаг в будущее, чтобы стать тем, кем вы можете быть (рис. 2).



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия

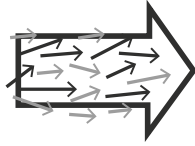
Рис. 3. Успех зависит от умения взаимодействовать с другими

Элемент второй: выстраивайте отношения

Насколько успешно вы можете генерировать чувство общности и вдохновлять других, зависит от вашей способности выстраивать взаимоотношения с людьми. Этот раздел поможет вам научиться завязывать глубокие, доверительные отношения и так вести эмоционально сложные разговоры, чтобы привлекать сторонников к себе и своей глобальной цели.

Часть I — руководство по тому, как показывать другим свою заинтересованность и открытость. Как ни парадоксально, именно это помогает создать пространство, в котором другие будут открыты вам, вашим мыслям и идеям.

Часть II — практические рекомендации, что делать и говорить, и даже как, чтобы внести ясность и вызвать доверие, эффективно вести даже самые эмоционально сложные разговоры и держать себя так, чтобы другие относились к вам с уважением (рис. 3).



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию

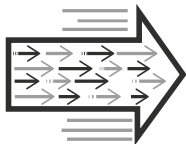
Рис. 4. Достижение общей цели требует сосредоточенности на ней

Элемент третий: будьте верны своей цели

Чтобы вдохновить людей действовать вместе для достижения общей цели, надо, чтобы у них был общий фокус, перекрывающий личные интересы каждого. Этот раздел посвящен тому, как вызывать у людей чувство ответственности и вдохновить их действовать ради общей цели.

Часть I — о том, как понять, что для вас наиболее значимо, и построить четкий фокус на глобальную цель.

Часть II научит вас направлять в нужное русло энергию ключевых людей вокруг вас, чтобы они понимали, принимали и активно содействовали достижению глобальной цели (рис. 4).



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Рис. 5. Эмоциональная смелость подпитывает уверенность, отношения и обязательства и основана на них

Элемент четвертый: развивайте эмоциональную смелость

Раздел поможет вам поднять этот навык на новый уровень. Шаг за шагом вы прокачаете свою способность принимать рискованные решения и доводить до конца сложные задачи, связанные с реализацией управленческих качеств: повышение уверенности в себе, выстраивание отношений с окружающими, приверженность глобальной цели.

Часть I поможет вам развить способность испытывать любые эмоции и закрепить этот навык.

Часть II позволит соединить все четыре ключевых элемента для достижения максимальной эффективности за счет повышения готовности, способности и навыка действовать (рис. 5).

Если вы прочтете эту книгу от начала до конца, то изучите полное руководство по методичному наращиванию способности

действовать максимально эффективно. Структура книги такова, что ее можно читать с любого места. Возможно, у вас все в порядке с уверенностью в себе, но нужна помощь в налаживании отношений с окружающими. Или вы не способны выстроить личные границы и стремитесь всем угодить. Тогда переходите непосредственно к той части книги, которая для вас актуальна.

Чтобы помочь вам, я предлагаю провести самодиагностику. Пройдите опрос, чтобы определить области — и даже конкретные главы, — которые будут вам особенно интересны на данном этапе. Опрос соответствует структуре книги. В нем четыре части, а каждый вопрос соотносится с конкретной главой. По его окончании вы можете сразу перейти к чтению конкретного раздела или даже главы либо прочесть всю книгу целиком. Выбор за вами.

Рекомендации по прохождению опроса

Следующие 48 утверждений соответствуют главам книги. Каждое отражает результат, которого вам поможет достичь конкретная глава.

Ответ «да» означает, что вы полностью реализуете это качество. Ответ «нет» — что вы пока не реализовали его, реализовали не полностью или вам хотелось бы улучшить эту область. Если есть хотя бы малейшие сомнения, стоит отметить ответ «нет». (Пройти опрос онлайн с автоматическим подсчетом результата можно на сайте: www.bregmanpartners.com/emotional-courage/resources.)


Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Рис. 6. Повышайте уверенность в себе

Элемент 1. Повышайте уверенность в себе

Глава	Часть I. Знайте, кто вы	Да	Нет
1	Я верен себе, даже если знаю, что это разочарует окружающих	☐	☐
2	Я сохраняю уверенность в себе и спокойствие независимо от того, что происходит вокруг	☐	☐
3	Я регулярно прошу об обратной связи и спокойно воспринимаю ее	☐	☐
4	Я не занимаюсь самоедством, когда терплю неудачу, а отношусь к себе с пониманием	☐	☐
5	Я признаю и принимаю все стороны своей личности, даже неприглядные	☐	☐
6	Меня гораздо больше заботит, насколько я полезен, чем насколько я популярен	☐	☐
Часть II. Станьте тем, кем хотите быть			
7	Я четко понимаю, каким хочу стать и какое будущее для себя создать	☐	☐
8	Я четко понимаю, в чем я уже стал тем, кем хотел бы быть	☐	☐
9	Я не обращаю внимания на отвлекающие факторы и сосредоточен на будущем, которое хочу создать	☐	☐
10	Я трачу свою энергию разумно и стратегически	☐	☐
11	Я соблюдаю баланс между работой и личной жизнью (я не трудоголик)	☐	☐
12	Я легко и часто смеюсь	☐	☐



Рис. 7. Выстраивайте отношения

Элемент 2. Выстраивайте отношения

Глава	Часть I. Проявляйте интерес и доверие	Да	Нет
13	Люди точно знают и чувствуют, что я доверяю им (даже когда мы расходимся во взглядах)	☐	☐
14	Люди точно знают и чувствуют, что я слушаю их (даже когда мы расходимся во взглядах)	☐	☐
15	Люди точно знают и чувствуют, что они мне интересны и я не делаю поспешных выводов о них	☐	☐
16	За набившие оскомину проблемы я берусь с интересом и энтузиазмом	☐	☐
17	Я помогаю любым способом, который поддержит тех, кому это нужно	☐	☐
18	Я нравлюсь всем (даже тем, с кем мы расходимся во взглядах)	☐	☐
Часть II. Будьте честным и достойным доверия			
19	Я заряжаю окружающих энергией для движения вперед	☐	☐
20	Я не откладываю неприятные разговоры, которые меня страшат	☐	☐
21	Я эффективно инициирую сложный разговор	☐	☐
22	Я эффективно общаюсь даже в эмоционально накаленной обстановке	☐	☐
23	Я легко признаю, что неправ или ошибся	☐	☐
24	Люди точно знают и чувствуют, что я ценю их (даже когда мы расходимся во взглядах)	☐	☐

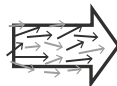

Повышайте
уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте
отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны
своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте
эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Рис. 8. Будьте верны своей цели

Элемент 3. Будьте верны своей цели

Глава	Часть I. Наполните энергией свой фокус	Да	Нет
25	Я прилагаю все усилия для достижения того, чего я больше всего хочу	☐	☐
26	Я точно знаю то небольшое, что обеспечивает прогресс в главных для меня задачах	☐	☐
27	Я фокусирую время и энергию на нескольких самых значимых делах и не трачу силы на остальное	☐	☐
28	У меня есть четкий отлаженный процесс, позволяющий сосредоточиться на нескольких главных вещах	☐	☐
29	Я готов повторять одни и те же действия, пока мне не станет скучно, ради главного	☐	☐
30	Я готов обходить молчанием все остальное ради главного	☐	☐
Часть II. Сфокусируйте свою энергию			
31	Члены моей команды ставят общие интересы выше своих личных	☐	☐
32	Я вовлекаю людей на самых ранних этапах работы	☐	☐
33	У меня есть четкий отлаженный процесс, благодаря которому мои сотрудники полностью выполняют свои обязательства	☐	☐
34	У меня есть четкий отлаженный процесс, благодаря которому мои сотрудники ощущают свою ответственность	☐	☐
35	Я верю, что мне нужна помощь, и я обращаюсь за ней	☐	☐
36	Я помогаю другим восстановиться, после того как они совершили ошибку или потерпели неудачу	☐	☐



Рис. 9. Развивайте эмоциональную смелость

Элемент 4. Эмоциональная смелость

Глава	Часть I. Чувствуйте смело	Да	Нет
37	Я в любой момент могу определить, что чувствую	☐	☐
38	Я могу определить, в каком участке тела я ощущаю эмоцию	☐	☐
39	Я легко могу справиться с напряжением, если не получаю того, чего хочу	☐	☐
40	Я регулярно имею дело с чем-то, ранее мне не знакомым	☐	☐
41	Боль и дискомфорт не мешают мне выполнить задачу	☐	☐
42	Я регулярно испытываю одновременно целый спектр эмоций, иногда противоположных друг другу	☐	☐
Часть II. Действуйте решительно			
43	Я регулярно иду на оправданный риск	☐	☐
44	Я намеренно оказываюсь в неудобных обстоятельствах	☐	☐
45	Я быстро принимаю трудные решения	☐	☐
46	Я способен сказать людям горькую правду так, что они ее принимают	☐	☐
47	Я регулярно пробую новые способы действий, даже когда они не вполне для меня естественны	☐	☐
48	В каждый момент мои действия приносят максимально возможный результат	☐	☐

Результат опроса отражает ваши сильные и слабые стороны с точки зрения четырех элементов. Теперь вы понимаете, над чем вам, возможно, стоит поработать и какие разделы или главы книги станут для вас самыми полезными.

Как бы вы ни читали эту книгу, вы познакомитесь с разными примерами и у вас будет возможность попрактиковаться, проанализировать результаты, внести коррективы и вернуться к практике, чтобы действовать и управлять, опираясь на эмоциональную смелость. Вы будете доводить до конца важные решения. Вы станете действовать смело и стимулировать к тому же своих сотрудников, добиваясь прогресса в работе.

От этого выиграете вы.

От этого выиграют окружающие.

От этого выиграет целый мир.