



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	7
<b>Глава 1. Не дождетесь, я отстроюсь снова!</b> .....	9
<b>Глава 2. Не для слабых духом</b> .....	23
<b>Глава 3. Устраивайте кутежи!</b> .....	41
Урок № 1. Задавайте тон .....	43
<b>Глава 4. Я взвинчен! Почему?</b> .....	55
Урок № 2. Выбирайте, как реагировать, даже если взвинчены .....	57
<b>Глава 5. Это знают все</b> .....	67
Урок № 3. Сформируйте общность .....	69
<b>Глава 6. Fado Fado (Когда-то давным-давно)</b> .....	83
Урок № 4. Станьте шончаем («сказителем») .....	85
<b>Глава 7. Мост над бурными водами</b> .....	101
Урок № 5. Будьте мостом, а не стеной .....	103
<b>Глава 8. Когда слова не справляются, говорит музыка</b> ....	117
Урок № 6. Организуйте пространство .....	119
<b>Глава 9. Снова и снова</b> .....	135
Урок № 7. Станьте для людей «местом силы» .....	137
<b>Глава 10. СЛАНЧа!</b> .....	151
Благодарности .....	162
Об авторе .....	164
Приложение .....	167
Литература .....	221



## УРОК № 2. ВЫБИРАЙТЕ, КАК РЕАГИРОВАТЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ ВЗВИНЧЕНЫ

**С**лучалось ли вам когда-нибудь соглашаться на что-то, а всего через несколько часов жалеть об этом? Именно это произошло со мной 23 июля 2002 года. Мне позвонил Генри, председатель совета директоров местного филиала национальной организации.

«Ирвин, мне поручили сообщить, что совет директоров только что единогласно решил предложить вам должность генерального директора». Для меня, который мечтал возглавить организацию, это были волшебные слова.

Без малейшего колебания я ответил: «Генри, я польщен вашим доверием и с нетерпением жду возможности работать с вами и остальными членами правления». Позже в тот же день, когда я задумался о 450 сотрудниках, которые входили в эту организацию и за которых мне теперь предстоит отвечать, мое предвкушение сменилось легким беспокойством.

Первый день на новой должности оказался еще беспокойнее. Может быть, с вами такого и не случилось, но организация, которую мне так восхваляли во время бесе-



дования, оказалась далека от восторженных описаний. Кадровые проблемы, которые попросту замели под ковер, теперь стали поднимать уродливые головы и стучать в мою дверь. Большинство сотрудников пребывали в постоянном напряжении из-за слухов о том, что неизбежны серьезные сокращения бюджета. Финансовые показатели были намного хуже, чем предполагалось, а доходы сокращались уже три года подряд. Более того, в коллективе бродила мысль, будто с назначением нового директора эти проблемы каким-то чудесным образом разрешатся сами собой, вот только волшебной палочки мне никто не дал.

Готовясь к первому заседанию правления, я испытывал все большую неловкость. Правление, которое, как мне сказали, «единогласно» одобрило мою кандидатуру на эту должность, было далеко не единодушным; на том заседании они разделились: шестеро было за, но пятеро — против.

Я только что внес некоторые изменения в организацию, и это вызвало заметное сопротивление. Более того, ропот проник в зал заседаний и дошел до восприимчивых ушей. Наконец-то у членов правления нашлась тема, безоговорочно объединившая их всех: общее разочарование и враждебность по отношению ко мне. Я чувствовал себя студентом в кабинете директора. Ситуация меня так взбудоражила, что я застыл, словно беззащитное животное, которое терзают стервятники. Помню, как сбежал с собрания, добрался до ванной, и меня вырвало. Когда я добрался до офиса исполнительного директора, женщина взглянула на меня и воскликнула: «Господи, как же все плохо!»

К счастью, на следующей неделе мне предстояло ехать в Ирландию на свадьбу, а ничто так не утоляет печали, как ирландская свадьба. На следующий день после свадьбы мы с отцом решили пойти в паб, чтобы выпить и побол-

тать. Пока мы усаживались за стол, я стал рассказывать ему свою печальную историю. Он слушал и улыбался. У него была удивительная способность так слушать и выказывать заинтересованность, присутствовать, словно в данный момент вы были для него единственным человеком в целом мире. И я помню его слова: «Ирвин, похоже, тебе дают понять, что ты не больно-то пришелся ко двору. Однако помни: ты человек, уверенный в себе, и сам выбираешь, как на все это реагировать». Конечно, он был прав. На том заседании правления я разозлился иотреагировал на ситуацию как на угрозу. Я не стал анализировать свои эмоции, а попросту замкнулся и в результате выбрал не ту реакцию.

Отец продолжал рассуждать о том, что в пабе, как и дома, люди отлично умеют заводить друг друга, нажимая нужные кнопки. Реагировали все его клиенты. Однако через некоторое время он заметил, что все они реагируют на разное и по-разному. Джонни, например, замолкал и уходил в себя, а на его лице появлялась грусть. Микки ершился и начинал возражать. Мэри обычно отшучивалась, но отец видел, что ей больно.

Иногда люди раздражались настолько, что готовы были взорваться от любого неосторожного слова или резкой интонации. Отец всегда высматривал явные признаки того, что может начаться драка. Он говорил: «Остерегайся, когда обезьяна начинает бить себя в грудь». Имелось в виду, что, готовясь к бою, человек всегда выпячивает грудь и задирает подбородок. Стоило отцу заметить эти признаки, и он понимал, что будет дальше, и вмешивался. Кстати, одним из самых удивительных зрелищ, которые мне довелось видеть, было, как он хватается за шею человека, который вознамерился помахать кулаками, и выводит его на улицу остудиться.



Вернувшись к новой работе после той поездки в Ирландию, я принялся неторопливо и усердно изучать, что же провоцировало меня на такую усиленную нервозность и откуда взялась склонность замыкаться в конфликте. Конечно, проблемы организации никуда не делись, но я стал меньше щетиниться и над некоторыми очень трудными вопросами работал вместе с правлением.



## КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМ ТРИГГЕРНЫМ ОТПЕЧАТКОМ

До чего же мы, люди, замечательно устроены. Одна функция — выживание — главенствует над всеми остальными. Мы постоянно вглядываемся в окружающую среду, стараясь увидеть, нет ли угрозы. У нас внутри словно радар, который постоянно сканирует обстановку. Причем все это осуществляется неосознанно. Когда подсознание определяет что-то как угрозу, включается очень сложная и хорошо отлаженная программа, основная задача которой — обеспечить нашу безопасность. Это происходит так быстро, что мы угрозу и осознать-то не успели, а программа уже активировалась. Давайте же рассмотрим некоторые этапы этой программы.

1. Из информации, поступающей в неокортекс, где обретаются наш ум и сознательное мышление, мозг вычленяет нужную и направляет в миндалевидное тело, которое и управляет реакцией на угрозу. Это неудивительно, поскольку, когда мы видим на горизонте потенциальную опасность, важно не размышлять о том, что там происходит, а быстро реагировать.

2. Сердце начинает биться сильнее и быстрее, напитывая кислородом и адреналином и снабжая энергией наши руки и ноги, когда мы готовимся сражаться или бежать.
3. Мы начинаем дышать чаще, поэтому в кровеносную систему попадает больше кислорода.
4. В глаза поступает адреналин, и зрачки расширяются, чтобы мы могли лучше видеть. Обостряется и периферийное зрение.
5. Пищеварительная система заметно под тормаживает, потому что для ответа на угрозу еда не имеет решающего значения. Вот почему, как и в моей ситуации с собранием правления, некоторые люди, чувствуя угрозу, могут ощутить и физическое недомогание (меня, как вы помните, вырвало).
6. Слюны начинает вырабатываться меньше, отчего во рту пересыхает.
7. Наполненные кислородом и энергией и готовые действовать мышцы могут даже задрожать.

Если вы читаете мою книгу, поблагодарите эту замечательную программу, потому что когда-то очень давно она сработала и вы выжили. Когда наши предки, выбравшись поутру из пещеры, увидели приближающегося шерстистого мамонта с огромными бивнями, то вряд ли они принялись размышлять: «О, смотрите, какое животное на меня уставилось и, похоже, злится. Не пора ли делать ноги?» Нет, их реакция была мгновенной. Однако сегодня эта программа нередко служит препятствием для логики. Мозгу далеко не всегда удается четко отграничить настоящие угрозы от эмоциональных триггеров, для жизни не опасных. Проблема же в том, что наше тело одинаково реагирует на те и на другие.



Отпечатки пальцев у каждого из нас уникальны, но у нас есть и не менее уникальный *триггерный отпечаток* — выражение, придуманное мною, чтобы объяснить неповторимость каждого из наших эмоциональных триггеров. В этом нет ничего удивительного, если учесть, насколько различен наш жизненный опыт. Становясь руководителем, мы должны знать, что служит нам собственным триггерным отпечатком, поскольку в определенный момент он может сильно повлиять на нашу работу. Проводя тренинги для руководителей, я слышал от своих подопечных о множестве разных триггеров:

- Услышать объявление о сокращении бюджета организации.
- Оказаться в стороне по мере того, как усложняются рабочие задачи.
- Получить отрицательное или язвительное замечание на общем собрании.
- Когда на общем собрании все обсуждают тебя.
- Плохое настроение руководителя.
- Один мой подопечный обиделся на пренебрежение: сотрудник, к которому он обратился со срочной заявкой, счел ее не настолько важной.
- Когда сотрудники не выполняют поставленные перед ними задачи.
- Когда объявляют о больших переменах на предприятии.
- Когда кому-то грубят (обижают, оскорбляют) в присутствии остальных сотрудников.
- Когда перед тобой возникает разгневанный клиент.

Перечень можно продолжать до бесконечности, потому что триггерный отпечаток у всех свой. Я всегда пред-



лагаю руководителям, с которыми работаю, подумать о своих триггерах и составить собственный перечень.

Почему так важно знать свой уникальный триггерный отпечаток? Потому, что от него в огромной степени зависит наша производительность. Помните, что, когда мы чувствуем угрозу и взбудораживаемся, наш мозг урезает информацию, поступающую в неокортекс. Этот процесс влияет на нашу любознательность и способность учиться. С отсутствием же любознательности приходит склонность видеть все упрощенно, в черно-белом свете, в терминах «да/нет», отвечая только либо так, либо этак. Руководители, которых я тренировал, рассказывали и о том, что часто норовили побыстрее принять решение, лишь бы снять испытываемое напряжение. Одни начнут возражать и примутся яростнее спорить, а другие закроются — как сделал я тогда на заседании правления — и умолкнут. Все эти модели поведения мешают руководителю работать наилучшим образом, особенно в критические для организации моменты.

Но, как обычно, есть и хорошая новость: есть различные практики, которые мы можем применить, чтобы помочь себе в момент, когда мы вскипаем. Задача этих упражнений — научить нас выбирать собственную реакцию на событие, чтобы мы могли взять паузу, а не реагировать молниеносно. Давайте рассмотрим две практики, которые руководители, с которыми я работал, сочли наиболее полезными.

### УПРАЖНЕНИЕ № 1. 7-СЕКУНДНАЯ «ПЕРЕЗАГРУЗКА»

Быстрый способ успокоиться и внести коррективы в конкретный момент. Это можно делать где угодно, даже прямо на собрании/совещании.



**Шаг 1-й.** Буквально на секунду упритесь ногами в землю. Почувствуйте, как ступни касаются земли. Это простое действие заземляет вас в настоящем моменте и потихоньку отвлекает от эмоциональной реакции, в которую вы готовы нырнуть.

**Шаг 2-й.** В течение еще трех секунд делайте глубокий вдох. Осознайте любое напряжение в теле и позе. Любой зажатостью, напряженностью, сдавленностью тело сигнализирует вам, что вы замкнулись. Мысленно направьте дыхание в его напрягающуюся часть.

**Шаг 3-й.** И еще три секунды медленно выдыхайте. На выдохе расслабьте челюсть, плечи и грудь. Еще раз почувствуйте, как ноги стоят на полу. Измените позу на более открытую или менее агрессивную.

Конечно, ничего нового в этих упражнениях нет, труднее всего не забыть сделать их в нужный момент.

## УПРАЖНЕНИЕ № 2. ВИЗУАЛИЗИРУЙТЕ ДРУГУЮ РЕАКЦИЮ НА ТРИГГЕР

Доказано, что весьма действенным способом быстрее развить новые навыки является визуализация. Когда мы представляем действие (да еще во всех подробностях), стимулируется та же область мозга, что и при реальном действии. Недавно у меня занималась группа хирургов, и многие говорили о том, как они перед операцией используют силу визуализации, чтобы шаг за шагом мысленно провести предстоящую процедуру.

**Шаг 1-й.** Устройтесь поудобнее и расслабьтесь. Сосредоточьтесь на дыхании.

**Шаг 2-й.** Вспомните триггер, который хотите проанализировать. Закройте глаза, если это удобно, и визуализируйте триггер и свою привычную реакцию на него.

**Шаг 3-й.** Теперь визуализируйте тот же триггер, но на сей раз замените прежнюю рефлекторную реакцию новой, которую хотели бы видеть в себе. Постарайтесь визуализировать как можно подробнее. Задействуйте как можно больше органов чувств: зрение, слух, осязание, обоняние и вкус. Повторяйте эту визуализацию чаще и обязательно — перед ситуацией, которая может послужить триггером.

Нынче и мы сами, и организации, которыми руководим, становятся все сложнее, а темпы изменений нарастают. Пытаясь изо всех сил справиться с этой «новой нормой», мы оказываемся в среде, которая по нескольку раз в день вызывает у нас раздражение. Кто удосужился изучить собственные триггеры и привычные реакции, имеет явное преимущество и руководит гораздо спокойнее, а значит, и решения принимает в конечном счете более правильные.

Кроме того, у руководителя, готового анализировать свои триггеры, куда лучше получается создавать общность, особенно во времена организационного стресса, что и послужит темой следующей главы.



## Выводы по уроку 2

Подумайте о том, как вы обычно разговариваете и каким (какой) «заявляетесь» на работу. Вспомните примеры из своего опыта. Отметьте крестиком тот вариант, который отражает вас лучше всего.

Я осознаю ситуации, вызывающие у меня резкую негативную реакцию	Почти никогда Почти всегда <input type="checkbox"/>
В стрессовых ситуациях я срываюсь на других	Почти никогда Почти всегда <input type="checkbox"/>
Я опознаю эмоции, которые испытываю в конкретный момент	Почти никогда Почти всегда <input type="checkbox"/>
Я знаю, как успокоиться, когда расстроен(-а) или встревожен(-а)	Почти никогда Почти всегда <input type="checkbox"/>

## Инструментарий к уроку 2

Загляните в Приложение.

1. Отыскать свой уникальный триггерный отпечаток.
2. Упражняться.
3. Разобраться в себе.
4. Пять шагов, чтобы научиться управлять эмоциональными триггерами.