

**Harvard  
Business  
Review  
10  
лучших  
статей**

**Психология  
лидерства**

1599

1186

Harvard Business Review: 10 лучших статей

Harvard Business Review (HBR)

**Психология лидерства**

«Альпина Диджитал»

2018

«Психология лидерства»: Альпина Паблшер; Москва;  
2020

ISBN 978-5-9614-3114-8

*Руководитель любой организации сталкивается с необходимостью быстро адаптироваться к изменениям рынка и демонстрировать высокую и стабильную производительность в условиях постоянно растущих нагрузок. Зачастую это связано с работой под давлением, нервными срывами, профессиональным выгоранием и ухудшением взаимоотношений в коллективе. В этом сборнике отобраны самые полезные статьи журнала HBR на одну из важных для руководителя тем – развитие стрессоустойчивости.*

Abdulla Qodiriy nomidagi  
viloyat AKM

INV № 2023/36-48

## **Harvard Business Review (HBR)**

Психология лидерства / Harvard Business Review (HBR) —  
«Альпина Диджитал», 2018 — (Harvard Business Review: 10  
лучших статей)

Руководитель любой организации сталкивается с необходимостью быстро адаптироваться к изменениям рынка и демонстрировать высокую и стабильную производительность в условиях постоянно растущих нагрузок. Зачастую это связано с работой под давлением, нервными срывами, профессиональным выгоранием и ухудшением взаимоотношений в коллективе. В этом сборнике отобраны самые полезные статьи журнала HBR на одну из важных для руководителя тем – развитие стрессоустойчивости.



# Harvard Business Review (HBR)

## Психология лидерства

Главный редактор С. Турко  
Руководитель проекта Л. Разживайкина  
Корректоры О. Улантимова, М. Угальская  
Компьютерная верстка К. Свищёв  
Арт-директор Ю. Буга

Original work copyright © 2018 Harvard Business Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

## Как лучшие из лучших становятся всё лучше

*Грэм Джонс*

**ДО 1954 ГОДА МНОГИЕ СЧИТАЛИ, ЧТО** человек не в состоянии пробежать милю менее чем за четыре минуты. Именно в том году английский бегун Роджер Баннистер доказал, что все они ошибались.

«Врачи и ученые говорили, что пробежать милю быстрее, чем за четыре минуты, невозможно, а любой, кто попытается это сделать, умрет, — по воспоминаниям очевидцев, сказал Баннистер после забега. — Поэтому когда я очнулся после того, как потерял сознание на финишной черте, и поднялся с дорожки, то решил, что умер». Его пример свидетельствует о том, что в спорте, как и в бизнесе, главным препятствием для достижения «невозможного» является образ мыслей, ограничивающий человека.

Как спортивный психолог большую часть карьеры я консультировал чемпионов мира и Олимпийских игр по гребле, плаванию, сквошу, легкой атлетике, парусному спорту, прыжкам на батуте и дзюдо. В 1995 году в партнерстве с обладателем олимпийского золота по плаванию Адрианом Мурхаусом я основал компанию Lane4, в которой спортсмены мирового класса проводили занятия для персонала компаний из списков Fortune 500 и FTSE100. Нам помогали такие атлеты, как Грег Сирл, Элисон Моубрей и Том Мюррей. Разумеется, спорт — не бизнес, но определенные параллели провести можно. И в том и в другом мире суперзвезды не от рождения имеют то, что у них есть, а достигают всего, прикладывая усилия. Очевидно, что спортсмену необходимо от природы иметь некоторые физические качества: координацию, гибкость, определенные анатомические особенности. Точно так же успешные руководители высшего звена должны обладать способностью к стратегическому мышлению и взаимодействию с людьми. Но настоящий ключ к совершенству как в спорте,

так и в бизнесе – это не способность быстро плавать или мгновенно анализировать большой объем данных, а, скорее, психологическая устойчивость.

На обеих аренах успешные игроки наилучших показателей добиваются под давлением и достигают новых высот, когда оно зашкаливает. Их восхождение на вершину – это результат тщательного планирования, когда человек ставит себе множество маленьких целей и достигает их. Для спортсменов и бизнесменов соревнование – средство самосовершенствования, они постоянно работают над собой, чтобы быть лидерами. Наконец, всякий раз после большой победы они находят время, чтобы отметить свои достижения. Давайте посмотрим, как подобное поведение можно применить к высшему руководящему звену.

## Полюбите прессинг

Вы не сможете удержаться на вершине, если в стрессовых ситуациях чувствуете себя неудобно. В самом деле, умение оставаться спокойным под огнем – это одна из характерных черт людей, добивающихся высоких результатов, ее часто считают врожденной. На самом деле вы можете научиться любить прессинг за то, что он заставляет вас действовать эффективнее, чем вы от себя ожидали. Тем не менее, чтобы этому научиться, вы должны вначале сделать выбор – со всей страстью посвятить себя самосовершенствованию. Грега Сирла, олимпийского чемпиона по академической гребле, часто спрашивали, стоит ли успех заплаченной цены. Он всегда давал один и тот же ответ: «Я никогда и ничем не жертвовал. Я сделал свой выбор».

Управлять давлением намного легче, если вы можете сосредоточиться на оттачивании своего мастерства. Спортсмены с наилучшими показателями не позволяют себе переживать из-за поражений или чужих побед.

Они концентрируются только на том, что могут контролировать, и забывают остальное. Они редко отвлекаются на события, не связанные с соревнованиями. Например, гольфист мирового класса Даррен Кларк в 2006 году помог европейской команде завоевать победу в Кубке Райдера через шесть недель после смерти любимой жены. Спортсмены высшего уровня – мастера в определении приоритетов.

Если вы хотите стать птицей высокого полета в бизнесе, вы должны в равной мере сосредоточиться на своем внутреннем мире и действовать самостоятельно, без оглядки на других. Возьмем для примера одного топ-менеджера по имени Джек. В юности его страстью была борьба, и он даже отказался от учебы в Гарварде и пошел в менее престижное заведение, в котором команда по борьбе имела более высокий уровень. Позднее, когда Джек получил степень MBA, его приняли на работу в престижную банковскую инвестиционную фирму, в которой он со временем занял пост исполнительного директора. Но даже тогда Джека нисколько не волновало, какое впечатление он производит на других. «Ни на секунду не подумайте, что я занимаюсь самосовершенствованием ради статуса, – однажды сказал он мне. – Я делаю это для себя. Это то, о чем я думаю, моясь в душе. Я бы занимался им, даже если бы оно не приносило мне ни пенни».

Люди, которые так внутренне мотивированы, как Джек или Даррен Кларк, редко занимаются самобичеванием. Нельзя сказать, что те, кто многого добился, никогда не бывают резки по отношению к себе; они бы просто не смогли подняться так высоко, если бы не относились к себе критически. Но даже пережив падение, суперзвезды спорта и бизнеса встают и двигаются дальше.

Еще одно качество, которое помогает звездам полюбить прессинг, – способность переключаться с одного вида деятельности на другой.

Это удобно делать, если у вас в жизни есть еще одна страсть. Например, чемпионка по гребле Элисон Моубрей, несмотря на жесткое расписание тренировок, всегда находила время для игры на пианино. Она не только завоевала серебряную медаль на Олимпийских играх 2004 года, но и состоялась как пианистка.

Руководители высшего звена могут так пристраститься к адреналиновой гонке на работе, что вне работы им трудно бывает расслабиться. Но если вы не в состоянии во время досуга забыть о ней, как это делают элитные спортсмены, то будете постоянно подвергаться риску выгорания. Многие ведущие бизнесмены со страстью предаются своим хобби: Ричард Брэнсон, к примеру, знаменит полетами на воздушных шарах. Как бы то ни было, даже небольшие отклонения от привычного расписания, такие как партия в бридж или поход в оперу, могут быть чрезвычайно полезны, чтобы переключиться и получить заряд энергии.

## **Работайте на перспективу**

Способность спортивных звезд быстро восстанавливаться после поражений во многом обусловлена тем, что они сосредоточены на долговременных задачах. В то же время и спортсмены, и их тренеры остро осознают, что путь к большому успеху лежит через маленькие достижения.

Секрет в скрупулезном планировании своих ближайших целей таким образом, чтобы лучше показывать себя на крупных состязаниях, а не на мелких. Например, для спортсменов, участвующих в Олимпийских играх, тренировки и подготовка связаны с четырехгодичным циклом. При этом они могут ежегодно принимать участие в чемпионатах мира. Столь сложное расписание требует тщательного контроля неизбежно возникающего напряжения.

Наглядный пример – золотая медаль Адриана Мурхауса на Олимпийских играх 1988 года.

В долговременной перспективе его целью было проплыть стометровую дистанцию брассом за 62 секунды: четыремя годами ранее они с тренером высчитали, что этого будет достаточно, чтобы получить золото. Конечно, Адриан думал и о победе в промежуточных соревнованиях, но все его тренировки и подготовка были направлены на то, чтобы на летних Олимпийских играх в Сеуле уложиться в эти 62 секунды или даже показать лучшее время. На пути к этой победе он планировал достижение отдельных краткосрочных целей в каждой части подготовки к Олимпиаде – силовые тренировки, питание, психологическая устойчивость, техника и т. д.

Часто успешные руководители тоже тщательно планируют этапы пути к долговременной цели. Однажды я работал с женщиной, назовем ее Деборой, которая была менеджером в сфере ИТ и обслуживала низкобюджетные авиалинии. Ее долгосрочной целью было за три года стать руководителем высшего звена. Мы определили несколько направлений деятельности, в которых ей следовало приложить усилия, – например, завоевать хорошую репутацию и увеличить свое влияние среди руководителей отделов компании, а также осуществлять руководство сложными проектами. Затем мы установили краткосрочные цели, которые стали основой для достижений в каждой сфере: например, присоединиться к рабочей группе, созданной на базе всей компании, и возглавить международный проект. Вместе мы выстроили систему, позволяющую определять, удастся ли Деборе достигать промежуточных целей на пути к долговременной. Такой подход оправдал себя. За два месяца до окончания намеченного ею трехлетнего срока Дебора получила предложение возглавить отдел продаж с валовым оборотом \$12 млн.

## Используйте соревнование

В легкой атлетике распространена практика, когда двое элитных спортсменов из разных стран тренируются вместе. Перед Олимпиадой 1996 года я был в тренировочном лагере британской команды, где спринтер Линфорд Кристи, тогдашний олимпийский чемпион в беге на 100 метров, тренировался с приглашенным им гостем. Его партнером был спортсмен из Намибии Фрэнки Фредерикс, серебряный медалист, главный соперник Кристи на предстоящей Олимпиаде.

Чемпион мира по академической гребле Том Мюррей рассказывал мне, как соревнование с сильнейшими соперниками вдохновило его добиваться более высоких результатов. Мюррей был в группе из сорока гребцов – кандидатов в олимпийскую сборную 1996 года. Они тренировались вместе, и каждый надеялся занять одно из четырнадцати мест в команде. Поскольку окончательный состав должен был определиться за два месяца до игр в Атланте, группе из сорока спортсменов предстояло совместно тренироваться почти четыре года.

Как вспоминал Мюррей, одним из последних испытаний, проводившихся в течение недели перед утверждением состава олимпийской команды, был тест на 2000 метров на гребном тренажере. Сорок спортсменов разделили на группы по десять человек, Мюррей попал в третью группу. Во время первых двух подходов пятнадцать человек установили свои личные рекорды, а у двоих время было лучше, чем когда-либо у американских спортсменов. Планка немедленно поднялась. Мюррей понял, что ему придется грести быстрее, чем он собирался. В результате он улучшил личный рекорд на три секунды и вошел в олимпийскую команду 1996 года.

Если вы надеетесь добраться до самой вершины, как Мюррей, вам тоже понадобится приложить все силы,

чтобы «тренироваться» с людьми, которые будут вас стимулировать. Однажды я консультировал руководителя по имени Карл. Он отклонил предложение стать вторым человеком в конкурирующей фирме, где ему обещали зарплату в два раза выше. Он отверг прекрасную возможность карьерного роста, потому что в его компании действовала система наставничества и его вместе с другими руководителями обучали, как стать лидерами. Карл имел репутацию человека, который выматывает людей на работе, и понимал, что если перейдет на новое место, то сохранит эту модель поведения. Он остался в своей компании, потому что знал, что его куратор и коллеги помогут ему добиться прогресса.

В компаниях с мудрым руководством намеренно создаются ситуации, в которых сотрудникам с наилучшими показателями приходится конкурировать и достигать уровня, которого они никогда бы не достигли, если бы работали с менее успешными коллегами. Программы по развитию талантов, которые собирают самых перспективных сотрудников компании для интенсивных занятий, часто нацелены именно на это. Если вы хотите стать руководителем мирового уровня, начните с участия в такой программе.

## **Откройте себя заново**

Достичь вершины трудно, но еще труднее на ней удержаться. Вы стали чемпионом Олимпиады, побили мировой рекорд или одержали больше побед, чем кто-либо в вашем виде спорта. И как же вам теперь, когда вы уже эталон для других, мотивировать себя вновь проявлять психологическую и физическую выносливость, чтобы одержать победу еще раз? Это одна из самых трудных задач, стоящих перед тем, кто уже принадлежит к элите в какой-либо области и вынужден заново открывать себя.

Возьмем батутистку Сью Шоттон. Я работал с нею в 1983 году, когда она стала номером один среди женщин – то есть уже считалась лучшей батутисткой на планете, но еще не побеждала на чемпионате мира.

Шоттон была преисполнена решимости заполучить чемпионский титул. Не полагаясь на волю случая, она постоянно бросала себе вызов, работая с физиологами, специалистами по биомеханике и высококлассными тренерами, которые поддерживали ее с помощью самых передовых методов. Она совершенствовала новые движения, анализируя их на видеозаписях, пробовала использовать различные пищевые добавки, чтобы пополнять энергию. Усилия Сью, затраченные на то, чтобы оставаться впереди чрезвычайно амбициозных соперниц, оправдали себя: в 1984 году она выиграла чемпионат мира, став первой британкой, завоевавшей этот титул.

У Шоттон была ненасытная потребность в ответной реакции – качество, присущее всем успешным бизнесменам, с которыми я работал. Они ощущали чрезвычайно сильную необходимость мгновенной, ситуативной обратной связи. Один директор по продажам и маркетингу, принадлежавший к высшему звену, говорил, что никогда бы не удержался на нынешней должности, если бы генеральный директор не критиковал его, причем критика была порой прямолинейной до безжалостности.

Если вы похожи на тех бизнесменов – лидеров в своей области, с которыми мне довелось работать, вы тоже нуждаетесь в советах, помогающих развиваться и добиваться успеха. Но тем не менее я должен вас предостеречь: очень хорошо, что вы ощущаете брошенный вам вызов, но при этом следует удостовериться, что любая обратная связь, которую вы получаете, является конструктивной. Даже если критика на первый взгляд не выглядит полезной, попробуйте понять, нельзя ли все же из нее извлечь какие-то ценные идеи. Обращайте внимание на мелочи. Вы должны видеть,

как может улучшиться ваша деятельность после ее подробного анализа с наставником.

## **Отмечайте победы**

Люди, добившиеся высоких результатов, знают, как их отмечать, – в свое торжество они вкладывают почти столько же усилий, сколько в свершения. Однажды я работал с профессиональным игроком в гольф, который, достигнув высокого ранга в этом виде спорта, вознаградил себя тем, о чем мечтал, когда был молодым, – дорогими часами, роскошной машиной, новым домом. Это напоминало ему о достижениях, о том, сколько труда, преданности и самоотдачи он отдавал гольфу многие годы.

Празднование – это не только эмоциональное освобождение. Если оно проходит должным образом, то включает в себя глубокий анализ и осознание достигнутого. Люди, добившиеся самых высоких результатов, никогда не двигаются дальше, пока тщательно не изучат факторы, которые привели их к успеху, и не осознают их. Нечто подобное я наблюдал в команде Уэльса по регби, которую консультировал с 2000 по 2002 годы. После каждой игры члены команды анализировали не только неудачи, но и положительные стороны. Они обычно делились на маленькие группы, чтобы изучить и обсудить удачные моменты игры и повторить их в следующем матче. Это упражнение было прекрасным способом обрести опыт и уверенность в себе. На самом деле основная функция празднования победы – поощрить себя к более высоким достижениям.

В бизнесе, где на компании давит необходимость получать квартальную прибыль, а акционеры нетерпеливы, менеджеры должны регулировать продолжительность празднования достижений. Если слишком долго упиваться успехом, то это отвлекает от работы и, хуже того,

может привести к самодовольству. Знайте меру, не заикливайтесь на успехах. Наступление дня, когда вы переходите на новый уровень, – это то, что действительно стоит отметить.

Мудрые руководители компании знают, как сохранять баланс между празднованием и желанием быстрее достичь новых вершин. Один британский оператор мобильной связи устраивает для своих сотрудников ежегодный бал, на который тратит более £1 млн. Чтобы развлечь работников, компания снимает популярные площадки и приглашает известные поп-группы. Но одним из факторов успеха компании является то, что ее менеджеры знают: в списке десяти основных стимулов, вызывающих желание победить, праздник занимает лишь девятое место. Как все работники с высокими показателями, они также знают, что празднование надо заслужить. Без победы в нем нет никакого смысла.

## **Воля к победе**

Зрителю, наблюдающему за соревнованиями на Олимпийских играх, легко впасть в заблуждение, что элитные спортсмены достигают всего практически без усилий. Однако это иллюзия. Даже самые юные спортсмены потратили на подготовку много лет и пережили ряд поражений. Всех звезд спорта ведет вперед яростное желание соревноваться и в итоге победить. И все равно большинство участников Олимпийских игр уезжают без единой медали. Те, у кого сильный характер, возвращаются к тренировкам. Именно это отличает звезд от обычных успешных людей. Чтобы вернуться на ринг и бороться до самого конца, требуются такие настойчивость и храбрость, которые трудно представить. Эти качества есть у олимпийских спортсменов. Если вы хотите стать одним из руководителей высшего звена, вам они тоже понадобятся.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
июнь 2008 года.*

## Горнило лидерства

*Уоррен Беннис, Роберт Томас*

**ВСЮ ЖИЗНЬ, ИЗУЧАЯ ЛИДЕРСТВО**, мы не переставали задаваться вопросом, что же делает человека подлинным лидером? Почему мы постоянно видим, как одни люди излучают уверенность, лояльность и готовность к тяжелому труду, заражая своим отношением окружающих, в то время как другие, вроде бы не менее прозорливые и умные, раз за разом терпят поражение. Это вечный вопрос, на который нет простого ответа. Однако мы пришли к выводу, что не последнюю роль здесь играет отношение людей к сложным жизненным ситуациям. Наши последние исследования позволили нам заключить, что одним из наиболее достоверных индикаторов и факторов прогнозирования наличия истинных лидерских качеств является способность человека обращать себе на пользу даже самые неприятные ситуации и извлекать из них важные уроки. Иными словами, истинный лидер всегда обладает навыками, необходимыми для того, чтобы противостоять любым испытаниям и выходить из них, становясь лишь сильнее и настойчивее.

Возьмем, к примеру, Сиднея Хармана. Тридцать четыре года назад этот бизнесмен, которому было тогда 48, занимал одновременно два руководящих поста. Он был президентом компании – производителя аудиосистем Harman Kardon (сейчас – Harman International) и президентом Friends World College (сейчас – Friends World Program), экспериментального квакерского учебного заведения на Лонг-Айленде, основой философии которого была идея о том,

что не учителя, а сами ученики несут ответственность за свое образование. Разрываясь между двумя работами, Харман, по его собственному определению, вел «двойную жизнь», переодеваясь и обедая в машине по дороге между офисами и заводами Harman Cardon и кампусом Friends World. Однажды, когда Харман находился в колледже, ему сообщили о кризисе, разразившемся на принадлежащей его компании фабрике в Боливаре, штат Теннесси.

Он незамедлительно помчался на боливарскую фабрику, обстановка на которой была, как он сам потом вспоминал, «грубой, отвратительной и во многом унижительной». Как выяснилось, проблема возникла в полировочном цехе, где дюжина рабочих, преимущественно афроамериканцев, выполняла тупую и тяжелую работу по отшлифовке зеркал и прочих гладких частей, нередко во вредных для здоровья условиях. У ночной смены в десять часов вечера был десятиминутный перерыв. Звонок, оповещающий о начале перерыва, почему-то не сработал, и администрация решила отложить перерыв на десять минут, когда должен был прозвенеть следующий звонок. Но на одного из рабочих, «черного старика с почти библейским именем Ной Кросс», снизошло, как говорит Харман, «озарение». «Он сказал своим товарищам, буквально: “Я не работаю на неработающий звонок. Это звонок должен звенеть для меня. Но я сам могу сказать себе, когда наступает десять часов. Я сам купил себе часы. И не буду ждать еще десять минут. Я отправляюсь на перерыв”. И все двенадцать парней ушли на перерыв, и, конечно же, все полетело к чертям».

Этот принципиальный бунт рабочего – отказ подчиняться бессмысленным указаниям руководства – стал, в свою очередь, откровением для Хармана: «Это технологии здесь служат людям, а не наоборот, – осознал он. – Я неожиданно понял, что то, что я делаю в колледже, можно применять и в бизнесе».

Abdulla Qodiriy nomidagi

viloyat AKM

INV № 2023/36-48

В последующие годы он провел модернизацию фабрики и ее работы, превратив предприятие в своего рода кампус: открыл на территории учебные классы для рабочих, в том числе игры на фортепиано, и стимулировал рабочих брать на себя максимум ответственности за обстановку на рабочих местах. Более того, он создал такую среду, где инакомыслие не только терпелось, но и поощрялось. Независимая заводская газета *Bolivar Mirror* дала рабочим возможность выразить себя творчески и эмоционально – и они увлеченно препарировали Хармана на ее страницах.

### **Идея вкратце**

Что позволяет одному лидеру внушать окружающим уверенность, лояльность и готовность к тяжелому труду, в то время как другие – столь же прозорливые и умные – терпят неудачи? Ключом к ответу на этот вопрос является разное отношение к трудностям.

Выдающийся лидер извлекает пользу и важные уроки из самых неприятных ситуаций. Подобно фениксу, восстающему из пепла, он выходит из любых испытаний более сильным, уверенным в себе и в своей цели и преданным своему делу.

Мы называем такие знаковые события «горнилом лидерства». Это действительно тяжелые испытания, часто обладающие серьезным травматическим эффектом и всегда происходящие внезапно.

Таким образом Харман, сам того не ожидая, стал пионером управления с участием персонала (*participative management*), движения, которое продолжает оказывать влияние на устройство рабочей среды на предприятиях всего мира. Как говорит сам Харман, это была не «блестящая

идея», родившаяся в президентском офисе и затем воплощенная на предприятии. Она органически выросла из его поездки в Боливар, где ему пришлось «тушить пожар». Преображение Хармана было в первую очередь творческим. Ему удалось связать две идеи, на первый взгляд, не имеющие друг к другу никакого отношения, и создать радикально новый подход к управлению, отражающий как экономические, так и гуманитарные преимущества организации рабочей среды по типу, более напоминающему университетские городки. Карьерные достижения Хармана этим не ограничились. Он не только основал Harman International, но и был заместителем секретаря Министерства торговли в администрации Джимми Картера. Однако всегда он вспоминал о происшествии в Боливаре как о событии, сформировавшем его дальнейший профессиональный путь, моменте, когда он сам почувствовал себя подлинным лидером.

### **Идея на практике**

#### **Опыт горнила**

Сложные ситуации становятся для лидеров моментами глубокого самопознания, когда им приходится пристально рассмотреть собственные ценности, поставить под сомнение свои представления и отточить суждения.

*Пример:* Сидней Харман – один из основателей компании – производителя аудиосистем Harman Kardon и президент экспериментального колледжа, образовательный процесс в котором ориентирован на студентов, – попал в свое горнило, когда на одной из его фабрик «все полетело к чертям». Когда администрация отложила перерыв из-за сломавшегося звонка, рабочие взбунтовались. «Я не работаю на неработающий звонок», – заявил один из них.

Для Хармана этот отказ подчиниться бессмысленным указаниям руководства стал поводом осознать неожиданную связь между подходами к образованию и к бизнесу. Став пионером управления с участием персонала, Харман преобразовал свое предприятие в своего рода кампус, организовав для рабочих учебные группы и поощряя инакомыслие. Он считал этот бунт важнейшим формирующим событием своей карьеры, моментом, когда он стал подлинным лидером.

### **Разнообразие испытаний**

Бывают испытания жестокие и даже угрожающие жизни (столкновение с предубеждениями, болезни); а бывают более позитивные, но также требующие огромного напряжения сил (например, требовательное начальство или учителя). Однако в какое бы горнило ни попал настоящий лидер, он находит свой способ принять вызов и извлечь из него пользу.

*Пример:* Вернон Джордан, работая на бывшего мэра Атланты Роберта Мэддокса, постоянно был мишенью расистских придинок последнего. Однако Джордан не позволил садизму босса разрушить свою жизнь, а воспринял его поведение как отчаянное бешенство того, кто сознает, что эра Старого Юга подошла к концу. Реакция Джордана придала ему сил для того, чтобы стать уважаемым юристом и советником президента.

### **Необходимые навыки лидера**

Чтобы извлекать полезные уроки из негативного опыта, лидер должен обладать четырьмя качествами.

**1. Вовлечение других людей в поиск общего решения.** Сидней Харман в период кризиса на фабрике привлек рабочих к радикально новому управленческому подходу.

**2. Дар убеждения.** Президент колледжа Джек Коулмен с помощью одних только слов предотвратил столкновение между футболистами и участниками демонстрации против войны во Вьетнаме, угрожавшими сжечь американский флаг. Что же Коулмен предложил протестующим? Спустить флаг, выстирать его и поднять снова.

**3. Верность принципам.** В момент напряженного эмоционального столкновения между футболистами и демонстрантами ценности Коулмена восторжествовали.

**4. Способность адаптироваться.** Это наиболее важное качество включает в себя, во-первых, *быстрое осознание ситуации*, а во-вторых, *твердость характера*. Для быстрой ориентации в ситуации необходимо взвесить многочисленные факторы (например, как разные люди могут интерпретировать ваш жест). Не имея такой способности, лидер не сможет наладить связь с окружающими.

Твердость характера обеспечивает упорство и жесткость, необходимые для того, чтобы не терять надежды во время катастрофических событий. Например, Майкл Кляйн заработал миллионы на недвижимости, будучи совсем юным, к двадцати годам потерял все – но потом основал несколько новых компаний и сделал маленькую фирму по выпуску программного обеспечения частью Hewlett-Packard.

История Хармана уникальна по своим подробностям, но не по значимости. Опросив за последние три года более 40 ведущих лидеров бизнеса и общественного сектора,

мы с удивлением обнаружили, что все они – как молодые, так и пожилые – говорят об определенных драматических, часто травматических и всегда внезапных событиях, которые преобразили их и стали источником их исключительных лидерских способностей.

Мы назвали подобные ситуации «горнилом лидерства» – по аналогии с приспособлением, которое использовали средневековые алхимики, пытавшиеся превращать неблагородные металлы в золото. Для лидеров, с которыми мы беседовали, эти суровые испытания послужили проверкой их способностей, стали моментом глубокого самопознания и заставили задуматься о том, кто они и что для них действительно значимо. Благодаря таким ситуациям им пришлось пристальнее рассмотреть собственные ценности, поставить под сомнение свои представления и отточить суждения. И все они выходили из этих испытаний более сильными и уверенными в себе и в своих целях – и принципиально изменившимися.

Горнило лидерства может принимать разные формы. Иногда это жестокие и даже несущие угрозу для жизни события, а иногда – более прозаические эпизоды неуверенности в собственных силах. Но, какой бы ни была природа этих испытаний, люди, с которыми мы беседовали, всегда могли, как и Харман, построить вокруг них рассказ о том, как им был брошен вызов, как они приняли его и в результате стали более эффективными лидерами. Изучая эти истории, мы обнаружили, что они раскрывают не только то, как конкретный человек сформировался как лидер, но и некие общие для всех характеристики, которые возникают или по меньшей мере проявляются в ситуации горнила.

## Опыт непохожести

Горнило по определению – это трансформирующий опыт, через который человек начинает по-новому ощущать себя. Поэтому, вероятно, неудивительно, что очень часто такой опыт оказывается связан с предубеждениями. Быть жертвой предубеждений особенно тяжело, потому что такие ситуации заставляют человека сталкиваться с искаженным восприятием себя, что часто порождает сильные чувства гнева, замешательства и замыкания в себе. Однако при всей его травматичности некоторым людям столкновение с предубеждениями открывает глаза. Они приобретают более четкое понимание того, кто они есть, своей роли и места в мире.

Вот, к примеру, Лиз Альтман, вице-президент компании Motorola, на которую наибольшее влияние в жизни оказал год, проведенный на фабрике видеокамер Sony в сельском районе Японии, где она столкнулась с отчужденностью и сексизмом. По словам самой Альтман, это было «самое трудное из того, что я делала в жизни». Чужая культура – а в особенности характерное для нее подавление личности группой – оказалась для молодой американки одновременно шоком и вызовом. Она не просто чувствовала себя одинокой в незнакомом для нее мире. Она должна была с боем защищать свои позиции как единственная женщина-инженер на предприятии, где представительницы ее пола традиционно выполняли обязанности младших ассистенток и конторских служащих, которых называли «офисные дамочки».

Другая женщина, ранее оказавшаяся в Японии в аналогичном положении, предупредила Альтман, что единственный способ завоевать уважение мужчин – не присоединяться к клану «офисных дамочек». Но в первое же утро на новом месте, когда прозвенел звонок на перерыв, Альтман увидела, что все мужчины идут в кафетерии в одну

сторону, а женщины – в другую, причем они сразу же оставили ей место за своим столом, а мужчины ее полностью проигнорировали. Инстинкт подсказал Альтман, что лучше пренебречь предупреждением, чем обидеть дам отказом от их приглашения.

В следующие несколько дней она продолжала пить кофе и обедать вместе с женщинами, и это дало ей возможность в спокойной обстановке наблюдать за непривычной офисной культурой. Достаточно быстро она заметила, что некоторые мужчины никуда не уходят во время перерывов, а остаются за своими столами и читают журналы. Она подумала, что можно попробовать время от времени поступать так же. Наконец, внимательно прислушавшись к разговорам вокруг, она выяснила, что среди инженеров-мужчин есть группа любителей горных велосипедов. Так как Альтман сама хотела приобрести горный велосипед, она обратилась к ним за советом. Таким образом через некоторое время она утвердилась в положении «свободного радикала», общаясь и с женщинами, и с мужчинами.

Оказалось, что одна из женщин, с которыми она сидела в кафетерии в самый первый день, секретарь отдела, была замужем за одним из инженеров. Она стала приглашать Альтман на различные сборища, чего, вероятно, не произошло бы, если бы Лиз сразу же отстранилась от женской части персонала. «Если бы я сразу начала пытаться подружиться с мужчинами и не имела бы ее в качестве союзницы, такого никогда бы не произошло», – говорит Альтман.

Оглядываясь назад, она убеждена, что этот опыт очень сильно помог ей лучше увидеть свои сильные стороны и способности, подготовив к другим сложным ситуациям. Стажировка в Японии научила ее внимательно наблюдать и не делать поспешных выводов на основании сторонних представлений о культуре – неоценимые качества для ее

теперешнего положения в Motorola, где она обеспечивает гладкое слияние разных корпоративных культур, в том числе при работе с многочисленными региональными подразделениями компании.

Альтман считает, что она не могла бы настолько эффективно выполнять свою работу, если бы у нее не было опыта жизни в чужой стране, и она не испытала бы на себе культурный диссонанс: «Вам может казаться, что вы установили нормальные отношения с окружающими, но если вы не понимаете местную систему координат, то очень многое из происходящего вокруг останется вам недоступным». Альтман также уверена в том, что это испытание укрепило ее уверенность в себе – теперь, как ей кажется, она может справиться практически с любой ситуацией.

Для того чтобы испытать на себе влияние культурных различий, необязательно оказываться так далеко от дома. Для Мюриэл («Мики») Зиберт, первой женщины-брокера Нью-Йоркской фондовой биржи, горнилом стала обстановка, царившая там в 1950–1960-х годах, – настолько сексистская, что она вообще не могла получить работу, пока не перестала писать в резюме свое имя и не ограничилась бесполовыми инициалами. Женщин в этой сфере, не считая секретарей и редких аналитиков, было крайне мало, и они были разобщены. Еще одной проблемой было ее еврейское происхождение, потому что в те времена, как говорила она сама, большинство крупных фирм «не испытывали особой симпатии» ни к женщинам, ни к евреям. Но Зиберт не сломалась и не отступила. Вместо этого она стала лишь сильнее, сосредоточеннее и еще больше укрепилась в своем намерении изменить статус-кво.

Когда мы беседовали с Зиберт, она рассказала нам о том, как справлялась с антисемитизмом с помощью придуманного ею самой метода, избавившего ее от неприятных комментариев коллег,

при этом не разрушив отношений, которые были необходимы ей для успешной работы. По словам Зиберт, в те времена было нормой выпивать за ланчем. «Дайте человеку выпить пару стаканчиков, – вспоминает она, – и он начинал говорить о евреях». Для таких случаев она завела открытки примерно с таким текстом:

*«Белая курочка,  
Пестрая индейка,  
Если кто не в курсе,  
Я – еврейка».*

Зиберт передавала открытки тем, кто был замечен в антисемитских высказываниях, приписывая: «Приятного обеда!» «Они получали эти открытки, и больше я не слышала никаких глупых замечаний. И при этом не заставляла никого смущаться». Банки отказывались выдавать Зиберт кредит на выплату взноса, необходимого для получения брокерского места в любой из крупных фирм, работавших на фондовой бирже, поэтому в конце концов она купила собственное место и стала работать на себя.

Через несколько лет она основала фирму Muriel Siebert & Company (сейчас – Siebert Financial Corporation) и стала помогать другим людям избежать трудностей, с которыми сама столкнулась в начале своей карьеры. Она посвятила себя не только роли защитника женщин в бизнесе и разработке финансовых продуктов, ориентированных на женщин, но и образованию подрастающего поколения в сфере финансовых возможностей и ответственности.

Мы не брали интервью для этой статьи у Вернона Джордана, однако он тоже может служить прекрасным примером того, как столкновение с предубеждениями не ломает человека, напротив, помогает ему в жизни. В своей книге воспоминаний «Вернон умеет читать!» (Vernon Can Read!) Джордан описывает злобные насмешки,

объектом которых был в юности. Ему приходилось терпеть их от своего босса, откровенного расиста Роберта Мэддокса. Джордан прислуживал бывшему мэру Атланты за обедом в белом пиджаке, с полотенцем на руке. Кроме того, он выполнял обязанности его шофера. При любом удобном случае Мэддокс саркастически объявлял: «Вернон умеет читать!» – как будто грамотность молодого афроамериканца была чем-то удивительным.

### **Как становятся лидерами**

Мы не собирались специально изучать ситуации горнила. Наши исследования для этой статьи и нашей книги «Кто становится лидером в бизнесе»<sup>1</sup> были посвящены тому, как эпоха влияет на мотивы и стремления лидеров. Мы беседовали с 43 лидерами бизнеса и государственного сектора из двух групп: родившихся до 1925 и после 1970 года. К нашему полному восторгу, мы узнали очень многое о том, как возраст и эпоха влияют на стиль лидерства.

У наших «ветеранов» и «вундеркиндов» (как мы их потом стали называть для краткости) оказались совершенно разные представления об ответственности, гармонии трудовой деятельности, роли героев и так далее. Но при этом у них нашлось и кое-что общее – в том числе стремление к постоянному обучению и четкое осознание ценностей. Однако самым любопытным стало то, что и ветераны, и вундеркинды постоянно рассказывали нам о том, как их вдохновили, сформировали и буквально научили быть лидерами различные

---

<sup>1</sup> Беннис У., Томас Р. Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны. – М.: Олимп, 2019.

непростые ситуации. И в итоге, как это часто бывает с по-настоящему хорошими исследованиями, наша работа оказалась даже интереснее, чем мы думали вначале. Мы продолжили изучать влияние эпохи – то, что мы узнали, описано в нашей книге, – но в то же время собирали истории о таких поворотных моментах. Здесь мы делимся ими с вами.

Подвергаясь таким постоянным унижениям, менее сильный человек мог бы позволить Мэддоксу разрушить свою жизнь. Но в своих мемуарах Джордан находит собственную интерпретацию садизма Мэддокса, который в результате не озлобил его, а лишь сделал сильнее. Оглядываясь назад, Джордан воспринимает Мэддокса не как сильного представителя правящего класса Джорджии, а как печальный анахронизм, человека, который бесился от того, что сознавал – его время заканчивается. Как пишет о Мэддоксе Джордан, «его полунасмешливые-полусерьезные комментарии о моей образованности были предсмертным хрипом его культуры. Когда он видел, что я... сам строил свою жизнь так, чтобы стать мужчиной... в том понимании, как это представлял себе и он сам, он выходил из себя».

Жестокость Мэддокса стала тем самым горнилом, которому Джордан, сознательно или бессознательно, придал смысл искупления. Вместо того чтобы впасть в бешенство и ненависть, Джордан видел закат Старого Юга и представлял себе свое будущее свободным от исторических оков расизма. Его способность найти смысл в потенциально критической ситуации превратила ее в бесценный опыт, горнило, в котором ковалось его лидерство.

## Победа над тьмой

Некоторые тяжелые испытания высвечивают скрытые и подавленные области души. Это, как правило, наиболее жесткие ситуации, связанные, к примеру, с болезнью или насилием. Для Сиднея Риттенберга, которому сейчас 79, горнилом стали 16 лет, проведенных по несправедливому обвинению в одиночной камере китайской тюрьмы. В 1949 году Риттенберг был посажен в тюрьму безо всякого объяснения своими бывшими товарищами из правительства Мао Цзэдуна. Первый год он провел в полной темноте, его даже не допрашивали. (Позже он узнал, что его арестовали по указанию из Москвы, где его ошибочно посчитали агентом ЦРУ.) Риттенберг, брошенный в тюрьму, запертый в крохотной камере в непроницаемой темноте, не сетовал на судьбу и не паниковал. Вместо этого в первые же минуты он вспомнил строфу из стихотворения, четыре строчки, которые запомнил еще с детства:

*Меня заключили в круг –  
Еретика, бунтаря, изгоя.  
Но у меня есть любовь и силы,  
чтобы победить,  
Я нарисую другой круг, в  
котором будут они!*

Этот отрывок из стихотворения Эдвина Маркхэма «Обманутый» (Outwitted) оказался для Риттенберга ключом к выживанию. «Господи! – подумал он. – Вот и стратегия для меня!» Он включил в свой круг тюремных надзирателей, построив с ними отношения, которые помогли ему адаптироваться к заключению. Он бегло говорил по-китайски, и ему удалось уговорить надзирателей передать ему книги и свечу, чтобы он мог читать. Кроме того, после первого года заключения он решил заняться

совершенствованием своего мышления – сделать его более научным, более точным и более преданным социализму. Он верил, что, если ему удастся стать более сознательным, тюремщики смогут лучше его понять. А когда по прошествии уже долгого времени он почувствовал, что темнота все же берет верх над его разумом, он находил утешение в сказках и историях для детей, которые припоминал.

**Высшая степень обновления: сила неотении  
ВСЕ НАШИ СОБЕСЕДНИКИ  
ОПИСЫВАЛИ СВОИ СИТУАЦИИ**

горнила как возможности для обновления для того, чтобы критически взглянуть на свою жизнь и найти смысл в ситуациях, которые для многих были бы пугающими и способными их сломать. В своем крайнем проявлении такая способность к обновлению напоминает вечную молодость – ту степень жизнелюбия, открытости и неисчерпаемой способности удивляться, которая противоречит расхожему взгляду на старость.

Мы взяли из биологии термин «неотения» – что, согласно словарю, означает «сохранение ювенильных характеристик у взрослых представителей вида», – чтобы описать это качество, эту непрекращающуюся тягу к новым знаниям, которой обладают все опрошенные нами лидеры вне зависимости от возраста. Со стороны все они выглядят полными энергии, любознательности и уверенности в том, что мир полон чудес, раскрывающихся перед ними, словно бесконечный праздник.

Роберт Гэлвин, бывший глава компании Motorola, которому сейчас уже под 80, по выходным занимается серфингом. Артур Левитт-младший, бывший председатель

Комиссии по ценным бумагам и биржам, которому в этом году исполнился 71 год, – заядлый альпинист-любитель. Архитектор Фрэнк Гери в свои 72 играет в хоккей. Но не только любовь к физической активности характеризует неотению; главное – стремление к новым знаниям и саморазвитию, любопытство и страсть к жизни.

Чтобы понять, почему это качество столь ценно для лидера, имеет смысл кратко рассмотреть стоящую за ним научную идею. Неотения – это двигатель эволюции. Это те самые щенячьи черты в древних волках, благодаря которым они стали собаками. На протяжении тысяч лет человек выделял тех волков, которые были наиболее дружелюбными и любопытными. Естественно, что он не пытался завязать отношения с теми, кто мог напасть без предупреждения, а предпочитал тех, кто казался ему ближе по характеру ему самому – охотно шел на зрительный контакт и был готов к общению, короче говоря, сохранял больше всего щенячьих черт. Как и человеческие детеныши, эти звери обладали определенными физическими особенностями, которые вызывали у взрослых желание «попаянчиться» с ними.

Когда младенец видит взрослого, он часто реагирует на него улыбкой – сначала робкой, которая затем превращается в сияющую, так что взрослый ощущает себя центром вселенной. Недавние исследования в области формирования привязанностей показали, что кормление грудью и другие близкие взаимодействия с малышом заставляют организм матери в огромных количествах вырабатывать окситоцин – гормон спокойствия и хорошего настроения, который является мощным средством противодействия другому

гормону, кортизолу, вырабатываемому в стрессовых ситуациях. По-видимому, именно окситоцин служит «клеем», на котором держится чувство тесной привязанности. Характерные особенности внешности и поведения младенцев стимулируют выработку окситоцина в организме счастливого взрослого. Эти черты – те самые, которые вызывают у нас возгласы умиления всякий раз, когда мы видим младенца, – и поведение взрослых под влиянием окситоцина позволяет детям «заставлять» взрослых ухаживать за ними, что необходимо для выживания этим уязвимым и не полностью развитым существам.

Насколько велика роль неотении в обеспечении живого существа защитой и заботой со стороны окружающих, можно увидеть на примере эксперимента, проведенного в бывшем СССР. Сорок лет назад один советский ученый решил вывести на сибирской звероферме неотенических серебристых лис, чтобы звери более спокойно воспринимали человека и их было бы легче содержать и убивать для получения шкурок. Для разведения отбирались только наименее агрессивные и наиболее склонные к приручению животные.

Эксперимент продолжался 40 лет, и сегодня, когда сменилось уже 35 поколений лис, на ферме содержат породу совершенно ручных зверей, которые больше похожи по внешнему виду и поведению на молодых лисят и даже на собак, чем на своих диких предков. Они претерпели заметные физические изменения (например, у некоторых из них висячие собачьи уши), но наибольшее впечатление производит человеческая реакция, вызванная этими неотеническими признаками. Вместо того чтобы просто порадоваться тому факту,

что лисы больше не кусаются и не лают, когда их ведут на убой, работники фермы начинают испытывать такую привязанность к своим милым подопечным, что порой пытаются найти способы сохранить им жизнь.

Многие из товарищей Риттенберга по заключению, напротив, либо впадали в бешенство, либо замыкались в себе: «Они пытались штурмовать стены... им это не удавалось. И мне кажется, причина была в том, что они не понимали... что счастье... – это не функция обстоятельств, в которых вы находитесь; это функция вашего восприятия жизни».

Риттенберг не потерял верности своим идеалам и после освобождения. Дверь его темницы внезапно отворилась в 1955 году – так закончился его первый шестилетний срок. Риттенберг вспоминает: «Представитель правительства объявил мне, что я был несправедливо обвинен, что правительство приносит мне официальные извинения... и готово сделать все возможное, чтобы компенсировать мне проведенные в тюрьме годы». Ему предложили денег, чтобы он уехал в США или Европу и начал новую жизнь, но Риттенберг отказался, решив вместо этого остаться в Китае и продолжить работать с местными коммунистами.

И даже после повторного ареста, когда он еще на десять лет оказался в одиночной камере за поддержку демократии во время Культурной революции, Риттенберг не был сломлен. Вместо этого годы в тюрьме дали ему возможность пересмотреть свои взгляды – особенно свою преданность марксизму и председателю Мао. «В этом смысле тюрьма меня освободила», – говорит он.

Риттенберг учился, читал, писал и думал – и в процессе этого узнавал нечто новое о себе самом. «Я понял, что всегда очень боялся оказаться отступником... настолько, что это даже не давало мне более критически взглянуть на

собственные представления... Даже это казалось мне предательством. После освобождения... с моих глаз спала пелена, и я понял, что... идея установления демократии через диктатуру по своей сути ошибочна».

Но самое главное состоит в том, что Риттенберг вышел из тюрьмы в полной уверенности, что ничто в профессиональной жизни теперь не сможет его сломать, и вместе с женой открыл собственное дело. Rittenberg Associates – консалтинговая фирма, деятельность которой посвящена развитию бизнес-связей между США и Китаем. И сегодня Риттенберг столь же верен своим идеалам – хоть и не своим старым взглядам на пути их достижения, – как и 50 лет назад, когда его вера подверглась столь серьезным испытаниям.

## **Большие надежды**

К счастью, не для всех опыт горнила оказывается столь травмирующим. Это может быть позитивная, хоть и непростая, ситуация, требующая большого напряжения сил, – например, работа с требовательным начальником или наставником. Натаниэль Джоунс, судья Апелляционного суда США по шестому округу, считает, что своим успехом он в основном обязан замечательному учителю. Это был Мэйнард Дикерсон, успешный юрист, первый чернокожий городской прокурор в стране и издатель местной афроамериканской газеты.

Дикерсон повлиял на Джоунса очень во многом. Например, благодаря ему молодому человеку удалось собственными глазами увидеть изнутри великую борьбу за гражданские права 1950-х, когда наставник позволил ему присутствовать при разговорах с такими активистами, как Тургуд Маршалл, Уолтер Уайт, Рой Уилкинс и Роберт Уивер. «Я был поражен их решимостью, их юмором... и их твердым намерением не поддаваться системе. Там, где

другие смирились бы с поражением, они оборачивали ситуацию в свою пользу». Нет никаких сомнений, что этот опыт повлиял на многие важные решения, которые вынес судья Джоунс в делах, связанных с гражданскими правами.

Дикерсон был для него одновременно ролевой моделью и наставником. Его уроки охватывали все сферы интеллектуального и духовного роста Джоунса, в том числе тренировки того, что сейчас мы называем эмоциональным интеллектом. Дикерсон установил для Джоунса самую высокую планку, особенно в области навыков коммуникации – что, как мы выяснили, совершенно необходимо для лидерства. Дикерсон редактировал его первые опыты в качестве спортивного журналиста с уважительной безжалостностью, красными чернилами, так что, по словам Джоунса, страница после правки «выглядела так, словно на ней подрались петухи». Но при этом Дикерсон не жалел времени на то, чтобы объяснить своему подопечному каждую его ошибку и то, почему это важно.

Учитель также следил за тем, чтобы юный Джоунс всегда говорил правильно, и тихонько шипел, повернувшись в его сторону, если тот начинал запинаться. Большие надежды, возлагаемые на человека, – это свидетельство большого уважения к нему, и, постепенно постигая все сложные уроки своего наставника, Джоунс изо всех сил старался не разочаровать этого человека, которого он до сих пор зовет «мистером Дикерсоном». Обучая Джоунса, Дикерсон обеспечивал своего рода профессиональную и моральную преемственность – и действительно, Джоунс в конце концов встал в ряды борцов за перемены в обществе, среди которых Дикерсон занимал достойное место. Джоунс считает, что то внимание и усилия, которые Дикерсон вложил в его развитие, действительно стали фактором, изменившим его жизнь, – а это внимание подпитывалось убежденностью учителя в том, что его юный ученик также сможет сыграть важную роль в жизни общества.

Еще одна история о влиянии наставника – это история Майкла Кляйна, молодого человека, который еще в юности заработал миллионы на недвижимости в Южной Калифорнии, но к двадцати годам потерял все и затем основал несколько новых компаний. Его учителем стал его дед, Макс Кляйн, который в 50–60-е годы создал в Америке повальную моду на развивающие детские книжки типа «раскрась в соответствии с цифрами». Младшему Кляйну было всего лишь четыре или пять лет, когда дед начал делиться с ним своими деловыми соображениями. На протяжении многих лет он учил Майкла, как справляться с переменами и использовать их. Они каждый день по часу беседовали по телефону вплоть до самой смерти Макса.

### **Что необходимо лидеру**

Во время наших бесед мы услышали и много других историй о судьбоносных событиях. Джек Коулмен – бывший президент Хэверфордского колледжа в Пенсильвании, сейчас ему 78. Он рассказал нам, как однажды, когда шла война во Вьетнаме, он услышал, что группа студентов собирается спустить американский флаг и сжечь его – а бывшие члены школьной футбольной команды собираются не дать им этого сделать. Словно из ниоткуда Коулмену пришла идея о том, как предотвратить насилие: он предложил протестующим студентам спустить флаг, выстирать его и поднять снова. Даже сейчас воспоминания об этом моменте вызывают у Коулмена бурю эмоций.

Джон Гарднер – основатель Common Cause, скончавшийся в возрасте 89 лет. Своим горнилом, в котором выковывались его лидерские качества, он считал тяжелейшую подготовку, которую он прошел во времена Второй мировой войны в качестве морского пехотинца. Архитектор Фрэнк Гери говорил о проблемах, с которыми ему, еврейскому юноше, пришлось столкнуться в

колледже. Джефф Уилк, главный управляющий крупного предприятия, рассказывал о дне, когда ему доложили, что на его заводе убит рабочий. Этот опыт научил его, что быть лидером – это гораздо больше, чем просто выполнять квартальный план.

Так что же позволило всем этим людям не только справиться с этими сложными ситуациями, но и извлечь из них важнейшие уроки? Мы думаем, что всех выдающихся лидеров объединяет наличие четырех необходимых качеств, причем это те самые качества, которые позволяют человеку обратить себе на пользу любой потенциально разрушительный опыт. Первое – это способность вовлекать других людей в поиск общего решения. Вспомним Сиднея Хармана, который с головой нырнул в царившую на фабрике неразбериху и привлек рабочих к созданию нового управленческого подхода. Второе – это дар убеждения. Примером может служить ситуация с Джеком Коулменом, которому удалось предотвратить насилие с помощью одних только слов. Третье – верность принципам и четкая система ценностей. Ценности Коулмена восторжествовали даже в условиях перенасыщенного эмоциями столкновения между участниками демонстрации и рассерженными (и сильными) футболистами.

Но, несомненно, наиболее важное качество для лидера – это способность адаптироваться. По сути это прикладное творчество, почти мистическая способность пройти через трудности со всем сопутствующим стрессом и стать лишь сильнее, чем раньше. Это качество делится на два основных аспекта: способность к быстрому осознанию ситуации и твердость характера. Для правильного и быстрого осознания ситуации человек должен уметь взвешивать множество разных факторов – от того, как разные люди могут интерпретировать его жест, до возможных перспектив развития ситуации.

Не обладая такими навыками, лидер неизбежно терпит

неудачу, так как не может наладить контакт с подчиненными. Дуглас Айвестер, сменивший Роберто Гозуэту на посту руководителя Coca-Cola, проявил печальную неспособность ориентироваться в ситуации и в результате продержался на своем посту лишь 28 месяцев. Например, он понизил в должности наиболее высокопоставленного афроамериканца в компании, несмотря на то, что в результате она проиграла иск на 200 млн долларов, выдвинутый чернокожими работниками, – и это в Атланте, городе, где всегда существовало влиятельное афроамериканское большинство. Противоположностью Айвестеру может служить Вернон Джордан. Он признавал, что время его босса прошло – не просто время на высоком посту, но вся эпоха, которая его сформировала. И поэтому Джордан поднялся выше оскорблений и понял, чем на самом деле является злость босса – отчаянным бешенством человека, который уже знает, что проиграл.

Что такое твердость характера, понятно и так: это упорство и жесткость, которые позволяют людям пережить самые тяжелые испытания, не теряя надежды. Майкл Кляйн потерпел неудачу еще в юности, однако не дал ей себя сломать. У него остался единственный актив – приобретенная им маленькая компания по выпуску программного обеспечения. Кляйн построил на ее основе Transoft Networks, которую в 1999 году приобрела Hewlett-Packard. Мики Зиберт применила свое чувство юмора, чтобы прекратить обидные для нее разговоры. Сидней Риттенберг во время длительного заключения призвал на помощь воспоминания и внутреннюю силу, которые не дали ему озлобиться.

Именно сочетание твердости характера и способности к быстрому осознанию ситуации в первую очередь позволяет человеку не только выжить в трудных испытаниях, но и извлечь из них необходимые уроки, стать более сильным, более увлеченным и преданным своему делу. Эти качества

позволяют лидерам, попавшим в горнило, не сломаться, а, наоборот, вырасти, увидеть возможность там, где другие найдут лишь отчаяние. В этом и состоит подлинное лидерство.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
сентябрь 2002 года.*

## **Формируем стрессоустойчивость**

*Мартин Селигман*

### **ДУГЛАС И УОЛТЕР, ДВОЕ ВЫПУСКНИКОВ**

Университета Пенсильвании, получившие степень MBA, полтора года назад были уволены из компаний на Уолл-стрит. Оба находились в смятении, ими овладели тоска, депрессия и беспокойство по поводу будущего. У Дугласа настроение часто менялось. После двух недель поисков работы он сказал себе: «Это не я виноват, просто в экономике наступил трудный период. Я хорош и делаю все правильно, поэтому обязательно найдется место для приложения моих способностей». Он обновил резюме и разослал его в десяток нью-йоркских фирм, но везде получил отказ. Затем он обратился в шесть компаний в родном городе в Огайо и в конце концов был принят на работу. Уолтер, напротив, скатился к полной безысходности. «Меня уволили, потому что я не умею работать под давлением, – думал он. – Я не гожусь для работы в финансовой сфере. Экономическая ситуация улучшится только через многие годы». Даже когда рынок труда активизировался, он не искал работу. Закончилось все тем, что Уолтер переехал к родителям.

Дуглас и Уолтер (на самом деле это не реальные люди, а собирательные образы, основанные на проведенных интервью) находятся на разных полюсах широкого диапазона реакций на поражение. Дугласы всегда

восстанавливаются после короткого периода отчаяния, в течение года они добиваются успеха благодаря приобретенному опыту. Уолтеры от тоски переходят к депрессии, а затем страх перед будущим их парализует. Тем не менее профессиональная неудача – это практически неизбежная составляющая работы, и наряду с неудачной любовью она является одной из самых распространенных жизненных трагедий. Такие люди, как Уолтер, почти наверняка разрушат свою карьеру, и компании, где работают подобные сотрудники, в трудные времена обречены на провал. Люди, подобные Дугласу, достигают вершины, и именно их следует принимать на работу, чтобы добиться успеха, и в дальнейшем держаться за них. Но как можно узнать, кто Уолтер, а кто Дуглас? Может ли Уолтер стать Дугласом? Можно ли измерить психологическую выносливость и научиться ей?

Тридцать лет научных исследований дали нам ответы на эти вопросы. Мы узнали не только как отличить тех, кто поднимется после падения, от тех, кто останется лежать раздавленным, но и то, как развить умение вставать. Мы с коллегами со всего мира разработали программу по обучению выносливости. Сейчас она тестируется в организации, в которой работает 1,1 млн человек и травмы более распространены и жестоки, чем в любой другой корпоративной системе, – в армии Соединенных Штатов. Военнослужащие нередко сталкиваются с депрессией и посттравматическим стрессовым расстройством (ПТСР), но тысячи из них также испытывают посттравматический рост. Нашим методом является тренировка, направленная на повышение стрессоустойчивости, чтобы снизить число тех, кто безуспешно борется с неудачами, и увеличить количество тех, кто их преодолевает. Мы считаем, что бизнесмены могут извлечь уроки из этого подхода, особенно во времена упадка и стагнации.

Работая одновременно с солдатами (сотрудниками) и

сержантами-инструкторами (менеджерами), мы помогаем создать армию Дугласов, которые могут превратить свой самый трудный опыт в катализатор, помогающий добиться наилучших результатов.

### **Идея вкратце**

Поражение – одна из самых распространенных жизненных травм. Тем не менее реакция людей на него может значительно отличаться. Одни восстанавливаются после краткого периода отчаяния, другие впадают в депрессию, и страх перед будущим их парализует.

Исследования, проводившиеся тридцать лет, привели к предположению, что стрессоустойчивость можно измерить и что ей можно научиться. Эта идея проходит проверку в армии США, где работает программа под названием «Всесторонняя подготовка солдата» (Comprehensive Soldier Fitness, CSF). Цель CSF – сделать психику солдат такой же тренированной, как и их тело.

Ключевой компонент CSF – это профессиональный тренинг стрессоустойчивости для сержантов-инструкторов. Он представляет собой форму обучения руководящего состава, при которой лидеры учатся, как управлять психологической выносливостью и передавать ее другим людям, усиливая их психическую устойчивость, индивидуальные сильные стороны и создавая прочные взаимоотношения.

## **Главное – оптимизм**

Хотя меня и называют отцом позитивной психологии, я шел к ней долгим и трудным путем, через многие годы исследований, сопровождаемых поражениями и неудачами. В конце 1960-х годов я работал в команде, которая открыла «синдром выученной беспомощности». Мы обнаружили, что собаки, крысы, мыши и даже тараканы, которые испытали легкий удар током, впоследствии даже не пытаются его избежать, если его повторять. Далее нами было доказано, что люди ведут себя точно так же. В эксперименте, результаты которого мы с Дональдом Хирото опубликовали в 1975 году и которые с тех пор многократно подтверждались, испытуемые были случайным образом разделены на три группы. Люди в первой группе подвергались воздействию громкого раздражающего шума, который они могли остановить, нажав кнопку. Люди во второй группе слышали тот же шум, но выключить его не могли. Третья группа – контрольная – вообще ничего не слышала. На следующий день испытуемые оказывались в совершенно иной ситуации. Теперь для того, чтобы отключить звук, им требовалось всего лишь развести кисти рук на 12 дюймов. Люди из первой и третьей групп быстро поняли это и научились отключать звуковой раздражитель. Но те, кто был во второй группе, обычно даже не пытались ничего предпринять. На первом этапе они потерпели поражение, поняли, что не могут управлять ситуацией, и стали пассивны. На втором этапе, ожидая очередного поражения, они даже не пытались избежать воздействия шума. Они обучились беспомощности.

Тем не менее, как ни странно, примерно треть людей и животных, которые проходили испытания током или раздражающим шумом, не стали беспомощными. Что именно помогло им устоять? За 15 лет исследований мы с коллегами нашли ответ на этот вопрос: оптимизм. Мы разработали опросники и проанализировали содержание аудиозаписей и анкет, чтобы оценить оптимистичность или

пессимистичность ответов. Выяснилось, что люди, которые не сдаются, воспринимают трудности как временные, локализованные и поддающиеся изменениям («это скоро пройдет; просто сложилась такая ситуация, но я могу с нею что-то сделать»). Благодаря этому мы пришли к пониманию, как можем сделать людей невосприимчивыми к беспомощности, депрессии и беспокойству, научить их не падать духом после поражения: надо научить их думать как оптимисты. Под руководством Карен Рейвич и Джейн Гилхэм из Университета Пенсильвании мы создали программу по повышению стрессоустойчивости для детей, подростков и молодежи Penn Resiliency Program (PRP). Программа применялась в 21 школе, причем учебные заведения были очень разными и находились как в городах, от Филадельфии до Пекина, так и в пригородах. Также мы создали десятидневную программу, с помощью которой педагоги учились быть более оптимистичными и передавать это умение ученикам. Мы обнаружили, что в результате работы этих учителей уровень депрессий и тревожности у детей снизился. Еще один способ, которым мы обучаем позитивной психологии, — это постдипломная программа «Магистр прикладной позитивной психологии» (Master of applied positive psychology, MAPP), которая уже шестой год преподается в Университете Пенсильвании.

Когда легендарный генерал Джордж Уильям Кейси — младший, начальник штаба армии США и командир коалиционных сил в Ираке, спросил меня, как позитивная психология может помочь в решении проблем солдат, я дал ему простой ответ. Обычно реакция людей на чрезвычайные обстоятельства очень отличается. С одного края оказываются люди, которые страдают от ПТСР, депрессии и даже кончают жизнь самоубийством. В середине находится большинство, которое вначале проявляет симптомы депрессии и тревожности, но примерно через месяц с помощью физических или психологических мер возвращается к тому

состоянию, которое было до травмы. Это и есть стрессоустойчивость, или психологическая выносливость. На другом краю находятся люди, которые демонстрируют посттравматический рост. Они также вначале переживают депрессию и волнение, часто выливающиеся в полноценное ПТСР, но в течение года начинают себя чувствовать лучше, чем до травмы. Это те, о ком Фридрих Ницше говорил: «То, что не убивает нас, делает нас сильнее».

**Знаете ли вы свои сильные стороны?**

**В ИССЛЕДОВАНИИ ИМЕЮЩИХ ПРАКТИЧЕСКУЮ ПОЛЬЗУ** индивидуальных сильных сторон изучаются 24 положительные черты характера, среди которых присутствуют любопытство, творческое начало, храбрость, настойчивость, принципиальность, объективность, лидерские качества и самоконтроль. Участники оценивают высказывания по шкале от «очень похоже на меня» до «совсем не похоже на меня», чтобы определить свои сильные стороны. Вот примеры высказываний:

- Я считаю, что мир – это очень интересное место.
- Я всегда знаю, что делаю.
- Я никогда не бросаю работу, пока не доведу ее до конца.
- Креативность – одна из моих сильных сторон.
- Мне часто приходилось сталкиваться с сильным противостоянием.
- Я всегда готов рискнуть и завязать близкие отношения.
- Я умею признавать свою неправоту.
- Находясь в группе, я стараюсь убедиться, что все ее члены проявляют активность.

- Я всегда и во всем нахожу светлую сторону.
- Я хочу в полной мере участвовать в жизни, а не наблюдать за ней со стороны.

Я сказал генералу Кейси, что армия могла бы изменить это соотношение в положительную сторону, обучая личный состав психологическим приемам, необходимым, чтобы остановить нисходящую спираль, часто сопровождающую поражение. Он приказал организовать проверку уровня стрессоустойчивости и обучение позитивной психологии, чтобы создать армию, столь же устойчивую психологически, как и сильную физически. Эта программа, обошедшаяся в \$145 млн проводится под руководством бригадного генерала Ронды Корнум и называется «Всесторонняя подготовка солдата». Она состоит из трех компонентов: теста на психологическое состояние, курсов самосовершенствования, доступных после прохождения теста, и профессионального тренинга выносливости (master resilience training, MRT) для сержантов-инструкторов. Все это основывается на PERMA: позитивных эмоциях, вовлеченности, отношениях, смысле и удовлетворении<sup>2</sup> – структурных элементах стрессоустойчивости и роста.

## Тестирование психологического состояния

Команда, возглавляемая профессором Мичиганского университета Кристофером Питерсоном, автором опроса для исследования имеющих практическую ценность сильных сторон личности, разработала тест под названием «Инструмент для совокупной оценки» (Global Assessment Tool, GAT). Этот двадцатиминутный

---

<sup>2</sup> От англ. positive emotion, engagement, relationships, meaning, accomplishment.

опросник, в котором акцент сделан на сильные стороны человека, создан для определения четырех параметров: эмоционального, семейного, социального и духовного благополучия. Все они способствуют снижению депрессии и тревожности. Согласно исследованиям, это ключевые параметры для PERMA.

Хотя результаты индивидуальных тестов являются конфиденциальными, итоги GAT позволяют тестируемым сделать выбор между базовым или продвинутым курсом формирования стрессоустойчивости. Также GAT обеспечивает общий терминологический лексикон для описания состояния солдат. Собранная информация позволяет армии оценить психологическое состояние как отдельных подразделений, так и всей организации в целом, выделить положительные и отрицательные стороны. К моменту написания этой статьи тест прошли более 900 000 солдат. С течением времени армия будет сравнивать их психологические профили с показателями и медицинскими данными; собранная в результате база данных позволит нам ответить на следующие вопросы: какие именно качества защищают личность от ПТСР, депрессии, тревожности и самоубийства? Сказывается ли ощущение значимости работы на эффективности труда? Быстрее ли продвигаются по карьерной лестнице те, кто обладает высоким уровнем позитивных эмоций? Может ли оптимизм передаваться от лидера к подчиненным?

## **Курсы онлайн**

Второй компонент CSF – это один из курсов по четырем параметрам психологического состояния на выбор и обязательный курс посттравматического роста. Возможность применения для корпоративных менеджеров одних модулей более очевидна, чем использование других, но я кратко охарактеризую их все.

Модуль по эмоциональному здоровью, созданный Барбарой Фредериксон, профессором психологии эмоций и психофизиологии Университета Северной Каролины, и ее коллегой Сарой Алгоэ, обучает солдат усиливать положительные эмоции и распознавать, какую угрозу несут в себе отрицательные (такие как грусть и гнев), если они несоразмерны происходящему.

Семейное благополучие также влияет на производительность труда. Сотовые телефоны, электронная почта, Facebook и Skype позволяют даже солдатам на боевой вахте или в заграничных командировках оставаться на связи со своими родными. Курс, созданный Джоном и Джули Готтман, выдающимися психологами, специалистами в области семейных отношений, нацелен на приобретение различных навыков, в том числе на формирование доверия, конструктивное разрешение конфликтов и восстановление после измены партнера.

Модуль социального благополучия, созданный Джоном Качиоппо, преподавателем психологии из Чикагского университета и экспертом по проблемам одиночества, учит солдат сопереживанию, знакомя их со свойствами зеркальных нейронов мозга. Когда вы видите, что другой человек испытывает боль, в вашем мозге происходят процессы, схожие с теми, когда вам самим больно (но не идентичные им). Также солдаты практикуются в распознавании эмоций других людей с учетом расовых и культурных отличий. Все это лежит в основе развития эмоционального интеллекта, при этом личностное многообразие в американской армии – это реальность, а не лозунг.

Модуль духовного благополучия, созданный Кеннетом Паргаментом, профессором психологии Университета Западного Кентукки в Боулинг-Грин, и полковником Патриком Суини, преподавателем бихевиоризма и управления в академии Вест-Пойнт, формирует у солдат

«духовный стержень» вместе с самоосознанием, чувством собственной значимости, самоконтролем, самомотивацией и социальным сознанием. Слово «духовный» в терминологии CSF не имеет религиозного смысла, а означает принадлежность к чему-то большему, чем ты сам, и служение высоким целям.

Обязательный модуль по посттравматическому росту весьма актуален для руководящих работников, столкнувшихся с неудачами. Созданный Ричардом Тедески, преподавателем психологии Университета Северной Каролины в Шарлотт, и психологом из Гарварда Ричардом МакНэлли, он основан на древней мудрости, гласящей, что изменение личности начинается с осознания ценности своей жизни, совершенствования своих сильных сторон, стремления действовать в соответствии с новыми возможностями, улучшения отношений или постижения новых духовных глубин. Модуль интерактивно обучает солдат пяти элементам, необходимым, чтобы достичь посттравматического роста:

1. Понимание реакции на травму («на поражение»), в том числе утраты веры в себя, в других людей и в будущее. Это нормальная реакция, а не симптом ПТСР или дефект характера.

2. Снижение тревожности с помощью контроля навязчивых мыслей и образов.

3. Вовлечение в конструктивное саморазоблачение. Если человек пытается скрыть травму, то это может привести к усилению ее физических и психологических симптомов, поэтому солдат поощряют рассказывать свои истории.

4. Создание истории, в которой травма предстает как развилка на пути, что эффективно подчеркивает парадоксальность события: потеря и выигрыш, горе и чувство признательности, уязвимость и сила. Менеджер может сравнить это с тем, что основоположник исследования лидерских качеств Уоррен Беннис называл «горнило

лидерства». История показывает, какие именно сильные стороны человека были задействованы, какие отношения улучшились, как укрепилась духовная жизнь, насколько больше человек стал ценить жизнь или какие новые дороги перед ним открылись.

5. Четкая формулировка жизненных принципов. Этот пункт сосредоточивает в себе новые пути к альтруизму, новой индивидуальности и заставляет вспомнить греческого героя, который возвращается из царства Аида, чтобы донести до людей истину.

## **Профессиональный тренинг стрессоустойчивости**

Третий и самый важный компонент курса «Всесторонняя подготовка солдата» – это профессиональный тренинг стрессоустойчивости для сержантов-инструкторов и других армейских руководителей, который проводится в нескольких подразделениях и учебных учреждениях: в Пенсильванском университете, в Университете Виктори в Мемфисе, штат Теннесси, в форте Джексон, штат Южная Каролина, а также с помощью мобильных команд, работающих с войсками, базирующимися в Германии и Корее. Профессиональный тренинг стрессоустойчивости можно рассматривать как курс обучения лидеров и руководящих работников стрессоустойчивости и методам передачи своих знаний и умений. Курс состоит из трех частей: воспитание психической устойчивости, формирование сильных сторон личности и выстраивание прочных взаимоотношений. В качестве образца для всех трех компонентов использовалась Penn Resiliency Program; сначала проводятся общие лекции, а затем занятия по секциям, включающие ролевые игры, письменные задания и дискуссии в малых группах.

### **Формирование психической устойчивости**

Это первая часть профессионального тренинга стрессоустойчивости, она напоминает задачи индивидуального онлайн-курса для солдат по эмоциональному благополучию. Она начинается с модели ABCD Альберта Эллиса: С (эмоциональные последствия) проистекают не напрямую из А (неудачи), а из В (чьего-либо мнения о неудаче). Сержанты прорабатывают трудные ситуации (например, не смог пробежать три мили) и учатся отделять В (импульсивные мысли о ситуации – «я проиграл») от С – эмоций, вызванных ситуацией (например, «из-за этого весь день чувствую себя подавленным и поэтому показываю плохие результаты»). После этого они переходят к D – учатся быстро и эффективно избавляться от надуманных мыслей о трудной ситуации.

Затем мы переходим к ловушкам мышления, таким как преувеличение проблемы или суждение о человеке или его способностях на основании одного поступка. Это мы иллюстрируем следующим примером: «Солдат в вашем отделении старается на тренировках и отстает весь остальной день. Его форма выглядит мокрой и грязной, и он совершает ошибки во время артиллерийской подготовки. Легко сделать вывод, что он плохой солдат. Но как этот вывод повлияет на того, кто так думает, и на самого солдата?» Также мы обсуждаем «айсберги» – глубоко укоренившиеся суждения, такие как «просить о помощи означает проявлять слабость», и изучаем метод, позволяющий определить их и избавиться от ошибочных: остается ли такой «айсберг» значимым? Применимо ли это суждение к конкретной ситуации? Не слишком ли оно категорично? Полезно ли оно?

Наконец, мы учимся минимизировать катастрофическое мышление, обдумывая возможный исход дела: лучший, самый плохой и наиболее вероятный. Например, сержант получает низкую оценку эффективности своей работы от командира.

Он думает: «Теперь мне не дадут рекомендации для повышения, у меня нет тех качеств, которые нужны в армии». Это худшее, что может случиться. Теперь посмотрим на проблему в перспективе. Каким может быть наилучший исход дела? «Отрицательная оценка была ошибочной». А каков наиболее вероятный вариант развития событий? «Я получу от куратора план по корректировке своих действий. Я буду подавлен, а мой командир разочарован».

### **Формирование сильных сторон личности**

Вторая часть тренинга начинается с теста, похожего на GAT. Это опрос, проводимый для исследования имеющих практическую ценность сильных сторон личности, который проводится онлайн. В результате формируется ранжированный список из 24 основных сильных сторон характера человека (см. врезку «Знаете ли вы свои сильные стороны?»). В малых группах обсуждаются следующие вопросы: что вы узнали о себе из опроса? Какие сильные стороны вашего характера развились во время службы в армии? Как они помогают вам выполнять задания и добиваться своих целей? Каковы негативные стороны ваших сильных качеств и как вы можете минимизировать их влияние? После этого сержантов разбивают на группы и просят выполнить задание, используя положительные качества членов команды. Наконец, сержанты записывают свои истории о том, как их сильные стороны помогли им в трудных ситуациях. Один сержант описал, как доброжелательность и мудрость помогли ему справиться с солдатом, который закатывал истерики и разжигал конфликты. Сержант обнаружил, что солдат злится на жену и вымещает зло на своем отделении. Проявляя мудрость, сержант помог подчиненному понять точку зрения жены и написать письмо, в котором солдат благодарил свою вторую

половину за то, как она переносила тяготы жизни во время трех его боевых операций.

### **Выстраивание прочных взаимоотношений**

Третья часть профессионального тренинга стрессоустойчивости направлена на усвоение практических приемов позитивного взаимодействия. Мы опираемся на работу профессора психологии Шелли Гейбл из Калифорнийского университета в Санта-Барбаре, которая доказывает, что любовь и дружба усиливаются, когда человек реагирует на того, кто разделяет его положительный опыт, активно и конструктивно, а не пассивно и деструктивно (см. врезку «Четыре способа реагировать»). Сержанты описывают, как они обычно общаются с людьми, и определяют факторы, которые могут повлиять на активную и конструктивную реакцию (такие как усталость или чрезмерная погруженность в себя). Далее мы изучаем работу преподавателя психологии из Стэнфорда Кэрол Дуэк об эффективном одобрении. Когда сержант, скажем, хвалит солдат, отмечая детали их работы (вместо того чтобы ограничиться общей похвалой, например «хорошая работа»), солдаты знают, что их командир относится к ним с вниманием и все замечает. Также мы учим позитивному взаимодействию, отделяя его от пассивного или агрессивного: какие речевые обороты, тон, мимика, жесты, темп характерны для каждого из трех типов и какое послание они в себе содержат.

Улучшение психологической устойчивости, акцентирование и культивирование сильных сторон личности, создание прочных взаимоотношений – все это ключевые навыки для любого успешного менеджера. Программы по развитию лидерских качеств часто затрагивают эти темы, но программа MRT обеспечивает системный подход, позволяющий гарантировать,

что даже перед лицом ужасных провалов, когда на кону жизни людей, армейские сержанты будут способны помочь подчиненным мобилизовать лучшие качества. Менеджеры могут изменить культуру своих организаций, сосредоточившись на положительном, а не отрицательном, и таким образом превратить пессимистичных, беспомощных Уолтеров в оптимистичных, исполнительных и энергичных Дугласов. Честно говоря, мы волновались, что бравые солдаты сочтут тренинг по стрессоустойчивости слишком «дамским», слащавым или непонятной ерундой. Но такого не произошло; в среднем они оценили его на 4,9 из 5 баллов. Большинство сказало, что это был самый лучший из всех тренингов, пройденных ими в армии.

**Четыре способа реагировать  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ТРЕНИНГЕ  
СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ** мы объясняем и демонстрируем четыре способа реагирования: *активный конструктивный* (реальная полная поддержка, оказываемая с энтузиазмом), *пассивный конструктивный* (немногословная поддержка), *пассивный деструктивный* (игнорирование события) и *активный деструктивный* (указание на негативные стороны события).

Приведем пример.

Рядовой Джонсон говорит рядовому Гонзалесу:

– Я только что получил повышение.

**Активный конструктивный**

– Отлично! Какие у тебя теперь будут обязанности? Когда приступаешь к ним? Что сказал капитан о твоих заслугах?

**Пассивный конструктивный**

– Хорошо!

### **Пассивный деструктивный**

– Я получил забавное письмо от сына. Вот, послушай...

### **Активный деструктивный**

– Ты же знаешь, больше платить тебе не будут, к тому же это повышение отнимет у тебя большую часть свободного времени.

Мы считаем, что MRT позволит нам создать лучшую армию. Для проверки нашей гипотезы проводится широкомасштабное исследование под руководством подполковника Шэрон Макбрайд и капитана Пола Лестера. По мере реализации программы они сравнивают показатели солдат, которых сержанты обучили стрессоустойчивости, и солдат, которых не обучали. По завершении их исследований мы окончательно определим, могут ли тренинги по стрессоустойчивости и позитивная психология увеличить эффективность взрослых людей, работающих в крупной организации, в той же мере, как это происходит со школьниками и студентами.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
апрель 2011 года.*

## **Зарядка для ума**

*Родерик Гилки, Клинт Килтс*

**УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛЬ ОТКРОВЕННО ПРИЗНАВАЛСЯ**, что для него курить сигары и пить спиртное до, после и во время еды, а также в перерывах между приемами пищи – это святое. Тем не менее он отличался исключительно острым умом. Как мы знаем, Черчилль дожил до 90 лет, что подтверждает современные данные о благотворном влиянии умственной деятельности на состояние организма.

Конечно, немногие руководители высшего звена хотели бы последовать примеру Черчилля и совершенно не уделять внимания здоровью. С ростом продолжительности жизни люди прикладывают все больше усилий, чтобы жить долго и оставаться здоровыми. Американская ассоциация кардиологов рекомендует пять раз в неделю по полчаса выполнять несложные физические упражнения. Неудивительно, что большинство крупных компаний предлагает своим сотрудникам членство в спортивных клубах; во многих есть спортивные залы. Отправляясь в поездку, вы можете быть практически на сто процентов уверены, что в вашем отеле найдется фитнес-центр. Возможно, в нем вам даже придется постоять в очереди.

Тем не менее до недавнего времени, кажется, не существовало никаких руководств по сохранению умственного здоровья. Не было упражнений для мозга – никаких «ментальных отжиманий», которые вы могли бы делать, чтобы в преклонном возрасте не утратить память и способность к аналитическому мышлению. В самом худшем случае все может закончиться болезнью Альцгеймера, для которой не существует лечения с доказанной эффективностью.

Но в 1990-е годы, которые Белый дом объявил «десятилетием мозга», чтобы подвести общество к осознанию необходимости неврологических исследований, благодаря совместным усилиям Национального института здоровья, Национального института психического здоровья и библиотеки Конгресса была развернута широкомасштабная исследовательская работа и подготовка специалистов в этой области. Это привело к пересмотру некоторых распространенных представлений о мозге. Например, раньше считалось, что он с возрастом уменьшается. Но выяснилось, что нейроны – нервные клетки, через которые передается информация, поддерживающая деятельность мозга, – не отмирают, когда мы стареем. На самом деле некоторые отделы мозга, например те, которые отвечают за моторику и память, могут с годами даже вырабатывать большее количество нейронов. Этот процесс, который называется нейрогенезом, официальная нейробиология ранее считала немислимым.

Какое отношение все это имеет к вам? Процесс нейрогенеза тесно связан с образом жизни, который вы ведете. Анатомические особенности мозга, нейронные связи и когнитивные способности могут быть укреплены и улучшены через ваш опыт и взаимодействие с окружающей средой. Состояние здоровья мозга – это не просто результат благополучного или тяжелого детства либо генетического наследия, оно также отражает опыт вашей взрослой жизни и то, какой выбор вы делаете в ней. Это просто отличные новости. Зигмунд Фрейд и его последователи как в области неврологии, так и в психиатрии многие годы считали, что развитие мозга прекращается в детстве или раннем отрочестве. Но хотя именно эти периоды наиболее благоприятны для образования нейронов, теперь мы знаем, что, если следовать некоторым рекомендациям, с возрастом можно сохранять и даже развивать умственные способности.

К примеру, исследования, проведенные методом томографии головного мозга, показали, что приобретение навыков в самых разных областях, таких как игра на виолончели, жонглирование, умение говорить на иностранном языке или вождение машины, способствует расширению нейронных систем и более интенсивному обмену информацией между нейронами в тех отделах головного мозга, которые отвечают за двигательные функции и способность ориентироваться в пространстве. Иначе говоря, приобретая новые навыки, можно физически изменять свой мозг и даже сознательным волевым усилием вносить коррективы в его работу. В недавнем эксперименте, где применялась томография головного мозга в реальном времени, ученые доказали, что отдельные люди могут научиться уменьшать интенсивность боли, глядя на изображение своего мозга и пытаясь сознательно контролировать деятельность ростральной передней цингулярной коры – одной из основных зон, участвующих в регуляции болевых ощущений. Таким образом, теоретически люди могут избавляться от боли без лекарств, с помощью нейрологической обратной связи.

Учитывая эти достижения нейронауки, можно предположить, что нет никаких причин, по которым ваш мозг в 60 лет не может работать так же хорошо, как он функционировал в 25. Об этом прекрасно знали такие мыслители, как Сократ, Коперник и Галилей, которые в 60–70 лет все еще оставались на пике своих интеллектуальных способностей. Не удивило бы это и таких лидеров бизнеса, как Алан Гринспен, Уоррен Баффетт и Самнер Редстоун. Эти живые легенды и многие другие подобные им люди интуитивно понимали, что живость ума – это результат того, что мы можем назвать интеллектуальным здоровьем, то есть способности осмысливать, запоминать, осваивать новое, планировать и приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Эта способность постоянно поддерживается определенными внутренними установками, образом жизни и упражнениями. Чем лучше ваше интеллектуальное состояние, тем эффективнее вы можете принимать решения, находить выход из трудных ситуаций, справляться со стрессом и изменениями в жизни. Хорошая интеллектуальная форма позволит вам оставаться открытыми для новых идей и альтернативных точек зрения. Она дает возможность менять свое поведение и предугадывать, помогут ли эти изменения добиться ваших целей. Вы можете стать человеком, представляющим большую ценность для компании, в которой работаете. Но самое важное, пожалуй, вот что: ваше старение может быть отложено на годы, в течение которых вы даже успеете сделать новую карьеру.

Так каким же образом возможно упражнять свои интеллектуальные способности? Сделав выборку из постоянно растущего объема данных, полученных в ходе исследований в области нейронаук, психологии и в других сферах, связанных с психическим здоровьем, мы определили четыре шага, которые вы можете сделать. Конечно, эти советы не исчерпывают всех возможностей профилактики интеллектуального старения. В чем-то они перекрывают друг друга, а в чем-то дополняют. Но, как мы считаем, в совокупности они обеспечивают базовые возможности сохранения активного творческого мышления.

## **Шаг 1. Понять, как опыт влияет на развитие мозга**

Психологи давно признают, что когнитивные способности находятся в зависимости от опыта. Уже в середине XX века было известно, что полученный опыт помогает младенцам взаимодействовать с окружающей средой. Также мы знаем, что опыт оказывает физиологическое воздействие на мозг.

В конце XVIII века итальянский анатом Винченцо Малакарне провел свои знаменитые эксперименты на собаках и птицах. Он разделил новорожденных щенков из одного помета и только что вылупившихся из яиц птенцов на пары. За одним животным из пары он тщательно ухаживал и обучал его, другому же только обеспечивал хороший уход. Впоследствии, проведя их вскрытие, исследователь выяснил, что у тех животных, которые проходили обучение, мозг был сложнее анатомически, в нем имелось больше складок и извилин. Это был первый эксперимент, продемонстрировавший влияние опыта и обучения на структуру мозга. Возвращаясь к примеру, приведенному ранее, отметим, что двигательная зона коры головного мозга, которая управляет руками играющего на виолончели, лучше развита у человека, который брал уроки игры, чем у того, кто совсем не умеет играть.

Но если о биологическом влиянии приобретенного опыта ученым, занимающимся нейронауками, известно давно, то о том, как мозг в действительности обрабатывает опыт, чтобы вычленив из него новые знания и сформировать способность действовать, мы узнали недавно. Открытие особых групп нейронов, которые отвечают за восприятие предметов, людей и действий, позволяет по-новому объяснить весь механизм. Эти так называемые зеркальные нейроны увеличивают скорость и точность восприятия, воспроизводя окружающие нас объекты и действия в нашем мозге. Зеркальные нейроны словно помогают нам создать внутреннее отражение внешнего мира. Их открытие – это огромный шаг вперед в понимании того, как человек постигает мир и управляет окружающей средой. Опыт, приобретенный с помощью наблюдения, активизирует такие увеличивающие производительность нейроны, и это ускоряет процесс обучения и улучшает способность к нему.

Традиционно ученые предполагали, что люди получают новые навыки через практику.

то есть через прямой опыт, но существование зеркальных нейронов означает, что вы можете чему-то научиться с помощью наблюдений и опосредованного опыта. Только представьте себе: когда вы наблюдаете, как профессиональный игрок в гольф принимает стойку и производит замах, ваши зеркальные нейроны активизируются и позволяют вам обучаться с помощью его опыта, создавая мысленный образ правильных действий. Таким способом можно приобрести не только физические навыки, но и социальные: зеркальные нейроны отражают мимику, жесты и другие сигналы и развивают способность «читать» выражения лиц и действия других людей, сопоставляя их с усвоенными ранее образцами.

Исходя из этого, можно предположить, что мысленная имитация – например, попытка воссоздать замах профессионального игрока в гольф с помощью мысленного образа – это действенный способ обучаться и приобретать новые умения. В самом деле, профессиональные спортсмены часто объясняют свои выдающиеся достижения тем, что они могут «увидеть», как полетит мяч, еще до того, как отобьют его или поймают. Способность мозга обучаться подобным образом служит биологическим доводом в пользу того, что подражание и изучение чужого опыта могут пригодиться и для развития качеств руководителя. Такой подход потенциально может оказаться очень действенным. Возможно, вы сумеете быстро перенимать опыт других людей, накопленный ими за продолжительное время, мысленно повторяя их действия. Сымитированный опыт может подготовить нервную систему к реальному.

Конечно, главным стимулом развития мозга остается непосредственный опыт, но теперь мы лучше понимаем, как создавать условия для его получения. Один из самых мощных инструментов активизации деятельности мозга руководителя – это «хождение в народ». В бизнесе это называют неофициальным общением с сотрудниками.

Это не просто полезный бизнес-метод, но и надежный способ упражнять ваш ум.

Подобный вид деятельности отчасти схож с ритуальным периодом кочевой жизни австралийских аборигенов, когда подростки должны совершить долгое и опасное путешествие – иногда оно продолжается несколько месяцев – ради обретения зрелости, психологического и духовного самоопределения. Время для этого испытания выбрано абсолютно правильно, поскольку именно в подростковом возрасте в префронтальной коре мозга человека формируются и объединяются нейронные системы, которые отвечают за самоидентификацию, моральные и социальные нормы. Этот процесс достигает кульминации в конце подросткового периода, когда нейроны головного мозга полностью миелинизированы (покрыты своего рода изоляцией) и формируют системы, помогающие зрелому мозгу функционировать четко и организованно. Такое «бродяжничество», разумеется, не является уникальным ритуалом инициации, имеющимся только у австралийских аборигенов; поразительно, сколько подобных обрядов проводится в самых разных культурах примерно на одном и том же этапе взросления. Существует общепринятое понимание того, что подростки нуждаются в таком «критическом» опыте, чтобы на определенной стадии физического развития, опираясь на свой личный опыт, успешно вступить во взрослую жизнь.

Если взглянуть на это шире, подобное «путешествие» может оказать большое влияние на карьеру руководителя высшего звена, особенно в том случае, если время для него выбрано правильно. Уоррен Баффетт относится к лидерам, понимающим это. Когда Энн Малкахи, генеральный директор Херох, обратилась к нему за советом, как компании выйти из финансового кризиса, который быстро вел к банкротству, Баффетт порекомендовал ей «отправиться в народ».

Он считал, что ей следует узнать мнения сотрудников и клиентов Хероx о сложившейся ситуации и выяснить, что их беспокоит, а не полагаться на отчеты финансовых аналитиков и идеи держателей акций. С точки зрения нейробиологии это был превосходный совет: в самом начале пребывания на посту главы компании лучше узнать людей, которыми предстоит руководить, потому что нейронные структуры, ответственные за принятие руководящих решений, в мозге Малкахи еще до конца не сформировались. Если бы она сидела в одиночестве в своем кабинете с большими окнами, эти структуры сегодня, конечно же, работали бы совсем иначе.

## **Шаг 2. Серьезно относитесь к игре**

Еще один весьма эффективный способ укрепить свое интеллектуальное здоровье – это такое серьезное дело, как игра. Как писал французский философ Анри Бергсон, «жить – значит меняться, меняться – значит взрослеть, а взрослеть – значит непрестанно творить себя самого». Чтобы добиться этого, требуется сознательно обратиться к величайшему наследию нашего детства – способности играть, которая является основой для умения воображать и изобретать.

В английском языке происхождение слова «игра» очевидно: оно берет свое начало от староанглийского *plegian*, что означает «упражняться». Глаголу «играть» часто дают определение как индивидуальной или групповой воображаемой деятельности, которая способствует обучению и открытиям, или как социальной деятельности, которая развивает то, что психолог Дэниел Гоулман называет эмоциональным и социальным интеллектом. Существительное «игра» относится к деятельности, которую осуществляют для удовольствия или развлечения. В обоих определениях игра тесно связана с получением удовольствия

и активирует систему поощрений в мозге. В самом деле, исследования млекопитающих, проведенные нейробиологом Яком Панксеппом, показали, что для людей игра является одним из базовых процессов и источником радости, связанным с особой нейрохимической реакцией в мозге, регулирующей экспрессию гена, критически важного для развития социальных навыков у детей. Радость можно назвать тем «эмоциональным топливом», которое необходимо для развития мозга и расширения синаптических сетей. В раннем возрасте этот процесс зарождается в расположенных ниже подкорковых областях, а позднее, согласно исследованиям Панксеппа и его коллег, способствует появлению и развитию высших психических функций, которыми управляет фронтальная кора. Таким образом, игра – это психологическая предпосылка не только социальной и эмоциональной, но и физиологической зрелости.

Когда вы трудитесь, выстраивая свою карьеру, важно не забывать играть. У взрослых людей игра активизирует префронтальную кору головного мозга (наиболее развитые и эволюционно молодые отделы нашего мозга), которая отвечает за когнитивные функции самого высокого уровня, в частности связанные со стимулами и поощрениями, формированием навыков и целей, психическими образами, самопознанием, памятью и многим другим. Таким образом, игра стимулирует вашу способность объяснять и понимать мир. Об этом знали великие ученые и лидеры. Альберт Эйнштейн, например, считал, что ему удалось проникнуть в тайны Вселенной в результате своеобразной игры. Когда его попросили рассказать, как ему в голову пришла теория относительности, он отметил, что все началось с «физического ощущения», позднее превратившегося в ряд зрительных образов, и наконец появилось в виде формулы, которую он мог описать словами и символами. Это едва ли напоминает аналитическое мышление,

характерное для взрослых людей, скорее похоже на то, как дети придумывают свой фантастический мир, где герои обладают магией. Без сомнений, именно поэтому Эйнштейн пришел к выводу, что «воображение гораздо важнее знания».

Игра – это инструмент, который мы должны сознательно использовать, когда от нас требуется более высокий уровень эмоционального контроля. Но с возрастом мы, к сожалению, играем все реже. Вот как Дэниел Гоулман описывает этот процесс: «По мере того, как ребенок взрослеет, буйные порывы хихикать и возиться подавляются эмоциональным контролем. На границе детства и подросткового возраста формируются регуляторные схемы префронтальной коры, детям становится легче соответствовать социальным требованиям “быть серьезными”. В результате игра остается только в воспоминаниях, и ее стимулирующее действие снижается».

Некоторые организации стремятся предоставлять своим сотрудникам возможности для игр и экспериментов. Многие амбициозные компании Кремниевой долины, такие как Google и Apple, создают атмосферу поощрения игры в различных ее проявлениях: у них есть комнаты для медитаций, игр и общения. Руководители этих компаний осознают, что совершенно законная и удобная игровая среда может быть мощным инструментом, позволяющим людям развивать свои творческие способности и сохранять интеллектуальное здоровье. Напротив, в компаниях, где игры запрещены, интеллектуальные ресурсы действительно могут истощиться, как это происходит у детей с задержкой развития в условиях, когда они не могут приобретать новый опыт или с ними плохо обращаются. Один из подобных примеров – компания ИТТ (в те времена, когда пост генерального директора занимал Гарольд Дженин), которую *The Wall Street Journal* однажды охарактеризовал как «компанию, которая все время разочаровывает, сколь бы низкими ни были ваши ожидания».

В поисках оптимальных условий для развития мозга одна из самых трудных задач – соблюдать равновесие между риском и безопасностью. Если вы хотите по-настоящему погрузиться в игру, то должны делать ставки: риск держит мозг в состоянии боевой готовности и активизирует как способность рассуждать, так и воображение. Если в вашей карьере нет места риску, то вы можете уподобиться ребенку, которого слишком опекают, который не может самостоятельно исследовать окружающий мир и поэтому никогда не разовьет своего потенциала. Но слишком высокие ставки в игре создают стресс, который активизирует амигдалу и другие области лимбической системы, составляющие внутреннюю систему безопасности мозга. Когда подключается лимбическая система, мозг переключается на инстинктивное, заранее заданное поведение, необходимое для выживания, а не действует в соответствии с заученными программами более высокого порядка. В экстремальных ситуациях стресс может спровоцировать тревожное расстройство и хаотическое поведение. И чем больше вы заводитесь, тем больше риск, что это и произойдет. Амбициозные люди не любят проигрывать или выглядеть глупо. Как сказал социолог Крис Аргирис (один из основателей теории организационного обучения), у умных людей бывают проблемы с обучением, поскольку оно связано с ошибками и поражениями. Игра – это тяжелая работа.

### **Шаг 3. Поиск паттернов**

Как всем известно, мозг состоит из двух полушарий, функции которых очень отличаются, хотя и взаимосвязаны. Благодаря достижениям нейрофизиологии мы стали лучше понимать, какие именно роли выполняют левое и правое полушария. Левое полушарие в основном занимается обработкой информации, которую человек использует для

выполнения повседневных задач. Правое связано с новыми явлениями, в том числе с опытом и данными, которые не столь линейны и менее структурированы лингвистически и математически. Правое полушарие – более «поэтическая» часть мозга, оно оперирует метафорами, образами, его работа связана с воображением. В этом разделе статьи мы расскажем о том, что вы как лидер можете сделать, чтобы улучшить функционирование левого полушария, по распространенному мнению предопределенное генетическим наследием.

По иронии судьбы, интеллектуальная гимнастика, предназначенная для деловых людей, базируется на стимулировании правого полушария – творческой, игровой стороны. Отчасти это связано с классическим стереотипом бизнесмена как скучного человека в сером костюме, которому нужно раскрепоститься. Также в последние годы творческие способности принято считать панацеей от всех корпоративных бед. Хотя стимулировать творческое разнонаправленное мышление очень важно, не меньше (а возможно, и больше) пользы вы получите от развития аналитических нейронных структур, которые часто рассматривают как левополушарные. Эти структуры отвечают за тот стандартный набор действий, который вы совершаете в течение конкретного дня. По сути, они представляют собой что-то вроде библиотеки или хранилища программ и автоматически активизируются, когда вы выполняете рутинные задания и решаете привычные проблемы.

Почему так важно левое полушарие? Современные исследования, проведенные с помощью нейровизуализации, выявили один из механизмов, обеспечивающих его работу. Это скопления нервных клеток, которые нейropsychологи, такие как Элхонн Голдберг, называют аттракторами, отвечающими за важные исполнительные функции головного мозга.

Хотя аттракторы находятся не только в левом полушарии, они в большей степени поддерживают именно его работу. Они объединяются, чтобы максимально эффективно и точно организовывать мысль и действие. Вместе они формируют основу восприятия действительности – то, что с подачи нобелевского лауреата Герберта Саймона называют распознаванием паттернов, которое этот ученый считал самым мощным инструментом, повышающим познавательные способности, из всех имеющихся в нашем распоряжении. Распознавание паттернов – это свойство мозга, позволяющее изучать окружающую среду, улавливать определенный порядок и находить смысл в больших массивах информации, таким образом обеспечивая быструю оценку ситуации, чтобы можно было с высокой степенью точности оперативно выполнить соответствующее действие. Это сложная цепная реакция, при которой задействованы высокоуровневые способности к абстрактному мышлению и рассуждению, основывающиеся на накопленном опыте. Всю силу распознавания паттернов – критической компетенции для руководителей – можно увидеть в способности упрощать, не сводя к примитиву. Для руководителей, пытающихся найти смысл в быстро меняющейся деловой среде, совершенство в распознавании паттернов – это, возможно, самое большое конкурентное преимущество.

Есть много способов развить левое полушарие. Главное – бросать вызов своему мышлению, расширять его и делать более сложным. Прислушайтесь к различным точкам зрения, читайте больше разных книг и статей, посещайте новые места. Весь этот опыт – в особенности связанный с работой – расширит ваш словарь и интеллектуальный багаж и улучшит ваши перспективы в целом. Подобные «погружения» научат вас подвергать сомнению свой образ мыслей и разовьют ваши способности к распознаванию паттернов.

Hitachi Data Systems удачно применила метод, о котором мы сейчас говорим. Во время работы с BrightHouse, консалтинговой компанией, находящейся в Атланте, руководителей Hitachi пригласили на совещание по формированию стратегии. На совещании выступал известный преподаватель классической филологии. После его лекции некоторые руководители решили создать у себя в компании нечто вроде древнегреческой агоры, где можно свободно общаться. Мы не имеем в виду, что преподаватель классической филологии сказал менеджерам Hitachi, какие следует предпринять действия. Скорее, его рассказ о древних Афинах навеял им, возможно, лучший способ делиться информацией в компании.

Очень важно, чтобы вы часто занимались подобным. Сделайте для себя обязательным систематическое и последовательное обращение к новым системам и образам мышления. Такое «погружение» не должно быть случайным, ведь смысл в том, чтобы сознательно открыть себя для восприятия нового опыта.

Как только вы ощутите необходимость разнообразить опыт, чтобы повысить свой интеллект, у вас появится желание приобщить к этому членов своей команды. Старайтесь не набирать людей со схожей трудовой биографией. Возможно, этот совет покажется очевидным, но мы предлагаем проанализировать, как руководители высшего звена вашей компании добились своих постов. Нет ли тенденции к преобладанию одного и того же способа? Естественно, что сотрудники, стремящиеся к карьерному росту, хотят повторить путь тех, кто его уже достиг, а начальники предпочитают окружать себя людьми с таким же профессиональным опытом, как у них самих. Эволюционная теория объясняет ценность подобного поведения для выживания. Но если вас заботит интеллектуальное состояние компании, в частности способность менеджеров распознавать паттерны, не допускайте,

чтобы руководителями становились люди одного типа. Программы подготовки кандидатов на высокие посты, в которые отбираются начальники с одинаковым опытом и менталитетом, выдвинут на авансцену руководителей, принимающих предсказуемые решения. Когда перспективы понятны, люди перестают искать новые пути, и вашей компании придется пожертвовать частью своего интеллектуального благополучия и конкурентоспособности.

#### **Шаг 4. Ищите новое и необычное**

Мы рассмотрели, какую роль играет для интеллектуального здоровья левое полушарие, теперь рассмотрим правое. Важность развития способности мозга воспринимать новую информацию, обычно связываемая с функционированием правого полушария, стала особенно очевидной, когда выяснилось, что с возрастом правое полушарие деградирует быстрее, чем левое.

Когда-то нейрофизиологи считали, что правое полушарие уступает левому по развитию познавательных функций, поскольку именно левое полушарие управляет нашими языковыми способностями, а также базовой или линейной логикой. Многие годы было неизвестно, какую важную роль правое полушарие играет в получении знаний и опыта, которые затем откладываются в левом. Опытным путем удалось выяснить, что правое полушарие отвечает за исследовательскую деятельность, открытия, познание. Когда ребенок изучает язык или взрослый учится рисовать – каждый раз, когда человек познает новое, – правое полушарие развивается. Затем новые знания (например, язык) переходят в левое, «эксплуатационное» полушарие, где они систематизируются, сохраняются и становятся доступными для ежедневного использования. Если левое полушарие связано со способностью говорить, то правое – с приобретением речевых навыков.

**Упражняйте свой мозг: индивидуальная программа**  
**ПОСКОЛЬКУ МОЗГ ЯВЛЯЕТСЯ**  
**ИНТЕРАКТИВНОЙ СИСТЕМОЙ,** любая деятельность, стимулирующая одну из его частей, может задействовать и другие. Таким образом, приписывать категории интеллектуального благополучия деятельности правого или левого полушария можно лишь относительно. Хотя изначально некоторые стимулы могут вызывать большую активность, скажем, правого полушария, в итоге в процесс решения задачи будут вовлечены оба. Нам еще многое предстоит узнать обо всех нюансах процесса интеллектуального оздоровления, но мы надеемся, что наши упражнения вам помогут.

#### **Руководите, общаясь с людьми**

Покиньте столовую для руководителей и присоединитесь к вашим подчиненным в кафетерии или на производственном участке. Возможно, вы окажетесь в незнакомой обстановке, но это пойдет вам на пользу, поскольку вы сможете взглянуть на работу компании с новой точки зрения. Даже то, что вы двигаетесь и перемещаетесь, стимулирует ваш мозг. Именно поэтому, когда при решении какой-то проблемы вы заходите в тупик, встаньте и смените обстановку – это может привести к озарению.

#### **Читайте смешные книги**

Юмор подталкивает нас к открытиям и улучшает самочувствие: возможно, от хороших шуток даже укрепляется иммунная система.

#### **Играйте в игры**

Такие занятия, как бридж, шахматы, sudoku и

даже решение кроссвордов, обеспечивают мозгу прекрасную тренировку. С растущей в сети популярностью ролевых игр появилось еще больше возможностей поиграть онлайн. Попробуйте новые игры, которые могут бросить вызов вашему левому полушарию, например бильярд.

### **Актерствуйте**

Игра в своем лучшем проявлении – это открытие; импровизируя, вы открываете в себе внутреннего актера, который может сыграть множество ролей (кажется невероятным, но среди великих актеров много бывших бухгалтеров). Вы будете удивлены, увидев, как такая игра увеличивает вариативность вашего поведения. Ваш мозг скрывает огромный потенциал, позволяющий совершенствовать ваши личностные качества и лидерские способности. Вы можете экспериментировать даже на совещаниях. К примеру, если вы попробуете разные способы взаимодействия с коллегами, это повысит ваши когнитивные способности.

### **Узнавайте новое**

Если вы похожи на всех руководителей, то в личной и профессиональной жизни изо дня в день решаете одни и те же вопросы. Прислушайтесь к себе и определите, что вы упустили, мимо чего прошли. Спросите многообещающего молодого подчиненного, с чего, по его мнению, стоит начать. Или измените свой литературный вкус. Если обычно вы читаете исторические произведения и биографии, попробуйте романы. Если любите триллеры, переключитесь на фантастику.

### **Извлекайте максимум из деловых поездок**

Путешествия дают мозгу хорошую встряску. Для этого не потребуется много времени: сходите в музей, прочитайте роман, действие которого происходит в городе, куда вы приехали, посвятите пару часов общению с местными жителями. Это не только повысит ваш культурный уровень, но и станет упражнением для мозга.

### **Делайте заметки, а потом их перечитывайте**

Один из величайших мировых предпринимателей Ричард Брэнсон всегда носит при себе блокнот. Каждый раз, видя что-то новое и интересное, он делает записи. По его словам, многие из этих заметок породили новые бизнес-проекты.

### **Пробуйте новую технику**

Игры на новом планшете и скачивание дурацкого видео с YouTube, чтобы посмотреть его на большом телевизоре, активируют в мозге множество новых связей, соединяющих слуховую, зрительную и тактильную структуры с лимбической системой и префронтальной корой. Расскажите об этом друзьям – то, что вы поделились с ними своей эмоциональной энергией, продлит эту активность вашего мозга. Упражняться будет даже ствол мозга, который заставляет вас бодрствовать и чувствовать себя увлеченным.

### **Выучите новый язык или освоите игру на музыкальном инструменте**

Изучение нового языка – это апофеоз интеллектуальных упражнений. Научиться играть на музыкальном инструменте или сыграть на старом кларнете, который валяется в

кладовке, – это тоже отличный стимул для мозга. Берите уроки.

### **Упражняйтесь, упражняйтесь, упражняйтесь**

Ваш мозг не изолирован, он – часть системы, укрепляемой кардиотренировками, диетой и правильным режимом сна. Одним из наиболее проверенных способов профилактики развития болезни Альцгеймера является налаженный режим тренировок. Особые положительные биохимические изменения, такие как повышение эндорфинов и уровня кортизола, являются следствием как кардиотренировок, так и силовых нагрузок. Польза от них буквально по вашим сосудам добирается до мышц, суставов, костей и, конечно же, мозга.

Нейронным структурам правого полушария упражнения так же полезны, как и левому. Чем больше нового вы узнаете, тем лучше обучаетесь. Берясь за новое трудное для вас дело, вы способствуете повышению работоспособности и нейропластичности мозга – его способности адаптироваться к новой деятельности. Обследование пожилых людей обычно показывает, что тот, кто упражняет мозг, сохраняет более сложные нейронные структуры, чем остальные. Люди, ведущие активный образ жизни, всегда открыты для нового. Этому правилу интеллектуального здоровья следовал Абрам Голдштейн. Адвокат с Манхэттена, заслуженный профессор в отставке, преподававший в колледже имени Бернарда Баруха Городского университета Нью-Йорка, Голдштейн до 103 лет консультировал студентов-юристов и вел активную физическую и интеллектуальную жизнь.

Длительное обучение может дать еще одно очень важное преимущество. Исследования показывают, что люди вроде Абрама Голдштейна более устойчивы к болезни

Альцгеймера и другим видам деменции. Возьмем, к примеру, Ричарда Уэтерилла, университетского лектора на пенсии и талантливого игрока в шахматы, который просчитывал игру на восемь ходов вперед. Подозревая, что у него проявились признаки какого-то заболевания, он проконсультировался с неврологом. Уэтерилл прошел обычные диагностические обследования. Результаты сканирования мозга выглядели вполне нормальными. Два года спустя он умер, и было проведено вскрытие. Обнаруженная посмертно патология мозга показала, что Уэтерилл страдал болезнью Альцгеймера в поздней стадии, при которой большинство людей интеллектуально деградирует. Случай Уэтерилла показывает: те, кто сохраняет интеллектуальное здоровье благодаря активной когнитивной стимуляции, могут избежать упадка умственных способностей, который приходит с возрастом.

Также люди, которые восприимчивы ко всему новому, лучше переносят кризисные ситуации, поскольку способны находить решение даже в самом тяжелом положении. В этом отношении показательна реакция Джина Кранца во время катастрофы «Аполлона-13». Он сказал: «Я верю, что сейчас наступает наш звездный час». В своей долгой работе на NASA Кранц не раз бросал вызов привычному порядку вещей и шел против правил. Он организовывал команды, находя талантливых специалистов во всех отделах организации, приглашал подрядчиков и поставщиков работать прямо в NASA, чтобы легче было делиться опытом и устанавливать отношения. Майкл Юсим в своей книге «Момент лидерства»<sup>3</sup> приводит пример Кранца в качестве образца талантливого и творческого лидера. Мы считаем, что у Кранца необычайно сложная сеть нейронных путей в правом полушарии, хотя это невозможно проверить без

---

<sup>3</sup> Юсим М. Момент лидерства. 9 реальных историй о триумфах, провалах и уроках, которые они преподносят. – Мн.: Попурри, 2012.

обследования мозга. Его склад ума и опыт способствовали развитию этого полушария, что необходимо для поддержания интеллектуального здоровья.

Более обобщенно все, о чем мы писали выше, можно назвать состоянием открытости новому, которое буддийские монахи называют «сознание начинающего», имея в виду готовность отстраниться от старых знаний, опыта и убеждений и начать заново. В этом состоянии активизируются познавательные способности правого полушария. Если вы действительно хотите создать нечто инновационное, то нет ничего лучше, чем прибегнуть к буддистскому мышлению. Сюнрю Судзуки, автор книги «Сознание дзен, сознание начинающего»<sup>4</sup>, охарактеризовал такой тип сознания как открытый, оставляющий место для сомнений и новых возможностей. Владелец такого ума способен смотреть на мир свежим взглядом ребенка, словно видит его впервые. Как пишет Судзуки, «у сознания начинающего много возможностей; у сознания знатока – лишь несколько».

Также мы хотим упомянуть о пользе протектирования. Широко распространено мнение, что наличие покровителя способствует карьерному продвижению, однако современные исследования показывают, что институт наставничества приносит больше выгоды дающему, ведь тот получает доступ к новой для него информации, вопросам и идеям, от которых был очень далек. Например, штатные врачи больниц многому могут научиться у студентов-экстернов.

Интеллектуальное здоровье влияет на все аспекты нашей жизни. Для компании оно может стать беспрюиришным средством достижения устойчивого

---

<sup>4</sup> Судзуки С. Сознание дзен, сознание начинающего. – М.: Альпина Паблшер, 2016.

конкурентного преимущества. Самая важная задача руководителя – добиться высочайшего уровня производительности в организации, создавая атмосферу, в которой люди могут полностью реализовать потенциал своего мозга. Подумайте о четырех шагах, о которых мы рассказывали, и о том, как их можно применить для решения стратегических задач в вашей компании. Это станет хорошим началом. Не все компании используют одинаковые методы: когнитивные модели, которые подходят крупной компании по производству автомобилей, могут значительно отличаться от тех, которые необходимы биотехнологическому стартапу. В первом случае большую роль играет левополушарная деятельность (например, для анализа колебаний спроса), а во втором в значительной мере будет задействовано правое полушарие (допустим, в случае, когда надо найти решение, что делать после нескольких неудачных проектно-исследовательских разработок). Какой бы подход ни был необходим вашей организации, культура интеллектуального благополучия, поощряющая сотрудников полностью реализовывать свои умственные способности, может воплотиться в реальность лишь в том случае, если в ней заинтересовано руководство. Будущее за теми компаниями, лидеры которых сознательно поддерживают высокий уровень интеллекта – своего собственного и сотрудников организаций. Генеральные директора должны стать тренерами по интеллектуальному фитнесу для тех, чья совместная работа и решения создают стратегию компании и проводят ее в жизнь.

## Становление корпоративного спортсмена

*Джим Лоэр, Тони Шварц*

**ЕСЛИ И ЕСТЬ КАКОЕ-ТО КАЧЕСТВО**, которое руководители стремятся воспитать в себе и в своих сотрудниках, то это стабильная высокая производительность в условиях постоянно растущих нагрузок и быстрых изменений. Но источник постоянной высокой производительности столь же иллюзорен, как и источник вечной молодости. Теоретики менеджмента давно пытаются определить, что заставляет некоторых людей раскрывать свои способности под давлением обстоятельств и почему другие при этом снижают. Мы утверждаем, что найденные ответы справедливы только отчасти: материальное вознаграждение, высокая культура, целенаправленность.

Проблема большинства подходов, по нашему мнению, состоит в том, что люди рассматриваются только с одной стороны, высокая производительность объясняется интеллектуальными способностями. В последние годы фокус все больше смещается на связь между эмоциональным интеллектом и высокими результатами. Некоторые теоретики обращаются к духовным качествам – к тому, как система ценностей и целеустремленность влияют на производительность. Но практически никто не придает значения той роли, которую играют физические возможности. Как мы выяснили, успешный подход к определению причин устойчивых высоких показателей сочетает в себе все элементы и рассматривает личность в целом. Таким образом, наш комплексный подход включает в себя управление телом, эмоциями, разумом и духом. Мы называем эту иерархию *пирамидой производительности*.

Каждый из ее уровней оказывает значительное влияние на все остальные, и если один из них не работает, то производительность снижается.

Наш подход основывается на проводившихся в течение двадцати лет исследованиях Джима Лоэра и его коллег из тренинговой компании LGE, в которых участвовали спортсмены мирового класса. Несколько лет назад мы начали разрабатывать расширенный вариант их методики для руководителей, сталкивающихся в своей работе с высочайшими нагрузками. Мы называем этих руководителей «корпоративные спортсмены». Если от них требуется демонстрировать высокие показатели в течение долгого периода, то мы утверждаем, что им необходимы такие же систематические многоуровневые тренировки, как и спортсменам мирового класса. Мы проверили нашу схему на тысячах руководителей. Их производительность труда значительно увеличилась, а улучшение их здоровья и обретение душевной гармонии подтвердили нашу гипотезу. Далее в этой статье мы подробно описываем наш подход.

## **Состояние идеальной производительности**

При тренировке спортсменов мы никогда не акцентируем внимание на их профессиональных навыках – как подать теннисный мяч, замахнуться клюшкой для гольфа или забросить баскетбольный мяч в корзину. Подобным же образом в бизнесе мы не обращаемся к основным компетенциям, таким как публичные выступления, проведение переговоров или анализ отчета о финансовом положении. Цель наших усилий – помочь руководителям улучшить то, что мы можем назвать вторичными или вспомогательными компетенциями, к которым относятся выносливость, сила, гибкость, самоконтроль и концентрация. Увеличение возможностей на всех уровнях позволяет спортсменам и руководителям полностью раскрыть свои

таланты и навыки и со временем достичь устойчивых высоких показателей – мы называем это *состоянием идеальной производительности*. Очевидно, что успешно работать могут даже курящие, пьющие и обладающие лишним весом руководители с ограниченными эмоциональными навыками, не ставящие высоких целей. Но они не могут полностью раскрыть свой потенциал или со временем вынуждены платить за успех высокую цену, жертвуя собой и близкими людьми или нанося ущерб корпорации, в которой работают. Проще говоря, люди, достигающие высоких показателей в течение долгого времени, черпают позитивную энергию со всех уровней пирамиды производительности в максимальном объеме.

Обширные научные исследования поведения спортсменов подтвердили, что способность при необходимости мобилизовать свои силы – это основа состояния идеальной производительности. Наш собственный опыт показывает, что в эффективном управлении энергией есть два ключевых компонента. Первый – это поддержание определенного ритма между энергозатратами (стресс) и восстановлением сил (отдых), которое мы назвали осцилляцией. Работая со спортсменами, мы узнали, что настоящий враг высоких показателей – это не стресс, который, как это ни парадоксально, на самом деле является стимулом для роста. Напротив, проблема состоит в отсутствии организованного отдыха между периодами стресса. Хронический стресс без восстановления опустошает ресурсы энергии, ведет к выгоранию и срывам и в конце концов подрывает производительность. Ритуалы, которые запускают осцилляцию – сменяющие друг друга стресс и восстановление, – это второй компонент высокой производительности. Если эти процессы регулярно повторяются, точно выверены, контролируются сознанием, то со временем они становятся автоматическими.

С теоретической точки зрения те методы, которые позволяют спортсменам мирового класса достичь под прессингом состояния идеальной производительности, должны быть столь же эффективны для лидеров бизнеса и, возможно, для них даже более важны. Предъявляемое к топ-менеджерам требование час за часом, день за днем и год за годом поддерживать высокие результаты затмевает те трудности, которые приходится преодолевать любому из спортсменов. Например, в среднем профессиональный спортсмен большую часть своего времени тренируется, и только небольшой интервал – максимум несколько часов в день – приходится на сами соревнования. Напротив, типичный руководитель высшего звена практически не имеет времени на тренировки и должен выдавать результаты десять, двенадцать, четырнадцать и более часов в день. У спортсменов ежегодно бывает несколько месяцев отдыха в межсезонье, когда не проводятся соревнования, а у большинства менеджеров всего три-четыре недели отпуска за год. Обычно карьера профессионального спортсмена длится около семи лет, средний руководитель, как правило, работает 40–50 лет.

Конечно, даже у корпоративных спортсменов, тренирующихся на всех уровнях пирамиды производительности, случаются плохие дни, и они могут встретиться с непреодолимыми трудностями. Жизнь сурова, и к большинству топ-менеджеров, живущих в цейтноте, она относится жестко. Но именно об этом мы и хотим сказать. Даже если не в нашей власти изменить внешние обстоятельства, мы можем натренировать себя на то, чтобы управлять своим внутренним состоянием. Наша цель – помочь корпоративным спортсменам использовать весь арсенал их способностей, чтобы добиваться успехов в самых трудных обстоятельствах и выходить из стрессов сильными, здоровыми и готовыми к новым испытаниям.

## Физические способности

Самое простое определение энергии – способность выполнять работу. Наши тренировки начинаются с физического уровня, поскольку тело является для нас базовым источником энергии – основой пирамиды производительности. Вероятно, лучшим примером формирования физических возможностей может служить тяжелая атлетика. Проводившиеся несколько десятилетий исследования в области спортивной науки доказали, что ключевым для увеличения физической силы является феномен суперкомпенсации. В сущности, это создание сбалансированного соотношения между работой и отдыхом. В тяжелой атлетике напряжение мускулов достигает той степени, когда мышечные волокна буквально начинают рваться. Если дать мышце достаточно времени для восстановления (по крайней мере 48 часов), то она не просто восстановится, но и станет сильнее. Но если мышца останется без отдыха, в напряжении, то возникнет тяжелое хроническое повреждение. Верно и обратное: если не подвергать мускулы стрессу, то это приведет к их слабости и атрофии (представьте, что происходит с рукой в гипсе за нескольких недель). В обоих случаях враг – не стресс, а несоблюдение разумного соотношения между затратами энергии и восстановлением.

Впервые мы начали понимать значение ритуалов восстановления, наблюдая за теннисистами мирового класса во время соревнований. Как мы обнаружили, спортсмены с наилучшими показателями использовали эти ритуалы, чтобы отдохнуть в течение 15–20 секунд между розыгрышами каждого очка, причем часто они сами этого не осознавали. Они концентрировали взгляд на сетке своей ракетки, чтобы сосредоточиться, принимали уверенную позу и представляли, как будут разыгрывать следующий мяч. Эти действия оказывали физиологический эффект.

Когда мы на время матча прикрепляли спортсменам приборы для измерения частоты сердечных сокращений, выяснилось, что те, у кого были наиболее устойчивые ритуалы отдыха, демонстрировали впечатляющую осцилляцию: уровень сердечных сокращений у них резко возрастал во время игры, а между розыгрышами снижался на 15–20 процентов.

Психический и эмоциональный эффекты этих точно отмеренных ритуалов отдыха между мячами не менее значительны. Они позволяют игрокам избежать отрицательных эмоций, сосредоточиться и приготовиться к следующему розыгрышу. Напротив, те игроки, у которых нет ритуалов между розыгрышами очков или которые прибегают к ним непоследовательно, тратят слишком много энергии без восстановления, то есть соотношение энергии и отдыха непропорционально. Независимо от способностей и уровня подготовки они становятся более уязвимы для срывов, тревоги, теряют концентрацию внимания и порой страдают от приступов удушья при стрессе.

Все это применимо и к корпоративным спортсменам, которых мы тренируем. Проблема не столько в стрессе, под давлением которого они живут, сколько в том, что нагрузки распределяются непропорционально. Обычно этим людям приходится много напрягаться интеллектуально и эмоционально и очень мало физически. Эта диспропорция снижает производительность.

Когда мы начали работать с Мэрилин Кларк, управляющим директором компании Salomon Smith Barney, ее жизнь проходила практически без осцилляции. Кларк, которой было за 35, руководила представительством фирмы в Кливленде. У нее имелось трое маленьких детей и муж, тоже высокопоставленный руководитель. На первый взгляд, Кларк вела жизнь, которой можно только позавидовать, и она на нее не жаловалась. Но, как показало обследование, лихорадочный ритм этой жизни все же сказывался на ее здоровье. По утрам, зарядившись кофе и маффином,

Мэрилин была бодрa и энергична, но к полудню ее энергия уменьшалась, и остаток дня она держалась только за счет силы воли. В обеденный перерыв, когда Кларк могла бы уделить несколько минут восстановлению сил, к ее кабинету за советом и поддержкой выстраивались в очередь подчиненные, и она была не в силах им отказать. Разрываясь между работой, коллегами и родными, Мэрилин практически не находила времени для себя. Ее напряжение медленно нарастало.

Мы начали работу с Кларк с оценки ее физического состояния. Хотя в подростковом возрасте она была заядлой спортсменкой, а учась в колледже играла за сборную США по лакроссу, в последние несколько лет все ее тренировки сводились к нескольким приседаниям перед сном. Узнав больше о взаимосвязи энергии и производительности в работе, Кларк согласилась с нами, что самое важное для нее в данный момент – это снова набрать форму. Она хотела улучшить физическое самочувствие и по своему опыту знала, что если будет регулярно тренироваться, соблюдая расписание, это положительно скажется и на ее настроении.

Поскольку искоренить старые привычки весьма непросто, чтобы вытеснить их, мы помогли Кларк завести позитивные ритуалы. Частью нашей работы было создание атмосферы поддержки. Когда Кларк установила для себя распорядок, который раньше казался невыполнимым, коллеги, с которыми она тренировалась, стали источником этой поддержки (и даже делали ей замечания). Три раза в неделю ровно в час дня Мэрилин ходила на тренировки в ближайший спортзал. Чтобы посещать тренировки по субботам и воскресеньям, она заставила мужа сидеть с детьми.

## **Пирамида производительности МАКСИМАЛЬНУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В БИЗНЕСЕ**

часто связывают только с интеллектуальными способностями, но мы представляем ее в виде пирамиды, основанием которой служит физическое здоровье. Остальными компонентами являются эмоциональное здоровье, ясность ума и – на вершине – целенаправленность. Состояние идеальной производительности – максимальной производительности под прессингом – достигается, когда все уровни пирамиды работают в гармонии.

Ритуалы, запускающие осцилляцию – ритмическое чередование нагрузок и восстановления энергии, – служат для связи уровней пирамиды. Например, активные упражнения могут создать ощущение эмоционального комфорта, открывающего путь к максимальной интеллектуальной производительности.



Регулярное следование ритуалам помогло Кларк установить границу между работой и личной жизнью и вновь почувствовать себя спортсменкой. Теперь вместо того, чтобы днем восполнять нехватку энергии шоколадными батончиками, Кларк приходила в офис с тренировок, чувствуя себя энергичной и способной концентрироваться. Физические нагрузки не только повысили ее выносливость, но и помогли восстановиться эмоционально и интеллектуально; Мэрилин обнаружила, что может за меньшее время выполнять больше работы. И наконец, поскольку она больше не чувствовала постоянного напряжения, Кларк, по ее мнению, стала хорошим начальником. «Мое тело как будто пробудилось заново, – говорит она, – я очень расслаблена, и раздражение, которое я чувствовала из-за предъявляемых ко мне требований, исчезло».

Кларк вдохновила и своих коллег вступить в наш оздоровительный клуб. Она и еще несколько человек оказали финансовую поддержку тем, кому членство в нем было не по карману. «Теперь мы не только обсуждаем премии и отчеты, – говорит Мэрилин, – мы можем поговорить о том, как проходят тренировки и как мы восстанавливаемся. Всех нас объединяет здоровый образ жизни».

Конечно, корпоративному спортсмену не удастся создать прочный физический базис с помощью одних упражнений. Для эффективного управления энергией также важны хороший сон и правильное питание. Когда мы познакомились с Руди Борнео, вице-председателем совета директоров Macy's West, он жаловался на упадок сил, перепады настроения и рассеянность. Также у него имелся лишний вес. Как многие крупные руководители (да и большинство американцев), он неправильно питался. По обыкновению он начинал свой длинный, полный поездок день не завтракая. Это все равно что выехать на старт гонки Indianapolis 500 с пустым баком. На ланч Борнео ел что попало и часто перекусывал сладостями, чтобы заглушать голод в течение дня. Такая пища поднимала уровень глюкозы в крови, ненадолго придавая энергию. Обед часто бывал обильным, состоящим из нескольких блюд, и съедался поздно вечером. Такое количество еды плохо влияло на сон Руди и заставляло его чувствовать по утрам разбитым. Знакомая картина?

Как и в случае с Кларк, мы помогли Борнео заменить плохие привычки позитивными ритуалами и начали с питания. Мы объяснили, что если он будет есть часто и понемногу, то сможет поддерживать энергию на необходимом уровне (чтобы больше узнать об основных упражнениях, питании и ритуалах сна, см. врезку «Прочное основание»). Теперь Борнео каждое утро завтракает – обычно протеиновым напитком, а не кофе с рогаиком.

Также мы познакомили его с исследованиями хронобиологов, доказавшими, что телу и мозгу необходимо восстановление каждые полтора или два часа. Взяв этот цикл за основу, Руди поставил около рабочего стола холодильник и начал принимать полезную для организма пищу пять или шесть раз в день маленькими порциями и часто пить воду. Также в своих спортивных занятиях он стал делать упор на интервальные тренировки, что повысило его выносливость и скорость восстановления.

Помимо значительной потери веса и улучшения самочувствия, новые пищевые и оздоровительные ритуалы значительно повлияли и на другие стороны жизни Борнео. «Теперь я упражняю мозг так же, как тело, – говорит он. – В 59 лет у меня больше энергии, чем было когда-либо, и ее хватает надолго. Для меня ритуалы – то, без чего нельзя обойтись. Их использование для создания равновесия в жизни повлияло на все ее аспекты: я стал более позитивным, решаю сложные кадровые вопросы, легче воспринимаю перемены, лучше отношусь к людям. Я действительно считаю, что, когда вы учите человека заботиться о себе, у него высвобождается энергия и появляется желание больше заботиться о других».

## **Эмоциональная активность**

Следующий компонент, необходимый для поддержания идеального состояния производительности, это эмоциональная активность. На раннем этапе наших исследований мы опросили сотни спортсменов о том, что они чувствовали, когда добивались своих лучших результатов. Они использовали одни и те же слова: «спокойствие», «большое напряжение», «поглощенность происходящим», «сосредоточенность», «оптимизм», «уверенность». Спринтер Марион Джонс, выиграв одну из своих золотых медалей на Олимпийских играх в Сиднее,

заявила: «Я здесь оттягиваюсь на полную катушку. Я не испытываю никакого стресса. Это самое счастливое время в жизни». Когда позднее мы задавали те же вопросы сотрудникам правоохранительных органов, военнослужащим, хирургам и руководителям высшего звена, они использовали практически те же слова, чтобы описать состояние идеальной производительности.

Точно так же, как положительные эмоции порождают энергию, обеспечивающую высокие показатели, отрицательные эмоции – раздражение, нетерпение, злость, страх, негодование и грусть – истощают ее. Со временем они могут стать буквально токсичными, увеличивать уровень сердечных сокращений и артериальное давление, вызывать напряжение мышц, искажение зрения и в конце концов наносить вред производительности. К примеру, испытывающие тревогу и страх спортсмены чаще проигрывают на соревнованиях, а злость и раздражение подрывают способность сосредоточиться.

Влияние отрицательных эмоций на производительность в бизнесе не так заметно, но не менее разрушительно. Алан, руководитель инвестиционной компании, часто путешествует, курируя с полдюжины офисов по всей стране. Коллеги и подчиненные раньше считали его перфекционистом, постоянно критикующим всех и вся, его раздражение и нетерпение порой выливалось в гневные тирады. Мы помогли Алану найти способы эффективно управлять своими эмоциями, объяснив ему, что его гнев – это реактивная эмоция, проявление агрессии на ситуацию, которую он воспринимает как угрожающую, или уход от нее. Для эффективного управления эмоциями ему было необходимо трансформировать свой внутренний опыт восприятия угрозы при стрессе в вызов.

Регулярные тренировки помогли Алану увеличить выносливость и сбросить напряжение. Но из-за плотного графика поездок тренировки часто срывались, поэтому мы

помогли ему разработать ритуал из пяти шагов, помогающий справиться с отрицательными эмоциями. Первой задачей, стоящей перед Аланом, было научиться распознавать сигналы своего тела, означающие, что он на грани срыва: физическое напряжение, учащенное сердцебиение, стесненность в груди. Когда он чувствовал, что эти ощущения нарастают, ему следовало закрыть глаза и сделать несколько глубоких вдохов. Далее он расслаблял мышцы лица. Потом должен был попытаться понизить голос и говорить медленнее. После этого Алан ставил себя на место человека, ставшего мишенью его гнева, чтобы представить, что тот должен сейчас чувствовать. Наконец, наш герой сосредоточивался на том, чтобы выразить свою реакцию в позитивном ключе.

Поначалу Алану было трудно, ведь это оказалось сложнее, чем выучить новый удар в гольфе. Не раз он возвращался к своему привычному поведению. Однако через несколько недель эти пять шагов он выполнял уже автоматически, и они надежно помогали избежать его реактивной реакции. Коллеги отмечали, что он стал более рассудительным, благожелательным и менее агрессивным. Сам Алан говорит, что стал более эффективным руководителем.

Во время работы со спортсменами мы познакомились и с рядом других ритуалов, помогающих избавиться от стресса и восстановить положительную энергию. К примеру, многие спортсмены слушают музыку в наушниках, когда готовятся к соревнованиям. Музыка оказывает мощный психологический и эмоциональный эффект. Она обеспечивает переход от рациональной активности левого полушария к более интуитивной деятельности правого. Также она отвлекает от навязчивых мыслей и беспокойства. Наконец, музыка может стать средством, напрямую регулирующим энергию, повышая ее, когда приходит время действовать, и понижая, когда нужно отдохнуть.

**Прочное основание НИЖЕ МЫ ПРИВОДИМ ОСНОВНЫЕ МЕТОДИКИ** восстановления энергии на физическом уровне. Некоторые из них так часто упоминаются, что стали уже чем-то вроде фонового шума, который никто не замечает. Именно поэтому мы их повторяем. Если вы не используете какую-либо из этих методик, то можете быть подвержены усталости, раздражительности, испытывать проблемы с концентрацией и недостаток эмоциональной устойчивости и даже утратить понимание своей жизненной цели.

**1. Просто выполняйте все те оздоровительные процедуры, которые необходимы.**

Принимайте пищу маленькими порциями пять или шесть раз в день; люди, которые едят один или два раза в день с большими интервалами, переключают свой организм в режим сохранения энергии, что приводит к замедлению метаболизма. Всегда завтракайте: еда посылает утром организму сигнал о том, что больше не надо замедлять обмен веществ, чтобы сохранить энергию. Придерживайтесь сбалансированной диеты. Несмотря на множество противоречивых исследований, существуют убедительные доказательства того, что здоровый рацион на 50–60 % состоит из сложных углеводов, на 25–30 % – из белков и на 20–25 % – из жиров. Сведите к минимуму употребление простых углеводов. Помимо того, что сахар содержит калории в чистом виде, он вызывает сжигающую энергию скачки уровня глюкозы в крови. Пейте четыре или пять трехсотграммовых чашек воды в день, даже если не чувствуете жажды. Почти половина людей страдает легкой формой хронического обезвоживания. И наконец,

необходима физическая активность. Мы настоятельно рекомендуем проводить каждую неделю от трех до четырех кардиотренировок продолжительностью 20–30 минут и по крайней мере две интервальные тренировки – чередующиеся короткие периоды интенсивной нагрузки и восстановления.

### **2. Рано ложитесь и вставайте.**

Совам труднее приспособиться к требованиям современного делового мира, поскольку, как правило, им все равно приходится вставать с рассветом. По утрам они часто бывают сонными и рассеянными и восполняют энергию при помощи кофеина и сладостей, содержащих сахар. Вы можете установить для себя новый режим сна. Наши биологические часы вовсе не предопределены генетически.

### **3. Соблюдайте режим сна.**

Ложиться и вставать в одно и то же время не менее важно, чем спать достаточное количество времени (в идеале – от семи до восьми часов). Регулярный цикл сна помогает упорядочить ваши биологические часы и повысить вероятность того, что сон будет глубоким и вы хорошо отдохнете.

### **4. Отдыхайте каждые полтора-два часа.**

Хронобиологи обнаружили, что в организме человека уровень гормонов и глюкозы и артериальное давление падают примерно каждые полтора часа. Если вы не отдыхаете и нарушаете естественный цикл чередования стресса и отдыха, то производительность снижается. Как нам сообщали спортсмены, даже короткие запланированные перерывы способствуют восстановлению. Мы предлагаем пять вариантов отдыха: съешьте что-нибудь, попейте, подвигайтесь, поразмышляйте о чем-нибудь другом или измените

эмоциональный настрой.

### **5. Хотя бы два раза в неделю проводите силовые тренировки.**

Ни один из видов физической активности не отодвигает старение так, как силовые тренировки. Они увеличивают силу, предотвращают развитие остеопороза, ускоряют обмен веществ, улучшают свободу движений и осанку и значительно повышают энергию.

Язык тела также влияет на эмоции. В одном известном эксперименте актеров попросили изобразить гнев и провели ряд физиологических тестов: измерение частоты сердечных сокращений, артериального давления, температуры тела, уровня гормонов, а также проверили кожно-гальваническую реакцию. Затем их поместили в ситуацию, в которой они должны были разозлиться всерьез, и провели те же самые измерения. Разницы в результатах двух исследований практически не было. Хорошая актерская игра сопровождается такими же физиологическими реакциями, как и настоящие эмоции. Все великие спортсмены интуитивно понимают это. Если они держатся уверенно, то в конце концов начинают чувствовать уверенность даже в стрессовой ситуации. Именно поэтому мы тренируем наших корпоративных клиентов держаться «как надо», сознательно стараться внешне соответствовать искомому внутреннему состоянию. «Мы есть то, что мы делаем изо дня в день, – говорил Аристотель. – Совершенство – это не действие, а привычка».

Близкие взаимоотношения – это, возможно, самое мощное средство для создания положительных эмоций и эффективного восстановления. Каждому, кто любит проводить вечера с родными или в кругу друзей, знакомо глубокое чувство безопасности, которое вызывают подобные отношения. Это чувство тесно связано с идеальным состоянием производительности.

К несчастью, многие корпоративные спортсмены, которых мы тренируем, считают, что должны жертвовать временем, проведенным с близкими, ради работы. Мы пытаемся изменить эту схему. Мы убеждаем клиентов, что, посвящая больше времени личным отношениям и четко разграничивая работу и дом, они не только получают большое удовлетворение, но и восстанавливают работоспособность и добьются лучших результатов в работе.

## **Интеллектуальные способности**

Третий уровень пирамиды производительности – интеллектуальный. Именно ему посвящено большинство тренингов повышения производительности. Обычный подход направлен на повышение компетенций с помощью таких методов, как реорганизация процесса и управление познанием или обучение работе с более сложной техникой. Цель нашего тренинга – повышение интеллектуальных способностей клиентов, а именно концентрации внимания, умения управлять своим временем, позитивного и критического мышления.

Под концентрацией внимания подразумевается энергия, сосредоточенная для достижения определенной цели. Все, что мешает концентрации, снижает энергию. Медитация, которую обычно считают духовной практикой, может служить очень эффективным практическим средством тренировки внимания и способствовать восстановлению. На этом уровне никакого контроля специалиста не требуется. Вполне приемлемый способ медитации – сидеть в тишине и глубоко дышать, считая на выдохе до десяти и затем начиная заново. Либо можно повторять какое-то выбранное вами слово при каждом выдохе.

Если регулярно практиковать медитацию, то она успокаивает рассудок, эмоции и расслабляет тело, обеспечивая восстановление энергии.

Многочисленные исследования показали, что людям, занимающимся медитацией, нужно меньше времени на сон, чем остальным. Также медитация и другие некогнитивные упражнения могут замедлить активность мозговых волн и переключить умственную деятельность с левого полушария на правое. Случалось ли вам когда-нибудь находить решение мучающей вас проблемы, занимаясь чем-то посторонним, например бегая, работая в саду или напевая в душе? Это сработало переключение с левого полушария на правое – результат психической осцилляции.

Тренинг на этом уровне в основном сосредоточен на помощи корпоративным спортсменам в сознательном управлении их временем и энергией. Чередую периоды стресса и восстановления, они учатся согласовывать свою работу с перерывами через каждые полтора-два часа. Для корпоративных лидеров с укоренившимися методами работы это может стать трудной задачей. Джеффри Склар, 39 лет, руководитель отдела корпоративных продаж в нью-йоркской инвестиционной фирме Gruntal & Company, привык брать верх над своими конкурентами при помощи грубого давления. Мы помогли ему создать ряд ритуалов, которые обеспечили регулярное восстановление сил и позволили достичь более высоких результатов за меньшее время.

Два раза за день (утром и днем) Склар покидал бурлящий операционный зал и проводил 15 минут в тихом кабинете, делая дыхательные упражнения. В обеденный перерыв он уходил из офиса (нечто ранее для него немислимое) и прогуливался по меньшей мере 15 минут. Также пять или шесть раз в неделю он тренировался после работы. Дома Склар и его жена Шерри, тоже руководитель, заключили договор – не говорить о работе после восьми часов вечера. В течение почти двух лет по выходным они также забывали о бизнесе. За каждый год из этого периода заработок Склара вырос более чем на 65 %.

Для Джима Коннора, президента и генерального директора FootJoy, изменение приоритетов стало не только способом управлять своей энергией, оно позволило создать равновесие в жизни и оживить чувства. Коннор пришел к нам с жалобой на то, что чувствует себя застрявшим в глубокой колее обыденности. «Мои чувства так притупились, что я мог справиться с любой эмоциональной болью, — объясняет он. — Все перемены в моей жизни сгладились настолько, что для любых колебаний не было места. Я не ощущал жизнь, но проживал ее по кругу день за днем».

Коннор установил для себя правило — каждый день приходить в офис первым и уходить последним. Он признавал, что на самом деле никто бы не возражал, если бы пару раз в неделю он приходил немного позже или уходил чуть раньше. Также он понимал, что неплохо бы пару дней в неделю проводить на предприятии-филиале, дорога до которого занимала на 45 минут меньше, чем до главного офиса. Это могло бы поднять дух работников филиала и на полтора часа сократить пребывание Джима в дороге.

После нашего общения Коннор приказал приготовить для него кабинет в филиале. Теперь он проводил там по крайней мере один день в неделю, благодаря чему его работоспособность, как отмечали сотрудники, заметно повысилась. Раз в неделю по утрам он стал брать уроки гольфа, что также облегчило поездку в головной офис, потому что в этот день Коннор добирался на работу после часа пик. Вдобавок он завел обыкновение каждый месяц ездить с женой в короткий отпуск. По вечерам Джим начал чаще уходить из офиса пораньше, чтобы провести больше времени с семьей.

Коннор педантично создавал условия для восстановления в рабочие дни. «Какие большие перемены в мою жизнь принесли эти перерывы, во время которых я могу поесть фруктов и выпить воды! — говорит он.

– Я еще ставлю будильник на каждые полтора часа, чтобы избежать срывов, но подсознательно уже включил этот режим в свою жизнь, и он мне нравится. В результате у меня повысилась производительность и даже улучшились мыслительные способности. Теперь на работе я уделяю больше внимания крупным проблемам и не слишком углубляюсь в мелкие детали. Я делаю паузы, чтобы поразмышлять и устроить передышку».

Ритуалы, стимулирующие позитивное мышление, также способствуют достижению состояния идеальной производительности. Работа со спортсменами мирового уровня научила нас тому, что создание определенных умственных ритуалов поддерживает положительную энергию. Джек Никлаус, один из великих игроков в гольф, интуитивно понимал важность и осцилляции, и ритуалов. «Я создал режим, который позволяет мне от пиков концентрации переходить в долину расслабления и возвращаться обратно, если это необходимо, – писал он в *Golf Digest*. – Мое внимание сосредоточивается, когда я устанавливаю мяч для первого удара, и нарастает... пока я не ударю по мячу... Сделав удар, я спускаюсь в долину. То же самое происходит во время случайных разговоров с соперниками или когда я позволяю сознанию переключиться на происходящее вокруг».

Визуализация – еще один ритуал, который дает положительную энергию и ощутимо повышает результаты работы. Например, Эрл Вудс учил своего сына Тайгера, ставшего вслед за Никлаусом первой клюшкой планеты, перед каждым ударом представлять мяч, катящийся к лунке. Это упражнение не только придает оптимизм. Автор книги «Мысленная скульптура» (*Mind Sculpture*) нейрофизиолог Иэн Робертсон из Тринити-колледжа в Дублине обнаружил, что визуализация может буквально программировать нейронную суть мозга, напрямую улучшая производительность.

Лучший пример этого – история чемпионки по прыжкам в воду Лауры Уилкинсон. За шесть месяцев до летних Олимпийских игр в Сиднее Уилкинсон во время тренировки сломала три пальца на правой ноге. Из-за травмы она не могла совершать прыжки в воду, но все дни проводила на вышке, представляя себе каждый из своих будущих прыжков. Всего после нескольких недель тренировок перед Олимпиадой она завоевала золотую медаль в прыжках с десятиметрового трамплина.

Так же хорошо визуализация работает и в офисе. У Шерри Склар есть ритуал подготовки к любому значительному событию в деловой жизни. «Я всегда заранее планирую время, чтобы посидеть в тихом месте и подумать о том, чего я хочу добиться от предстоящей встречи, – рассказывает она. – Затем я представляю себя после того, как достигла результата». В сущности, Склар наращивает ментальные мускулы – повышает свою силу, выносливость и гибкость. Таким образом она снижает вероятность возникновения негативных мыслей под прессингом. «Это делает меня более расслабленной и уверенной в себе, когда я начинаю выступать», – говорит она.

## **Духовные качества**

Большинство руководителей недоверчиво относятся к значимости духовного уровня пирамиды производительности для работы в деловой обстановке, и их можно понять. Слово «духовный» вызывает противоречивые эмоции и как бы не имеет непосредственного отношения к высоким результатам. Поэтому давайте уточним, что под духовными качествами мы подразумеваем энергию, которая высвобождается при прикосновении к главным ценностям, и ясное понимание своих целей. Эти качества, как мы обнаружили, служат поддержкой перед лицом трудностей, а также мощным источником мотивации, внимания,

целеустремленности и стрессоустойчивости.

Рассмотрим пример Энн, руководителя высшего звена в крупной косметической компании. Большую часть своей жизни она безуспешно пыталась бросить курить, считая, что эти попытки не удадутся из-за недостатка самодисциплины. Курение наносило ощутимый вред ее здоровью и производительности: низкая выносливость из-за одышки, больше пропусков по болезни, чем у ее коллег, никотиновое голодание во время долгих совещаний.

Четыре года назад Энн, забеременев, сумела бросить курить и не прикасалась к сигаретам до рождения ребенка. Через год она снова забеременела и опять бросила курить без каких-либо симптомов отмены. Верная своей схеме, она вернулась к курению после рождения второго ребенка. «Я не понимаю, почему это произошло», – печально говорила она.

Мы предложили ей простое объяснение. Пока Энн могла связать отказ от курения с важной целью – здоровьем будущего ребенка, ей было легко бросить. Мы это называем «основанная на целях адаптация». Но без дальнейшей мотивации она возвращалась к курению – это была целесообразная адаптация, которая служит краткосрочным интересам. Курение приносило Энн сенсорное удовольствие, а также являлось способом снизить тревогу и управлять социальным стрессом. Умом она понимала, что это нездоровая привычка, на эмоциональном уровне чувствовала себя виноватой и даже испытывала негативное физическое влияние курения, но этой мотивации было недостаточно, чтобы изменить свое поведение. Энн нужен был стимул посерьезнее.

Проследив эту связь, мы обнаружили, что повседневные действия постоянно складываются в бесконечный конвейер крайних сроков и срочных дел, который не оставляет времени остановиться и подумать. Занятые руководители живут, постоянно расставляя приоритеты, решая сиюминутные задачи и теряя из виду

картину в целом. Ритуалы, которые дают людям возможность остановиться и заглянуть внутрь себя, – это медитация, ведение дневника, молитва и помощь другим. Любой вид подобной деятельности может быть способом восстановиться и уйти от линейности непрекращающейся работы, ориентированной на ближайшие цели.

Затраты времени на то, чтобы понять свои главные цели, окупятся сторицей. Но это может проходить болезненно, как у одного из наших клиентов по имени Ричард. Он был биржевым брокером, работал в Нью-Йорке, а жил вместе с женой и тремя детьми в пригороде. Из-за того, что он долго добирался на работу и обратно и проводил в офисе много времени, с семьей Ричард бывал очень мало. Как многие из наших клиентов, он уходил из дома, когда дети еще спали, и возвращался вечером примерно в половине восьмого, обессиленный и не желающий ни с кем общаться. Эта ситуация ему не нравилась, но решения он не видел. Со временем она начала сказываться на его работе, и дома по вечерам он был еще более раздраженным. Получился замкнутый круг.

Однажды вечером, возвращаясь домой, Ричард за рулем автомобиля размышлял о своей жизни. Неожиданно его переполнили эмоции, он остановил машину в парке в десяти кварталах от дома, чтобы успокоиться, и, к своему изумлению, разрыдался. Его переполняла тоска и стремление быть с семьей. Через десять минут у него было единственное желание – примчаться домой и обнять жену и детей. Привыкшие, что к вечеру он напоминает выжатый лимон, дети были ошеломлены, когда отец вбежал в дом, вытирая слезы, и сгреб их в объятия. Первой мыслью жены было, что мужа уволили.

На следующий день у Ричарда снова возникло желание остановиться в том же парке. Все в точности повторилось. В следующие два года Ричард мог на пальцах одной руки сосчитать, сколько раз он не останавливал машину на том же

месте хотя бы на десять минут. Со временем накал эмоций стал слабее, но осталось ощущение, что таким образом он утверждает нечто главное в его жизни.

Ричард создал ритуал, который позволял ему переключаться после работы и определить для себя самое важное, главный смысл – семью. В таком контексте дом стал восприниматься как пристанище после долгого тяжелого дня, источник восстановления и обновления. Рассеянность Ричарда исчезла, он стал более собранным, позитивным, его производительность увеличилась, что позволило сократить рабочий день. Он открыл практический способ уравновесить стресс и восстановление. Наконец найдя свою главную цель, он обнаружил мощный источник энергии и для работы, и для семейной жизни.

В корпоративной среде, где все меняется с огромной скоростью, существует необходимость постоянно показывать высочайшие результаты, хотя в наше время это труднее, чем когда-либо. Решения отдельных проблем на местах теперь недостаточно. Компании больше не могут уделять внимание исключительно развитию интеллектуальных способностей своих сотрудников, игнорируя их физическое, эмоциональное и духовное благополучие. Как на спортивной арене, так и за столом переговоров высокие результаты в равной степени зависят от умения пополнять, восстанавливать и распределять энергию, от способности управлять своей жизнью. Когда люди чувствуют себя сильными и полными энергии – физической, интеллектуальной, эмоциональной и духовной, – они лучше работают, вкладывая страсть в свое дело. От этого выигрывают все: они сами, их семьи и их компании.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
январь 2001 года.*

## **Стресс может быть полезен, если вы знаете, как его использовать**

*Алия Крам, Томас Крам*

**ОСНОВЫВАЯСЬ НА ПУБЛИКАЦИЯХ В СМИ И  
ВЫСКАЗЫВАНИЯХ** медиков о стрессе и его негативном влиянии на здоровье, легко прийти к выводу, что стресс – это что-то чрезвычайно плохое, чего следует избегать любой ценой. Но у нас другая точка зрения. Мы полагаем, что стремление к жизни без стрессов вызывает еще большее напряжение – проблемы нарастают, и, не решаясь признавать самые острые из них, мы не можем преодолеть их. Вспомните времена, когда вы переживали период личностного или профессионального роста или работали наиболее результативно. Например, когда вам удалось победить в состязаниях по бегу, создать бизнес или вырастить ребенка. Что мотивировало вас? Что поддерживало в вас запал? Можем побиться об заклад, что те времена были так или иначе связаны с каким-то стрессом или борьбой.

У стресса есть множество прекрасных свойств. Он напоминает нам о наших целях, связывает с самыми непростыми и важными сторонами нашей жизни. Мы не утверждаем, что длительный стресс не приносит вреда, мы имеем в виду, что он может принести неожиданную пользу для личностного роста. За годы, в течение которых мы проводили семинары для лидеров, обучали медитации и восточным единоборствам (Том), а также вели эмпирические исследования в области психологии (Алия), мы выяснили, что люди, которые знают о положительном влиянии стресса

на самосовершенствование, показывают более высокие показатели в работе и имеют меньше проблем со здоровьем, чем те, кто считает, что стресс только наносит ущерб. Основываясь на нашей работе и исследованиях поведения руководителей, студентов, «морских котиков» и профессиональных спортсменов, мы разработали состоящий из трех этапов подход, который позволяет правильно реагировать на прессинг и, как мы считаем, может помочь вам использовать стресс для высвобождения творческого начала и минимизировать его разрушительное воздействие.

## **Шаг 1. Посмотрите на него**

Первый шаг на пути изменения вашей реакции на стресс – распознать его. Вместо того чтобы отрицать проблему или фрустрироваться на ней, мы советуем назвать или как-то обозначить стресс, с которым вы столкнулись. Например, вы можете просто сказать себе: «Я волнуюсь из-за того, что у моего сына проблемы с успеваемостью в школе». Или: «Я волнуюсь из-за наших показателей в конце года». Или: «Я переживаю из-за диагноза, который недавно поставили моему мужу». Нейробиологические исследования Мэтта Либермана показали, что от самого факта признания стресса активность нашего мозга смещается из автоматических реактивных центров в более сознательные и целенаправленные зоны. В нашем исследовании участникам делали сканирование мозга и одновременно показывали изображения, вызывающие отрицательные эмоции. Когда их просили рассказать, что они чувствуют, нервная деятельность смещалась из миндалевидного тела, управляющего эмоциями, в префронтальную кору – область мозга, отвечающую за сознательное и целенаправленное мышление. Другими словами, решительное признание стресса остановит вашу реакцию на подсознательном уровне,

позволив вам найти лучший ответ.

Еще одна причина, по которой следует признавать наличие стресса, состоит в том, что уклонение всегда контрпродуктивно. Наши исследования, проведенные совместно с Питером Саловеем и Шоном Ачором, показали, что люди, которые воспринимают стресс как разрушение, либо склонны слишком сильно реагировать на него, либо демонстрируют незначительную реакцию, тогда как у тех, кто считает, что стресс способствует самосовершенствованию, кортизоловая реакция выражена слабее, они более склонны искать решение и обратную связь, что в долгосрочной перспективе способствует их личностному росту.

Безоценочное осознание и другие практики сосредоточения помогут вам понять, как вы реагируете на прессинг, и скорректировать вашу реакцию. Каждый человек отзывается на стресс по-разному. У вас начинает сильно биться сердце? Напрягаются мускулы? Или вы принадлежите к меньшинству, которое впадает в сонливость? Какова ваша психологическая реакция? Обвинять других или себя? Каковы ваши поведенческие реакции: вы все время прокручиваете конфликт в голове? Спешите к холодильнику? Если вы замечаете эти реакции, то освобождаетесь от их влияния, это помогает вам переключить внимание на поиск продуктивного ответного действия.

## **Шаг 2. Присвойте его**

Чтобы «присвоить» стресс, в первую очередь необходимо понять, что из значимых для вас вещей давит на вас больше всего. Стресс указывает нам на что-то важное. Осознание этого рождает положительную мотивацию, ведь в глубине души мы знаем, что важные вещи не всегда должны даваться легко. Для того чтобы описать это состояние,

мы используем следующую метафору: «Это всего лишь холодная темная ночь на склоне Эвереста». Даже если вы никогда не взбирались на Эверест, вы можете себе представить, что по пути на вершину ночи бывают холодными и темными. А чего вы ожидали – что поход на Эверест будет напоминать прогулку в парке? Вы действительно надеялись, что растить ребенка, управлять бизнесом, вести насыщенную жизнь будет легко? Присвоение стресса не означает, что холодные темные ночи исчезнут, но их будет легче переносить, когда вы обретете понимание и мотивацию.

«При подготовке морского спецназа, – рассказывал нам бывший командир “морских котиков” Курт Кронин, – командиры придумывают ситуации, в которых гораздо больше давления, хаоса и динамики, чем в любой боевой ситуации, чтобы подразделения научились концентрироваться даже в самых трудных обстоятельствах. Когда стресс во время тренировки кажется невыносимым, мы можем “присвоить” его, зная, что, в конце концов, это был наш выбор – стать членом команды, которая может успешно выполнить любую миссию».

### **Шаг 3. Используйте его**

Что бы вы ни думали, реакция организма на стресс нужна вовсе не для избавления от переживаний. На самом деле эволюционная задача этой реакции – вызвать повышенную активность тела и мозга, чтобы помочь нам мобилизоваться и справиться с проблемой. Когда тело испытывает стресс, выделяются гормоны дофамин и адреналин, которые влияют на работу мозга и всего организма. У нас обостряется внимание, происходит всплеск энергии. Хотя реакция на стресс иногда может причинить вред, во многих случаях гормоны, вырабатываемые при стрессе, стимулируют рост и высвобождают в организме

химические вещества, которые обновляют клетки, синтезируют белки и повышают иммунитет, делая человека сильнее и здоровее. Исследователи называют это явление физиологическим расцветом, и любой спортсмен прекрасно знает, что оно приносит свои плоды.

Таким образом, проблема состоит не в самой реакции на стресс, а в том, как мы принимаем или интерпретируем эту реакцию. Следует воспринимать ее как что-то способное принести пользу. Исследователь Джереми Джеймисон описал, как студентов просили переосмыслить тревогу перед тестами, чтобы добиться лучших результатов на экзаменах. Профессор гарвардской бизнес-школы Элисон Вуд Брукс доказала, что восприятие тревоги как возбуждения может способствовать успешности переговоров и выступлений перед аудиторией.

И все же не всегда понятно, как лучше использовать стресс, особенно когда речь идет о долгосрочных перспективах или сложных ситуациях. Возьмем, к примеру, продолжительный конфликт с супругом или начальником, серьезные проблемы со здоровьем или даже смерть любимого человека. В этих случаях главное – не замкнуться в своем горе. Восприятие этих бед как неотъемлемой части жизни (ведь никому не удастся избежать горя и сердечных травм) может облегчить обретение психологической устойчивости, углубить социальные связи, обогатить опыт, открыть новые перспективы, а также научить владеть ситуацией, ценить жизнь и определять в ней приоритеты.

Некоторые ученые, занимающиеся изучением лидерских качеств (самый известный из них – Абрахам Залезник), обратились к концепции Уильяма Джеймса о «втором рождении», чтобы доказать, что становление великих лидеров также происходит под воздействием травмирующих событий их жизни.

Это хорошо изучили в морском спецназе в последние годы, когда количество боевых миссий увеличилось.

Командующий Кронин недавно сказал нам: «После нескольких лет боевых операций, следующих одна за другой, количество посттравматических стрессовых расстройств среди “морских котиков” продолжает расти. Изучение посттравматического синдрома, попытки понять, как его можно использовать, переосмысление того, через что нам пришлось пройти, и применение этого опыта в будущем оказались мощным средством, помогающим отдельным людям, подразделениям и организациям совершенствоваться не вопреки стрессу, а благодаря ему».

Чаще всего мы не можем переосмыслить стресс как стимул для роста и упускаем возможности использовать полученный опыт. Разумеется, не следует воспринимать любой раздражитель как положительный фактор; мы лишь хотим сказать, что вы можете использовать свою реакцию на стресс как мощный инструмент, который в будущем поможет вам преодолеть трудности.

## **Как преодолеть превратности судьбы**

*Джошуа Марголис. Пол Столиц*

**ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВАШ БИЗНЕС** отлажен как часы и вдруг звонит важный клиент и сообщает: «Со следующего месяца мы меняем поставщиков. Боюсь, сотрудничество с вашей компанией в наши планы больше не входит». Или трое коллег, с которыми вы одновременно устроились на работу, получают повышение, а вы нет. Или во время очередного сокращения штата ваша команда теряет важного сотрудника и вам надо выполнять план, полагаясь на двух оставшихся, менее компетентных.

И как вы реагируете? Злитесь, разочарованы, долго и громко возмущаетесь, жалуется всем, кто готов вас выслушать? Чувствуете себя удрученным и обманутым, устраняетесь от ситуации, не признавая ее реальность? Или вы испытываете прилив возбуждения вперемешку со страхом, потому что ощущаете небывалую возможность развить свои навыки и таланты? Правда в том, что, возможно, вы реагируете на проблемы всеми этими способами, даже проходите через ряд самых разных эмоциональных состояний, пытаетесь разрешить ситуацию.

Тем не менее, какой бы ни была ваша спонтанная реакция, сложность в том, чтобы трансформировать отрицательный опыт в положительный, то есть преобразовать превратности судьбы в способность быстро восстанавливать душевные силы. Психологическая устойчивость – это способность быстро и конструктивно реагировать на кризисы. Это главная движущая сила всех историй о выживании, таких как рассказы о потрясенных

людях, объединившихся во время событий 11 сентября или урагана «Катрина». Но такой реакции трудно достичь по ряду причин: в моменты суровых испытаний нас могут парализовать страх, гнев и смятение. Все люди склонны в первую очередь искать виноватых, а не решения. Еще хуже, когда те, к кому мы обращаемся за советом, направляют нас по неверному пути.

Десятилетия исследований в области психологии, посвященных изучению выносливости, выученной беспомощности, умения преодолевать стресс и корреляции стиля мышления и состояния здоровья, подтвердили, что у каждого из нас есть уникальный последовательный комплекс представлений о жизненных поворотах и превратностях судьбы – схема, которую мы по большей части не осознаем. Вероятно, это подсознательный рефлекс, побуждающий возвращаться к травматическим ситуациям, чтобы понять, что же произошло. Такой анализ, разумеется, может быть полезен, но лишь до момента, когда отрицательные эмоции начнут мешать движению вперед.

Мы считаем, что менеджеры могут развить в себе и своих подчиненных высокий уровень выносливости, контролируя восприятие неприятных событий. Руководители, имеющие запас жизненных сил, быстрее переходят от анализа ситуации к действиям. Они переключаются от размышлений о причинах к разработке плана действий и концентрируются на будущем. Работая с лидерами разных компаний и предприятий, мы определили четыре вопроса, ответив на которые, менеджеры могут научиться эффективно переключаться с рассмотрения проблем на их решение.

● **Контроль.** Когда происходит кризис, пытаетесь ли вы сразу предпринять необходимые для его устранения действия или сначала изучаете его причины, включая неподконтрольные вам?

- **Воздействие.** Можете ли вы не искать виноватых, а сосредоточиться на действиях, способных принести пользу?
- **Степень охвата.** Воспринимаете ли вы кризис как локальный или считаете серьезным поражением?
- **Продолжительность.** Как долго, по вашему мнению, продлится кризис и его влияние на вашу жизнь?

### Идея вкратце

**Психологическая устойчивость** – это способность быстро и конструктивно реагировать на кризисы. Ее трудно обрести, если менеджер парализован страхом, гневом, смятением или занимается поиском виноватых.

**Имеющие запас жизненных сил руководители** быстро переключаются от изучения возникшей проблемы к действию, выбирая лучший способ ее разрешения в сложившейся ситуации. Они способны оценить масштаб и значение кризиса, собственные возможности по его устранению и максимальный объем возможного ущерба.

Авторы описывают **методы увеличения выносливости** – ряд вопросов, разработанных для того, чтобы помочь менеджерам заменить негативную реакцию творческой и продуктивной и двигаться вперед, невзирая на реальные и воображаемые препятствия.

Первые два вопроса характеризуют реакцию человека на превратности судьбы, а два последних касаются его представлений о масштабах проблемы. Чтобы понять свои инстинктивные реакции на проблемы в работе и личной жизни, менеджеры должны ответить на эти вопросы.

Далее мы опишем более осознанный и обоснованный, а не подсознательный, подход к решению проблем – то, что мы называем **правилами выносливости**. Задавая ряд целенаправленных вопросов, руководители могут понять

собственный склад мышления и продуктивно подойти к переосмыслению отрицательных событий. Следуя за этими четырьмя вопросами, они могут избежать парализующего действия кризиса, активно и творчески реагировать на него и помогать подчиненным следовать их примеру.

## **Когда возникают проблемы**

Когда происходит что-то плохое, большинство из нас полагается на интуицию. Глубоко укоренившиеся привычки и убеждения высасывают нашу энергию и удерживают нас от конструктивных действий. Обычно люди попадают в одну из двух эмоциональных ловушек. Первая – это дефляция, или сдувание. Человек, который уверенно шел по пути успеха, может почувствовать себя героем, способным в одиночку справиться с любой проблемой. Стрессовые события возвращают его к реальности. Даже у самых героических личностей превратности судьбы могут вызвать всплеск отрицательных эмоций – «как будто в глазах потемнело», как описал это состояние один менеджер. Мы можем разочароваться в себе и других, ощутить, что к нам несправедливо относятся, впасть в уныние, почувствовать, что весь мир против нас.

Так было с руководительницей по имени Андреа, возглавлявшей крупное подразделение одной из компаний – производителей автомобильных запчастей в США. Она много лет успешно справлялась с конфликтами и застывшей структурой ценообразования в компании. Со временем Андреа сумела объединить все конфликтующие стороны – профсоюзы, руководство, инженеров и маркетологов – и добилась всеобщего одобрения плана постепенного сворачивания устаревших предприятий и снижения цен: вместо того, чтобы удерживать на плаву каждое производство, компании предстояло сосредоточиться на рынке грузовиков. Что еще важнее,

Андреа объединила всех для участия в разработке новой линейки продукции и актуальной ценовой политики, что должно было возродить компанию. Будущее выглядело радужным.

Затем цены на топливо взлетели до небес, экономика впала в стагнацию и рынок грузовиков обвалился за одну ночь. Рецессия вызвала в компании неразрешимые проблемы, их неожиданность застала Андреа врасплох, ее как будто резко ударили под дых. После тяжелой работы, трудных переговоров, разработки антикризисного плана она чувствовала себя раздавленной – впервые за всю свою карьеру. Андреа не хватало выносливости именно потому, что в прошлом у нее была долгая череда побед.

Другая эмоциональная ловушка – виктимизация. Многие из нас перед лицом трудностей занимают позицию стороннего наблюдателя. «Эти люди» создали нам проблемы – снова и снова повторяем мы. Мы отмечаем любую критику и советы и продолжаем настаивать на своей правоте и жаловаться на всеобщее непонимание. Тем временем подкрадывающиеся сомнения в себе заставляют нас чувствовать бессилие перед лицом обстоятельств.

Грег, менеджер по развитию бизнеса в компании, торгующей электронным оборудованием, чувствовал себя именно так. В течение первых трех лет работы он дважды получал повышение – первое за то, что поднял популярность бренда среди молодежи, второе – за расширение связей с крупными ритейлерами на территории Соединенных Штатов и Канады и увеличение объема продаж. Но когда конкуренция на рынке усилилась, коллеги и начальники Грега попросили его пересмотреть свой подход и проанализировать, является ли по-прежнему целесообразным сбыт продукции через розничные торговые точки. При торговле в гипермаркетах маржа компании падала и физические издержки были необоснованно высоки по сравнению с онлайн-продажами.

В ответ на требования коллег Грег занял оборонительную позицию и становился все более агрессивным.

Эти истории во всей красе демонстрируют двухголовую гидру современных проблем бизнеса. Во-первых, под ударом оказываются высококвалифицированные менеджеры, которые сталкиваются с чередой быстро меняющихся условий: всемирный экономический кризис, глобализация бизнеса, развитие новых технологий, демографические сдвиги. Чувствуя тревогу и растерянность, они пытаются спрятаться от проблем и, к несчастью, от людей, которые могли бы помочь. Во-вторых, даже если эти менеджеры и обращаются к своим начальникам за помощью, чаще всего она оказывается неадекватной. Это происходит потому, что большинству начальников, прошедших собственный долгий путь с трудом добытых побед, не хватает сопереживания, чтобы эффективно помогать сотрудникам. Они не знают, что порекомендовать подчиненным, которые, по их мнению, не столь талантливы, как они. Также они могли настолько привыкнуть справляться с проблемами собственными способами, снижающими психологическое напряжение, что уже не замечают своих дурных привычек. (См. врезку «Тренировка устойчивости».)

## **Способность к устойчивости**

Независимые исследования в области психологии и наши собственные наблюдения позволяют предположить, что способность преодолевать превратности судьбы заключается в умении увидеть собственные заблуждения и избавиться от них, а также в способности переключать реакцию.

В трудной ситуации большинство из нас быстро приходит к пониманию ее причин, масштабов, возможных последствий и того, сколько она может продлиться.

Например, мы мгновенно определяем, было ли случившееся неизбежным, неподконтрольным нам или мы как-то могли его предотвратить. Менеджерам следует переключаться с этого типа рефлексивного мышления на активное, решая, как лучше отреагировать, определяя границы своего контроля и возможностей, стремясь понять масштаб и продолжительность кризиса. Три типа вопросов помогут им переключиться.

*Уточняющие вопросы* помогают менеджерам определить необходимые действия. Чем более конкретными будут ответы, тем лучше. *Наглядные вопросы* помогают переключить внимание с неудачи на позитивные результаты. *Объединяющие вопросы* подталкивают людей обращаться к другим – не за одобрением или сочувствием, но для того, чтобы совместно решить проблему. Каждый тип вопросов способствует формированию ясного мышления.

Вместе эти четыре подхода создают правила устойчивости. Давайте подробнее рассмотрим каждый из них.

## Контроль

Согласно многочисленным исследованиям, в том числе работам Бернарда Вайнера из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Джеймса Амиркана из Калифорнийского университета в Лонг-Бич, а также классическому исследованию Сюзанны Уэллетт и Сальваторе Мадди из Чикагского университета, наши реакции на стрессовые ситуации зависят от степени контроля, который, по нашему мнению, мы осуществляем. Андреа мечется между мыслями о том, что она все еще может принести большую пользу своей компании, и о том, что экономический кризис создал неподконтрольные ей условия. Если Грег продолжит объяснять критику своей стратегии работы с сектором розничной торговли интригами коллег,

он, по всей вероятности, не увидит, какие у него имеются возможности для изменения стратегии компании и собственной судьбы. Следующие вопросы помогут менеджерам найти способы контролировать ситуацию.

### **Тренировка устойчивости**

#### **ЧАСТО ДАЖЕ МЕНЕДЖЕРЫ С БОЛЬШИМ ЗАПАСОМ ПРОЧНОСТИ**

сталкиваются с проблемами, пытаясь управлять подчиненными в кризисной ситуации. Реакция таких руководителей обычно заключается либо в практических указаниях без всякого признака сопереживания или понимания, либо в заверениях в том, что все будет хорошо. Ни один из этих вариантов не поможет членам вашей команды справиться с очередной непредвиденной ситуацией. Вы должны научиться использовать совместный подход, проявлять внимание, это поможет вашим подчиненным искать новые варианты и возможности.

Представим уверенного в себе сотрудника, который обратился к вам, своему наставнику, по поводу профессиональной неудачи, например несостоявшегося продвижения по службе. Вы могли бы просто посочувствовать ему и дать рекомендации, к кому следует обратиться и какие шаги предпринять, чтобы получить то, чего он хочет. Но если вы зададите уточняющие вопросы, позволяющие сотруднику увидеть картину в целом, например: «Что вы могли бы предпринять, чтобы быстро изменить ситуацию к лучшему?» или «Как вы думаете, ваши действия отразятся на вашей команде и коллегах?», вы передадите инициативу ему. Вы не предложите какого-то готового решения и не дадите конкретных ответов, но поможете ему обрести равновесие.

*Уточняющие вопросы:* «На какие аспекты сложившейся ситуации я могу повлиять, чтобы изменить ее?»

*Наглядные вопросы:* «Что в этой ситуации сделал бы руководитель, который является для меня примером?»

*Объединяющие вопросы:* «Кто в моей команде может помочь мне и каков наилучший способ привлечь этих людей к решению проблемы?»

Цель этих вопросов – не создание плана коллективных действий. Ответы на них открывают путь к развитию, созданию дисциплины и чувства локтя, пониманию того, что *можно* сделать (помочь менеджерам определить, что *нужно* сделать, – задача следующей группы вопросов). Если бы Андреа задала себе эти три вопроса, она могла бы, например, найти способы сплотить компанию для увеличения безопасности и эффективности производства или использовать снижение активности рынка, чтобы завершить разработку новой перспективной техники, более тесно работая с основными заказчиками. Подобным же образом Грег мог бы вспомнить уроки своего наставника: «Важно не то, прав ты или нет. Важно то, что будет лучше для компании». Помня об этом, Грег ясно видел бы пользу налаживания отношений с коллегами для выработки альтернативной стратегии работы с рынком. Свою изобретательность и усилия, направленные на создание связей с ритейлерами, он мог бы применить для разработки нового стратегического плана.

### **Воздействие**

С представлениями о наших возможностях по изменению хода событий связаны и предположения об их причинах: создана ли проблема нами лично или чем-то еще. Грег предпочитал считать, что коллеги критикуют его стратегию работы с ритейлерами из зависти и карьерных

соображений, а не из-за его ошибок. Он слишком глубоко погрузился в отстаивание своих методов работы. Андреа чувствовала себя бессильной перед лицом трудностей, с которыми она ранее никогда не сталкивалась, и неподконтрольных ей перемен. Вместо того чтобы попадать в ловушки дефляции и виктимизации, менеджеры могут сознательно сосредоточиться на возможности влиять на события.

*Уточняющие вопросы:* «Что я могу предпринять, чтобы быстро добиться благоприятных изменений?»

*Наглядные вопросы:* «Какую пользу могут принести мои усилия тем, кто рядом со мной?»

*Объединяющие вопросы:* «Как я могу мобилизовать тех, кто рядом со мной?»

Если бы Грег сосредоточился на этих вопросах, он увидел бы, что его не сбрасывают со счетов, требуя признать, что его стратегия неверна; скорее, его рассматривают как потенциального участника предстоящих перемен в компании. Он мог бы принять во внимание, что беспристрастная оценка его стратегии развития бизнеса может повлиять на других, независимо от того, будет ли она утверждена или приведет к принципиально иному решению. Грег мог бы снова обратиться к культуре предпринимательства, которую так ценил в начале своей карьеры за то, что она учитывала вклад всех сотрудников в разработку стратегии маркетинга. Со своей стороны, Андреа прекрасно осознавала, что процветание компании зависит от экономических условий, но не понимала, что ее реакция на кризис сказывается на благополучии всей организации. Эти вопросы могли бы ей помочь.

## Степень охвата

Мы всегда либо рассматриваем причины неудачи как локальные, либо считаем их глобальными, влияющими на всю нашу жизнь. Чтобы выработать устойчивость, менеджерам необходимо перестать думать о причинах и сосредоточиться на минимизации вредных последствий. Следующие вопросы могут помочь увидеть в хаосе перспективу.

*Уточняющие вопросы:* «Что я могу сделать, чтобы хотя бы на 10 % снизить потенциальные потери, вызванные неблагоприятным событием? Как я могу увеличить потенциальную выгоду – хотя бы на 10 %?»

*Наглядные вопросы:* «Какие наши сильные стороны и ресурсы можем задействовать я и моя команда, чтобы справиться с происходящим?»

*Объединяющие вопросы:* «Что может сделать каждый из нас в отдельности и что можем сделать мы все вместе, чтобы минимизировать вред и трансформировать создавшуюся ситуацию в перспективную?»

Эти вопросы могли бы помочь Андреа достичь двух главных целей. Вместо того чтобы бесконечно думать о падении продаж грузовиков, она могла бы найти способы вместе со своей командой использовать экономический кризис для перестраивания структуры производства в компании. Не зацикливаясь на понесенном организацией ущербе, она могла бы думать о том, что будет после рецессии: как преуспеть при недостатке ресурсов, увеличении требований клиентов и более суровом контроле со стороны государства. Грег мог бы увидеть, что ему выпала редкая возможность воспитать в себе качества лидера и поучиться актуальной стратегии развития компании у конкурентов, если бы прислушался к критике коллег и подчиненных.

**Изменение образа мышления  
 ЧТОБЫ УСИЛИТЬ СВОЮ  
 УСТОЙЧИВОСТЬ, МЕНЕДЖЕРАМ** нужно переключиться с рефлексивного, направленного на осознание причин, мышления к активному, ориентированному на действия.

<b>Мышление, ориентированное на причины</b>	<b>Мышление, ориентированное на реакцию</b>
<b>Контроль</b> Было ли неблагоприятное событие неизбежным или я мог его предотвратить?	Что именно в сложившейся ситуации я могу предпринять (хотя бы потенциально)?
<b>Воздействие</b> Вызвана ли проблема нашими действиями или она является результатом воздействия внешних сил?	Какое положительное воздействие я лично могу оказать на ход событий?
<b>Степень охвата</b> Имеют ли причины, вызвавшие эту ситуацию, локальный характер или глобальный?	Как я могу повлиять на негативные проявления ситуации и извлечь из нее пользу, на первый взгляд неочевидную?
<b>Продолжительность</b> Является ли причина, породившая ситуацию, временной или постоянной?	Что я могу сделать, чтобы начать решать проблему прямо сейчас?

### Продолжительность

Иногда кажется, что проблемы на работе не кончатся никогда – план не выполняется квартал за кварталом, на всех уровнях происходят бесконечные конфликты, прибыль уменьшается. Чтобы не думать об этом бессонными ночами, следует понять, как скорее можно все это прекратить. Для начала необходимо представить желаемый результат.

*Наглядные вопросы:* «Какой бы я хотел видеть ситуацию после того, как все эти проблемы закончатся?»

*Уточняющие вопросы:* «Что я мог бы сделать в следующие несколько минут или часов для того, чтобы продвинуться в этом направлении?»

*Объединяющие вопросы:* «Какие действия я и моя команда можем предпринять и какие методы взять на вооружение или внедрить, чтобы преодолеть проблемы?»

Грег был уверен, что критика его подхода к развитию бизнеса означает конец его карьеры: не будет больше повышений, руководство перестанет замечать его трудолюбие и результативность, придется лишь выполнять указания свыше, работая в стагнирующей компании. Эти три вопроса могли бы открыть перед ним перспективу. Он увидел бы пользу оперативных консультаций со своим наставником и со своей командой. Вопросы могли бы подтолкнуть его к анализу информации, чтобы составить мнение о необходимости изменений, исследований поиска способов решения вопросов, касающихся продаж, и новых методов работы. Это упражнение могло бы помочь Грегу разработать хороший план, благодаря которому он справился бы со своими трудностями. В результате он обрел бы уверенность в себе и своей команде.

## **Отвечая на вопросы**

Хотя данный набор вопросов является полезной методикой для переобучения менеджеров, просто знать, как на них отвечать, недостаточно. Вы не повысите свою сопротивляемость лишь благодаря тому, что дочитали до этого места и взяли на заметку, что в следующий раз, когда начнутся проблемы, надо задавать себе эти вопросы. Чтобы повысить свою устойчивость, вам нужно пропустить их через себя, что можно сделать двумя простыми способами.

**Исследования, которые легли в основу правил устойчивости**

**ОСНОВОЙ ДЛЯ НАШЕЙ РАБОТЫ** стали два пересекающихся потока исследований. Первый рассматривает зависимость реакции людей на стрессовые ситуации от их мировоззрения. Основоположниками подобных исследований стали Альберт Эллис и Аарон Бек, за ними последовали другие ученые, в том числе Мартин Селигман и Кристофер Питерсон, изучавшие выученную беспомощность, Ричард Лазарус и Сьюзен Фолкман, работавшие над методикой преодоления стресса, а также Лин Абрамсон, Дэвид Бернс и Джеймс Амиркан, исследовавшие влияние атрибутивных стилей на состояние здоровья. Позднее изучением способов увеличения устойчивости занимались Карен Рейвич и Эндрю Шатте.

Второй поток, начатый Сюзанной Уэллетт и Сальваторе Мадди с их исследованием устойчивости и продолженный Деборой Хошабой и Аароном Антоновски, определил, чем отличаются две группы людей, испытывающих сильный стресс, почему одни становятся сильнее, а другие опускают руки.

Эти два потока пришли к общему открытию: то, как люди воспринимают трудные обстоятельства, влияет и на их способность справиться с проблемами, и в конечном счете на их успешность.

### **Запишите ответы**

Различные исследования стресса и посттравматических последствий показывают, что само описывание неприятных событий может улучшить эмоциональное и физическое

состояние человека. В самом деле, письменное изложение событий дает людям большую власть над тяжелыми воспоминаниями, чем просто размышление о них. Лучше всего практиковать правила устойчивости с помощью ограниченных по времени упражнений. Дайте себе по крайней мере 15 минут, чтобы не отвлекаясь записать ваши ответы на 12 вопросов. Это время может показаться и слишком долгим, и чересчур коротким – долгим, потому что у менеджеров редко бывает столько свободного времени, тем более на размышления о себе. Но в итоге вы сэкономите время. Вместо того чтобы переживать проблемы, позволяя им мешать работе, вы их разрешите. Когда вы привыкнете к этому упражнению, 15 минут для вас, возможно, будут пролетать слишком быстро.

### **Делайте это каждый день**

Повторение очень важно, когда вы чему-то учитесь. Правила устойчивости предполагают долговременный план тренировок, а не шоковую терапию. Вы должны задавать себе эти вопросы и отвечать на них каждый день, чтобы это вошло в привычку. Но этого не случится, если эти вопросы вытеснит неправильная поведенческая модель. Для того, чтобы практиковаться, вам не нужно переживать большую травму; вы можете задавать себе вопросы по поводу того, что раздражает вас каждый день, что высасывает вашу энергию – задержавшийся самолет, медленный компьютер, безразличный коллега. Вы можете использовать эти четыре способа в любом порядке, но важно начать со своих слабых мест. Если вы склонны обвинять других и переоценивать свой вклад в работу, то начните с воздействия. Если вы часто боитесь, что неблагоприятные обстоятельства разрушат вашу жизнь, начните с широких вопросов.

Руководящие работники всегда находятся под постоянным давлением, поэтому устойчивость критически

важна для поддержания их психического и физического здоровья. Тем не менее, как это ни парадоксально, формировать эту устойчивость лучше именно в тяжелые времена, когда мы сталкиваемся с трудными задачами, рискуя наделать ошибок или упустить имеющиеся возможности. Тем больше причин использовать правила устойчивости, чтобы блокировать непродуктивные реакции в переломные моменты, заменить негативные чувства творческой энергией и активностью и выполнять свою работу, несмотря на все реальные или воображаемые препятствия.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
январь – февраль 2010 года.*

## **Как оправиться после неудач в карьере**

*Митчел Ли Маркс, Филип Мирвис и Рон Ашкеназ*

**В СВОЕЙ КОМПАНИИ БРАЙАН БЫЛ** восходящей звездой. Он занимал несколько высоких руководящих постов, а потом был назначен главой подразделения, подчиняющегося только генеральному директору. Но после двух лет работы, несмотря на блестящие финансовые результаты, начальник неожиданно решил отстранить его от должности. Брайану сказали, что компания стремится стать предприятием мирового масштаба, основанным на принципах открытости и демократии, а его агрессивный стиль руководства не соответствует этим принципам.

Как большинство амбициозных менеджеров, которых постигли неудачи в карьере, Брайан прошел через период потрясения, отрицания и сомнений в себе. Не стоит забывать, что ранее он всегда добивался желаемого. Ему трудно было признать, что он не так хорош, как считал. Также Брайан был огорчен и разозлен тем, что начальник не дал ему шанса реабилитировать себя. Тем не менее в конце концов он понял, что никак не может повлиять на это решение, и сосредоточился на том, чтобы двигаться вперед. Никто из его бывших подчиненных не возражал против его увольнения, поэтому он стремился найти способы завоевать преданность своих будущих сотрудников.

Через несколько месяцев крупная промышленная компания, впечатленная умением Брайана выполнять финансовые обязательства, приняла его на должность руководителя подразделения. Эта работа была шагом назад по сравнению с предыдущей, но Брайан согласился на нее,

чтобы поэкспериментировать с различными стилями руководства, научиться лучше контролировать свои эмоции и сплотить вокруг себя команду. Это решение окупилось сторицей: менее чем через три года Брайан стал генеральным директором другой компании, входящей в рейтинг Fortune 500. За семь лет пребывания на этом посту он удвоил доходы фирмы и создал корпоративную культуру, в которой практиковался сбалансированный подход к инновациям, производительности и показателям.

Конечно, не каждый может пройти путь от увольнения до руководства крупной компанией. Но за более чем 30 лет исследований и консультирования клиентов из числа руководителей мы обнаружили, что один из уроков, усвоенный Брайаном, может быть полезным практически всем: даже самая крупная неудача в карьере может стать трамплином к успеху, если вы правильно на нее реагируете. Чтобы выполнить поворот на 180 градусов, как это сделал Брайан, вы должны сосредоточиться на нескольких ключевых задачах: выяснить причину поражения, определить новые пути и использовать открывшиеся возможности.

## **Понять, почему вы проиграли**

Мы опросили сотни руководителей, переживших увольнение и период безработицы или не получивших повышения (в результате слияний, реструктуризации, конкуренции или личных неудач). Часто они проходили классические стадии принятия потери, которые определила психиатр Элизабет Кюблер-Росс: сначала шок и отрицание происшедшего, затем гнев, направленный на компанию или начальство, торг за свое будущее, а напоследок растянутый во времени период депрессии и самобичевания. Многие так и не доходят до самой стадии принятия.

Результаты многолетних исследований в социальной психологии свидетельствуют о том, что зачастую люди, добившиеся многого, в случае успеха приписывают все лавры себе, а в своих неудачах винят других. Это разновидность смещения приоритетов, которая защищает самооценку, но мешает учиться и расти. Люди сосредотачиваются на внешних факторах или политике компании вместо того, чтобы рассмотреть собственную роль в возникновении проблемы.

Некоторые искренне хотят получить обратную связь, но по большей части обращаются за ней к друзьям, родным и симпатизирующим им коллегам, которые поддерживают созданный образ («ты достоин этой работы») и усиливают ощущение несправедливости («у тебя есть все основания злиться»). Это мешает пострадавшим оценить собственную ответственность и прекратить деструктивное поведение, которое и стало основной причиной крушения. Это также может похоронить надежды на удачную карьеру и перечеркнуть попытки все исправить.

Те, кто смог оправиться после крушения карьеры, использовали совершенно другой подход. Вместо того чтобы заикливаться на горе или вине, они активно искали выход, старались понять, что пошло не так, оценивали свои суждения о ситуации и реакцию на нее, размышляли о том, что сделали бы по-другому, если бы у них был такой шанс. Также они беседовали о своей ситуации с разными людьми (в том числе с начальством, коллегами и подчиненными), стремясь услышать непредвзятые мнения (а не в поисках утешения).

Брайан, например, провел откровенные и отчасти болезненные беседы с начальником, несколькими подчиненными и коллегами, мнению которых доверял, чтобы выяснить, каким образом приобрел репутацию сложного человека, не всегда контролирующего свои эмоции.

Также возьмем для примера Стэна, старшего партнера в фирме, оказывающей консалтинговые услуги и готовящейся к глобальному расширению. Ярый сторонник роста, он рассчитывал возглавить новый офис компании в Лондоне. Когда вместо него выбрали другого партнера, Стэн был в ярости. Несколько недель он негодовал, но затем решил прибегнуть к более продуктивной тактике. Он организовал встречи один на один с членами исполнительного комитета компании. Каждому из них Стэн объяснял, что не пытается повлиять на их решение, а просто хочет его понять. Он старался, чтобы его слова не были оскорбительными и в них не сквозила обида, придерживался позитивного уверенного тона и демонстрировал готовность учиться на своих ошибках.

В результате члены исполнительного комитета дали ему содержательные и полезные ответы: они считали его агрессивность преимуществом при работе в Соединенных Штатах, но волновались, что она мешает ему в Великобритании. Вначале Стэн занял оборонительную позицию («Никто не возражал против моей агрессивности, когда речь шла о ключевых контрактах», — думал он), но быстро обуздал чувства и оценил откровенность коллег. «Они не просят меня измениться, — размышлял Стэн, — но дали понять, что мой стиль поведения мешал мне воспользоваться этой возможностью».

## **Определить новые пути**

Следующий шаг посвящен тому, чтобы беспристрастно взвесить возможности и превратить свое поражение в победу, будь то новая должность в вашей организации, переход в другую компанию или смена деятельности.

Переоценка потерь и восприятие их как новые возможности включает в себя напряженные размышления о том, кто вы и чего хотите.

Исследования показывают, что эскапизм – распространенная реакция на карьерные проблемы: чтобы сбежать от неприятностей, люди отправляются в путешествия, с головой уходят в работу, начинают слишком много пить или есть и избегают обсуждать свои проблемы с родными и друзьями. Хотя такое поведение может дать вам психологическое пространство, чтобы привести в порядок дела, оно редко вызывает продуктивные изменения. Более эффективно было бы заняться целенаправленным исследованием всех доступных вариантов.

Разумеется, новые возможности обычно появляются не сразу, в первые дни после катастрофы их трудно увидеть сквозь туман обиды и разочарования. Исследования эксперта по управлению изменениями Уильяма Бриджеса отмечают напряжение, которое люди ощущают, когда разрываются между мыслями о себе, своими ожиданиями и необходимостью отпустить прошлое. Лидеры, которых мы консультировали, описывают это как «сумеречную зону»: статус-кво полностью разрушен, но перспективы еще не ясны.

Поэтому полезно потратить некоторое время, чтобы определить, что делать дальше. Один из вариантов – поговорить с карьерным консультантом или пройти терапию, чтобы прояснить свои цели и поработать над саморазвитием. Другой – на время уйти с работы, чтобы пройти обучение или попробовать сделать карьеру в стартапе или некоммерческой организации. Пауза поможет вам обрести новый смысл после провала.

Вспомните, как отреагировал Брайан, когда его сместили с поста главы отдела: он начал рассматривать позиции более низкого уровня, что дало ему возможность поработать над своим стилем руководства. Или взгляните на Паулу, с которой мы познакомились, когда изучали психологическую устойчивость руководителей, работающих в сфере онлайн-рекламы и попавших под реструктуризацию.

Когда новый генеральный директор ее высокотехнологичной компании начал модернизацию имиджа фирмы, Паула чувствовала себя в полной безопасности, поскольку европейский филиал, который она возглавляла, выполнял и перевыполнял план в течение 11 кварталов подряд и за пять лет она трижды получала повышение. Но затем Паула узнала, что ее должность будет упразднена.

Вначале Паула обвиняла всех и вся, критикуя политику компании и упрекая босса в неспособности защитить ее и команду. Спустя три месяца ее уволили. У Паулы не было никаких планов, да она и не хотела строить их второпях. Вместо этого она потратила время на анализ своей карьеры и жизни в целом. Она общалась с друзьями, бывшими коллегами и деловыми партнерами «не для того, чтобы завязывать связи», но чтобы прояснить свои перспективы и получить ценные советы. Она размышляла о каждом разговоре, делала заметки и в конце концов разработала, как она это назвала, «четыре направления своей новой работы». Она хотела выводить на рынок новые продукты (вместо того, чтобы продвигать американскую продукцию в других регионах) и при этом взаимодействовать непосредственно с клиентами, работать на компанию с уникальным предложением на рынке и иметь коллег, которые бы ей нравились и которым она могла бы доверять. После этого Паула конкретизировала поиск работы в соответствии с этими критериями.

## **Не упустите подходящую возможность**

После того как вы определите варианты поиска работы, настает время выбрать один из них. По общему признанию, это может быть немного страшно, особенно если вы вторгаетесь на неизведанную территорию. Представить свой новый профессиональный статус – это одно, а воплотить его в жизнь – совсем другое. Как бы то ни было, не забывайте,

что у вас есть навыки и опыт, приобретенные на прежних местах работы, а также уроки, извлеченные из неудачи. Также вы можете с пользой для дела пересмотреть свое понимание успеха.

Исследование, которое мы проводили совместно со специалистом по карьере Дугласом (Тимом) Холлом, показывает, что потребности и приоритеты могут кардинально меняться со временем. Точно так же, как дети рождаются, вырастают и уезжают после развода родителей или смерти одного из них, мечты юности с годами исчезают, а на их место приходят новые. Когда прежние перспективы и навыки становятся неактуальными, начинают манить новые возможности. Поэтому выбор подходящей возможности во многом зависит от того момента, когда вам пришлось ее искать.

Наглядный пример – история Паулы. Ее список приоритетов подтолкнул ее претендовать на более высокую должность, которую она и получила, став вице-президентом по международным продажам в небольшой фирме, работающей в той же отрасли. Новое место работы располагалось в европейском городе, в котором она жила и хотела остаться.

Брайан, напротив, сделал значительный шаг назад, но использовал эту возможность, чтобы стать хорошим руководителем. Он развил в себе понимание тех триггеров, которые в прошлом были причиной его деструктивного поведения, и разработал стратегию их преодоления. Например, вместо того, чтобы ругать подчиненных из-за недостатков в работе, он начал проводить обсуждение этих недостатков с соответствующими менеджерами. После некоторой практики этот взвешенный подход стал для него естественным.

Еще одним примером может быть Брюс, старший менеджер отдела информационных технологий в нью-йоркском банке, проходившем слияние с другим

банком. Ему удалось сохранить работу, но он был удручен тем, что из-за слияния не мог претендовать на должность главного технического руководителя. Во время интеграции Брюс продолжал работать, но после года размышлений о своих личных и карьерных устремлениях и изучения других вариантов он вместе с семьей переехал в Остин, штат Техас, и поступил в небольшую фирму по разработке программного обеспечения, которая стала чрезвычайно успешной. Не менее важно, что при этом он нашел время, чтобы тренировать футбольные команды, в которых играли двое его детей, и реализовать страсть к музыке в качестве гитариста местного ансамбля.

Как и Паула с Брайаном, Брюс подверг свое поражение серьезному анализу, и это придало ему уверенность. Он переехал в другой город, перешел в новую отрасль и нашел работу, которая приносила ему удовлетворение и оставляла время для досуга.

Руководителей, которые решили остаться на прежней работе, могут ожидать большие изменения образа мыслей или психологических установок. Именно это произошло со Стэном в его консалтинговой компании: получив ясное представление о том, каким его видят коллеги, он по достоинству оценил свою роль «чудотворца», а также доход, статус и привилегии, которые она приносила. Вдобавок он нашел новый источник удовлетворения: стал обучать новые поколения талантливых руководителей добиваться успеха в бизнесе.

Такая перемена взглядов требует не меньше энергии, чем смена компании или сферы деятельности. Если вам не удастся направить в свою старую работу поток новой энергии, как это сделал Стэн, вы можете сосредоточиться на семейной жизни, волонтерской деятельности или хобби, поняв, что насыщенная личная жизнь способна компенсировать неудовлетворенные карьерные амбиции.

Все мы знаем о важности психологической устойчивости и умения приспосабливаться, когда речь идет об успешной карьере. Но не всем эти качества даются легко и естественно, именно поэтому очень важно иметь ясное понимание того, какие практические шаги можно предпринять после поражения. Представленный здесь подход способствует превращению обиды и сомнений в своих силах после неудачи в позитивную энергию, необходимую, чтобы использовать новые возможности.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
октябрь 2014 года.*

## **Понять, на что ты способен**

*Гленн Мэнгуриан*

**ТЕ, КТО ПЕРЕЖИЛ ТРАВМИРУЮЩЕЕ СОБЫТИЕ,** меняющее всю жизнь, часто делаются любопытным наблюдением: если бы не случилась катастрофа, они бы ничего не добились. Некоторые люди возрождаются после невзгод, будь то кризис на работе, тяжелый разрыв отношений или страшный диагноз; они не просто меняются, а становятся сильнее и счастливее. Им кажется, что они по-новому увидели мир и обрели оптимизм, которого ранее в себе не замечали. Появляется искушение объявить такую реакцию попыткой извлечь пользу из ужасного положения. Не так давно и со мной произошло нечто подобное.

26 мая 2001 г. я пережил ничем не спровоцированный разрыв межпозвоночного хряща, который сдавил спинной мозг, и нижняя часть тела оказалась парализованной навсегда. Я перенес две долгие операции, два месяца провел в реабилитационном центре в Бостоне, четыре года проходил физиотерапию. Это был опыт, к которому никто не может быть готов. Я был здоров, сделал прекрасную карьеру как консультант по менеджменту, и в одно мгновение моя жизнь полностью изменилась и наполнилась неопределенностью. Вначале я по большей части был испуган и испытывал сильную боль. Потом почувствовал злость и горечь от того, что больше не смогу ходить. Эти эмоции омрачала еще и мысль, что столь жестоким образом изменилась не только моя жизнь: у меня были жена и двое детей, которым теперь придется отказаться от исполнения какой-то своей мечты.

Паралич оказался, без сомнения, самым страшным событием, которое когда-либо случалось со мной, хотя до этого бывали очень плохие дни и вся жизнь была постоянной борьбой. Но в то же время этот опыт позволил мне критически оценить все, что я имел, заново открыть некоторые стороны своей жизни, которыми я пренебрегал, и выделить нечто действительно важное. Лежа в больнице, я нашел в себе силы принять то, что моя жизнь уже не станет прежней, и решил создать новую, не менее значительную жизнь, используя весь свой опыт и опираясь на поддержку родных и друзей. В итоге я не просто вернулся к консультированию, теперь я занимаюсь такими дерзкими проектами, каких раньше у меня никогда не было, например поддержкой исследований стволовых клеток.

Как говорится, то, что нас не убивает, делает нас сильнее. Большинство согласно с этим высказыванием. Но делает ли это нас счастливее? Сложно сказать. Несмотря на раздражение из-за того, что приходится передвигаться в инвалидной коляске, я честно могу сказать, что у меня все хорошо и я сейчас живу в большей гармонии с самим собой, чем до травмы. Как это может быть? Я знаю, что мне повезло: болезнь меня не убила, и у меня нашлись силы, чтобы не сломаться, но также я полагаю, что все мы родились со способностью вынести многое, и эта способность регулярно обновляется. Она – движущая сила для лечения, восстановления и прорыва за пределы известного нам.

Психологическая устойчивость – одно из главных качеств, необходимых современным лидерам бизнеса, но часто ее путают с твердостью, которая является одной из ее сторон, позволяющей сдерживать эмоции от негативных последствий трудного выбора. В бизнесе твердость может быть преимуществом, но лишь до определенного предела. Это происходит потому, что твердость создает броню, отсекающую эмоции и таким образом отделяющую вас от

многих ресурсов, необходимых, чтобы восстановиться после падения, а именно от людей вокруг вас. Устойчивость, напротив, не средство уклониться от трудностей, а способ вобрать их в себя и стать сильнее. Опыт, изменяющий жизнь, – не то, что вы планируете приобрести. Именно это так трудно принять деловым людям; руководители любят, чтобы все было у них под контролем. Вместо этого неприятности обрушиваются как снег на голову, и готовиться к ним оказывается слишком поздно. Тем не менее вы можете жить так, чтобы принять проблемы, когда они происходят, двигаться дальше и открывать новые возможности.

Когда я заболел, у меня появилась возможность исследовать устойчивость на собственном опыте, а также с помощью многочисленных разговоров с лидерами и другими людьми, пережившими серьезные перемены в жизни. Я надеюсь, что, поделившись своей историей, покажу людям, как можно создать новое будущее, пережив кризис. Что же касается тех, кто справляется с трудностями каждый день, возможно, они извлекут пользу из моего опыта и узнают, как можно подготовиться к худшему.

## **Выбрать путь вперед**

Принять катастрофу и двигаться дальше – непростое дело, которое может потребовать много времени. Вам не нужно любить то, что случилось, и даже считать это справедливым. Вам просто нужно понять, что вы можете жить с этим. Достаточно быстро я решил, что смогу жить, не пользуясь ногами, что было позитивно, поскольку я не мог изменить случившееся. Я старался сосредоточиться на том, что мог хоть как-то контролировать, – например, как я буду передвигаться и жить полной жизнью.

Почти все известные мне люди, пережившие серьезный кризис, могут вспомнить конкретный момент,

когда они решили принять происшедшее и двигаться вперед. Они вспоминают, где в этот момент находились, что на них было надето, кто при этом присутствовал, какая была погода — все до мелочей. Для меня этот момент наступил после нескольких недель в больнице, которые я помню смутно. Я лежал на кровати, смотрел в окно и говорил себе, что мне все еще есть что предложить миру. Пусть физически я ограничен, но мой мозг по-прежнему работает. Поскольку до болезни я выполнял различные функции лидера, я предполагал, что смогу заниматься, к примеру, руководством — так и вышло, что демонстрирует возможность оправиться от превратностей судьбы. Я даже думал о том, чтобы написать статью о своем опыте для *Harvard Business Review*. То, что именно это намерение воплотилось в жизнь, не важно; имеет значение, что это был позитивный и конкретный образ, перспектива открывающегося передо мной будущего, пусть даже в тот момент я и не представлял, как к нему прийти.

Я смог без сожалений отпустить прошлое в первую очередь благодаря постоянной поддержке родных и друзей, показавшей мне, что вся моя прошлая жизнь является ценной и имеет значение. Когда у родственников, друзей, коллег и даже просто знакомых случается беда, все мы приходим на помощь. Мы влияем на жизни других людей, но не всегда понимаем, насколько сильно. Легко недооценить то воздействие, которое мы оказываем. Но люди его замечают и помнят. За пару месяцев в больнице я получил несколько сотен открыток, и больше половины пришло от людей, которых я узнал за двадцать лет работы в CSC Index. Они старались ободрить и поддержать меня. Никто не ограничился общими фразами о том, что сожалеет о случившемся и выражает поддержку. Каждый написал несколько абзацев, посвященных воспоминаниям о том времени, которое мы провели вместе, о какой-либо помощи, которую я когда-то оказал,

– простые добрые дела надолго остаются в памяти. Я давно забыл бо́льшую часть этих случаев. Письма напомнили мне о доверительных разговорах, многие из которых состоялись более десяти лет назад. Один человек вспоминал, как мы с ним в Миннесоте попали в затруднительное положение, связанное с бизнесом, во время его развода; по его словам, в то время я был для него источником поддержки. Другой писал, что никогда не забудет, как я прилетел к нему в Чикаго, когда его уволили из организации, в которой он проработал двадцать лет.

Все эти письма были панегириком мне. Создавалось впечатление, что я обладаю редким даром понимать людей. Конечно, я был тронут, но куда важнее оказалось то, что я что-то значил в жизни других людей и что мне не надо это доказывать. Это давало освобождение. К счастью, у меня была возможность перенести весь этот опыт и эти отношения в новую жизнь.

У меня не было никакого другого способа преодолеть травму и обрести надежду, кроме как опираясь на близких мне людей. Чтобы выжить, вам нужен хотя бы один человек, который в вас верит, кто-то, не допускающий сомнений в том, что вы оправитесь, даже когда вы сами теряете надежду. Мне повезло: со мной были дети и жена, чей героизм я не буду здесь описывать, потому что для этого понадобилась бы целая книга. Далеко не все могут похвастать прочными семейными связями, а кризис только добавляет напряжение в отношения, особенно если они с самого начала были неопределенными. Письма, которые я получал, напоминали мне о том, что можно найти близких людей в любой ситуации, даже на работе. Если вы заботитесь о них, то и они будут вас поддерживать.

## Поиск перспектив

Когда вы переживаете неожиданную потерю, обычный распорядок жизни нарушается и ум занимают только мысли о том, что произошло. В первые дни у меня было много времени для размышлений, и я думал о несправедливости жизни. Почему это случилось именно со мной? Как я мог это предотвратить? Кого мне винить?

Также меня заботили вопросы о будущем. Будем ли мы и дальше жить в нашем доме? Сможем ли отправить детей в колледж? А что насчет моих обязанностей по дому? Смогу ли я работать? Сколько буду зарабатывать? Временами эмоции застигали разум. На какие-то мгновения я представлял себя бездомным, сидящим на углу и продающим карандаши, торчащие из жестяной кружки.

В конце концов я начал осознавать бесплодность мыслей о прошлом и страха перед будущим. Я понял, что вопрос «почему именно я» вполне естественный, но ответа на него нет. Несчастье может случиться с каждым. Поэтому я решил направить свою энергию в настоящее – на выздоровление. Думаю, мой профессиональный опыт помог увидеть перспективу, ведь мне доводилось консультировать руководителей, переживающих весьма серьезные организационные перемены. Я видел опытных и весьма способных людей, потерявших работу. Я наблюдал, как они преодолевают трудности и справляются с ситуацией.

В больнице мне все напоминало о том, что есть люди, которым хуже, чем мне. В отделении реабилитации кроме меня было еще 14 пациентов. Четверо из них – подростки. Когда родители приходили их навестить, на лицах было написано горе. Одна пациентка, семнадцатилетняя девушка, потеряла способность управлять руками и ногами после несчастного случая во время дайвинга. Я думал о себе: мне 52 года, я сделал отличную карьеру, я двадцать лет женат на любимой женщине и у нас двое замечательных детей – почему я должен себя жалеть?

## Воссоздайте свое самосознание

Кризис бьет по вашей самоидентификации. Если вас уволили, вы ставите под сомнение свои профессиональные способности. Если умер любимый человек, вы теряете важные для вас отношения. Физический кризис, такой как у меня, лишает вас независимости. Одной из первых задач в моей новой жизни было восстановить чувство собственного достоинства и самосознание.

Именно за это я боролся с первого дня в больнице. Я так привык к своей независимости, что мне было трудно признать, что теперь я нуждаюсь в помощи – я желал делать все по своему расписанию, а не так, как удобно другим. Разумеется, я не хотел стать обузой для семьи. Я чувствовал себя новым домашним питомцем («Кто пойдет гулять с собакой? – Я ходил вчера вечером, теперь твоя очередь»). Это был совершенно абсурдный и унижительный образ, но так примитивно моя психика отреагировала на ограничение физических возможностей.

Раздражали меня и склоняющиеся надо мной люди в белых халатах, которые вполголоса обсуждали меня, как будто я был интересным для изучения объектом. Сказать по правде, как человек, всю жизнь анализирующий людей, я понимал, что сам стал объектом исследований. Тогда я начал вступать в разговор и вставлять свои пять копеек, высказывая идеи о том, как больница могла бы работать лучше. Это был мой способ заявить: «Я не просто лежащее здесь тело. У меня есть свое мнение, что-то, чем я могу поделиться».

Несмотря на мой оптимизм и целеустремленность, в первое время появляться на людях мне было трудно. У большинства из нас очень мало опыта общения с инвалидами. Иногда моя инвалидная коляска привлекала внимание. Но в то же время люди часто смотрели поверх моей головы.

Мои глаза находились на одном уровне с глазами коллег только в том случае, если они сидели. К тому же многие люди воспринимают «этих, в инвалидных колясках» как неполноценных не только в физическом смысле. Я научился уравнивать свои недостатки, став более общительным и напористым, чем раньше. Теперь я всегда начинаю разговор первым. Я хочу продемонстрировать, что мне все еще есть что предложить. По сей день моя энергичность порой удивляет людей; им трудно соотнести свои ожидания с тем, что они видят и слышат.

Поначалу этот переход был не слишком приятным. Мне пришлось смириться с тем, что я никогда не вернусь к прошлой жизни, но я еще не знал, кем становлюсь. Тем не менее то, что я завис между прошлым и будущим, давало некую свободу. Я отказался накладывать на себя ограничения, даже те, которые были у меня в прошлом.

Новый «я» оказался более целеустремленным и бесстрашным, иногда я чувствую себя непобедимым. Когда я вижу возможность принять в чем-то участие, я не спрашиваю разрешения. Я просто беру и делаю. Я говорю себе: «А что, может случиться хуже, чем то, что уже было? Я побывал на дне, и со мной все в порядке».

## **Поднять планку**

Я всегда стремился к большим высотам. Я был одним из первых в моей семье, кто поступил в колледж, и это открыло передо мной новые перспективы. Затем, работая в CSC Index, я был свидетелем ошеломляющих результатов, когда наши консультации помогали клиентам ставить все более дерзкие цели и добиваться их. И потом, во время реабилитации, я решил, что не буду жертвовать своими амбициями. Вместо этого я подниму планку: если я пережил эту болезнь, что еще смогу сделать? Моей первой победой после несчастья было то, что я остался в живых, теперь я

найду новый путь к вершине.

Выйдя из больницы, я быстро начал утверждать себя на профессиональном поприще. Имея за спиной тридцатилетний опыт консультирования, я знал, что все еще могу приносить пользу. Но теперь условия поменялись: мне придется принимать во внимание свои физические ограничения. Примерно полтора года назад я ушел из компании, в которой работал, и мы с партнером основали свою фирму. Я по большей части отвечал за маркетинг, и эта роль требовала много энергии, особенно на стадии стартапа. После болезни мое физическое состояние не позволяло мне этим заниматься, и мы с партнером решили, что мое участие в компании отойдет на второй план. Чем же мне теперь заняться?

И снова бесценными оказались старые связи. После травмы я впервые появился на людях в сентябре, на встрече бывших сотрудников CSC Index. Организатор мероприятия попросил меня выступить, и я был рад это сделать. Вдруг наступила полная тишина, и я попросил всех сесть, что они и сделали, причем большинству пришлось сесть на пол. У меня появился шанс сказать им всем, как много значила для меня их поддержка, и поскольку они сидели, мне не пришлось задирать голову, чтобы видеть лица. Это очень меня тронуло.

Через девять месяцев после травмы я провел два мозговых штурма при участии восьми или девяти человек, которым я доверял, при этом один из них играл роль фасилитатора. Целью этих мероприятий было помочь мне определить, чем я мог бы профессионально заниматься. Мы начали с идеи, что мое физическое состояние может открыть мне доступ к новым людям и повысит доверие ко мне. Я не хотел ограничивать себя только консультированием в кризисных ситуациях, но надеялся использовать свой опыт, чтобы помогать другим воплощать свои мечты, преодолевая препятствия на пути. Также я хотел рассмотреть и более традиционные сферы деятельности.

Нам в голову приходили самые разные варианты, начиная с консультирования людей, перенесших тяжелую болезнь, чтобы помочь им вернуться к активной жизни, и заканчивая коучингом для руководителей высшего звена, направленным на увеличение психологической мотивации у них и их подчиненных. Каждую идею мы рассматривали с нескольких точек зрения: личной заинтересованности, увеличения знаний, осуществимости и потенциального дохода.

### **Мудрость переломных моментов**

#### **ТРАВМИРУЮЩЕЕ СОБЫТИЕ**

**ЗАСТАВЛЯЕТ ВАС** переосмыслить свою жизнь и убеждения. После болезни я говорил со многими людьми, испытавшими жизненный кризис, и некоторые темы постоянно повторялись. Кое-что из этого можно отнести к разряду знакомых нам с детства прописных истин, но по-настоящему их осознаешь, лишь столкнувшись с серьезными испытаниями. Ниже я перечислил несколько уроков, которые усвоил.

**Вы не можете знать, что случится завтра, и это правильно.** Если бы мы заранее знали обо всем плохом и хорошем, ожидающем нас впереди, то сосредоточились бы на том, чтобы предотвратить плохое. Но человек получает удовлетворение от жизни, только когда живет настоящим.

**Вы не контролируете происходящее, вы можете только управлять своими реакциями.** Успешные люди привыкают все держать под контролем, но катастрофы обрушиваются без всякого предупреждения. Единственный способ повлиять на конечный результат – это сосредоточиться на том, что вы можете контролировать, то есть на собственных действиях в сложившихся обстоятельствах.

**Превратности судьбы искажают реальность, но выявляют самое важное.** Они усиливают ваши страхи, но подчеркивают то, что имеет первоочередное значение. Также катастрофы проясняют ваши убеждения и ценности. Они показывают, что для вас по-настоящему важно, кто ваши друзья, на что вы способны и каковы ваши истинные цели и устремления.

**Потери усиливают ценность того, что осталось.** Они подталкивают (возможно, даже принуждают) вас критически оценить то, что у вас есть, помогая освободиться от всего незначительного и порадоваться тому хорошему, которое осталось.

**Легче создать новые мечты, чем цепляться за разбитые.** Превратности судьбы изменяют отношения между людьми и даже могут их разрушить. Они убивают одни мечты и корректируют другие. Что-то будет безвозвратно потеряно, и надеяться на иное глупо. Но трудные ситуации также предоставляют возможность прибраться в доме – расстаться со старыми мечтами и освободить место для новых.

**Ваше счастье гораздо важнее, чем восстановление справедливости.** Гнев – это нормальная реакция на травмирующее событие, но попытки искать виноватых или требовать справедливости, как правило, бесплодны и опустошают душу. Более продуктивно освободиться от злости и продолжать жить дальше.

Примерно шесть месяцев спустя мне позвонил бывший коллега, чтобы предложить присоединиться к проекту, помогающему группе руководителей высшего звена открыть фирму, ориентированную на поколение беби-бумеров.

Работа была интересной, но главное, что я вернулся в деловой мир. Вначале после полного рабочего дня и дороги на работу я чувствовал себя обессиленным – я должен был вести машину до центра Бостона, искать парковочное место и затем ехать в офис на коляске. Все это вызывало ощутимый стресс. Но меня будоражило возвращение к работе. Я говорил себе: «Я все еще могу это делать».

С тех пор я обнаружил множество дел, к которым мог приложить свой опыт. Я испытывал интерес к фонду Кристофера Рива, поэтому связался с его директорами. Теперь я осуществляю несколько проектов совместно с фондом, а недавно организовал международный саммит для ученых, изучающих болезни спинного мозга и позвоночника. Также я выступал в защиту исследований стволовых клеток на законодательных слушаниях в парламенте Массачусетса и в тот же вечер с удивлением увидел репортаж о себе в выпуске новостей, а на следующее утро обнаружил свою фотографию в местной газете. Я принимаю участие во многих общественных делах: например, являюсь членом совета директоров нескольких некоммерческих организаций и приглашенным преподавателем в Университете Массачусетса, моей альма-матер. Незадолго до болезни я положил начало программе завтраков для руководителей – собраний, на которых проводятся интервью с занимающими высокие посты выпускниками университета. Мои связи с этим учебным заведением еще во время первых мозговых штурмов стали для меня важным средством поддержки. Я пропустил только один завтрак, который проходил, когда я был в больнице. С того времени, как я заболел, группа выросла с 250 членов до 1800. Травма обогатила мою консультационную практику в сфере менеджмента, так как теперь я могу сочетать мой новый опыт и то, что знаю о бизнесе, и давать советы лидерам, в жизни или работе которых наступил переломный момент. В нынешней жизни я могу использовать любое подспорье, даже свой паралич.

чтобы стать руководителем нового типа.

Многие из нас недооценивают свою способность противостоять кризису. Я тоже был одним из таких людей. Если бы до болезни меня спросили, смогу ли я приспособиться к жизни парализованного человека, я бы ответил что-то вроде: «Лучше сразу поставьте меня к стенке и расстреляйте». Однако я быстро изменил свое мнение. Не то чтобы мне нравилось сидеть в инвалидном кресле – каждый день мне приходится бороться с дополнительными ограничениями и трудностями, которые вызывает паралич.

Но вместо того, чтобы жалеть себя, я использовал весь накопленный в прошлом опыт и построил новую жизнь с новыми целями и возможностями, и некоторые из них появились только благодаря моей болезни. Моя новая жизнь – это недописанная книга, и мне приходится воссоздавать себя по частям каждый день. Как бы то ни было, я знаю, что эта жизнь полна новых приключений, даже если мне пока не все о них известно. Я могу переживать их, сидя в кресле, но в каком-то смысле сейчас я стал выше, чем когда-либо.

*Впервые опубликовано в выпуске за март 2007 года.*

## Переговоры на грани

*Джефф Уайсс, Арам Дониджиан, Джонатан Хьюз*

**ЧАСТО БЫВАЕТ НЕЛЕГКО ПРИЙТИ** к соглашению, особенно если учитывать темпы работы и структуру сегодняшних организаций. Генеральные директора и другие руководители высшего звена чрезвычайно заняты, на них давит груз административных обязанностей, различных ответственных переговоров (между функциональными отделами и подразделениями, с партнерами и поставщиками, клиентами и регламентирующими органами). Многие менеджеры говорят, что постоянно ощущают себя в режиме ведения переговоров, в которых на кону стоят сотни миллионов (а иногда и миллиарды) долларов. Для них переговоры – это уже не просто способ совершить сделку, это умение приспосабливаться к быстро меняющимся обстоятельствам.

С подобными трудностями каждый день сталкиваются по всему миру офицеры армии США, патрулирующие горячие точки, такие как Афганистан и Ирак, договариваясь с воинственными местными лидерами, пытаясь отделить друзей от врагов и балансируя между необходимостью обеспечить безопасность своих солдат и защитить региональные и глобальные интересы США.

Деловая и военная ситуации в значительной мере отличаются, но лидеры и в армии, и в бизнесе ведут переговоры, в которых имеется множество ловушек, а благоприятных решений крайне мало. Мы называем такие переговоры «опасными», имея в виду не угрозу жизни, а то, что высокие ставки создают сильное давление на руководителей.

Понятно, что нельзя сравнивать риск, которому подвергается бизнес-лидер, пытающийся достичь соглашения с эксклюзивным поставщиком, закрывающий многомиллиардную сделку о продаже компании до того, как ее акции упадут еще сильнее, или заново обсуждающий цены с недовольным клиентом, с опасностями, подстерегающими солдата, пытающегося получить от местных жителей информацию об источнике ракетной атаки. Однако само ощущение опасности вызывает у деловых людей и военных командиров похожее поведение. И те и другие чувствуют давление, заставляющее их стремиться к быстрому успеху, демонстрировать силу и власть (в том числе и тогда, когда ни того, ни другого нет), полагаться на принуждение, а не на сотрудничество, покупать содействие, не надеясь на бескорыстную помощь, и идти на односторонние уступки, чтобы снизить потенциальные угрозы.

Офицеры американской армии, служащие в Афганистане, часто с трудом сдерживают это давление, ежедневно участвуя в опасных переговорах. Последние шесть лет мы изучали, как они разрешают конфликты и оказывают влияние на других в крайне рискованных и неопределенных ситуациях. Мы обнаружили, что самые способные из них придерживаются пяти эффективных стратегий: 1) понять общую картину; 2) раскрыть истинные намерения противоположной стороны и добиться от нее сотрудничества; 3) найти способы заинтересовать партнера; 4) выстроить отношения, основанные на доверии, а не на страхе; 5) уделять внимание не только достижению результата, но и процессу его получения. Сочетание этих стратегий характерно для эффективных критических переговоров и переговоров на грани жизни и смерти. В этой статье мы использовали термин полковника Томаса Колдица, профессора военной академии США Вест-Пойнт и автора книги «Лидерство в экстремальных условиях» (*In Extremis Leadership*).

### **Идея вкратце**

**Лидеры бизнеса постоянно ведут переговоры, чтобы достичь соглашений с другими людьми, в чьих руках находятся крупные предприятия и судьбы большого количества подчиненных. Ощущение постоянной опасности заставляет действовать быстро, демонстрировать силу и власть (даже когда ни того, ни другого нет), полагаться на принуждение и гасить напряжение любой ценой.**

**В итоге может родиться компромисс, который не приведет к реальному решению проблемы или появлению новых возможностей и повысит сопротивление противоположной стороны, что сделает соглашение невозможным. Неудовлетворенность результатом может помешать будущим переговорам и развитию взаимного уважения и доверия, что отрицательно скажется на заключении последующих соглашений.**

**Чтобы избежать подобных негативных результатов, руководители могут применить те же стратегии, которые используют опытные военные офицеры в таких горячих точках, как Афганистан и Ирак. Во время переговоров на грани жизни и смерти они изучают точку зрения другой стороны, предлагают множество решений и приглашают своих противников к их обсуждению, используют факты и доводы, основанные на принципах справедливости, выстраивают атмосферу доверия и заинтересованности и предпринимают усилия, направленные на то, чтобы повлиять на процесс переговоров и их результат.**

Реакция при переговорах часто бывает спонтанной, а не обдуманной, особенно в опасных ситуациях. Эти пять стратегий помогут бизнесменам не только быстро реагировать за столом переговоров, но также придать своему мышлению гибкость. Давайте подробнее рассмотрим, как офицеры применяли эти стратегии в Афганистане.

## **Стратегия 1. Понять общую картину**

Для начала узнайте точку зрения другого человека или группы людей. Используйте свое знание для того, чтобы изменить цели переговоров и определить способы их достижения.

Те, кто ведет переговоры в опасных ситуациях, стараются действовать быстро, чтобы снизить уровень риска. Часто они вступают в дискуссии до того, как полностью вникнут в положение дел, доверяются эмоциям и реагируют на предположения, причем не склонны хоть как-то эти предположения проверять. Таким образом, и деловые, и военные лидеры нередко проводят переговоры на основе неполной или неверной информации, что приводит к конфликтам, тупиковым ситуациям, неполному разрешению проблемы или ограничению возможностей. Но на самом деле у них почти всегда есть время, чтобы все обдумать, обсудить и принять оптимальное решение.

Когда менее чем в двух милях от передового поста охраны боевики «Талибана» обстреляли афганский грузовик с провизией, сержант первого класса Майкл Химмель (его имя и имена других офицеров в статье изменены, поскольку они по-прежнему несут службу в горячих точках) понимал, что необходимо действовать немедленно. Но все американские подразделения занимались патрулированием, поэтому он решил, что у афганской национальной полиции появилась прекрасная возможность разобраться с происшествием самостоятельно (отряд Химмеля в течение

шести месяцев тренировался и патрулировал территорию вместе с национальной полицией). Ее командир, пятидесятипятiletний местный житель, тридцать лет проработавший в полиции, немедленно начал возражать. Он выразил озабоченность по поводу проведения одиночной миссии и затребовал поддержку. «Мои люди недостаточно подготовлены», – заявил он, косвенно обвиняя в этом Химмеля. Сержант, ограниченный своими представлениями об обязанностях шефа полиции и его команды, игнорировал эти возражения и настаивал, что все, чего им не хватает, – «храбрости и желания выполнять трудную работу». Шеф полиции, разумеется, почувствовал неуважительное отношение к себе. В конце концов он послал на поиск огневой точки плохо подготовленную команду. Ничего удивительного, что его люди вернулись, получив очень мало информации.

Первый лейтенант Даниэль Дюбай провел подобные переговоры совсем другим образом. Патрулируя территорию вокруг деревни Азроу, отряд Дюбая попал под огонь, ведущийся из двух зданий, находящихся примерно в 200 ярдах от него. После сорокапятиминутного сражения антикоалиционные силы укрылись в расположенных неподалеку калатах (укрепленных убежищах). Отряд перешел к оценке последствий налета, проверяя, есть ли жертвы среди мирного населения. Дюбай и его взвод двинулись к зданию, откуда велся наиболее плотный огонь. Они обнаружили 25 женщин и детей, сбившихся в кучу в маленькой комнате. Не входя в нее, Дюбай объяснил им через переводчика, что его отряд только что был обстрелян и ему нужна информация, которая могла бы помочь обнаружить боевиков, находящихся в здании.

## **Осуществление стратегии 1. Понять общую картину**

### **Избегайте:**

- Считать, что вам известны все факты: «Послушайте, это же так очевидно!».
- Предполагать, что вы объективны, а другая сторона – нет.
- Думать, что мотивы и намерения другой стороны очевидны и, скорее всего, бесчестны.

### **Вместо этого:**

- Проявляйте любопытство: «Помогите мне понять, как вы видите ситуацию».
- Сохраняйте взвешенность суждений: «Что я сделал не так?»
- Будьте открыты новому: «Есть ли другой способ это объяснить?»

«Здесь нет плохих людей, никто в вас не стреляет!» – выкрикнула дрожащим от страха голосом одна женщина.

Дюбаю надо было быстро получить информацию. Он мог положиться на свои военные навыки и действовать жестко. Но он услышал в голосе женщины страх (который и сам испытывал) и решил действовать взвешенно.

Он снял темные очки, забросил винтовку за спину и присел на корточки, не заходя в комнату. Лейтенант заверил женщин, что в их домах сейчас нет ни американских, ни афганских солдат, и сказал, что просто хочет понять, почему все они собрались в одной комнате. Следующие пятнадцать или двадцать минут он говорил тихим спокойным голосом, сознавая, что эти люди были напуганы, оказавшись посреди боя. Наконец одна из женщин вышла вперед и рассказала о мужчинах, которые затолкали их в эту комнату, а затем заняли удобные для стрельбы позиции. Дюбай поблагодарил ее. Заговорила и другая женщина.

Она сказала, что эти мужчины не были афганцами, они выглядели как иностранные боевики. Трое или четверо женщин добавили и другие детали.

Джубай принял все услышанное к сведению и изменил свою тактику: он не только узнал то, что хотел, но и установил контакт с этими женщинами, чтобы получать от них информацию в будущем. Он оставил им номер телефона, пообещав навестить их через два дня, когда отряд снова будет в деревне, и попросил, чтобы они сообщили ему, если узнают что-то новое. Он добился взаимного уважения с людьми из Азроу, и эти отношения принесли плоды многие месяцы спустя.

## **Стратегия 2. Раскрыть истинные намерения противоположной стороны и установить с нею сотрудничество**

Узнайте мотивы и интересы другой стороны. Предлагайте больше решений и выслушайте предложения ваших визави.

Опасная ситуация не только вынуждает людей действовать быстро, но и заставляет их демонстрировать силу и власть, которых на самом деле может и не быть. При таком настрое участники переговоров стремятся отстаивать самые крайние позиции и предъявлять агрессивные требования. К несчастью, это почти всегда провоцирует другую сторону к враждебности или вызывает ее сопротивление. Обсуждение становится неконструктивным и неэффективным, и обе стороны рискуют оказаться в патовой ситуации.

Капитан Крис Колдуэлл получил разведданные, что в столкновении с солдатами его роты враг понес потери. Он знал, что в районе имеется всего один оборудованный медицинский центр, где могли лечить раненых. Колдуэлл отправился в этот центр, чтобы допросить врача, который,

как он знал, симпатизирует талибам. Когда его не пустили в больницу, Колдуэлл пробился силой, нашел доказательства того, что раненые боевики находятся там на лечении, и арестовал врача для допроса.

Узнав о поступке Колдуэлла, старейшины в гневе пришли к нему. Он оправдывался, заявляя, что впредь будет реагировать по-другому, но при условии, что местные жители начнут сотрудничать с его войсками, а не противостоять им. В свою очередь, старейшины возразили, что будут сотрудничать, только когда у них появятся для этого причины – иными словами, когда к ним проявят уважение. Как они сказали, большим подспорьем в этом деле стали бы средства на восстановление зданий. Колдуэлл ответил, что, прежде чем предъявлять требования, нужно было сообщить о раненых в клинике. Это привело старейшин в ярость, и переговоры вышли из-под контроля.

Опытный переговорщик сосредоточивается на разрешении проблемы, а не на противостоянии. Капитан Эндрю Уильямс, командир артиллерийской батареи в Газни, получил доклад о том, что его солдаты видели самодельное взрывное устройство, размещенное около дороги. Он приказал им не применять силу, но наблюдать за этим местом и выследить людей, которые закладывают бомбы (его команда в конце концов извлекла взрывные устройства и подорвала их на полигоне). Получив необходимую информацию, Уильямс отправился в деревню, где жили изготовители бомб, собрал старейшин и велел прекратить закладку взрывных устройств. Старейшины ответили, что, если им будут платить, они проследят, чтобы крестьяне подчинялись этому требованию.

Уильямсу, который торопился и вынужден был думать о безопасности, очень хотелось спросить: «Сколько?» Но он сдержался и вместо этого задал другой вопрос: «Почему?» Капитан объяснил старейшинам, что не сможет ничего предложить, если не будет понимать, чего они хотят.

В конце концов они объяснили, что им придется платить за информацию о том, кто ответственен за установку взрывных устройств, а денег у них мало. Также они хотели раздать какое-то количество денег крестьянам, чтобы укрепить свой авторитет.

Уильямс выдвинул разумное контрпредложение: его люди сделают всю работу по выяснению личностей преступников, а старейшины обеспечат их доставку на ближайший американский боевой пост. Желая расположить к себе старейшин и заинтересовать их, он спросил: «Что в этой идее вам не нравится?»

Удивительно, но старейшинам план понравился, хотя они высказали соображение о том, что захваченные люди не являются экстремистами, у них просто не хватает средств, и они пытаются добыть деньги, чтобы прокормить свои семьи. Уильямс ответил, что после того, как этих людей привезут на пост, их внесут в базу данных и отпустят. Он добавил, что таким способом надеется добиться уважения сельчан и разрешить ситуацию в целом. Старейшины согласились. Два дня спустя они доставили тех, кого разыскивали солдаты, и их имена были внесены в базу. Провинившихся предупредили, что впоследствии подобные действия будут наказываться более серьезно, и позволили им вернуться в деревню.

## **Осуществление стратегии 2. Раскрыть истинные намерения противоположной стороны и установить с нею сотрудничество**

### **Избегайте:**

- Что-то предлагать, не устанавливая границ: «Чего вы хотите?»
- Предъявлять односторонние требования: «Я хочу, чтобы...»
- Просто соглашаться на требования другой стороны или отказываться от них.

**Вместо этого:**

- Спросите: «Почему это для вас важно?»
- Предложите решения, которые можно обсудить: «Есть такая-то возможность, что в ней вас не устраивает?»

С того времени было получено рекордное количество сообщений о тайных складах оружия, а местные жители добровольно предупреждали патрули о заложенных самодельных бомбах и указывали места, где были спрятаны минометы.

### **Стратегия 3. Найти способы заинтересовать партнеров**

Для того чтобы убедить оппонентов, используйте факты и следуйте принципам справедливости, а не применяйте грубую силу. Предоставьте им возможность высказать свои аргументы и создайте условия для будущих продуктивных отношений.

Опасность часто заставляет переговорщиков действовать жестко, используя принуждение для того, чтобы добиться цели. Это обычно вызывает сопротивление и приводит к конфликтам, делая последующие переговоры еще более сложными. Конечно, приобретение контрольного пакета акций другой компании – совсем не то же самое, что вооруженное противостояние, но в обоих случаях условия сделок могут быть одинаково жесткими.

Первая миссия капитана Кайла Лоэрса в Афганистане была, казалось бы, простой: захватить или убить Вахида Салата, лидера «Талибана», который остановился в соседней деревне. Но капитан чувствовал давление ответственности за своих 130 солдат, безопасность которых было необходимо обеспечить. Труднее всего было договориться с шефом местной полиции и старейшиной деревни о помощи в

задержании Салата. Когда Лоэрс обратился с просьбой об этом к шефу полиции, тот наотрез отказался помочь.

«Нам нужно сделать это сейчас, – сказал ему Лоэрс. – Если вы не поможете, я не несу ответственности за последствия». Шеф полиции ничего не ответил. Лоэрс приказал своему отряду оцепить здание. Когда раздались выстрелы, он увидел старейшину деревни, приближающегося к нему, явно раздраженного и в смятении. В то время, когда командир отряда докладывал по радио, что подозреваемый и трое охранников убиты, старейшина начал кричать на Лоэрса. Он требовал объяснить, почему рота Лоэрса вошла в деревню и начала стрелять без его ведома и без какой-либо поддержки афганской национальной полиции. Лоэрс возразил, что шеф полиции отказался сотрудничать. Старейшина обвинил в этом самого Лоэрса и потребовал денег в качестве возмещения ущерба. Лоэрс ответил, что, поскольку в разрушениях виноваты талибы, старейшина может обратиться за репарациями к ним.

В течение следующих одиннадцати месяцев эта деревня оставалась проблемной для роты Лоэрса. Вокруг нее постоянно велись минометные обстрелы. За любую информацию, полученную в деревне, приходилось платить деньгами или продовольствием, и даже в этом случае она часто оказывалась ложной. Случались и обострения ситуации, когда приходилось сталкиваться с угрозами и применять силу. Как бы то ни было, результаты стратегии ведения переговоров Лоэрса оказались крайне негативными.

Эффективный переговорщик в критической ситуации понимает, что лучше сможет достичь своих целей, если сумеет добиться доверия и заинтересованности другой стороны вместо вынужденного согласия. Прибыв в Афганистан, капитан Джон Чанг обнаружил, что солдаты подразделений национальной афганской полиции, прикрепленные к его роте, регулярно угрожают местному населению, чтобы заставить людей сотрудничать, особенно в

опасных ситуациях или случаях, когда многое на кону. Чанг был достаточно хорошо знаком и с афганской культурой, и с Кораном, чтобы понимать, как местные жители ценят уважительное отношение. Он решил, что если сможет изменить способ взаимодействия его солдат с национальной полицией, то изменит и отношение полиции к крестьянам. Он предложил полицейским переехать на американский передовой пост. Два подразделения начали вместе питаться, тренироваться, планировать работу, ходить в патруль и отдыхать, в результате сложились настоящие партнерские взаимоотношения. Через месяц сотрудники полиции выступили перед старейшинами деревни в защиту передовой американской миссии, объяснив им, что американцы – гости в стране, которые оказывают помощь по просьбе афганского правительства, и напомнив о культурной важности традиции гостеприимства в Афганистане.

Когда позже в этом районе начались вспышки насилия, прецедент уже был создан. Вместо того чтобы действовать при помощи угроз, капитан Чанг и его партнеры из национальной полиции попросили у деревенских старейшин помощи по обеспечению безопасности в долине и сотрудничества с американской армией и национальной полицией. Старейшины выказали недовольство тем, что коалиционные силы проводят обыски, вламываясь в дома и арестовывая людей посреди ночи, а также без всякого повода останавливают и обыскивают машины. Они сказали, что боятся охотиться и пасти скот в горах, обстреливаемых американской артиллерией. Старейшины заявили, что любые мирные переговоры должны демонстрировать уважение к личным свободам и местным законам и что любое решение в первую очередь должно выглядеть инициативой национальной полиции, а не американской армии. Чанг и его коллеги из полиции заключили соглашение со старейшинами, и количество завербовавшихся в «Талибан» на этой территории значительно сократилось.

### **Осуществление стратегии 3. Найти способы заинтересовать партнера**

#### **Избегайте:**

- Угроз: «Лучше соглашайтесь, а не то...»
- Деспотизма: «Я требую этого, потому что я так хочу».
- Узколобости: «Ни при каких обстоятельствах я не соглашусь на это предложение и даже не буду его обдумывать».

#### **Вместо этого:**

- Стремитесь к справедливости: «Что мы должны сделать?»
- Придерживайтесь логики и законности: «Я думаю, это имеет смысл, потому что...»
- Обдумайте дальнейшие перспективы: «Как каждый из нас может объяснить это соглашение своим коллегам?»

## **Стратегия 4. Выстраивайте отношения, основанные на доверии**

Прежде всего устанавливайте доверительные отношения. Заключайте соглашения поэтапно, чтобы добиться доверия и сотрудничества.

Когда ставки и риск очень высоки, и у военных, и у деловых лидеров возникает искушение искать быстрые и легкие пути заключения сделок. Как-никак, опасная ситуация не оставляет времени на построение прочных рабочих взаимоотношений или исправление ошибок. Но ситуация, когда одна из сторон пытается добиваться целей с помощью мелких уступок или подачек, почти всегда приводит к неуважению или даже презрению.

Военные офицеры часто попадают в эту ловушку. Афганец Фарух открыл школу для девочек около Бараки, и ему постоянно угрожали лидеры местных талибов. Офицеры разведки обнаружили, что известный террорист позвонил Фаруху на сотовый телефон. Затем выяснили, что на этот номер звонили и другие лидеры талибов. Фаруха арестовали, и он провел год в следственном изоляторе в ожидании суда. В конце концов на суде выяснилось, что он невиновен. Но за это время его школа была закрыта, репутация сильно пострадала и у него появились значительные проблемы со здоровьем. Фаруху полагалась компенсация.

Ответственный за это офицер армии предложил некоторую сумму. Фарух хотел большего – официального признания незаконности своего ареста, а также разработки процедур, которые помогли бы избежать подобных недоразумений в будущем. Офицер просто увеличил сумму компенсации и отправил Фаруха восвояси, даже не извинившись. Фарух, который в своей деревне был лидером и много лет сотрудничал с западными миротворческими силами, принял 12 000 долларов в качестве компенсации, но поклялся больше никогда не доверять американцам. Хуже всего то, что из-за этой истории недоверие к американцам возросло и им стало сложнее добывать разведданные или добиваться сотрудничества с крестьянами.

Опытный переговорщик в критических ситуациях никогда не прибегнет к уступкам без уважительных причин, просто пытаясь купить чье-то расположение. Вместо этого он будет выстраивать доверительные отношения путем поэтапных и взаимных соглашений. Капитан Аарон Дэвис был направлен в провинцию Хост для «быстрого и окончательного» разрешения накопившихся разногласий с местными лидерами. Через неделю после прибытия Дэвис навестил деревню, в которой мужчина по имени Хаджи Саид Улла владел автозаправкой, когда-то приносившей огромные прибыли.

За два года до описываемых событий бизнес Уллы пришел в упадок, поскольку американская армия закрыла дорогу для обеспечения безопасности недавно построенного летного поля. В течение двух лет офицеры армии США обещали Улле компенсацию и помощь в поисках его брата, который был похищен талибами. Ни одно из этих обещаний не было выполнено. Таким образом, не было ничего удивительного в том, что Улла отнесся к Дэвису с презрением и потребовал денег. Дэвис удержался от искушения уладить проблему деньгами: в сущности, это была проблема отношений.

#### **Осуществление стратегии 4. Выстраивайте отношения, основанные на доверии**

##### **Избегайте:**

- Попыток «купить» хорошие отношения.
- Идти на уступки, чтобы залатать дыры в отношениях, истинные или мнимые.

##### **Вместо этого:**

- Узнайте, почему было разрушено доверие и как его можно восстановить.
- Делайте уступки, только если они являются законной компенсацией потерь, понесенных из-за вашего бездействия или нарушения договоров.
- Относитесь к противоположной стороне с уважением и демонстрируйте его своими действиями.

Дэвис несколько раз бывал у Уллы, выслушивал его гневные рассказы и задавал вопросы. Ни разу он не предлагал компенсацию. Тем не менее он сказал Улле, что разберется в происшедшем и вернется через три дня. Так он и поступил. Во время чаепития капитан принес извинения за то, через что пришлось пройти Улле, и предоставил ему

новую информацию. Он попросил Уллу поделиться соображениями по поводу того, как можно восстановить доверительные отношения с местными лидерами. Мужчины поговорили о брате Уллы, о том, как улучшить взаимодействие американских военных и крестьян и как обезопасить мирное население. Только тогда Дэвис вернулся к вопросу о компенсации, сообщив свою оценку потерь Уллы (это был самый примитивный расчет, который ранее никто не удосужился сделать). Улла произвел свои расчеты и через несколько минут согласился на справедливую сумму, которая была значительно меньше его первоначальных требований.

## **Стратегия 5. Сосредоточьтесь на процессе**

Сознательно меняйте условия переговоров, не позволяя другой стороне навязать вам свои. Предпринимайте шаги для формирования процесса переговоров и конечного результата.

### **Подготовка офицеров к ведению переговоров**

#### **Почему военным офицерам приходится вести переговоры**

Для тех, кто несет службу в Ираке и Афганистане, сама суть их работы изменилась. Во время брифинга, который проводился в военной академии Вест-Пойнт в 2005 г., командир подразделения рассказал, как проходит день в Багдаде для его лейтенантов: в 7:00 они выходят на патрулирование, в 9:00 помогают разложить палатки на местном рынке, в 12:00 восстанавливают контроль над городским кварталом, в 18:00 посещают собрание городского совета, а в час ночи проводят рейд по задержанию предполагаемых террористов. В каждой из этих миссий им

приходится вести какие-либо переговоры.

### **Почему требования и угрозы не работают так же хорошо, как раньше**

Иногда они срабатывают, а иногда даже необходимы. Но офицеры сталкиваются со все более сложными ситуациями, в которые вовлечено множество представителей разных партий и культур и где затрагиваются самые разнообразные проблемы. От переговоров могут зависеть жизнь и смерть, физическая безопасность, доступ к жизненно важным дефицитным ресурсам или политическое влияние. В июле 2010 года генерал Дэвид Петреус напомнил нашей армии в Афганистане о том, что следует сосредоточиться на человеческом факторе, играющем главную роль. Поэтому военным лидерам всех уровней необходимо сохранять живость ума и гибкость, а не только совершенствовать навыки владения оружием и знать правила ведения боя.

### **Как готовят переговорщиков для критических ситуаций**

В академии Вест-Пойнт мы сосредотачиваемся на применении навыков на практике. Например, курс переговоров для лидеров состоит из анализа и обсуждения практических примеров. Каждому классу представляют стратегию, применимую к конкретному случаю. Мы систематически проверяем, какой подход кадеты используют в каждом случае, тщательно изучая, как и почему они сделали свой выбор.

Также мы проводим индивидуальные занятия, чтобы помочь офицерам выработать собственную тактику. При этом используются различные вопросы: «Как вы реагировали, когда противоположная сторона начала вам угрожать? Почему вы отреагировали таким образом,

какова была ваша цель? Какого ответа вы ожидали? Учитывая достигнутый результат, изменили бы вы свой подход в будущем? Если да, то как и почему?»

Предметом дальнейшего обучения является взаимодействие с начальством. Если командир просит офицера, ведущего переговоры, принудить другую сторону принять требования или, наоборот, «осчастливить» ее, то офицер, возможно, не сумеет включить стратегическое мышление и использовать необходимые навыки ведения жизненно важных переговоров. Но когда командир спрашивает, насколько хорошо офицер понимает ход мыслей и мотивы другой стороны и как будет реагировать на них, или интересуется, станет ли окончательный результат хорошим и простым прецедентом для других случаев, то офицер с большой вероятностью начнет думать стратегически.

Руководители высшего звена также могут использовать эти методы, чтобы развить навыки ведения переговоров у начальников подразделений своей организации.

В переговорах, представляющих опасность, для руководителей высшего звена и офицеров всегда важно, чтобы не пострадали они сами или их подчиненные. К этому добавляется необходимость действовать быстро, что создает давление, заставляющее уступить позиции по критически важным вопросам. В результате достигнутое соглашение может привести к большим рискам, чем первоначальная угроза.

База передового развертывания, на которой размещалось подразделение первого лейтенанта Мэттью Фрая, восемь дней подряд примерно в одно и то же время подвергалась ракетному обстрелу.

На девятый день во время патрулирования Фрай узнал, что террористы готовят еще одну атаку, и понял, что его группе следует провести разведку в тех местах, откуда происходили предыдущие обстрелы. На него сильно давила необходимость быстро определить текущее местоположение врага, а также узнать его численность и вооружение. Ведь одна из последних ракет приземлилась всего в 400 ярдах от его палатки.

Фрай обратился за информацией к старейшинам и спросил, что они хотели бы получить за имена террористов. Естественно, запросили они очень много – в основном продукты, одежду, воду. Фрай пообещал обеспечить гуманитарную помощь, но, когда попросил назвать имена, старейшины заявили, что ничего не знают о террористах. Стремясь защитить своих людей, Фрай делал и другие предложения: провести восстановительные работы и оказать помощь в строительстве колодца. Старейшины предложения приняли, но продолжали уходить от ответа. Понимая, что ситуация тупиковая, Фрай сказал, что выполнит обещания только в обмен на информацию. Старейшины разозлились и посоветовали Фраю и его людям быть осторожнее на обратном пути.

Опасаясь, что угрозы будут исполнены, Фрай согласился выполнить взятые обязательства в одностороннем порядке и выразил надежду, что в следующий раз старейшины будут более склонны к сотрудничеству. Он ушел, не получив нужной информации и не создав продуктивных отношений со старейшинами. Разведка позже подтвердила, что враги наблюдали за американцами во время их визита в деревню, так что лейтенант еще и подверг свой отряд большой опасности.

Первой ошибкой Фрая было, разумеется, то, что он рассматривал только два варианта: отказать старейшинам (при этом угроза обстрела оставалась) или выполнить обещанное и надеяться на лучшее.

Он должен был посмотреть на проблему со стороны, проанализировать тактику старейшин и определить, как сформировать процесс переговоров, чтобы получить преимущества.

Во время своего первого патрулирования в Кундузе первый лейтенант Билли Гарднер вел свой отряд через базар, когда к нему подошли пятеро мужчин. Эти люди, представлявшие кооператив фермеров, выращивающих яблоки, были злы на американскую армию. Подразделение, находившееся здесь ранее, купило землю для расширения базы передового развертывания, заплатив округу несколько миллионов долларов. Но дело в том, что человек, которому передал деньги исполняющий обязанности губернатора округа, не был законным хозяином земли, и фермеры желали немедленно получить компенсацию. Собралась толпа, начались угрозы. Гарднер не ответил, и требования зачинщиков скандала росли. Они пытались вовлечь отряд Гарднера в «переговоры», злобно выкрикивая свои условия в лицо одним солдатам и торгуясь с другими.

Гарднер распознал тактику «разделяй и властвуй». Он не поддался на провокацию и не пошел на компромиссы. Поощрять поведение противоположной стороны ему не хотелось. Вместо этого Гарднер сел, поприветствовал мужчин на пушту, снял каску, отложил в сторону винтовку и внимательно всех выслушал. Потом заговорил медленно и тихо. Фермеры успокоились и прекратили кричать, они слушали Гарднера. Он разговаривал с ними вежливо, но с достоинством, не навязывая свою точку зрения, проявляя уважение и внимательно выслушивая их доводы. Он повел себя как мудрый судья, стремящийся восстановить справедливость и обладающий достаточной властью для этого.

## **Осуществление стратегии 5. Сосредоточьтесь на процессе**

### **Избегайте:**

- Действовать, не оценив, как вас могут воспринять и какой будет реакция на ваши действия.

- Не принимать во внимание краткосрочных и долгосрочных последствий предпринятых вами действий.

### **Вместо этого:**

- Говорите не только о проблемах, обсуждайте ход переговоров: «Кажется, мы зашли в тупик; возможно, нам следует потратить больше времени на изучение ситуации».

- Не торопитесь: «Я пока не готов дать согласие или отказать. Вопрос требует дальнейшего изучения».

- Делайте предупреждения, но не угрожайте: «Если вы не желаете сотрудничать в поиске приемлемого решения, я не вижу смысла продолжать переговоры».

Гарднер расспросил мужчин об их бизнесе, урожае, о том, кого они представляют и как продажа земли коснулась конкретно их. Он узнал, что яблоки были основой местной экономики. Мужчины не возражали против продажи земли, но требовали, чтобы их признали законными ее владельцами. Гарднер поинтересовался, обращались ли они со своими требованиями к властям провинции или в шуру (совет). Фермеры ответили, что ничего этого не делали: исполняющему обязанности губернатора они не доверяют, а обращение в шуру считают неэффективным.

Гарднер выслушал их, не спеша дать ответ. Теперь требования фермеров сменились просьбами о помощи. Он начал понимать, что кооператив представляет собой форму

устойчивого гражданского общественного образования; таким образом, ему выпала возможность усилить демократические методы и институты. Гарднер объяснил недовольным, что поскольку проблема формально должна быть адресована исполняющему обязанности губернатора, то американцы могут помочь им. Фермеры приняли его предложение помощи. Напряженная ситуация с выраженной агрессией вылилась в несколько часов разговоров, приглашение на обед и продуктивную беседу об активности террористов в районе.

Возможно, самый важный урок переговоров на грани жизни и смерти, который должны усвоить и руководители, и военные офицеры, это то, что именно в ситуациях наибольшего давления, когда велик соблазн действовать быстро и утвердить прочную позицию, лучше этого не делать. Более эффективно можно контролировать ситуацию, не принимая поспешных решений, активно вовлекая стороны в конструктивный диалог и демонстрируя открытость. Это не означает сдаться или пойти на компромисс, это стратегия, а не сиюминутная реакция. Обдумывание ситуации на несколько ходов вперед и оценка того, как ваши действия могут быть восприняты. И это принятие тактических решений, которые приведут к конструктивным реакциям и позволят добиться ваших целей.

*Впервые опубликовано в выпуске за  
ноябрь 2010 года.*

## **Посттравматический рост и создание стрессоустойчивости**

*Интервью Сары Грин Кармайкл с Мартином Селигманом*

**Сара Грин:** Добро пожаловать в программу HBR IdeaCast от *Harvard Business Review*, я Сара Грин. Сегодня наш гость – профессор Пенсильванского университета Мартин Селигман, человек, который известен как отец позитивной психологии. Он является автором недавно изданной книги «Путь к процветанию»<sup>5</sup> и статьи «Создание стрессоустойчивости», вышедшей в HBR в апреле 2011 года. Марти, спасибо, что согласились прийти к нам сегодня.

**Мартин Селигман:** Очень рад быть здесь.

**Сара Грин:** Я знаю, что это очень крупный проект, но мне бы хотелось в начале разговора попросить вас рассказать о вашей работе в армии Соединенных Штатов, которая легла в основу статьи.

**Мартин Селигман:** Примерно два с половиной года назад начальник штаба армии позвонил мне из Пентагона и сказал: «Самоубийство, посттравматическое стрессовое расстройство, злоупотребление запрещенными веществами, развод, депрессия – что по поводу всего этого думает позитивная психология, доктор Селигман?» Я встретился с офицерами генерального штаба, которым рассказал о том, что распределение человеческих реакций на тяжелые обстоятельства – участие в боевых действиях, увольнение,

---

<sup>5</sup> Селигман М. Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

развод – имеет колоколообразную форму. С левой стороны находятся те, кто сломался. Существует четыре вида последствий этого: тревожность, депрессия, самоубийство, посттравматическое стрессовое расстройство. И я думаю, что армии приходится тратить от 5 до 10 миллиардов долларов в год на лечение таких людей. Но армия – не больница. И по поводу реакции на превратности судьбы можно сказать две важные вещи.

У большинства людей есть запас выносливости. Это означает, что, переживая трудные времена после увольнения, отказа или боя, через какое-то время, месяц или два, они с помощью психологических и физических средств могут вернуться к тому состоянию, в котором находились до кризиса. Также существует большое количество людей, которые демонстрируют посттравматический рост. Это означает, что они тоже переживают очень трудные времена и даже зачастую проходят через посттравматическое стрессовое расстройство, но через год с помощью психологических и физических средств становятся сильнее, чем были раньше. Это те люди, о которых Ницше сказал: «То, что нас не убивает, делает нас сильнее». Поэтому я рекомендовал генералу Кейси проводить тесты на стрессоустойчивость и укреплять ее, чтобы создать армию, которая, в соответствии с его пожеланиями, была бы так же сильна психологически, как и физически.

**Сара Грин:** Прежде чем мы перейдем к подробностям, хочу сказать, что, читая статью, я поняла, как часто мы в средствах массовой информации обращаемся к посттравматическому стрессовому расстройству. И после всех публикаций о нем у меня всегда возникало чувство, что единственный способ спастись от ПТСР – это избегать травм. Это, разумеется, невозможно ни для кого. Я думаю, что вы в самом деле оказали нам большую услугу, переключив внимание на посттравматический рост. Но прежде чем мы двинемся дальше, я хотела бы спросить вас:

как вы считаете, не оказывает ли на людей отрицательное влияние такое внимание к ПТСР?

**Мартин Селигман:** Вы попали в самую точку, Сара! Мы отправились в Вест-Пойнт и спросили: «Кто из вас знает о посттравматическом расстройстве?» Оказалось, 97 %. «А кто слышал о посттравматическом росте?» Утвердительно ответили примерно 10 %. А это очень важно знать, поскольку такой рост является путем к саморазвитию. Это не просто депрессия. Если вам известно только о ПТСР и с вами случается какое-то ужасное событие, на следующий день вы просыпаетесь в слезах и думаете: «Я опускаюсь на дно. У меня посттравматическое расстройство». Понятно, что происходит дальше: симптомы ухудшаются, в том числе растут тревожность и депрессия. И это еще сильнее заставляет вас увериться, что вы опускаетесь на дно, и опять симптомы усиливаются все больше и больше.

С другой стороны, если вы хотя бы немного читали какую-либо медицинскую литературу и знаете, что слезы, причитания и подавленное настроение – это абсолютно нормальные реакции на увольнение или боевые потери, то это знание останавливает нисходящую спираль. Поэтому очень важно, чтобы люди знали: нормальная реакция на очень плохие события не означает, что вы пошли ко дну. Это не посттравматическое стрессовое расстройство. Это восстановление, а нередко и рост стрессоустойчивости.

**Сара Грин:** Давайте немного поговорим о некоторых характеристиках посттравматического роста. Вы упомянули в своей статье, что самое главное – это воспринимать поражение или травму как некую развилку на жизненном пути. Что вы имели в виду и почему это так важно?

**Мартин Селигман:** Очень часто тяжелые события ведут к необходимости личного и морального выбора. Они являются экзистенциальным кризисом, в котором вам приходится принимать решения. И поэтому мы говорим о них как о развилке.

Самое интересное, что депрессия, очень крупная составляющая посттравматического расстройства, – это эмоция, заставляющая вас отказаться от целей, которые вы себе поставили. Они становятся недостижимы. И это создает развилку. Заставляет вас искать ответы на вопросы: «А что еще я мог бы сделать? Какие двери могут передо мной открыться?»

И еще одна очень важная вещь, которую следует знать о посттравматическом росте и стрессоустойчивости, – то, что, когда эти двери перед вами откроются, вы не сможете в них войти, если будете парализованы депрессией, тревогой, симптомами посттравматического расстройства. Вы не воспользуетесь преимуществами, которые у вас есть. Но если людям, пережившим очень плохие события, известно об этом, то перед ними откроются новые пути, и очень важно подготовиться идти по ним.

**Сара Грин:** Еще один ключевой элемент, о котором вы говорите в связи с ростом после травматических событий, – это важность четкой формулировки жизненных принципов. Почему это очень важно?

**Мартин Селигман:** Люди – это существа, постоянно создающие идеи, придающие всему смысл и рассказывающие истории о своей жизни. Если вы сможете создать рассказ о своей травме, о безработице или бое и в этом рассказе воплотятся ваши новые принципы, более зрелый взгляд на мир, ваш рост, то вы будете способны, подобно Орфею, пройти через подземное царство, понять, что оно собой представляет, и рассказать миру об этом. Поэтому есть причины считать это важным условием, обеспечивающим новые возможности после травмы.

**Сара Грин:** Итак, я бы хотела перейти к конкретным примерам того, как вы применили всю эту информацию о росте и травме к программе, разработанной вами для армии США.

**Мартин Селигман:** Ну, еще двадцать лет назад, когда я работал над концепцией выученной беспомощности, мы начали задаваться вопросом: «Что человеческие существа могут сделать для того, чтобы она не возникала из-за травмы?» Так мы разработали программу по повышению стрессоустойчивости для детей, подростков и молодежи Penn Resiliency Program (PRP). Мы пришли в школы, вначале в отдельные классы, а потом охватили школы полностью. Теперь мы работаем на уровне национальной школьной системы, давая учителям ряд навыков, которые они потом передают своим ученикам. Также мы провели измерения уровня тревожности и депрессии у школьников.

Программа действует в 21 точке по всему земному шару, и за пару лет ее работы мы обнаружили, что ученики педагогов, прошедших обучение в PRP, имеют более низкий уровень депрессии и тревожности, чем у контрольной группы. Именно это и легло в основу нашей работы с армией. Следующий шаг снова был сделан на встрече с генералом Кейси. Когда я рекомендовал армии попытаться сдвинуть баланс пострадавших от травмы в сторону роста и стрессоустойчивости, он сказал:

– Ну, мы прочитали ваши работы о позитивном обучении и видим, что вы прививаете эти навыки учителям, чтобы потом они передавали их своим ученикам. Так вот, доктор Селигман, такая же модель применяется в армии.

– В самом деле? – переспросил я.

– Ну да, – сказал он. – У нас есть 40 000 учителей – это сержанты-инструкторы.

Таким образом, работа, как он сказал, состояла в том, чтобы обучить навыкам стрессоустойчивости эти самые 40 000 сержантов. Потом они передадут их 1,1 миллиона солдат и мы сможем очень точно определить, предотвращают ли такие навыки посттравматическое стрессовое расстройство. И, что куда важнее, поскольку армия не является больницей, улучшатся ли результаты и повысится ли то, что читатели

*Harvard Business Review* называют производительностью. Сейчас мы находимся как раз на середине этого проекта.

**Сара Грин:** Да, я знаю, что он все еще продолжается, но не могли бы вы поделиться: как, по вашему мнению, он продвигается?

**Мартин Селигман:** Я могу поделиться с вами своим субъективным ощущением, но не могу говорить о результатах. Не потому, что они мне неизвестны, а потому, что с ними еще не ознакомился конгресс. Думаю, через пару месяцев все будет на первых полосах газет. Но я могу вам рассказать о ходе программы: мы уже подготовили 3100 сержантов-инструкторов. Процесс организован так, что каждый месяц 180 военнослужащих сержантского состава приезжают в Пенсильванский университет и мы проводим для них десятидневную подготовку PRR. Она состоит из трех частей.

Первая часть посвящена психологической устойчивости, вторая – выявлению сильных сторон, а третья – приобретению новых социальных навыков, важных для лидера. Десять дней делятся между этими тремя курсами. Вначале сержанты учатся использовать новые навыки в собственной жизни, а потом узнают, как передать их другим. И результаты действительно впечатляют. Они очевидны.

Итак, в первый день мы встречаемся со всеми этими сержантами-инструкторами, а надо сказать, что они действительно крутые парни, по три раза побывавшие в Ираке и Афганистане, герои войны, и настроены они весьма критически. В первую пару часов многие из них сидят на стульях развалившись. Но к концу первого дня они уже активно участвуют в работе. Мы беспокоились, что они назовут этот тренинг «дамским», «слащавым» или «непонятной ерундой». К нашему изумлению, через 10 дней мы обнаружили, что они в среднем оценили тренинг на 4,9 балла из 5.

Большинство сказала, что это был лучший из всех тренингов, пройденных ими в армии.

Показателен пример одного сержанта, который подошел ко мне на следующий день после обучения активной конструктивной реакции на положительные события. Он сказал: «Вчера вечером звонил мой одиннадцатилетний сын, и мы разговаривали о его тренировках в Малой лиге. Он себя очень хорошо показал в тот день. И через пять минут сын воскликнул: “Папа, это правда ты говоришь?!”» Так что результаты налицо, субъективные, неожиданные, а некоторые даже считают, что поразительно позитивные. В следующие несколько месяцев Пентагон начнет публиковать их. Пока я не могу ничего разглашать.

**Сара Грин:** Звучит очень вдохновляюще! Я буквально слышу, как крутятся колесики в головах наших слушателей: «Хорошо, это сработало для учителей. Это сработало для сержантов-инструкторов. Надо и моих менеджеров этому научить!». Не могли бы вы немного рассказать о том, с какими трудностями столкнулись при адаптации программы для разных организаций?

**Мартин Селигман:** На самом деле, это было достаточно просто. В связи с этим стоит рассказать, как меняла свое направление работы Penn Resiliency Program. Вначале мы работали с обычными подростками и разведенными супругами, а затем адаптировали программу для корпоративной среды. Так мы создали базовую модель из трех частей: психологическая устойчивость, управление сильными сторонами и улучшение социальных и лидерских навыков. Эту модель PRP использует в разных сферах. В основном в образовательной, но отчасти и в корпоративной. А когда мы стали работать с армией, то адаптировали программу для ее нужд.

Что удивительно, мы ожидали, что придется серьезно изменить десятидневную программу, поскольку она не имеет

никакого отношения к армии, но затем вдруг обнаружили, что большинству солдат около двадцати лет. У них есть сотовые телефоны. И когда мы наблюдаем у них посттравматический стресс или неприятие, они не связаны с тем, что товарищ погиб в бою. Куда более типично, когда стресс вызван тем, что происходит в Канзас-Сити. Если у вас есть сотовый телефон, то перед тем, как пойти в бой, вы ссоритесь с женой из-за оценок детей, нехватки денег или ее неверности. Так мы поняли, что большая часть примеров, которые мы используем для школьных учителей, корпоративной среды, семейных пар и страдающих депрессией подростков, очень хорошо работает. Поэтому мы изменили программу примерно на 20–25 %. Сара, я очень длинно объясняю, что эта программа легко адаптируема, ее можно использовать в различной обстановке и для применения в корпоративной среде ей требуется всего лишь легкая доработка.

**Сара Грин:** С вами был Мартин Селигман из Пенсильванского университета, автор книги «Путь к счастью». Его статья «Создание стрессоустойчивости» появится в апрельском выпуске *HBR*.

## Об авторах

**Рон Ашкеназ** – старший партнер в компании Schaffer Consulting в Стамфорде, штат Коннектикут.

**Уоррен Беннис** – почетный преподаватель менеджмента в Университете Южной Калифорнии и автор книги «Все еще удивлен: воспоминания о жизни лидера» (Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership), написанной в соавторстве с Патрисией Уорд Бидерман.

**Родерик Гилки** – преподаватель школы медицины и Бизнес-школы Гуазуэта Университета Эмори.

**Грэм Джонс** – доктор философии, более двадцати лет консультирующий людей, добившихся высоких показателей в бизнесе, спорте и военной службе. Преподавал психологию достижений в Бангорском университете в Уэльсе. Автор книги «Преодоление прессинга: руководите и добивайтесь успеха в трудные времена» (Thrive On Pressure: Lead and Succeed When Times Get Tough). Управляющий директор компании Top Performance Consulting Ltd. (Уокингхэм, Великобритания).

**Арам Дониджиан** – майор армии США, преподаватель академии Вест-Пойнт, где является одним из руководителей Negotiation Project.

**Клинт Килтс** – обладатель премии Пола Янссена, преподаватель департамента психиатрии и поведенческих наук.

**Алия Крам** – преподаватель психологии Стэнфордского университета. Ее исследования посвящены влиянию изменений субъективного мышления с помощью поведенческих, психологических и физиологических механизмов на здоровье и производительность.

**Томас Крам** – автор и ведущий семинаров и тренингов по улучшению производительности. Его работа посвящена помощи отдельным людям и организациям по трансформации конфликтов в прочные взаимоотношения,

стресса – в энергию, а прессинга – в оптимальную результативность.

**Джим Лоэр** – специалист в области психологии достижений, работал со многими профессиональными спортсменами, в том числе с Моникой Селиш, Дэном Дженсеном и Марком О`Мира. Лоэр является основателем и генеральным директором компании LGE Performance Systems в Орландо, штат Флорида, – консалтинговой фирмы, адаптирующей разработанные в спорте методики тренировок для подготовки руководителей высшего звена.

**Джошуа Марголис** – преподаватель управления бизнесом и глава преподавательского коллектива в центре обучения Кристенсена Гарвардской школы бизнеса.

**Митчелл Ли Маркс** – преподаватель управления в колледже бизнеса Университета Сан-Франциско и президент [JoiningForces.org](http://JoiningForces.org).

**Филип Мирвис** – психолог и консультант, работающий с организациями.

**Гленн Мэнгуриан** – один из основателей компании по управленческому консультированию FrontierWorks (Хингем, штат Массачусетс). Ранее занимал должность старшего вице-президента CSC Index в Кембридже, штат Массачусетс.

**Мартин Селигман** – ведущий преподаватель психологии и директор Центра позитивной психологии Пенсильванского университета.

**Пол Столц** – генеральный директор PEAK Learning, Inc., президент Global Resilience Institute, создатель теории и метода коэффициента неприятностей, использующихся в программе обучения руководителей высшего звена Гарвардской школы бизнеса.

**Роберт Томас** – управляющий директор компании Accenture Strategy. Автор восьми книг по управлению и организационным изменениям, в том числе «Как становятся лидерами», «Испытание лидерством» и «Достижение результатов с помощью социальных сетей» (Driving Results

Through Social Networks, в соавторстве с Робертом Кроссом).

**Джефф Уайсс** – адъюнкт-профессор военной академии США Вест-Пойнт и партнер в Vantage Partners, бостонской компании, специализирующейся на корпоративных переговорах и менеджменте взаимоотношений. Автор книги «Руководство HBR по ведению переговоров» (HBR Guide to Negotiating).

**Джонатан Хьюз** – партнер в компании Vantage Partners, специализирующийся на управлении поставками, стратегических союзах и регулировании изменений.

**Тони Шварц** – президент и генеральный директор Energy Project и автор книги «Преуспевай во всем» (Be Excellent at Anything).

# Лучшие статьи о психологии лидерства от авторов Harvard Business Review:

- **Как лучшие из лучших становятся всё лучше**  
Грэм Джонс
- **Горнило лидерства**  
Уоррен Беннис, Роберт Томас
- **Формируем стрессоустойчивость**  
Мартин Селигман
- **Зарядка для ума**  
Родерик Гилки, Клинт Килте
- **Становление корпоративного спортсмена**  
Джим Лоэр, Тони Шварц
- **Стресс может быть полезен, если вы знаете, как его использовать**  
Алия Крам, Томас Крам
- **Как преодолеть превратности судьбы**  
Джошуа Марголис, Пол Столц
- **Как оправиться после неудач в карьере**  
Митчелл Ли Маркс, Филип Мирвис, Рон Ашкеназ
- **Понять, на что ты способен**  
Гленн Мэнгуриан
- **Переговоры на грани**  
Джефф Уайсс, Арам Дониджиан, Джонатан Хьюз
- **Посттравматический рост и создание стрессоустойчивости**  
Интервью Сары Грин Кармайкл с Мартином Селигманом

ISBN 978-59614-2590-1



9 785961 425901

**Знания, которые меняют жизнь**



Заказ книг: 8 495 980-80-77  
и на сайте [www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)



приложение  
Alpina Книги  
в App Store  
и Google Play

/ideabooks

/alpinabook

alpinabook

alpinaru