

Марк Гоулстон

Я слышу вас насквозь (Часть_1)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Предисловие

Руководители, СЕО^[1] и менеджеры по продажам часто говорят: «Разговаривать с этим человеком — все равно что стучаться лбом в каменную стену».

Когда я это слышу, то отвечаю: «Прекратите. Ищите в этой стене самый слабый камень». Найдите этот «камень» — то, что человеку на самом деле от вас нужно, и вы сможете преодолеть самые высокие барьеры и общаться с людьми так, как раньше не могли даже мечтать.

Эти мысли приводят меня к моему другу и коллеге Марку Гоулстону. Марк обладает почти магической способностью склонять на свою сторону кого угодно: генеральных директоров компаний, менеджеров, клиентов, пациентов, членов их семей и даже тех, кто захватил заложников, потому что он всегда находит «слабый камень». Марк настоящий гений в общении с самыми необщительными людьми, и в этой книге вы найдете все секреты того, как ему это удается.

С Марком я познакомился благодаря его книгам «Не мешайте себе» (Get Out of Your Own Way) и «Не мешайте себе на работе» (Get Out of Your Own Way at Work). Его книги, его работа и, что еще важнее, сам Марк настолько впечатлили меня, что я добился, чтобы мы стали партнерами по бизнесу. Теперь Марк один из интеллектуальных лидеров Ferrazzi Greenlight и мой доверенный советник. Наблюдая за его работой на протяжении долгого времени, я могу объяснить, почему все — от ФБР до Опри Уинфри — обращаются в слух, когда Марк говорит о том, как убеждать людей, — настолько его методики просты и действенны.

И, кстати, не заостряйте внимание на том, что Марк психиатр. Кроме этого он еще и один из лучших бизнес-коммуникаторов, каких я только встречал. Приведите его в офис, где все воюют со всеми, или в отдел продаж, который не может добиться внимания клиентов, и Марк решит проблему быстро и так, что от этого выиграют все.

Если вы захотите добиться таких же успехов, то не найдете лучшего учителя, чем Марк. Это блестящий, веселый, добрый, способный увлечь за собой человек, и его истории — от рассказов про непрошенных воскресных гостей до выступлений высокопоставленных политиков — могут не только развлечь вас, но и изменить вашу жизнь. Так что наслаждайтесь и начинайте использовать новые навыки, чтобы превратить невозможных, необщительных, упертых людей в своих союзников, преданных клиентов,

лояльных коллег и друзей.

Кейт Феррацци

Часть первая

Секреты убеждения

Некоторые везучие люди, кажется, обладают волшебной палочкой, когда дело доходит до убеждения других людей принять участие в своих планах, в достижении своих целей и выполнении желаний. Но на самом деле убеждение людей не волшебство. Это искусство... и наука. И это проще, чем вы думаете.

Кто удерживает в заложниках вас?

Хорошее управление — это искусство делать проблемы настолько интересными и их решения такими конструктивными, чтобы всем захотелось принять участие в работе над ними.

Пол Хокен. «Естественный капитализм».

В вашей жизни постоянно присутствуют люди, которых вам необходимо в чем-то убедить. Если это не удастся, вы выходите из себя. Это может быть кто-то на работе — подчиненный, член вашей команды, клиент или начальник. Или кто-то из близких — супруг, родитель, ребенок или озлобленный «бывший».

Вы перепробовали все: логику, убеждение, силу, мольбы, гнев, — но каждый раз как будто упирались в стену. Вы теряете голову, напуганы или разочарованы и думаете: «А что будет дальше?».

Я бы хотел, чтобы вы подумали об этой ситуации как о захвате заложников. Почему? Потому что вы не можете освободиться. Вы попали в плен — из-за сопротивления, страха, апатии, упрямства, эгоизма или желаний другого человека, а также из-за собственной неспособности предпринять эффективные действия.

Именно в этот момент появляюсь я.

Я обычный человек — муж, отец, доктор. Но довольно давно я обнаружил у себя особенный талант. Вы можете бросить меня в любую ситуацию — и я смогу убедить людей. Я смогу убедить жестких руководителей и обозленных работников в том, что для решения проблем они должны начать сотрудничать. Я смогу добиться внимания от разрушающихся семей и пар, дошедших до ненависти друг к другу. Я даже смогу изменить намерения людей, взявших заложников или стоящих на пороге самоубийства.

Я не был уверен поначалу, что делаю что-то отличное от того, что делают все остальные, но не сомневался в том, что это работает. Я знал, что я не умнее других, но признавал, что этот успех — не простое везение: мой подход работал всегда, с совершенно разными типами людей, в совершенно разных ситуациях. Мне было непонятно только одно: почему это работает?

Анализируя свои методы, я нашел ответ. Оказалось, я натолкнулся на

простой набор техник (некоторые я открыл сам, а некоторые позаимствовал у своих учителей и коллег), которые обеспечивали успех. Общей чертой этих техник было то, что они привлекали ко мне людей, даже если те пытались от меня дистанцироваться.

Чтобы понять это, представьте себе, что вам надо въехать на машине на крутой холм. Если пытаться сделать это на большой скорости, колеса будут пробуксовывать, а машина — не слушаться руля. Но стоит только понизить передачу — и получите полный контроль. Вы как будто притянете дорогу к себе.

Большинство людей, пытаясь убедить других, включают повышенные передачи. Они убеждают. Они подталкивают. Они спорят. И тем самым создают сопротивление. Если вы начнете использовать предлагаемые мной техники, то получите прямо противоположное — вы будете слушать, спрашивать, повторять и зеркально отражать то, что слышали.

Когда вы сделаете это, ваши оппоненты поймут, что их видят, понимают и чувствуют. И это неожиданное понижение передачи приведет их к вам.

Мощные техники, о которых вы узнаете из этой книги, могут смещать мнение людей от «нет» к «да» легко и быстро, зачастую за считанные минуты. Я использую эти техники каждый день — для помощи семейным парам, стоящим на грани развода, компаниям, находящимся на грани банкротства, командам менеджеров, неспособным организовать эффективное сотрудничество, и менеджерам по продажам, чтобы помочь им сделать «невозможные» продажи. Я использую их для помощи агентам ФБР и переговорщикам, чтобы при освобождении заложников добиться успеха в самых сложных ситуациях, когда речь идет о жизни и смерти.

На самом деле, как вы увидите позднее, у вас есть много общего с переговорщиками, когда речь идет о том, как наладить контакт с людьми, которые не хотят вас слушать. Именно поэтому книга начинается с истории Фрэнка.

Фрэнк сидит в машине на парковке возле большого торгового центра. Вокруг него никого, потому что он держит у своего горла дуло дробовика. Спецназ и команда переговорщиков уже вызваны. Спецназ прибывает и размещается за машинами, стараясь не попадаться Фрэнку на глаза.

Пока ждут переговорщиков, собирается информация о Фрэнке. Ему чуть больше тридцати, работал в отделе клиентского сервиса крупного магазина электроники, но полгода назад потерял работу из-за того, что был груб с клиентами и коллегами и даже срывался на крик. Фрэнк прошел несколько собеседований в поисках работы, но так и не нашел ее. У него

жена и двое маленьких детей, и в доме часто были скандалы.

Месяц назад жена забрала детей и уехала к своим родителям в другой город, сказав, что ей нужно сделать перерыв в отношениях, а ему — подумать над своим поведением. В это же время Фрэнка выгоняют из квартиры, потому что он не смог оплатить аренду. Он переезжает в убогую комнату в бедном районе города, перестает следить за собой, мыться и бриться и почти ничего не ест. Последней каплей становится требование освободить и эту комнату, которое ему выставили накануне.

Прибывает главный переговорщик. Он подходит к Фрэнку и говорит спокойным голосом:

— Фрэнк, я лейтенант Эванс. Я хочу поговорить с тобой. Из этой ситуации есть выход, и никто не причинит тебе вреда. Я знаю, ты считаешь, что у тебя нет выбора, но на самом деле выбор есть.

— Что ты знаешь об этом дерьме? Ты такой же, как все остальные. Оставь меня в покое! — восклицает Фрэнк.

— Я не могу этого сделать, — отвечает ему лейтенант Эванс. — Ты в центре большой парковки с приставленным к горлу дробовиком, и я должен помочь тебе найти другой выход из этой ситуации.

— Иди к черту! Мне не нужна ничья помощь! — парирует Фрэнк. Разговор длится почти час, с паузами, которые затягиваются на несколько минут. По мере поступления информации о Фрэнке становится понятно, что он не закоренелый злодей, а просто запутавшийся в жизни и отчаявшийся человек. Команда спецназа готова в любой момент нейтрализовать его, если он будет угрожать своим дробовиком кому-либо еще, но все присутствующие продолжают надеяться на мирное разрешение конфликта. Тем не менее ситуация достаточно сложная и шансы на успех невелики. Через полтора часа прибывает другой переговорщик, детектив Крамер. Он прошел тренинг переговоров, который я веду для полиции и ФБР. Детектива Крамера уже ознакомили с основной информацией о Фрэнке и о ходе переговоров. Он предлагает лейтенанту Эвансу новый ход:

— Я прошу тебя сказать этому парню: «Я уверен, ты думаешь, что никто, кроме тебя, не знает, каково это, когда ты перепробовал все варианты, и теперь считаешь, что у тебя остался только один, не так ли?».

— Что сказать? — переспрашивает Эванс. Крамер повторяет.

— Именно это «Я уверен, ты думаешь, что никто, кроме тебя, не знает, каково это, когда ты перепробовал все варианты, и теперь считаешь, что у тебя остался только один, не так ли?».

Эванс соглашается, говорит эти слова Фрэнку, и тот отвечает вопросом:

— Что ты хочешь от меня услышать?

Эванс повторяет фразу, и на этот раз Фрэнк отвечает:

— Да, ты прав, никто не знает, как жить в такой ситуации!

Крамер обращается к Эвансу:

— Хорошо, ты получил одно «да», нужно продолжать, — и предлагает задать следующий вопрос: «Я уверен, ты чувствуешь, что никто не знает, каково это — начинать каждый день с мысли, что все снова пойдет не так, как тебе хотелось бы, верно?».

— Да, каждый чертов день происходит одно и то же! — отвечает Фрэнк. Крамер просит Эванса повторить то, что он сейчас услышал, и получить дополнительное подтверждение:

— А поскольку никто не знает, как это тяжело, и никого это не волнует, и все идет не так, как хотелось бы, ты сидишь сейчас в своей машине с оружием и с желанием прекратить это все, так?

— Да, — соглашается Фрэнк, и его голос звучит уже не так напряженно, а это признак того, что он успокаивается.

— Расскажи еще. Что именно с тобой случилось? Когда в последний раз в твоей жизни было все в порядке и что произошло потом? — предлагает Эванс.

Фрэнк начинает вспоминать, что произошло с ним после увольнения. Когда он делает паузы, Эванс говорит:

— Понятно. Расскажи подробнее.

Фрэнк продолжает описывать свои проблемы. В какой-то момент, с подсказки Крамера, Эванс говорит:

— И из-за всего этого ты обозлился? Или разочаровался? Или потерял уверенность в себе? Или потерял надежду? Скажи точно, что ты почувствовал?

Эванс ждет, пока Фрэнк подберет слово, которое лучше всего описывает его чувства.

— Мне все надоело, — наконец говорит Фрэнк.

— То есть ты почувствовал, что тебе все надоело, а требование о выселении было переломным моментом? — уточняет Эванс.

— Да, — подтверждает Фрэнк, и его голос звучит намного тише.

При помощи нескольких предложений Фрэнк прошел путь от полного отказа от общения к готовности слушать и говорить. Что же произошло? Начался самый важный этап убеждения, который я называю «втягиванием». Этап, на котором человек переходит от сопротивления к готовности сначала выслушать, а затем уже и к осмыслению сказанного. Что же заставило Фрэнка начать слушать и втягиваться в слова лейтенанта

Эванса? Ведь этот сдвиг не был случайным? Секрет в том, чтобы озвучить именно то, о чем Фрэнк думал, но чего не произносил вслух. И когда слова лейтенанта стали созвучны мыслям Фрэнка, он втянулся в разговор и начал говорить «да».

Цикл убеждения

Возможно, вам никогда не придется оказаться в ситуациях, с которыми сталкиваются переговорщики полиции и спецназа. Но разве вам тоже не приходится каждый день кого-нибудь в чем-нибудь убеждать?

Ответ таков: почти всех, с кем вы встречаетесь. Почти все акты коммуникации — попытки заставить людей сделать что-то отличное от того, что они делали ранее. Возможно, вы пытаетесь им что-то продать или объяснить. А может быть, хотите произвести на них впечатление, например, убедить в том, что вы самый подходящий кандидат на эту работу или повышение.

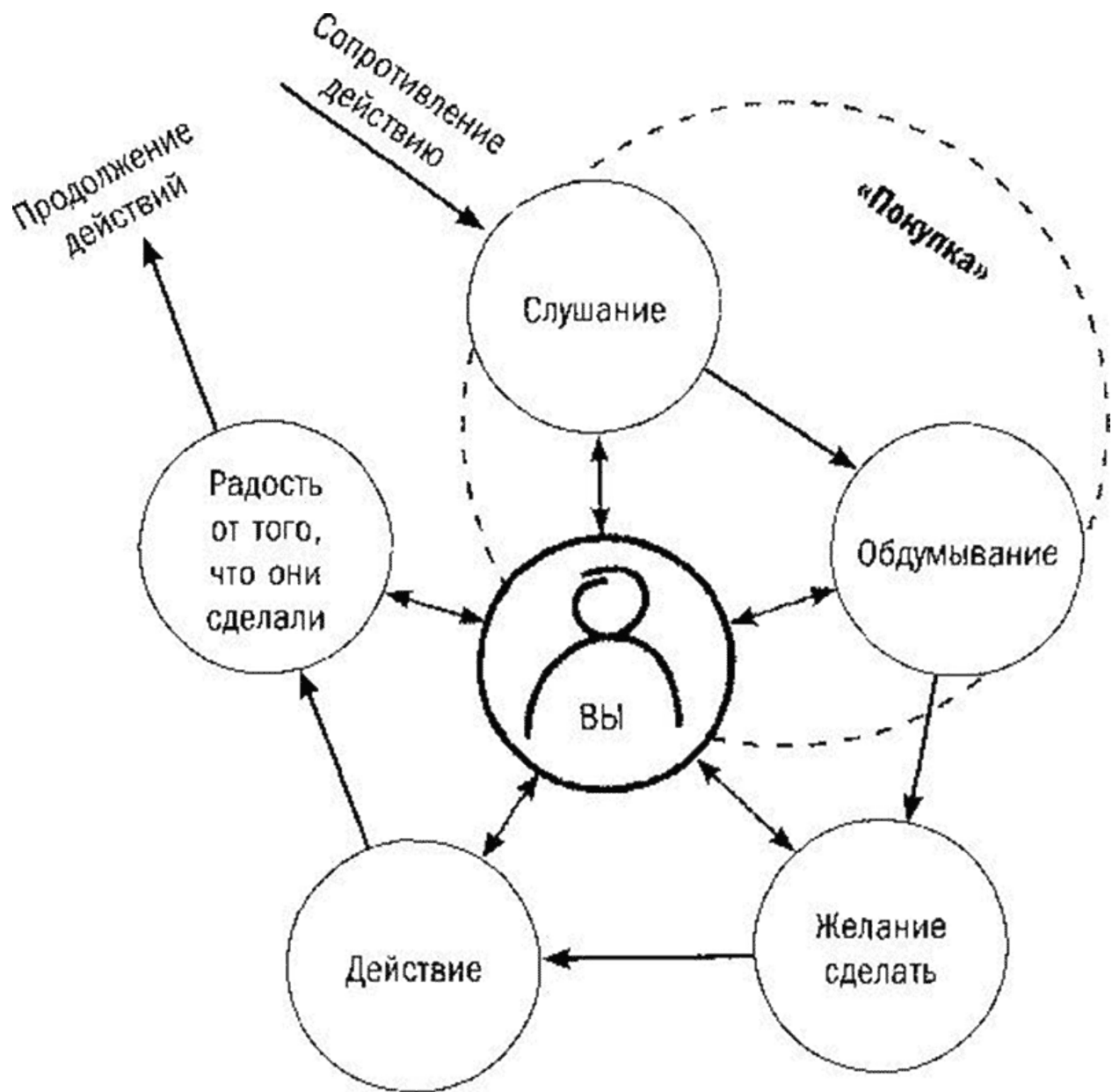
Именно в этом и состоит основная проблема. У всех людей свои собственные потребности, желания, планы и секреты, которые они хотят от вас скрыть. Они находятся в состоянии стресса, очень заняты и часто чувствуют, что не справляются с делами. Чтобы преодолеть стресс и ощущение опасности, они возводят ментальные баррикады, которые затрудняют общение. Эти люди находятся в оппозиции к вам и делают общение почти невозможным, даже если они разделяют ваши цели.

Вы приходите к ним со своими аргументами и доводами или прибегаете к спорам, или поощрениям, или к просьбам, надеясь наладить контакт, и чаще всего у вас ничего не получается. Вместо понимания вас отбрасывает в сторону, и вы никак не можете понять, почему это происходит. Вспомните, сколько раз вы уходили от несостоявшегося покупателя, с офисного совещания или от друга, с которым поспорили, качая головой и говоря себе: «Черт, что случилось?».

Хорошие новости: вы можете установить контакт с любым человеком. Для этого вам просто нужно изменить свой подход. Техники, которые я описываю в этой книге, срабатывают у переговорщиков в чрезвычайных ситуациях, но они также применимы для вашего разговора с боссом, коллегой, клиентом, супругом или даже с ребенком. Они просты, и вы можете использовать их в любой ситуации и в любой момент.

Эти техники работают, потому что обращены к самой основе успешных коммуникаций, к тому, что я называю *циклом убеждения* (см. рис. 1). На создание цикла убеждения меня вдохновили идеи Джеймса

Прохазки и Карло Ди Клементе, опубликованные в книге Transtheoretical Model of Change, и работа Уильяма Миллера и Стива Рольника Motivational interviewing.



Процесс убеждения проходит поэтапно. Чтобы провести людей от начала до конца цикла убеждения, вы должны разговаривать с ними так, чтобы подтолкнуть, продвинуть их

- от сопротивления к слушанию
- от слушания к обдумыванию
- от обдумывания к желанию сделать

— от желания сделать к действию
— от действия к чувству радости от сделанного и к продолжению действия.

Центр внимания — главный посыл и предназначение этой книги: «секреты того, как быть понятым абсолютно всеми», в том, что вы убеждаете людей, добиваясь от них «покупки», которая происходит, когда человек перемещается от сопротивления к слушанию того, что вы говорите.

Особенно интересно и важно, что ключом к «покупке» и к дальнейшему движению людей по циклу является не то, что вы им говорите, а то, что вы заставляете их сказать вам, и то, что происходит у них в голове в ходе этого процесса.

В следующих главах я приведу девять основных правил и двенадцать быстрых техник, которые вы можете использовать для продвижения по циклу убеждения. Набирайтесь опыта в их применении, и тогда вы сможете их соединить, чтобы они начали работать в любой ситуации в вашей профессиональной или личной жизни. Это те же самые концепции, которым я учу агентов ФБР и переговорщиков для выстраивания эмпатии, снижения уровня конфликта и достижения «покупки» желательного решения. Когда и вы изучите их, вам уже не придется оставаться в заложниках у страха, злости, безразличия или скрытых планов других людей. В вашем распоряжении будут все инструменты для того, чтобы обратить любую ситуацию в вашу пользу.

В этой книге вы найдете множество вариантов действий в любой ситуации. Это объясняется тем, что как бы похожи мы ни были, как бы одинаково ни вели себя в той или иной ситуации, у каждого из нас свой взгляд и свои подходы ко всему на свете. Правила, о которых я расскажу в части второй, универсальны, но техники из частей третьей и четвертой вы можете выбирать по своему желанию — так, чтобы они соответствовали вашему типу личности и стилю жизни.

Секрет: убеждать просто

В подходах, о которых говорится на этих страницах, нет ничего магического. Один из секретов, которые вам предстоит раскрыть, состоит в том, что убеждать людей намного легче, чем кажется. Чтобы проиллюстрировать это, поделюсь с вами историей Дэвида, СЕО, который с помощью моих техник полностью перевернул свою карьеру и одновременно спас свою семью.

Дэвид был человеком компетентным в своей области, но очень

тяжелым в общении. Его стиль управления можно назвать диктаторским. Его СТО^[2] уволился, сказав, что ему очень нравится компания, но работать с таким боссом он не может. Было очевидно, что в таких условиях сотрудники компании работали ниже своих возможностей. Инвесторы считали Дэвида грубым и высокомерным, и он с трудом находил средства на развитие компании.

Меня пригласил совет директоров, чтобы выяснить, можно ли изменить ситуацию. После встречи с Дэвидом у меня были очень серьезные сомнения в этом, но я был обязан сделать попытку установить с ним контакт.

Когда мы с ним разговорились о стиле управления, я неожиданно спросил:

— А со своей семьей вы общаетесь так же?

— Забавно, что вы об этом спросили, — усмехнулся он.

— Почему? — поинтересовался я.

— Моему сыну пятнадцать. Он смысленный парень, но очень ленивый, и я ничего не могу с ним поделать, хотя перепробовал все. Оценки в дневнике плохие, а моя жена его балует. Я его люблю, но разочарован в нем. Мы с ним были у психолога, который сказал, что у него какие-то проблемы с концентрацией внимания. Учителя пытались помочь ему, но он не сделал ничего, о чем его просили. Я знаю, он неплохой парень, но просто не представляю, что с ним делать.

Я настоял на том, чтобы Дэвид изучил некоторые простые техники общения, и попросил проверить их на работе и дома. Мы договорились о встрече через неделю, но уже через три дня я получил от него сообщение: «Пожалуйста, позвоните мне при первой же возможности. Есть разговор».

Я подумал: «Боже мой, что случилось?» — перезвонил и услышал взволнованный голос:

— Доктор, — сказал Дэвид, — я думаю, вы спасли мне жизнь.

— Что случилось? — спросил я.

— Я сделал точно то, что вы мне говорили, — ответил он.

— Вы имеете в виду совет директоров и коллег? Как вы...

— Нет, я не о них, — перебил меня Дэвид, — я с ними еще не общался. Дело в моем сыне. После нашего разговора я вернулся домой, зашел в его комнату и сказал, что мне нужно поговорить с ним. Я сказал: «Спорим, я знаю, что ты чувствуешь. Ты думаешь, что никто из нас не знает, каково это, когда тебе говорят, что ты умный, но не можешь использовать свой ум для того, чтобы добиваться результатов. Так?» И в его глазах показались слезы — точно так, как вы говорили. Я задал ему

следующий вопрос, из тех, что вы предложили, — продолжил Дэвид. — Я сказал: «И спорим, что иногда ты хочешь не быть таким умным, чтобы никто из окружающих не ожидал от тебя хороших результатов, не подгонял бы тебя, не требовал, чтобы ты старался, так?». Он заплакал. И на мои глаза тоже навернулись слезы. А потом я спросил его: «Ты переживаешь из-за всего этого?»

Дэвид продолжил почти шепотом:

— Сын с трудом мог говорить. Он сказал, что становится все хуже и хуже, и он не знает, сколько еще сможет терпеть. И что он разочаровывает и подводит всех и всегда.

Когда Дэвид говорил это, он уже сам не скрывал слез. «Почему ты не сказал мне, что все так плохо?» — спросил он у сына, а о том, что произошло дальше, рассказывал с нескрываемой болью в голосе: — Мой сын перестал плакать и посмотрел на меня со злостью и обидой, которые мучили его в течение многих лет. «Потому что ты не хотел ничего об этом знать», — ответил он. И был прав.

— И что вы сделали дальше? — спросил я.

— Я не имел права оставить его в такой момент. Я сказал: «Мы должны это исправить. Я перенесу свой ноутбук в твою комнату и буду с тобой, когда ты будешь делать домашние задания. Я не могу оставить тебя одного, когда тебе так плохо». Мы провели вместе несколько вечеров, и я думаю, что ситуация начала меняться. — Дэвид ненадолго замолчал. — Вы помогли мне «вытащить пулю», доктор. Что я могу для вас сделать?

— Сделайте в своей компании то же, что вы сделали с сыном, — ответил я.

— То есть?

— Вы дали своему сыну возможность выпустить пар, — продолжил я. — И когда вы это сделали, он сам рассказал, в чем была проблема, и вы отлично со всем справились. Но есть еще много других людей — от совета до команды руководителей, которые видят вас точно таким же, каким видел ваш сын, и им тоже нужно выпустить пар и рассказать, в чем вы не правы по отношению к ним.

Дэвид провел два совещания — одно с советом директоров, другое с командой управленцев. Каждой группе он сказал примерно одно и то же. И обе группы напряглись и приготовились к очередной словесной порке, когда вначале Дэвид решительно объявил, что собрал всех, чтобы сказать, что очень разочарован, но он продолжил словами: «Я очень огорчен тем, что набрасывался на всех вместо того, чтобы выслушать, особенно когда вы искренне пытались защитить нашу компанию и меня от меня же самого. Я

не хотел слушать, но сейчас я готов это сделать».

Дэвид рассказал коллегам и партнерам о своем сыне и завершил свою речь такими словами: «Я прошу вас дать мне еще один шанс, потому что думаю, что ситуацию можно исправить. Если вы захотите еще раз высказать свое мнение, я вас выслушаю и с вашей помощью найду способы для реализации ваших идей».

Совет директоров и управленческая команда не только решили дать Дэвиду второй шанс, но и встретили его слова аплодисментами.

В чем мораль этой истории? В том, что правильные, нужные слова обладают огромной исцеляющей силой. В случае с Дэвидом несколько сотен слов спасли его работу, его компанию и его семью.

Но здесь есть еще один урок. Сравните две истории, рассказанные в этой главе, и увидите, что и детектив Крамер, и Дэвид использовали одни и те же подходы для достижения совершенно разных целей. Крамер удержал человека от самоубийства, а Дэвид не только избежал увольнения и тем самым спас от развала компанию, но и сохранил семью. Эффективность этих техник, а также тех, которые вам предстоит изучить, в том, что они могут быть применены практически к любому человеку и любой ситуации.

Почему же один-единственный набор инструментов общения настолько универсален? Потому что, хотя мы все разные (и проблемы у нас тоже разные), наши мозги работают одинаково. В следующей главе мы увидим, как наше сознание «покупает» или «отказывается покупать» и почему общение с необщительным человеком зависит от разговора с его мозгом.

Немного науки: как мозг переходит от «нет» к «да»

Что происходит, когда два человека разговаривают? Это самый главный вопрос, потому что именно в этом контексте происходит убеждение.

Малкольм Гладуэлл. «Переломный момент»

Я по профессии врач, поэтому увлекся и перегрузил первый черновой вариант этой главы картинками с изображениями частей мозга и рассуждениями о том, как он работает. Показав черновик Эллен, моему редактору, я ожидал, что она всплеснет руками от восторга. Эллен быстро просмотрела текст. И сказала буквально следующее: «Ик...».

Я понял, что она имела в виду. Большинство людей, которые будут читать эту книгу, ничего не знают о нейронах и нейротрансмиттерах, о сером и белом веществе. Они просто хотят научиться убеждать людей. Их не волнует, что при этом будет происходить в чужом мозге.

Но все же, если вы будете понимать хотя бы в общих чертах, как мозг движется от сопротивления к «покупке», вы получите огромное преимущество, поскольку вне зависимости от содержания вашего сообщения вам все равно придется разговаривать именно с мозгом собеседника. Так что небольшой научный экскурс в такой книге необходим.

Разумеется, я прислушался к мудрому совету моего редактора и полностью переработал черновик. Из него исчезли рисунки мозга и рассказы о его анатомии. Что же осталось? Три самые важные идеи, которые помогут вам понять, что происходит в мозге собеседника, когда вы добиваетесь от него внимания. Это идеи о трех слоях мозга, захвате миндалины и зеркальных нейронах.

Трехслойный мозг

Сколько у вас мозгов? Если вы думаете, что один, то ошибаетесь. Их три.

Ваш мозг имеет три слоя, которые развивались в течение миллионов лет: слой примитивной рептилии, более развитый слой млекопитающего и слой примата. Они связаны между собой, но зачастую действуют именно как три независимых мозга. Более того, зачастую они даже вступают в

конфликт друг с другом. Вот как ведет себя каждый из них.

Нижний слой — мозг рептилии — отвечает за поведение типа «укусить или убежать». Он отвечает за действия и реакции, не требующие долгих размышлений. Также он может заставить вас замереть в случае опасности или сильного стресса, как это происходит с зайцами, застигнутыми светом фар на дороге.

Средний слой — мозг млекопитающего — вместилище ваших эмоций, «театр» вашей внутренней драмы. Именно он отвечает за самые мощные чувства — любовь, радость, удовольствие, печаль, злость, горе, ревность.

Верхний слой — мозг примата — отвечает за логичную и рациональную оценку ситуации и разработку осмысленного плана действий. Этот слой мозга собирает информацию от слоев рептилии и млекопитающего, фильтрует ее, анализирует и на ее основе принимает практические, умные и этичные решения.

По мере эволюции человека новые области его мозга не уничтожали старые части. Вместо этого они на них наслаивались, подобно кольцам ствола дерева. При этом все части мозга имеют свою долю влияния на то, как мы думаем и действуем каждый день.

В какой-то мере все три слоя мозга работают вместе. Но по большому счету они все же склонны к независимому функционированию, особенно в стрессовых ситуациях. Оказавшись в состоянии стресса, мы можем полностью попасть под контроль нижнего или среднего слоев нашего мозга, при этом верхний слой перестает оказывать на нас влияние, и наше поведение начинает напоминать поведение ящерицы или волка.

Какое значение это имеет для убеждения людей? Все достаточно просто: чтобы убедить кого-либо, вы должны разговаривать с верхним слоем его мозга, а не с мозгом змеи или крысы. Вы немногого добьетесь, если будете требовать внимания от человека, находящегося в состоянии гнева, раздражения или опасности, потому что в таких ситуациях верхний слой мозга не отвечает на вызовы. И когда вы разговариваете с боссом, клиентом, супругом или ребенком, которые находятся под контролем нижнего или среднего слоев своего мозга, вы разговариваете с загнанной в угол змеей или, в лучшем случае, с перепуганным кроликом.

В такой ситуации ваш успех будет полностью зависеть от того, удастся ли вам перевести разговор в верхний слой мозга. Этой технике я научу вас позже, а сейчас давайте подробнее посмотрим, почему примитивные слои нашего мозга могут брать нас в плен, разом перечеркивая все достижения тысяч лет эволюции. Ключом к этому служит часть мозга под названием миндалины.

Захват миндалины — смерть для рационального мышления

Миндалина — маленький участок глубоко внутри мозга, который приходит в действие при обнаружении угрозы — например, когда в темном переулке к вам подходит незнакомец. Эта угроза необязательно может быть физической. К пробуждению миндалины может привести угроза словесная, финансовая или даже угроза вашему самолюбию.

Фронтальная кора — часть мозга, отвечающая за логику, — также приводится в состояние готовности при возникновении угрозы. Однако эта часть верхнего слоя мозга первым делом должна угрозу проанализировать, а на это у вас зачастую нет времени. Именно поэтому в миндалине есть некий переключатель, который направляет сигналы либо во фронтальную кору, либо в обход ее.

Иногда, если вы сильно испуганы, миндалина мгновенно отключает весь верхний слой мозга, оставляя вам возможность действовать только на основании примитивных инстинктов. Но большую часть времени миндалина все же оценивает ситуацию, прежде чем сделать ход. Чтобы понять этот процесс, представьте себе стоящий на плите до краев наполненный водой котел. Если его осторожно нагреть на медленном огне, он может спокойно кипеть часами. Но если резко увеличить огонь под котлом до максимума, он быстро вскипит, и кипящая вода из него выплеснется. То же самое происходит и с вашей миндалиной. Пока она находится на «медленном огне», вы получаете доступ к верхним слоям своего мозга, что позволяет брать паузы, размышлять, рассматривать варианты и выбирать. Но когда миндалина «вскипает», все это прекращается.

Мы называем эту точку вскипания «захватом миндалины». Этот термин впервые был предложен Дэниелом Гоулманом, создателем концепции эмоционального интеллекта^[3]. Слово «захват» весьма точно описывает ситуацию, поскольку в этот момент (простите за столь быстрый переход к другой метафоре) разумный и чувствительный пилот вашего мозга, то есть фронтальная кора, теряет контроль над вашим поведением. Вместо этого за штурвалом вашего самолета оказывается змея. Ваша способность рассуждать резко падает, память дает сбои, кровеносную систему переполняют гормоны стресса. Выброс адреналина блокирует здоровое мышление на несколько минут, а для полного успокоения может потребоваться несколько часов. Без всякого сомнения, Гоулман очень точно сформулировал эту концепцию, потому что после захвата миндалины весь

ваш эмоциональный интеллект улечувивается, как будто его и не было.

Если вы захотите обсудить какие-то факты или поделиться соображениями с человеком, находящимся полностью в состоянии захвата, вы только потеряете время. Но если успеть вмешаться до того момента, как миндалина достигнет точки вскипания, то человек может сохранить контроль над высшими слоями своего мозга. Это все равно что бросить в кипящую воду соль. У соленой воды точка кипения выше, чем у пресной, поэтому добавление соли может прекратить кипение.

Многие из техник для работы со злыми, испуганными или сопротивляющимися людьми, которым я хочу вас научить в этой книге, основаны именно на предотвращении захвата миндалины. Если вы успеете предотвратить его, то сможете говорить не со змеей, а с человеком, который в состоянии услышать и понять ваши слова.

Одним из экспертов по предотвращению захвата миндалины был Эрл Вудс, отец великого гольфиста Тайгера Вудса. Вероятно, его по праву можно считать одним из лучших отцов, которые когда-либо жили, и совершенно бесспорно то, что он был великим тренером. Успех при игре в гольф в наибольшей степени зависит от ментального состояния спортсмена. Когда большинство гольфистов попадают в ситуацию стресса, их миндалины вскипает, и в результате они начинают задыхаться. Но не Тайгер. Понаблюдайте за ним, когда он оказывается в состоянии стресса. Вы увидите, как вместо того чтобы испытывать волнение, Тайгер становится более сосредоточенным и стойким. Когда другие гольфисты движутся от стресса к волнению и одышке, он движется от стресса к концентрации, а затем — к решительности.

Но иногда и Тайгер может оказаться близко к захвату. Одна из любимых моих спортивных историй приключилась в ходе турнира Masters 1997 года. Это был первый турнир, в котором Вудс участвовал в качестве профессионала. К концу первого раунда он уже был близок к тому, чтобы отдать штурвал управления своим мозгом закипающей миндалине. Он в панике подошел к своему отцу и произнес что-то вроде:

— Я не понимаю, что происходит.

Отец Вудса выдержал паузу, посмотрел сыну прямо в глаза и сказал:

— Тайгер, ведь ты не раз играл на этом поле. Просто делай то, что должен делать.

И в этот момент Вудс не только вернул себе штурвал управления своим мозгом. Он продолжил играть так, что выиграл турнир, опередив преследователя на 12 ударов и сделав на 18 ударов меньше пара^[4], - это два рекорда, которые до сих пор никто не побил. Несколько простых слов,

сказанных отцом очень вовремя, предотвратили захват миндалины и превратили потенциальную катастрофу в одну из самых великих спортивных побед.

Зеркальные нейроны

Вы вздрагиваете, когда ваш коллега режет себе палец канцелярским ножом, и радуетесь, когда герой фильма добивается успеха. Это объясняется тем, что хотя бы на мгновение вы ощущаете, как это происходит с вами. И в каком-то смысле все именно так и есть.

Много лет назад ученые, изучавшие отдельные нервные клейки фронтальной коры мозга макака, обнаружили, что некоторые клетки возбуждаются, когда обезьяна играет с мячом или ест банан. Но кое-что оказалось для них неожиданным: эти же самые клетки возбуждались, когда обезьяны только наблюдали за своими соседями, играющими с мячом или едящими банан. Другими словами, когда обезьяна А наблюдала за тем, как обезьяна В играет с мячом, мозг обезьяны А реагировал точно так же, как если бы она сама играла.

Поначалу ученые называли эти нейроны «обезьяна видит, обезьяна делает», а позже изменили название на «зеркальные нейроны», поскольку они позволяют обезьянам как в зеркале отражать чужие действия в своем собственном мозгу.

Новое название оказалось более точным еще и потому, что такие нейроны есть не только у обезьян, но и у людей. Фактически проведенное исследование позволило предположить, что эти замечательные клетки могут формировать фундамент человеческой эмпатии. Именно они переносят нас в сознание другого человека, на короткое время позволяя почувствовать то, что чувствует он. В статье 2007 года под названием «Неврология самосознания» (The Neurology of Self-Awareness) в журнале Edge пионер исследования зеркальных нейронов Вилейанур Рамачандран написал: «Я называю их „нейронами эмпатии“, или „нейронами далай-ламы“, потому что они разрушают барьеры между нами и другими людьми».

Не вдаваясь в подробности, можно сказать, что эти клетки оказались одним из способов, которыми природа заставляет нас заботиться друг о друге. Но если взглянуть на них под другим углом, то появятся новые вопросы. Почему нас так часто потрясает, когда кто-то относится к нам подобному? Почему мы испытываем теплые чувства по отношению к тем, кто нас понимает? Почему простой вопрос «У тебя все в порядке?» может так

нас взволновать?

Моя теория, подтверждаемая клиническими исследованиями, состоит в том, что мы постоянно отражаем мир в зеркале, приспособляемся к нему, пытаемся добиться его любви и одобрения. И каждый раз, когда мы отражаем мир зеркально, он отзывается взаимным желанием быть отраженным. Если это желание не исполняется, в нас развивается то, что я бы назвал дефицитом зеркальных нейронов.

В современном мире этот дефицит разрастается до огромных размеров. Многие люди — от генеральных директоров и менеджеров до супругов и детей — чувствуют, что в ответ на все их усилия они каждый день сталкиваются только с апатией, враждебностью или с полным отсутствием какой-либо реакции, что, вероятно, хуже всего. Я уверен, что именно этот дефицит объясняет, почему нас так изумляет, когда кто-нибудь сопереживает нашей боли или радуется нашему триумфу. Именно поэтому многие из самых мощных техник, которым я хочу вас научить, включают в себя зеркальное отражение чувств других людей, даже тех, с которыми вы не согласны.

Вот пример из моей практики, наглядно демонстрирующий удивительную силу такого подхода. Речь идет о Джеке, моем пациенте, умном, но с параноидальными наклонностями, с которым мне пришлось работать несколько лет назад. Прежде чем обратиться ко мне, Джек посетил четырех других психиатров.

— Перед тем как мы начнем говорить, — заявил Джек, едва войдя в мой кабинет, — я должен сказать вам, что мои соседи сверху шумят все ночи напролет, и это сводит меня с ума, — и произнес он это, как-то странно ухмыляясь.

— Представляю, как это вас раздражает, — откликнулся я, оценивая ситуацию и мобилизуя эмпатию.

Хитровато улыбнувшись, откровенно радуясь тому, что поймал меня в ловушку, Джек добавил:

— Да! Я забыл сказать, что живу на последнем этаже и в нашем доме нет выхода на крышу, — он смотрел на меня с самодовольным выражением комика, ждущего аплодисментов от восхищенной аудитории.

Я подумал: «Хм... Можно сказать „Ну и что?“ и спровоцировать его на конфронтацию. Можно сказать: „Расскажите подробнее“ — и заставить парня еще глубже погрузиться в его параноидальный мир. А можно сказать: „Я уверен, что для вас эти звуки вполне реальны, но все же какой-то частью своего сознания вы понимаете, что это не так“, но именно это ему, скорее всего, и говорили четыре других психиатра...».

Тогда я спросил себя: «Что для меня самое важное? Сохранять спокойствие и оказаться еще одним объективным профессионалом, который проведет очередную проверку реальности, такую же, какую проводили мои коллеги? Или попытаться помочь ему, даже если для этого понадобится выйти за пределы реальности?».

Я решил остановиться на последнем — не придерживаться правды, поэтому ответил с максимальной искренностью в голосе:

— А я вам верю, Джек.

Услышав это, он замер, потрясенно глядя на меня. Затем заплакал — громко, с подвыванием. Я признавал, что своим выбором открыл настоящий ящик Пандоры, но все-таки позволил ему выплакаться. Через несколько минут Джек начал успокаиваться, и его голос стал звучать нормально, без вызова. Наконец он перестал рыдать, вытер глаза рукавом, а нос платком. Затем снова посмотрел на меня — у него был такой вид, как будто он стал на несколько килограммов легче, сбросив груз, тянувший его к земле. Потом он заговорщически улыбнулся:

— Звучит ужасно, не так ли?

Мы вместе улыбнулись озарению, которое с ним только что случилось, и это стало первым шагом на пути к излечению.

Что же произошло в тот момент? Он почувствовал, что я отразил его в зеркале. Раньше окружающий мир требовал, чтобы Джек отражал мир и соглашался с ним, в том числе и тогда, когда врач рекомендовал ему принять лекарства или когда психиатр настаивал, что шум является его иллюзией. Во всех этих сценариях мир всегда пребывал в здравом уме, а значит, всегда был прав, а Джек был безумен и поэтому неправ. А быть всегда «безумным и неправым» — ужасный и одинокий способ существования.

Мое аккуратное зеркальное отражение помогло Джеку почувствовать, что он не одинок. Когда он понял это, испытал и некоторое облегчение. А когда он почувствовал облегчение, смог ментально расслабиться. И в результате ощутил благодарность, с которой пришло и желание открыть свой разум передо мной и начать работать вместе, а не защищаться.

Конечно, вам вряд ли приходится часто сталкиваться с параноидальными шизофрениками, если, конечно, вы не психиатр. Но и вы каждый день имеете дело с людьми, испытывающими дефицит зеркальных нейронов, с теми, кто не получает от мира то, что они сами дают ему. И я с сожалением отмечаю, что это вообще почти универсальное условие существования человечества. Понимание желаний человека и реагирование на них является одним из самых мощных инструментов, помогающих

добиться от человека внимания, неважно, в бизнесе или в личной жизни.

Желание получить зеркальное отражение может распространяться и за пределы ситуаций общения один на один. Я припоминаю случай, произошедший около двадцати лет назад. Я видел, как ничем не примечательный на первый взгляд человек не только добился внимания от аудитории в триста человек, но и общался с ней более эффективно, чем его харизматичный коллега, являющийся сильной личностью и обладающий большим опытом выступлений.

Я участвовал в двухдневной конференции, посвященной интенсивным и высокоэффективным формам быстрой психотерапии. На конференции было заявлено два докладчика — психиатры из Канады и Англии, которые были пионерами в этой области. Каждый из них должен был выступить, показать видеозаписи сеансов со своими пациентами, прокомментировать их, ответить на вопросы и провести дискуссию.

Для всех присутствующих сразу стало очевидно, что канадец — сильный, сфокусированный, ведущий за собой оратор, слушать которого было легко. По контрасту с ним англичанин оказался очень британским оратором — спокойным, «приглушенным», и нужно было прилагать определенные усилия, чтобы уследить за его выступлением.

Но в течение двух дней произошла занятная вещь. Канадский докладчик начинал свои выступления как реактивный бомбардировщик, идущий на взлет с полной нагрузкой. Англичанин же в этом смысле был похож на «кукурузник». Энтузиазм канадца заставлял его постоянно выходить за рамки отведенного ему времени и захватывать время, предназначенное для перерывов. Это вынудило организаторов конференции сократить перерывы и предупредить нас, чтобы мы приходили на следующие выступления вовремя. Тот факт, что триста весьма солидных и уважаемых людей не могли отдохнуть, все время смотрели на часы и были вынуждены перекусывать наспех вместо того, чтобы нормально поесть, канадца как-то мало волновал. Он намеревался сказать то, что запланировал, независимо от того, слушал его кто-нибудь или нет.

Психиатр из Англии, наоборот, всегда начинал свои выступления, постучав по микрофону и поинтересовавшись, слышно ли его на задних рядах аудитории. Он постоянно отслеживал малейшие признаки того, что внимание аудитории рассеивается, и в эти моменты демонстрировал один из самых мощных примеров зеркального отражения, которые я только могу припомнить, тем более в большой аудитории. В такие моменты он обрывал себя буквально на полуслове и говорил: «Вы слышали достаточно на

данный момент. Давайте сделаем перерыв и продолжим через десять минут».

Вначале это выглядело эксцентрично. Но к концу конференции аудитория полностью перешла со стороны харизматического, но эгоистичного канадца на сторону понимающего и отражающего ее состояние англичанина. Он завоевал большую и требовательную аудиторию, почти не приложив к этому усилий.

От теории к действию

Ко всему, что я написал в этой главе про науку о мозге, нужно добавить звездочку и сноску: *это применимо не ко всем*. В некоторых редких случаях вы можете встретиться с людьми, имеющими только слои мозга рептилии или млекопитающего. Они не способны к логическому мышлению, сколько бы времени вы ни потратили на их убеждение (многие из них, но не все, подпадают под категорию людей, предрасположенных к ментальным заболеваниям).

Иногда вы можете встретить людей, которые не отвечают ни на какие попытки зеркального отражения, чаще всего это психопаты или нарциссы, которых интересует только то, что вы можете им дать. Именно по этим причинам я включил в свою книгу техники для общения с хулиганами и рохлями.

Однако в подавляющем большинстве случаев люди, с которыми вам приходится общаться, хотят, чтобы вы затронули их душу, и все, что вам нужно сделать, — пробиться сквозь стены, которые они сами возводят вокруг себя для защиты от неприятностей и внешнего контроля. В следующих главах я научу вас, как эффективно отражать в зеркале эмоции таких людей, перенаправлять процесс их мышления в высшие слои мозга и предотвратить захват миндалины. Я расскажу вам, как удерживать контроль над вашим собственным мозгом, чтобы оставаться спокойным и говорить правильные вещи, а не гнуться под давлением. И все это при помощи нескольких простых правил и методов.

Когда вы научитесь всему этому, то удивитесь, насколько легко можно добиваться внимания от людей, и увидите, как новые знания и навыки изменят вашу работу и личную жизнь.

Часть вторая

Девять главных правил, как наладить контакт с кем угодно

Сегодня все мы становимся экспертами по «синхронизации», то есть по организации взаимодействия различных устройств, таких как смартфоны и компьютеры. Но очень немногие из нас знают, как организовать синхронизацию между людьми. Изучите девять главных правил — и узнаете секреты взаимодействия с кем угодно на работе, дома на любом этапе вашей жизни.

Изучив эти правила, вы подготовитесь к части третьей, в которой я расскажу вам о 12 способах общения с людьми на каждом из этапов цикла убеждения. Вы можете уже сейчас перейти к изучению этих техник, но я все же рекомендую освоить для начала главные принципы. Это важно потому, что сила техник не только в тех словах, которые вы произносите, — она в знании того, почему, когда и как эти слова использовать. А также, как вы увидите, в знании того, как нужно готовить базу вашего будущего успеха.

Правило 1

Сместите себя от «черт возьми» к «согласен»

Ключ к победе — это самообладание в условиях стресса.

Пол Браун, тренер команд-чемпионов по американскому футболу.

— Марк, у меня кружится голова от волнения, — сказал мне по телефону Джим Маццо, CEO и председатель совета директоров Advanced Medical Optics.

Джим один из самых этичных и эффективных лидеров, каких я только видел. Но даже от столь замечательного человека услышать такие слова — это большой шок, тем более что именно в этот день 2007 года компания Джима была в центре ситуации, которую большинство людей назвало бы кризисом.

Не дожидаясь разрешения совета, Джим распорядился отозвать партию глазного раствора, как только узнал, что препарат может спровоцировать инфицирование роговицы. Я позвонил Джиму, чтобы сказать, насколько я восхищаюсь его поступком, который напомнил мне оперативный отзыв Джеймсом Бурком тайленола, когда в нескольких упаковках обнаружили цианид.

— Мы — великая компания, абсолютно прозрачная, имеющая правильное представление о ценностях и кодекс поведения, которого мы придерживаемся. Я взволнован, потому что знаю: этот случай — одна из редких возможностей, которая сделает нашу компанию и меня лучше, — ответил мне Джим, а затем сказал нечто, что удивило меня еще больше: — Если ты преодолеваешь искушение сделать что-то, что ухудшит ситуацию, когда случаются неприятности, то узнаешь о своей компании и о себе столько интересного, сколько никогда бы не узнал в обычных условиях.

Решение Джима стоило большого мужества, которое окупилось для АМО, сумевшей выстоять в шторм. Более того, в процессе выхода из кризиса компания улучшила свою и без того надежную репутацию партнера, достойного доверия потребителей и инвесторов и в любой ситуации придерживающегося норм этики.

В чем же разница между Джимом и теми бизнес-лидерами, которые

впадают в панику, лгут, пытаются скрыть проблемы или просто выпускают штурвал из рук? В способности подняться над кризисом и действовать правильно под любым давлением. Это ум и этические принципы. А также способность преодолеть первичную реакцию — страх, который является универсальной человеческой реакцией на кризис. У меня нет никакого сомнения, что в первые мгновения кризиса Джим испытал точно такой же испуг, какой испытывают все люди. Но он не застыл в этом состоянии. Напротив, его глубоко укорененные базовые ценности предотвратили взрыв эмоций, который мог привести к необдуманным действиям. В результате в ситуации, когда другие испытывают искушение спрятаться, или кого-то обвинить, или потерять контроль, Джим сохранил способность быстро и эффективно думать, решать и сохранять коммуникации.

Прежде всего установите контакт с самим собой

Способность удерживать свои эмоции под контролем — это не только ключ к тому, чтобы стать великим лидером, подобно Джиму. Это также важнейший ключ к обретению способности налаживать контакт с другими людьми, особенно в ситуациях стресса и неопределенности. Именно благодаря этой способности спокойный и контролирующий себя переговорщик может установить контакт с теми, кто выглядит абсолютно недоступным, — с захватчиками заложников. И наоборот, человек кричащий, плачущий или ноющий может оттолкнуть от себя самого спокойного и эмпатичного слушателя.

В следующих главах вы изучите много техник для изменения отношения к другим людям. Но самое главное, чему вы должны научиться, — как контролировать собственные мысли и эмоции. В большинстве случаев это основа успешных коммуникаций. Искусство самоконтроля изменит вашу жизнь, потому что только оно может удержать вас от того, чтобы стать врагом самому себе, когда необходимо установить контакт с людьми в стрессовой ситуации.

Конечно, не все межличностные конфликты приводят к стрессу. Но некоторые все-таки приводят, и именно они создают или разрушают вашу карьеру или личные отношения. Более того, именно к связанным с наибольшим стрессом столкновениям вы, как правило, оказываетесь меньше всего подготовлены. Холодные звонки, взбешенный клиент, сложное собеседование при приеме на работу, рассерженный супруг, дерзко ведущий себя ребенок — все эти ситуации могут подвести ваши эмоции к точке, когда вы потеряете способность ясно мыслить. А если это случится,

вы проиграете.

Поэтому первое и самое важное правило для удержания контроля в ситуации стресса таково: возьмите себя в руки. (Именно поэтому стюардессы инструктируют вас перед началом полета: в случае разгерметизации сначала наденьте кислородную маску на себя, и только потом — на ребенка.) Хорошие новости состоят в том, что установить контроль над самим собой намного проще, чем вы думаете.

Главное — скорость

На самом деле вы, скорее всего, уже знаете, как разумно вести себя в проблемных ситуациях. Вы точно знаете, как перейти из режима атаки в эмоциональный, а из него — в разумный. К сожалению, вы, скорее всего, не знаете, как проделать все эти переходы максимально быстро.

Обычно происходит примерно следующее. Через несколько минут после вызвавшего стресс столкновения вы слегка успокаиваетесь, ваш пульс и дыхание понемногу замедляются. Через несколько десятков минут вы, скорее всего, достигаете уровня самоконтроля, достаточного для того, чтобы начать обдумывать возможные варианты. А еще через несколько часов вы уже можете принимать решения.

Но зачастую этот момент приходит слишком поздно. Вы уже потеряли клиента, стали врагом своему боссу или коллеге или убедили своего партнера в том, что с вами невозможно иметь дело. К этому времени вы уже упустили момент, когда еще можно было сделать отличное замечание или произвести хорошее первое впечатление.

Где же решение? В случае серьезного конфликта, чтобы сохранить шансы на общение с оппонентом, вы должны взять под контроль свои мысли и эмоции за считанные минуты, а не часы. Вы должны практически мгновенно переключиться с рептильного слоя вашего мозга на мозг млекопитающего и затем — на мозг человека. Это звучит неправдоподобно, но это возможно. При помощи тренировки можно снизить время такого переключения до двух минут. А когда вы это сделаете, то получите преимущество перед всеми присутствующими, потому что будете единственным человеком, способным ясно мыслить.

От «черт возьми» к «согласен»

Чтобы понять, как стресс мешает вашей способности устанавливать

контакт с людьми, вам необходимо знать, какие этапы проходит ваше мышление в момент стресса или кризиса. Интересно, что вне зависимости от природы кризиса ваше мышление проходит одни и те же этапы в одном и том же порядке.

В кризисе небольшого масштаба ваше мышление может начать этот процесс примерно с середины. В условиях серьезного кризиса оно всегда начинается с самого начала. Я называю этот процесс «от „черт возьми“ к „согласен“», и вот как он проходит.

Движение от «черт возьми» к «согласен»

«Вот черт!» (фаза реакции): это катастрофа, все пропало, с этим справиться невозможно, надо удирать.

«Боже мой!» (фаза разблокирования): да, ну и каша, как же все это разгрести? И почему это всегда происходит со мной?

«Так...» (фаза перестройки): кажется, это можно исправить. Хотя, конечно, ничего веселого в этом нет.

«Ну, хорошо...» (фаза перефокусирования): я не позволю, чтобы это испортило мою жизнь/карьеру/семью/день/, и мне прямо сейчас нужно сделать вот что...

«Согласен» (фаза переподключения): сейчас я все исправлю.

А сейчас открою секрет: если вы знаете о существовании этих стадий и можете сознательно идентифицировать каждую из них в момент, когда она наступает, то можете управлять своим эмоциональным откликом на каждой стадии. В результате вы значительно ускорите весь процесс, сжав его до нескольких минут.

Конечно, я не собираюсь вам рассказывать, что вы можете решить любой кризис за пару минут. Это невозможно. Я говорю только о том, что вы можете быстро продумать тот путь, который выведет вас к возможному решению. Когда вы это сделаете, вы сможете переключиться из режима паники в режим решения. Вы сможете произнести правильные слова и не произносить неправильных.

Сила «Вот черт!»

Для того чтобы переключить мозг с паники на логическое мышление, важно правильно описать чувства, которые вы испытываете. Можно не произносить эти фразы вслух, если вы находитесь на людях, но надо обязательно проговорить их, если вы хотите быстро восстановить самоконтроль.

Почему, спросите вы? Исследования Мэтью Либермана из UCLA^[5] показали, что когда люди описывают свои эмоции словами «испуг», «злость» и т. п., их миндалина почти немедленно успокаивается. Одновременно с этим приступает к работе префронтальная кора — «умная» часть мозга, которая ко всему прочему может сдерживать эмоциональные реакции, помогая человеку спокойно обдумывать ситуацию. Именно этого вам и надо добиться.

Так что, в противоположность распространенному мнению, в момент стресса вовсе не надо себе лгать, говоря: «Я спокоен, все в порядке». Надо сказать себе откровенно (по крайней мере в самом начале): «Вот черт! Я напуган!».

Упражнение «черт возьми» — «согласен»

Найти определение эмоциям, которые вы испытываете на каждой стадии кризиса, достаточно просто, и это часть решения; но это только первый шаг. Именно поэтому те, кто во время кризиса ограничивается лишь криками «черт возьми!», никак к его разрешению не продвигаются.

Поэтому, как только вы найдете своим эмоциям правильные имена и тем самым отыщете точку опоры для человеческого слоя мозга, вам предстоит начать постепенный подъем от паники к контролю. Вот как это надо делать:

Упражнение «черт возьми» — «согласен»

«Вот черт!» (фаза реакции). Не отрицайте, что вы расстроены или напуганы. Вместо этого идентифицируйте свои чувства и признайте их, назвав каждое своим именем. Если вы один, произнесите их вслух, так как физический акт выдоха дополнительно поможет вам успокоиться.

Если у вас есть возможность уйти на одну-две минуты — обязательно сделайте это. Если такой возможности нет, ни в коем случае не разговаривайте ни с кем в течение первых секунд. Вам необходимо полностью сфокусироваться на признании и идентификации своих чувств. Если у вас есть возможность хотя бы на минуту закрыть глаза, сделайте это.

«Боже мой!» (фаза разблокирования). После того как признаете наличие у себя мощных эмоций, начните дышать медленно и глубоко через нос, закрыв глаза, до тех пор, пока эмоции не ослабнут. После того как вы освободитесь от эмоций, продолжайте дышать и расслабляться. Это позволит вам начать восстанавливать внутренний баланс.

«Так...» (фаза перестройки). Продолжайте глубоко дышать, и с каждым выдохом на ступеньку снижайте уровень «боевой тревоги». Вам станет легче, если вы будете произносить в это время слова типа «черт возьми», «боже мой» и т. п.

«Ну, хорошо...» (фаза перефокусирования). Начинайте думать о том, что необходимо сделать для ликвидации нанесенного ущерба и выбора наилучшего выхода из создавшейся ситуации.

«Согласен» (фаза переподключения). Если ваши глаза были до сих пор закрыты, откройте их. Начните делать то, что решили.

Конечно, вначале вам будет очень непросто быстро перемещаться по этим ступенькам. В инстинкты нашего мозга не входит быстрое и непрерывное движение от примитивных слоев к высшим. Его природа требует кричать «черт возьми!» бесконечно.

Однако если вы запомните эти шаги и будете время от времени прокручивать их в голове, то в реальной жизни вы будете продвигаться все быстрее и быстрее. Примерно через полгода вы обнаружите, что в стрессовых ситуациях оказываетесь первым, кто может прийти в себя и начать действовать.

Этот навык особенно необходим тем, кто подвержен так называемой испуганной агрессии. Это примерно то же самое, что можно наблюдать на выставках собак, когда внешне безобидный пудель или такса начинает угрожающе рычать на судью. Собака рычит не потому, что она хочет кого-то насмерть загрызть. Она просто слегка ошалела от шума и суматохи и целиком перешла в режим «черт возьми». Работа психиатра дает мне возможность наблюдать людей, надолго попавших в ловушку испуганной агрессии. Вы можете увидеть такую реакцию на стресс и у себя — когда ваш голос повышается в стрессовой ситуации, вы начинаете говорить хрипло и чувствуете пульсацию вены на шее.

Вы также можете осознать особую ценность такого навыка и в том случае, если вы склонны реагировать на атаку слезами. Признав необходимость плача («Хорошо, это стадия „черт возьми“, сейчас поплачу и перейду к следующей стадии») вместо того, чтобы ему сопротивляться, вы окажетесь в более сильной позиции.

Но даже если вы встречаете стресс спокойно, стоит все же поработать над закреплении этого навыка, потому что с его помощью вы сможете справляться с ситуацией еще лучше. А ведь зачастую от установления контроля над собой быстрее даже на несколько секунд может зависеть сама возможность налаживания контакта с людьми или его потеря.

Полезная мысль

Переход от «черт возьми» к «согласен» — это переход от фиксации на требованиях к окружающему миру (к тому, каким он, по вашему мнению, должен или не должен быть, но никогда не станет) к готовности принять этот мир таким, каков он есть.

Практические шаги

Вспомните о худшем столкновении за прошедший год — с коллегой или членом вашей семьи. Мысленно пройдите через все стадии от «черт возьми» к «согласен». Опробуйте эту технику в следующий раз, когда вам придется спорить с этим же человеком.

Правило 2

Переключитесь на слух

Жизнь по большей части — это вопрос восприятия, и чаще всего — неправильного.

Дэйв Поган. Tribal Leadership

— Как вы думаете, кто из вас умеет слушать если не хорошо, то хотя бы удовлетворительно? — спросил я аудиторию, состоявшую из пяти сотен агентов и брокеров по недвижимости, которые собрались на свою ежегодную национальную конференцию.

Вверх взметнулось пять сотен рук.

— А кто из вас согласится с моим утверждением о том, что никто из вас никого и никогда не слышал? — спросил я их.

Ни одной руки.

Представьте себе ситуацию: психиатр выступает перед большой группой активных и даже в чем-то агрессивных продавцов. Против него при этом действуют два фактора. Во-первых, он не продавец. Во-вторых, при встрече психиатров и психологов с продавцами и у тех и у других поднимается шерсть на загривке. То есть в этот момент все мои слушатели думали примерно одно и то же: «Да откуда вообще взялось на нашу голову это высокомерное ничтожество?».

Я продолжил:

— А если я смогу доказать, что никто из вас никогда ничего не слушал, а затем покажу, как это можно исправить, чтобы стать еще более эффективным, кто из вас будет готов услышать больше?

Поднялась пара сотен рук, но на лицах отчетливо читалось: «Ну-ну, давай попробуй, но имей в виду, что у тебя только один шанс, иначе мы тебя зажарим заживо».

Очень хорошо понимая это, я сказал:

— Представьте себе секретаря в офисе, который часто не успевает сделать работу в срок и делает в документах ошибки. Представьте, что в ответ на ваши замечания он становится агрессивным или начинает плакать. Вы можете припомнить кого-нибудь, кто подходит под это описание?

Почти вся аудитория подняла руки, и я подумал: «Ого! Похоже, они заинтересовались».

— Какими эпитетами вы бы наградили такого человека? — спросил я. — Мой вариант — небрежный. Что еще?

— Ленивый, недисциплинированный, бездельник, бестолковый... — посыпалось со всех сторон.

— А теперь, — предложил я, — представьте себе, что сейчас — утро понедельника и вы спрашиваете этого недотепу, подготовил ли он пакет документов, за которым завтра должен подъехать курьер? И в ответ слышите «нет». Кто из вас не скажет мысленно: «Вот чертов лузер!».

Руки подняли все.

— А что вы сделаете потом? Начнете на него кричать или будете предъявлять требования? Пожалуетесь на него другому агенту или брокеру? Будете требовать, чтобы его отстранили от подготовки ваших сделок? Или в раздражении уйдете, удивляясь, как в вашу компанию могут вообще проникать подобного рода персонажи?

Я увидел по их лицам, что попал в яблочко. Очевидно, многие из них сталкиваются с подобным почти ежедневно.

А поскольку я старался точно отразить в зеркале их настроение, они начали «покупать» то, что я им до этого говорил...

— А сейчас представьте, что вы спокойно спросили его, почему он не подготовил документы. А этот человек всхлипывает и говорит: «Я работал над ними все выходные. У меня было все готово к тому, чтобы завтра утром они были в полном порядке. Но мой дед, у которого болезнь Альцгеймера, позвонил мне этой ночью и сказал, что у бабушки случился инсульт и ее увезла в больницу „скорая“. Мои родители умерли, и кроме меня больше некому позаботиться о бабушке и деде. Поэтому мне пришлось бросить все и ехать к деду, а потом в больницу. Я не спал всю ночь. Я знаю, что это не первый раз, когда я вас подвожу, но сейчас у меня действительно безвыходное положение». — Вы измените свое мнение об этом человеке и что ответите ему? — спросил я.

По аудитории прокатился легкий шепот — явный признак размышления.

— Конечно, — ответили некоторые люди.

— Хорошо, тогда я расскажу оставшуюся часть истории, — продолжил я. — Вы на самом деле не слушали. Вы делали ровно то, что мы все, — собрали данные о предыдущих контактах с этим человеком, немедленно, с ходу, сделали выводы и сформировали восприятие, которое отлилось в бронзе: «Ленивый, недисциплинированный, бездельник» и так далее. Эти слова стали фильтром, через который вы слушаете, но не слышите. Выход таков: отбросить фильтр. То, что вы уже знаете о человеке,

блокирует то, что вам надо узнать. Удалите этот ментальный блок — и будете готовы к тому, чтобы начать устанавливать контакты с людьми, которых вы ранее считали недоступными, закрытыми для общения.

«Но я же слушаю! Разве нет?»

Возможно, сейчас вы говорите: «Марк, подождите. Да я только и делаю, что слушаю. Я слушаю своих начальников. Я слушаю своих коллег. Я слушаю свою супругу. Я слушаю своих детей. Они же ни на минуту не умолкают!».

И это правда. Они говорят, вы слушаете. Проблема только в том, что вы слушаете, но не слышите. Вы не слышите независимо от того, насколько добросовестны ваши намерения и сколько усилий вы для этого прилагаете. Причина в том, что ваш мозг не позволяет вам слышать.

Помните модель трехслойного мозга, слои которого появлялись друг над другом в ходе длительной эволюции? Поспешные суждения, которые мы делаем о людях, очень похожи на эту модель, они тоже наслаиваются друг на друга и имеют корни в далеком прошлом. Это вовсе не значит, что они не верны. На самом деле наши интуитивные оценки бывают достаточно правильными. Это значит, что они верны не полностью и не всегда.

Наши агенты и брокеры, например, немедленно составили свое мнение о секретаре — «тупица». Ни у кого из них никогда не было другого объяснения для подобного поведения. Почему? Потому что всю жизнь они слышали, что людей, которые не могут хорошо выполнять работу, называют лентяями и тупицами. Описанный мной случай полностью укладывался в эту схему, поэтому они немедленно навесили привычный ярлык... И оказались неправы.

Наше восприятие идет по жесткой колее, и происходит это по одной простой причине: новое знание всегда наслаивается на старое. Мы учимся ходить только после того, как научимся ползать. Мы учимся бегать только после того, как научимся ходить. Мы можем двигаться на автопилоте, потому что наш мозг помнит, как мы двигались раньше.

Аналогичным образом сегодня мы даем человеку быструю оценку исходя из того, что слышали или знали о людях в прошлом. Затем мы срастаемся с этим восприятием навсегда и смотрим на любое взаимодействие с другим человеком через фильтр — потому что именно этому обучились.

Проблема в том, что мы ошибочно думаем, будто наше первое

впечатление полностью основано на логике. На самом деле оно основано на смеси осознанной и неосознанной правды, выдумки и предубеждений. Таким образом, с самого начала мы отталкиваемся от того, что имеем дело с выдуманным персонажем, а не с реальным человеком. Более того, первое впечатление определяет наше восприятие человека на годы. Оно также влияет на то, как мы слушаем этого человека, искажая все его слова так, чтобы они соответствовали нашим предвзятым представлениям.

Сколько фильтров есть у вас?

Мой друг Рик Миддлтон, основатель лос-анджелесской коммуникационной компании Executive Expressions, для описания того, как мы раскладываем людей по полочкам до знакомства с ними, использует модель ПВНОЭ. Рик говорит, что, не отдавая себе в этом отчет, мы тем не менее с ходу классифицируем людей в следующей последовательности:

- пол;
- возраст;
- национальность;
- образование;
- эмоциональность.

Эти категории идут именно в таком порядке, потому что первым делом мы обращаем внимание на пол (П), потом возраст (В) и национальность (Н) человека, затем из его речи делаем выводы об уровне его образования (О), а затем ощущаем уровень его эмоциональности (Э). Это хорошая базовая модель для того, чтобы помнить о подсознательных фильтрах, которые мешают нам слышать других людей и устанавливать с ними контакт.

Почему наше сознание работает так, казалось бы, нелогично? Потому что в подавляющем большинстве случаев формирование устойчивых мнений о людях действительно приносит результат. Например, представьте себе, что входите в переполненный вагон метро. Ваши первые впечатления подскажут вам, что нужно держаться подальше от растрепанного субъекта, с мечтательной улыбкой глядящего в потолок, и избегать зрительного контакта с бритым молодчиком, одетым в черную кожаную куртку. Если рассматривать каждый случай отдельно и детально, может оказаться, что ваши умозаключения совершенно ошибочны: растрепанный субъект может оказаться безобидным поэтом, а бритый молодчик — истинным джентльменом. Проблема состоит только в том, что вам не хватит времени на то, чтобы подробно анализировать каждого человека, встречающегося на вашем пути. Поэтому вашему мозгу не остается ничего другого, как полагаться на прошлый опыт и инстинкты для принятия быстрых решений, которые могут сохранить вам здоровье и жизнь.

Сами по себе быстрые оценки — не такая уж и плохая вещь. Плохо, когда они получаются неточными и ведут вас к неверным выводам. К сожалению, это происходит с нами каждый день, потому что нашему мозгу гораздо легче даются быстрые выводы, чем длительный анализ.

Осознание — это размышление.

Неосознанность — это обман и, что еще хуже, преграда для достижения.

Каково же решение? Необходимо понимать, о чем вы думаете. Когда вы сознательно анализируете мнение, которое у вас сложилось в отношении данного человека, и сравниваете свои ощущения с реальностью, вы можете переключить свой мозг и выстроить новый, более точный образ. Тогда вы будете общаться именно с тем человеком, который на самом деле стоит перед вами, а не с выдуманным персонажем, составленным из ваших неверных представлений.

Чтобы увидеть, как на самом деле это работает, давайте вернемся к нашим агентам и брокерам и к их разочарованию в «тупом» секретаре. Изначально большинство из этих баловней успеха смотрят на таких людей весьма однозначно: некачественная работа + извинения/защита/обвинения = бездарность = какой смысл тратить свое время и силы на то, чтобы возиться с такими типами? Но когда я попросил их представить, что «лузер» может иметь объективные причины для недостаточно качественной работы, это заставило их поменять свои жесткие концепции, а затем и создать новое и более точное понимание тех людей, которых они ранее списали из своей жизни.

Насколько хорошо вы знаете тех людей, с которыми давно знакомы?

Вы имеете полное право сказать: «Марк, все это хорошо. Но как быть с теми людьми, которых я знаю много лет? Разве я могу воспринимать их неправильно? Я ведь знаю их как самого себя!».

Мой ответ прост: «Нет. Не знаете». Каждый день я имею дело с людьми, которые живут или работают рядом друг с другом в течение десятилетий. Очень часто они не имеют никакого представления о том, чем живут их партнеры.

В результате неуверенность принимают за заносчивость, страх — за упрямство, законное раздражение — за наглость. И в их общении есть все

что угодно: высокомерие, конфронтация, агрессия, но только не то, что им нужно, — способность увидеть, кто на самом деле перед ними.

Хорошим примером могут стать мистер и миссис Джексон, состоящие в браке более 55 лет. Они пришли ко мне на прием по настоянию миссис Джексон, когда их ссоры дошли до того, что мистер Джексон сказал холодно:

— Ну хорошо, почему бы тебе просто не уйти от меня?

Он говорил это уже неоднократно, но на этот раз миссис Джексон почувствовала особенное раздражение и даже злость, упаковала чемоданы мужа и предложила ему убраться из ее дома. Мистер Джексон откровенно запаниковал, потому что в возрасте 82 лет он очень зависел от своей супруги. Жена готова была пересмотреть свое решение, но только если они вместе посетят консультанта.

Пока слушал супругов, мне стало ясно, что они на самом деле по-прежнему любят друг друга, просто в какой-то момент перестали друг другу нравиться. Через двадцать минут, услышав достаточно, я сказал им:

— Стоп!

Захваченные врасплох, они замерли в молчании. Я спросил миссис Джексон:

— Вы знаете, что ваш муж считает, что женитьба на вас была лучшим из того, что он сделал за всю жизнь?

Миссис Джексон изумленно открыла рот:

— Что?

Мистер Джексон немедленно подтвердил:

— Он абсолютно прав. Построил наш дом я, но очаг в нем создала моя жена. Без нее я был бы перекасти-полем, без нее у меня не было бы никаких отношений с моими детьми, поскольку я инженер и лучше общаюсь с техникой, чем с людьми.

Миссис Джексон выглядела совершенно ошеломленной. Тогда я обратился уже к мистеру Джексону и поинтересовался:

— А вам известно, что ваша жена считает вас лучшим человеком из тех, кого знала? — Я даже испугался, что у него вывалится челюсть.

— Вы шутите? Она же постоянно со мной ругается, все время указывает мне, что делать и чего не делать! — ответил он изумленно.

— Правда на все сто процентов, — согласилась миссис Джексон. — Он в самом деле лучший человек из всех, кого я знаю. Конечно, он не слишком большой специалист в человеческом общении. Но за всю жизнь мой муж ни разу не напился и не дал мне повода подозревать его в измене. Он всего себя отдавал работе, которая ему не очень нравилась, чтобы

поддержать меня и детей.

— Тогда к чему были все эти бесконечные придирки? — искренне изумился мистер Джексон.

— А я ко всем придираюсь, — ответила миссис Джексон. — Я вообще придира. Это выводит из себя не только моего мужа, но и детей, и соседей, и даже почтальона. Но все-таки я могу точно сказать, что мой муж — лучший человек во всем свете.

Итак, эти люди пять десятилетий друг друга слушали, но не слышали! Каждый из них думал, что партнер его с трудом переносит, а на самом деле они друг друга очень ценили. И посмотрите, что произошло, когда они наконец стали друг друга слышать. Пришли ко мне в состоянии такого раздражения, что с трудом могли смотреть друг на друга, а ушли как два человека, только что встретивших и полюбивших друг друга. И все, что для этого было нужно, — несколько минут настоящего слушания, того, что они не могли сделать целых пять десятилетий!

Прожив вместе полстолетия, Джексоны узнали друг о друге тысячи вещей. Он знал, какой кетчуп ей нравится. Она — как звали собаку, которая была у него в детстве. Они знали о проблемах здоровья друг друга и о том, какие телепередачи каждый из них предпочитает. Но когда дело касалось самого главного, они оказывались друг другу чужими.

Какой урок можно извлечь из этой истории? Все дело в том, что вы, скорее всего, знаете намного меньше, чем думаете, о тех людях, с которыми хотите установить контакт, независимо от того, познакомились вы минуту назад или провели рядом много лет. То, что вы, как вам кажется, знаете о них, может оказаться совершенно неверным. И установление контакта означает не только открытие их сознания навстречу вам. Это также открытие вашего собственного сознания для того, чтобы обрести возможность увидеть этих людей такими, какие они есть на самом деле.

Поэтому, сталкиваясь с проблемными людьми, вы обязательно должны разобраться в причинах, по которым они так себя ведут. Это могут быть новые проблемы: здоровье, деньги или работа. Это могут быть старые страхи и заботы: боязнь оказаться не соответствующим требованиям работы, страх быть униженным или опасение, что можешь выглядеть непривлекательным или неумным. И да, они на самом деле могут оказаться рохлями (хотя это довольно редкий случай). Но откройте свое собственное сознание, ищите причины их поведения, и тогда у вас появится возможность сделать первый шаг к уничтожению барьеров и к установлению контакта с самыми невозможными, несносными людьми.

Полезная мысль

Если вы хотите проложить линию связи, не забудьте подключить контакты со своей стороны.

Практические шаги

Вспомните проблемного человека, которого вы на самом деле знаете не так хорошо, как вам кажется. Человека, который все делает не вовремя, или расстраивается без видимых причин, или настроен враждебно, или слишком чувствителен к критике. Перечислите в уме слова, которыми вы описывали этого человека; ленивый, бездельник, грубый, плакса и т. д.

А теперь придумайте пять причин, которые могут объяснить поведение этого человека, например: «у него проблемы со здоровьем», «он боится, что мы его не уважаем, потому что считаем стариком», «его крупно подставил бизнес-партнер, и поэтому он перестал доверять людям» и т. д. Представьте себе, как эти объяснения повлияют на ваше восприятие.

Проделав это упражнение, найдите возможность поговорить с этим человеком. Попытайтесь найти настоящие причины его проблемного поведения.

Правило 3

Добейтесь, чтобы ваш оппонент ощутил, что вы его чувствуете

Самореализованные люди имеют глубокое ощущение отождествления, симпатии и привязанности к людям в целом. Они ощущают свое родство и связь со всеми людьми, как с членами своей собственной семьи.

Абрахам Маслоу, психолог.

Как долго это будет еще продолжаться? У меня есть дела поважнее! — проворчал Хэнк, седовласый старший партнер престижной юридической фирмы из Лос-Анджелеса.

Я был приглашен, чтобы наладить отношения между Хэнком и Одри, другим старшим партнером. Одри по праву считалась лучшей, именно она обеспечивала фирме большую часть заказов. Она была хорошим юристом, но по-настоящему раскрылась как продавец юридических услуг. Хэнк тоже был прекрасным юристом, но предпочитал написание десятка заключений одной встрече с потенциальным клиентом. К сожалению, вместо того чтобы ценить талант Одри, Хэнк воспринимал ее как скандалистку, приводившую офис в полный хаос своими эмоциональными вспышками, которые случались с ней после возвращения с конференций или после интервью для телевидения, газет и журналов. Проблема усложнялась еще и тем, что Одри требовала от Хэнка большего признания, чем от любого другого сотрудника фирмы, проецируя на него свое детское желание добиться уважения отца, который обращал на нее мало внимания.

Упрямство Хэнка, в свою очередь, также частично уходило корнями в прошлое. Его мать, крайне эмоциональный человек, сделала невозможной жизнь не только самого Хэнка, но и его отца, брата и сестры. Уехав из дома, Хэнк поклялся, что никогда и никому не позволит вламываться в свою жизнь, как бульдозер, а Одри он воспринимал именно так.

Поскольку Одри и Хэнку время от времени приходилось работать вместе, было очень важно сделать так, чтобы их трения не мешали работе остальных сотрудников, а совместная работа приобрела более конструктивный характер. Другими словами, моей задачей было заставить этих двоих нормально общаться друг с другом. Я застал битву в самом

разгаре. Общение проходило в привычной манере — на повышенных тонах. Голос Одри звучал пронзительно и обвиняюще. Она утверждала, что Хэнк унижает ее перед другими сотрудниками, насмехается над любыми ее словами и поступками.

— Да мне даже не приходится унижать ее! Она сама отлично с этим справляется! — парировал Хэнк с нескрываемым сарказмом.

— Видите? А я что вам только что говорила? — возмущенно кричала Одри.

Шквал обвинений с ее стороны продолжался еще несколько минут. Хэнк смотрел то на потолок, то на свои часы и время от времени вставлял:

— У меня куча работы! Вы позволите мне вас покинуть?

Одну из своих техник я называю «Аренда взрослого». Она предназначена именно для таких случаев. В этот момент я понимал, что являюсь единственным взрослым человеком в комнате. Но даже мое закаленное годами терпение подходило к концу. Слушая этих людей, я понял, что проблема вовсе не в убежденности Одри в том, что Хэнк не желал к ней прислушиваться, и не в отсутствии должного уважения с его стороны. Проблема в том, что Одри не осознавала, что ее чувствуют. Когда я понял это, то спросил себя: а что же именно она испытывает? И решение пришло само собой. Я попросил обоих замолчать и посмотрел на Хэнка.

— Вы знаете, что Одри думает, что вы считаете ее крайне отталкивающим и неприятным человеком? — спросил я.

Выстрел пришелся прямо в яблочко. Одри заплакала и не смогла больше продолжать эту отвратительную перепалку. В ее рыданиях была непередаваемая боль, но в то же время и облегчение, окончательно утвердившие меня в предположении, что она хочет, чтобы ее чувствовали.

Когда «перетягивание каната» закончилось, Хэнк лишился своего главного оружия — сарказма и оказался способным на искренность.

— Послушайте, — сказал он, — я не считаю Одри отталкивающей и неприятной личностью. Она замечательный специалист, способный заниматься развитием бизнеса, а именно в этой области мои способности более чем скромны, — добавил он и повторил. — Я не считаю Одри отталкивающей и неприятной. Она мне нравится. Просто иногда она приходит в таком гиперактивном состоянии, что способна парализовать работу всего офиса. А я ну, как бы это сказать... я бы хотел, чтобы у нас был порядок.

Хэнк посмотрел на коллегу, которая стала понемногу успокаиваться, и сказал:

— Одри, в самом деле... Я не думаю, что ты неприятный человек.

Просто ты иногда вынуждаешь меня срываться.

— А какие черты Хэнка можно было бы исправить? — спросил я у Одри, на что она ответила:

— Он один из самых способных юристов, которых я знаю. И, несмотря на то что часто выходит из себя, всегда может найти выход из любой ситуации и подсказать правильное решение любому, в том числе и мне. И я думаю, именно поэтому для меня так важно его мнение обо мне как о компетентном юристе.

После этих двух встрясок напряжение стало заметно спадать и их взаимная неприязнь начала перерастать в теплоту, свойственную «братьям по оружию». Всего за несколько минут они перешли по циклу убеждения от сопротивления («Я тебя ненавижу») к обдумыванию («Можем ли мы работать врозь?»)

— Одри, ты хороший юрист, — произнес Хэнк и даже улыбнулся, но, компенсируя несвойственную ему галантность, добавил: — Просто иногда ты бываешь такой занозой.

— Вы обязательно должны были это сказать, правда? — прокомментировал я саркастичную реплику Хэнка, и он с готовностью согласился:

— Зебра же не может поменять свои полоски.

Получив шанс выпустить пар, два человека достигли точки, в которой они смогли значительно улучшить свои отношения. Для Хэнка это значило отказаться от привычной язвительности. Для Одри — необходимость успокаиваться до возвращения в офис с мероприятий, которые так ее взвинчивали. Результатом стало сотрудничество, более продуктивная работа офиса и меньшие затраты времени на борьбу друг с другом.

В истории Одри и Хэнка нет ничего необычного. Приглядитесь к своим коллегам по офису — и наверняка увидите хотя бы пару умных и многого добившихся людей, которые не могут находиться в одном помещении. Вспомните Дэвида, о котором говорилось выше, и увидите руководителя компании, который смотрит на некоторых членов своей команды как на врагов и добивается просто фантастической текучки кадров. Если вы работаете в сфере продаж или обслуживания, вы без труда припомните клиентов, которые, кажется, больше заинтересованы в том, чтобы вас унижить, а не в том, чтобы купить у вас товар или услугу. В любом случае, если вы заглянете чуть дальше фасада, то, скорее всего, обнаружите отсутствие ощущения «вас чувствуют». Именно сознание этого даст вам возможность исправить дело.

Почему ощущение «вас чувствуют» изменяет людей?

Чтобы заставить человека понять, что его чувствуют, нужно поставить себя на его место, принять его точку зрения. Если вам это удастся, вы сможете мгновенно изменить динамику ваших взаимоотношений. В этот самый момент вместо того, чтобы требовать что-то от человека, вы как бы становитесь им, и это делает возможным сотрудничество и эффективное общение.

Холодная война фактически закончилась в тот момент, когда Рейган проявил эмпатию. Его переговоры с Горбачевым дошли, казалось, до мертвой точки, когда Рейган за застывшим лицом своего оппонента увидел лидера государства, который не меньше его самого любит свою страну и народ. В этот момент истины он и предложил Горбачеву называть его «просто Рон». Горбачев не только принял это предложение, но, как и Рейган, признал необходимость покончить с холодной войной. Это была «покупка» глобальных масштабов!

Одно из объяснений эффективности осознания, что тебя чувствуют, основано на зеркальных нейронах, о которых я говорил ранее. Когда вы, как в зеркале, отражаете то, что чувствует ваш собеседник, он тоже начинает отражать вас. Скажите: «Я понимаю, что вы сейчас чувствуете» — и ваш собеседник ощутит благодарность и выразит ее в виде желания понять то, что чувствуете вы.

Несмотря на эффективность этого приема, люди часто боятся использовать его, не желая касаться личного, особенно на работе. Но если ваши отношения с человеком дошли до точки замерзания, убедить его в том, что вы его чувствуете, будет лучшим выходом из положения.

Я использовал этот подход недавно на встрече с Джоном, 45-летним руководителем, чья бесцеремонность в отношениях с людьми граничила с враждебностью.

Джон был CEO компании из списка Forbes 1000. Когда его фирма слилась с другой, меньшей по размеру, в объединенной компании необходимо было провести существенные изменения во всех структурах, но эти меры вызвали сопротивление снизу доверху. Одна из моих специализаций — помощь фирмам в управлении в переходные периоды, потому я и предложил свои услуги.

Ранее Джон для решения этой же задачи привлек консалтинговую фирму со всемирно известным брендом. Фирма выработала рекомендации, которые великолепно выглядели на бумаге, но оказались полностью

неприменимы на практике. Эта ситуация ничем не угрожала репутации Джона, поскольку он применил испытанную тактику — пригласить известную консалтинговую фирму, а если проект провалится, сказать: «Я здесь ни при чем, мы же приглашали лучших в мире экспертов!». В активе у Джона было отсутствие неприятностей, в пассиве — проблема, которая по-прежнему никуда не делась и которую нужно было решать, но уже с меньшим бюджетом. Поэтому он сейчас говорил со мной.

Я был в курсе этой истории и понимал, какие эмоции заставляют Джона оказывать скрытое сопротивление. Мне даже начинало казаться, что на его месте именно так и надо себя вести. Поэтому, вместо того чтобы начать презентацию своих техник и методов, я выдержал паузу, а затем сказал:

— Вас это просто бесит, правда?

— Что? — насторожился Джон, оглушенный отсутствием логики в моих действиях.

— До этого вы работали с консультантами, которые не выполнили своих обещаний. Возможно, вам пришлось провести несколько нелегких разговоров с акционерами, чтобы объяснить им, почему ваши решения не приводят к результату. И после того как почти удалось выкрутиться из ситуации, вы сказали себе: «Я больше никогда не допущу, чтобы такое повторилось». И теперь я сижу перед вами, а вы не знаете, принесут ли мои рекомендации ожидаемые и обещанные результаты. Так?

Он кивнул, наверняка припомнив эти тяжелые разговоры, признавая, что не смог скрыть от меня свои чувства.

— Не переживайте, — успокоил я его. — Каждому случается принимать решения, о которых приходится жалеть. Я это делал неоднократно.

Джон рассеянно кивнул еще раз.

— Все дело в том, — продолжил я, — чтобы, зная, каково это — верить людям, которые не выполняют свои обещания, зная, какие ужасные чувства при этом испытываешь, решить, что больше никогда не сделаешь этого сам. Конечно, когда работаешь не с отдельным человеком, а с целой компанией, все гораздо сложнее. Но я считаю, что даже если это произошло, все можно преодолеть, а не входить в ступор...

Результат? Я получил этот заказ.

Почему? Я знаю кое-что о людях, в том числе о тех, которые работают в больших компаниях. Они выглядят вполне уверенными в себе. Но зачастую они больше боятся совершить ошибку, чем сделать что-то новое. (Это особенно касается менеджеров и СЕО в возрасте 40–50 лет.) Они

боятся стать объектом критики, от которой может пострадать их самооценка.

Когда такие люди совершают ошибку и подвергаются критике изнутри компании и унижениям и нападкам извне, они нередко обещают себе: «Я никогда больше не окажусь в такой ситуации». Это непроизвольно удерживает их, когда необходимо принимать новые решения, которые могут оказаться ошибочными.

Это особенно нужно учитывать в ситуациях, когда вам предстоит сделать ясную, краткую и логичную презентацию для тех, кто кивает, пока вы говорите, но в итоге с вами не соглашается. В этот момент большинство продавцов и менеджеров пытаются вытянуть из потенциальных клиентов как можно больше возражений, которые они могли бы опровергнуть. Иногда это работает, но чаще всего — нет, потому что ваш собеседник в этот момент думает о том, чего никогда не произнесет вслух: «Я боюсь, я ужасно боюсь сделать ошибку».

Отвечая напрямую на эти мысли и давая понять, что вы не только понимаете и принимаете эти чувства, но и сами переживаете то же самое, вы заставляете испытывающих страх людей понять, что вы их чувствуете. И когда это происходит, они перестают думать, что одиноки, ощущение страха и беспокойства ослабевает, и люди открываются для того, чтобы выслушать вас. Они переходят с оборонительной позиции на позицию рационального мышления и готовы услышать ваше сообщение и оценить его объективно.

Шаги к тому, чтобы ваш собеседник понял: его чувствуют

Вы сейчас можете подумать: «Марк, вам все это легко говорить. Но я же не психиатр с тридцатилетним стажем!». Мой ответ таков: «Не обманывайте себя. Вам вовсе не нужен медицинский диплом, чтобы сделать такие простые вещи». Вот все, что вам нужно сделать:

1. Определите, что испытывает ваш собеседник, например разочарование, злость или испуг.

2. Скажите: «Я хочу понять, что вы чувствуете. Я думаю, это...» — и назовите эту эмоцию. «Разве не так? Если нет, тогда что же вы чувствуете на самом деле?» Подождите, когда ваш собеседник согласится с вами или поправит вас.

3. Затем спросите: «Насколько вы разочарованы (злы, испуганы)?». Дайте собеседнику время на ответ. Будьте готовы, по крайней мере вначале, к настоящему потоку эмоций, особенно если они накапливались годами.

Сейчас не время для борьбы с ними или для собственных жалоб и уж тем более претензий.

4. А потом скажите: «Причина вашего разочарования (озлобления, испуга) состоит в том, что...». И еще раз дайте собеседнику высказаться.

5. После этого попросите: «Объясните мне, что нужно, чтобы вы могли почувствовать себя лучше?».

6. И затем: «Что я могу сделать для этого? Что вы можете сделать, чтобы это произошло?».

Конечно, предложенный сценарий не заповеди, высеченные на камне. Используйте эти вопросы как отправную точку и далее следуйте за развитием разговора. Вот пример.

Кармен, пытаюсь понять, почему новый сотрудник Дебби так задерживает важнейший проект, говорит:

— Дебби, я чувствую, что моя просьба взяться за этот проект вызвала у тебя серьезные затруднения и ты очень переживаешь.

— Ну... да... Что-то вроде того.

— Я пытаюсь понять, что ты чувствуешь, и мне кажется, что ты слегка испугана тем, что тебе предстоит делать что-то совершенно новое. А точнее, что тебя это даже пугает. Я не ошибаюсь?

— Я боялась об этом сказать, но... вы ведь знаете, что я не большой специалист в графике, и мне надо так много всего освоить и быстро... — отвечает Дебби, не скрывая волнения. — Этот проект так важен для всех, а у меня... Няня моего сына недавно уволилась, и я разрываюсь между работой и домом... На меня столько всего сразу навалилось. Да, я знаю, что этот проект — огромная возможность для меня, но я боюсь, что провалю его...

— Я понимаю, насколько это сложно, — отвечает Кармен. — Скажи, что нужно сделать, чтобы облегчить тебе жизнь? Хочешь, я попрошу Тео обучить тебя работать в этой программе? Он хорошо ее знает и прекрасно все объяснит.

— Это было бы здорово! Мне будет намного проще, если не придется в каждой мелочи разбираться самой.

— Отлично. Я его попрошу. Что можно еще сделать, чтобы помочь тебе с этим проектом?

Напряжение, сковывавшее Дебби, спадает, и она обретает способность позитивно оценивать свою роль в новом проекте.

— Я бы хотела пройти какой-нибудь тренинг по использованию графических программ, если вы и дальше захотите давать мне такие проекты. Вы думаете, в нашем бюджете найдутся деньги для этого?

Иногда, когда вы задеваете глубинные, скрытые чувства вашего собеседника, его ответная реакция может вас очень удивить.

В свое время я потратил несколько месяцев, пытаясь договориться о встрече с одним СЕО. Когда это все-таки случилось, я увидел перед собой рассеянного и равнодушного человека.

— Сколько времени вы можете мне уделить? — выдавил я из себя, не скрывая разочарования.

— Похоже, что это время уже закончилось, — ответил он, и его взгляд был красноречивее любых слов.

Я приготовился было к тому, что мне укажут на дверь, но он подчеркнуто неспешно полистал свой ежедневник и произнес:

— Двадцать минут.

Я глубоко вдохнул...

— Поверьте, то, что я хочу вам сказать, стоит двадцати минут вашего внимания. Но сейчас вы не в состоянии сосредоточенно меня выслушать, потому что ваши мысли заняты чем-то более важным, чем этот разговор. Давайте сделаем так. Остановимся сейчас, на третьей минуте разговора, и договоримся о новой встрече, когда вы сможете уделить мне все свое внимание. А оставшиеся семнадцать минут вы потратите на звонок по вопросу, который сейчас полностью вас занимает, потому что будет не очень честно по отношению к вашим сотрудникам, к посторонним вроде меня и даже к себе самому разговаривать со мной, не слушая, о чем идет речь.

Почти минуту он смотрел в сторону, потом повернулся ко мне, и на этот раз взгляд его увлажнившихся глаз был полон внимания и готовности слушать.

— Мы знакомы всего три минуты, и за это время вы поняли про меня больше, чем десятки людей, знающих меня десятки лет, — произнес он. — Действительно, есть вопрос, который меня очень тревожит. Моя жена сделала биопсию, и результаты оказались не очень хорошими. Она сильный человек, сильнее меня, и она сказала, что будет лучше, если я пойду на работу. И вот я сижу здесь и не могу думать ни о чем другом.

— Мне очень тяжело об этом слышать, — ответил я. — Я думаю, вам, скорее всего, не нужно было соглашаться на эту встречу и вообще приходить сюда.

Встряхнувшись, он продолжил.

— Нет. Я, конечно, не такой сильный человек, как моя жена, но и не слабак. Во Вьетнаме отвоевал два срока. Мне лучше быть здесь и заниматься своим делом. Я обещаю вам все свое внимание в течение

полных двадцати минут.

В чем мораль этой истории? Нам бывает слишком легко сосредоточиться на том, чтобы добиться чего-то от человека: большей отдачи от сотрудника, большего уважения от босса, больших продаж от клиента. Но при этом потерять из виду, что каждый человек — это личность, нервная, испуганная, нуждающаяся в эмпатии точно так же, как и все остальные. Если вы проигнорируете чувства этого человека, то будете вновь и вновь пытаться пробить каменную стену злости, антагонизма или апатии. Заставьте этого человека понять, что его чувствуют, и вы превратитесь для него из незнакомца или врага в друга или союзника. Обструкция с его стороны превратится в поддержку — и вы сможете донести до него свое сообщение.

Если вам кажется, что все это звучит слишком просто, чтобы быть правдой, — попробуйте сами. И будете удивлены результатами.

Полезная мысль

Внутри каждого независимо от его статуса находится человек, который хочет, чтобы его почувствовали. Удовлетворите эту потребность, и вы превратитесь из незнакомца в союзника или даже в друга.

Практические шаги

Вспомните кого-нибудь, с кем вы долго и безуспешно пытаетесь установить контакт. Представьте себя на его месте. Спросите себя: «Что бы я почувствовал в его ситуации? Разочарование? Испуг? Злость?».

Подойдите к этому человеку и скажите: «Мне нужно поговорить с вами. У меня не было времени задуматься о том, что вы испытываете, поэтому я, возможно, раздражал и расстраивал вас. Но сейчас я попытался встать на ваше место и понимаю, что вы разочарованы (испуганы, разозлены и т. п.). Это так?».

Когда человек скажет, что он на самом деле переживает, выясните, в чем причина таких чувств и что нужно сделать, чтобы он почувствовал себя лучше.

Правило 4

Будьте заинтересованным, а не интересным

Скука — это то, что происходит, когда у меня не получается сделать что-то интересным для себя.

*Уоррен Беннис, основатель и председатель
Института лидерства USC.*

Вы находитесь в заложниках не только у тех, кто вам сопротивляется, запугивает вас, раздражает или кого вы огорчаете. Вы также находитесь в заложниках у своих собственных ошибок, когда вам не удастся преодолеть барьеры общения с людьми, которые либо вообще не знают вас, либо действуют так, как будто их не волнует, что вы о них подумаете.

Приходилось ли вам разочарованно подумать: «Я бы мог этого добиться, если бы сумел заставить этого человека заинтересоваться мной»? Но что интересно — в этом утверждении уже заложено объяснение причины вашей неудачи!

Почему? Потому что вы фокусируете все свое внимание на том, что можете сказать, чтобы заставить вашего собеседника думать, какой вы замечательный, мудрый и остроумный. Именно в этом состоит ваша ошибка. Чтобы разобраться в этом подробнее, давайте посмотрим, как ведут себя два самых успешных человека в мире.

«Глубинное слушание» — один из терминов, которыми характеризуют Уоррена Бенниса, основателя и руководителя Института лидерства при Университете Южной Каролины. Беннис — один из самых интересных людей, которых можно встретить. Но когда вы находитесь рядом с ним, будь вы лифтером или CEO Google, создается полное впечатление, что именно вы интересны ему больше всех и вся.

Я убедился в этом совсем недавно, когда меня пригласили на ужин с Беннисом и несколькими его близкими друзьями, умными, эрудированными и энергичными людьми. Но их разговор из живого диалога постепенно перешел в горячие дебаты. Они обстреливали друг друга залпами аргументов, и в конце концов мне стало казаться, что все больше говорят, чем слушают.

Все это время Уоррен сидел молча, с выражением сосредоточенного внимания на лице. В момент небольшого затишья, когда стороны взяли

передышку, чтобы перезарядить свои словесные орудия, он сказал самому неуступчивому участнику прений:

— Билл, а расскажи мне подробнее, что ты считаешь главным в работе философа, на которого ты сослался?

Не вступая в дебаты, только предоставив одному из участников баталии возможность выпустить пар, Уоррен полностью изменил тон дискуссии и вернул ее в спокойное русло.

Еще один интереснейший человек из тех, кого только можно встретить, — Джим Коллинз, автор «От хорошего к великому» — одной из самых успешных бизнес-книг в истории, за которую он получил от Стэнфордского университета награду как выдающийся учитель. Кроме этого Джим еще взобрался на вершину Эль-Капитан, что ставит его в ряд с самыми выдающимися альпинистами. Но в статье в Business 2.0 от 1 декабря 2005 года он озвучивает свое кредо — никогда не рассказывать об этих фактах людям, которых он встречает:

«Я научился этому у великого общественного лидера Джона Гарднера, который изменил мою жизнь за 30 секунд. Гарднер был основателем организации Common Cause, выступающей за открытость и ответственность политических институтов, министром здравоохранения, образования и социального обеспечения в администрации президента Джонсона и автором ставших классикой книг, таких как Self-Renewal. Последние годы своей жизни он провел в качестве профессора Стэнфордского университета. Однажды, в самом начале моей преподавательской карьеры, году в 1988–1989, Гарднер сказал мне: „Знаете, Джим, мне кажется, вы тратите много времени на то, чтобы казаться интересным. Почему бы вам не тратить больше на то, чтобы быть более заинтересованным?“».

Если хотите интересной застольной беседы — будьте заинтересованным. Если хотите написать интересную книгу — будьте заинтересованным. Если хотите встречаться с интересными людьми — продемонстрируйте свою заинтересованность в их делах, работе, истории. Узнайте, откуда они? Почему оказались именно здесь? Чему научились?

Практикуясь в искусстве быть заинтересованным, большинство людей могут стать замечательными учителями, потому что почти у всех и у каждого есть что рассказать интересного.

Такие гуру, как Уоррен Беннис (и, конечно же, Дейл Карнеги), инстинктивно чувствуют, а более молодые и амбициозные специалисты, вроде Джима Коллинза и вашего покорного слуги, поняли на собственном опыте, что завоевать настоящих друзей можно, только если вам интереснее

их слушать, а не производить на них впечатление.

И наука о мозге дает этому объяснение: чем больше вы заинтересованы в человеке, тем меньше у него дефицит зеркальных нейронов — его биологическая потребность в том, чтобы внешний мир отражал его чувства. Чем больше ваша заинтересованность, тем больше благодарности вы получите в ответ и тем больше будет эмпатии по отношению к вам. Поэтому, чтобы быть интересным, забудьте о том, чтобы казаться интересным. Просто будьте заинтересованным.

«Интересный» болван

Вот еще один пример, который поможет вам понять ценность этого правила. Представьте себе, что приближаются праздники и вы получили целую пачку поздравительных открыток. Вы открываете первую и читаете:

«В этом году мы с Бобом и всей семьей ездили в Мачу-Пикчу — это было незабываемо! Сейчас мы увлеклись танцами и выпеканием хлеба. Назовите нас сумасшедшими, но нас не может занять целиком даже вся наша благотворительная деятельность. (Меня даже не удивило, когда наш госпиталь присвоил мне звание волонтера года!) Боба недавно назначили на пост вице-президента, и он стал самым молодым вице-президентом в истории компании. Футбольная команда Джесси выиграла чемпионат штата, и мы буквально чуть не лопнули от гордости, когда Брэнди наградили орденами за выступление в „Щелкунчике“ — у нее явно проявляются наши театральные гены! Надеемся, у вас все хорошо. Было бы неплохо пересечься, когда мы будем в городе».

И еще одна открытка — от другого человека:

«Привет, как у вас дела? Мы с Нэйт вспомнили о вас, когда увидели колымагу — точно такую же, какая у тебя была в колледже. Надеюсь, сейчас ты едешь на другой машине? Мы скоро будем в ваших краях: неплохо бы пообедать вместе. Очень хотелось бы повидать ваших детей. Лайза уже подала документы в Джульярдскую школу? Мы все время крутим записи с прошлогоднего концерта. Надеюсь, когда-нибудь услышим ее выступление в Линкольн-центре! У нас все нормально, хотя работаем много, а получаем мало. Но не теряем оптимизма. Счастливых праздников — нам вас очень не хватает!»

Представили себе эти две открытки? Авторы первой должны победить в номинации «интересные люди» легко и без усилий. Да и соревнования, собственно, не будет. У людей есть деньги, хобби, они успешны, много путешествуют. Отправители второй открытки живут обычной жизнью. В

игре «разве мы не интересны?» они с полной очевидностью должны бы проиграть.

Как бы не так. Они побеждают, и с разгромным счетом. Почему? Потому что искренне заинтересованы в вас. И если они позовут вас на ужин, вы, вероятнее всего, примете это приглашение. Если же вам позвонят авторы первой открытки, вы, скорее всего, ответите что-нибудь вроде «извините, мы всю эту неделю... э-э-э... сидим на голодной диете» и вздохнете с облегчением, положив трубку. Очевидный изъян таких людей в том, что они слишком стараются быть интересными, а в результате оказываются надоедливymi болванами.

То же самое происходит, и когда вы разговариваете с людьми. Чем больше вы стараетесь убедить их в том, какой вы замечательный, очаровательный, талантливый, тем скорее вас сочтут занудным и эгоцентричным. Это становится особенно заметно, если вы прерываете чей-то рассказ, чтобы скорее начать свою историю.

Фокусирование энергии на том, чтобы выглядеть интересным, может иметь еще более плачевные последствия, если вы пытаетесь наладить контакт с представителями «стратосферы» — СЕО корпораций или другими высокопоставленными людьми. У них нет никаких сомнений в том, что они интересны, как и люди, которых они уважают. Вы потратите максимум усилий, чтобы произвести на них впечатление, но гарантированно добьетесь только раздражения и потери интереса к вам с их стороны.

Нужно быть заинтересованным, а не изображать интерес

Как гласит народная мудрость, «нельзя притвориться искренним». Точно так же невозможно притвориться заинтересованным. Чем больше ваше желание влиять на проницательных и успешных людей и убедить их в чем-либо, тем более искренним должен быть ваш интерес к ним.

Недавно я обедал с профессионалом страхового дела и юристом. Ему было лет 35–36, ей — 30–32. Он задал все нужные вопросы: «Откуда вы?», «Почему выбрали именно эту профессию?», «Что вам в ней особенно нравится?», «Каким вы представляете себе идеального клиента?».

Я был весьма впечатлен его вопросами, и молодая женщина отвечала на них с энтузиазмом. Проблема заключалась только в том, что, задавая их, он выглядел неискренним. Создавалось полное впечатление, что он следует сценарию, который узнал на каких-то курсах по продажам. Безусловно, молодая и не слишком опытная женщина могла бы ему поверить, но

опытные люди, обладающие более чувствительными «детекторами лжи», наверняка распознали бы его неискренность и съели бы его за этим же обедом.

Итак, как же можно тренировать навык заинтересованности — и быть при этом искренним? Первый ключ — прекратить думать о разговоре как о теннисном матче. («Он выиграл очко. Теперь я должен выиграть очко».) Вместо этого нужно рассматривать разговор как игру в детектива, цель которой — узнать о вашем собеседнике все, что только возможно. Приступайте к разговору, заранее понимая, что можете узнать о своем собеседнике что-то чрезвычайно интересное, и прикладывайте все усилия, чтобы этого добиться.

Когда вы поступите именно так, ваши ожидания отразятся в ваших глазах и жестах. Вы инстинктивно будете задавать вопросы, которые позволят вашему собеседнику рассказать интересную историю. И вы будете слушать то, что вам говорят, а не думать о том, что вы должны сказать дальше.

Второй ключ к тому, чтобы быть заинтересованным, — задавать вопросы, которые демонстрируют ваше желание знать больше. Конечно, не всегда легко и просто заставить человека открыться настолько, чтобы он на самом деле вас заинтересовал. Например, в области бизнеса лучше всего задавать примерно такие вопросы:

- «Как вы пришли к этому делу?»
- «Что вам в нем нравится больше всего?»
- «Чего бы вы хотели добиться в своей карьере (бизнесе, жизни)?»
- «Почему это так важно для вас?»
- «Что для вас значит — добиться этого? И чего позволит достичь в дальнейшем?»

В личных отношениях лучший отклик находят эти вопросы:

- «Кто повлиял на вас больше всего?»
- «Тот ли это человек, которому вы больше всего благодарны?»
- «Была ли у вас возможность поблагодарить этого человека?»
- «Я бы хотел понять, как устроена идеальная жизнь. А как вы себе это представляете?»

Встречая новых людей, я стараюсь выстроить разговор таким образом, чтобы они могли сказать: «Я чувствую X, я думаю Y, я сделал (сделаю) Z». Когда люди задают мне вопросы, на которые я даю такие ответы, я начинаю чувствовать, что они меня узнают намного лучше. Большая часть нас самих — то, что мы чувствуем, думаем и делаем, поэтому от разговоров, в которых нам удастся выразить это лучше всего, мы начинаем испытывать

удовлетворение.

В конце концов хоть один из ваших вопросов сработает, и вы увидите, как ваш собеседник энергично подается вперед, чтобы с энтузиазмом рассказать вам что-то. Когда это случится, нужно сделать всего лишь одну вещь: замолчать. Замолчать и начать слушать. Слушать и еще раз слушать. И потом, когда ваш собеседник закончит свою историю, задать ему еще один вопрос, который будет доказательством того, что вы его слушали, потому что это на самом деле вас волнует.

Например, если человек расскажет, что его университетский профессор математики оказал огромное влияние на его жизнь, и объяснит, почему и как это произошло, ни в коем случае не пускайтесь в рассуждения о своих преподавателях. Вместо этого нужно продолжить тему вопросом типа: «Интересно, а почему вы решили поступить именно в этот университет?» или «Вы до сих пор поддерживаете отношения с этим профессором?».

Другой способ продемонстрировать ваш интерес — резюмировать то, что сказал ваш собеседник. К примеру, он решил развлечь вас историей о кошмарно проведенном путешествии. Вы в ответ должны повторить некоторые ключевые моменты его истории: «Ничего себе! Вы вывихнули ногу и продолжили идти! Невероятно!». Еще один хороший способ — попросить совета, если характер разговора это позволяет. «Вот это да — вы сами выращиваете все специи для своего стола! Я как раз хотел узнать: как нужно ухаживать за кориандром?» Люди любят давать советы, потому что они чувствуют себя интересными и значительными.

В какой-то момент, при условии, что вы сделаете все это мастерски и искренне, другой человек в благодарность за то, что вы на самом деле его слушаете, спросит уже вас: «Ну, а вы-то как?».

И это будет самой главной победой, на которую только можно рассчитывать, потому что в этот момент человек вернет вам ваш интерес, заинтересовавшись вами.

— У меня вопрос, — выпалил я за мгновение до того, как ведущий дискуссии собрался спросить, есть ли у присутствующих вопросы, и даже до того, как я сам решил, о чем собирался спросить.

Я пришел на открытое собрание муниципалитета одного из районов Лос-Анджелеса, которое проводилось в магазине Staples, по одной-единственной причине: первым задать вопрос Тому Стембергу, основателю и CEO Staples, и получить ответ перед всей аудиторией.

Один из моих коллег по бизнесу, Патрик Генри, профессор школы предпринимательства при Университете Южной Каролины и эксперт по

нетворкингу, говорит, что один из лучших способов добиться внимания влиятельных персон состоит в том, чтобы задать первый вопрос после того, как этот человек выступил перед большой аудиторией. Как объясняет Патрик, аудитория будет вам благодарна за то, что вы возьмете на себя смелость растопить лед, а выступающий будет благодарен, если вы зададите ему хороший вопрос и при этом еще предотвратите неловкую паузу, наступающую, когда аудитории предлагают задавать вопросы, но никто не откликается на этот призыв.

Весь трюк, правда, состоит в том, чтобы задать правильный вопрос.

У меня хорошая реакция, выработанная в ходе более чем двух сотен теле- и радиошоу, так что пяти секунд, ушедших на то, чтобы помощники принесли мне микрофон, было вполне достаточно для обдумывания и формулирования вопроса, который и я, и аудитория хотели бы услышать, а Том захотел бы на него ответить. И когда мне протянули микрофон, у меня было такое чувство, что мне протягивают эстафетную палочку. Но решение уже созрело.

— Мистер Стемберг, если бы у вас была возможность начать все сначала, что именно вы бы сделали для преодоления главных барьеров в вашей карьере? — спросил я.

Том Стемберг — блестящий предприниматель, но в тот день он был немного похож на рыбу, вытащенную из воды. Однако, услышав мой вопрос, он просиял и принял вызов

— Я бы не стал так спешить с венчурным капиталом, — с готовностью отозвался он. — Я не знал, что, обращаясь к венчурному сообществу с замечательной новой идеей, мы тем самым создаем себе конкурентов. Если бы у меня была возможность начать все заново, я обеспечил бы себе твердые позиции, прежде чем начать дело, имея 25 конкурентов, с которыми приходится бороться уже на самых ранних стадиях существования компании.

Кто-то уже собрался задать вопрос в развитие темы, но Том разгорячился и вернул себе микрофон.

— Другое дело, — продолжил он с еще большим энтузиазмом, — что мы отстали от наших конкурентов с организацией доставки в дом и офис. Мы гордимся своей способностью кастомизировать наши продукты и услуги, но нам следовало самим догадаться, что женщины-секретари не очень любят таскать коробки с бумагой. Так что Office Depot в этом отношении стартовал быстрее нас, но нам удалось его догнать.

Все было в точности, как предсказывал Патрик, и аудитория, и Том были благодарны мне за то, что я своим вопросом пробил лед, а мистер

Стемберг, отвечая, обращался непосредственно ко мне. Это дало мне шанс пообщаться с ним, когда мероприятие закончилось, а позже написать ему письмо, так как он меня запомнил.

Мой подход сработал, потому что я не совершил ошибку, которая случается в большинстве случаев. Я не задавал вопрос, целью которого было привлечь внимание к себе, выставить себя в ярком свете или продемонстрировать свою эрудицию и остроумие. Вместо этого я задал вопрос, на который Том захотел ответить и который помог ему быть интересным для аудитории, а мне — превратиться из лица в толпе в того, кем он сам заинтересовался.

Полезная мысль

Уверенность в себе измеряется тем, насколько глубоко и искренне вы заинтересованы в других. Неуверенность в себе измеряется теми усилиями, которые вы прикладываете, чтобы произвести впечатление на других людей.

Практические шаги

Во-первых, выберите двух-трех человек, которых вы считаете непроходимо скучными, и добейтесь того, чтобы узнать о них что-то удивительное. Затем сделайте обратное: выберите человека, которого вы считаете интересным и от которого хотели бы добиться большего уважения. При любой возможности — на вечеринке или на совещании — задайте ему вопрос, который продемонстрировал бы вашу в нем заинтересованность. Бонусный шар: если вы женаты, спросите дома вечером: «И что с твоей затеей? Получилось? (Это может быть и проект на работе, и эксперимент на кухне, и т. п.)». Ваша цель показать, что вы не только просто заботитесь о своей половине, но также искренне заинтересованы и в самом человеке, и в том, что происходит в его жизни. А задав вопрос, удивите своего партнера неподдельным интересом к ответу.

Правило 5

Сделайте так, чтобы люди почувствовали, что вы их цените

Каждый несет на себе невидимый знак «Помоги мне ощутить собственную значимость!». [\[6\]](#)

Мэри Кэй, основательница Mary Kay Cosmetics.

Я начну эту главу рассказом о том, что вам давно известно. А затем расскажу то, что покажется вам полным бредом.

Готовы?

Вот то, что вам уже известно: людям необходимо чувствовать себя ценными. Мы нуждаемся в этом почти так же, как нуждаемся в еде, воде и воздухе. Но нам недостаточно самим сознавать свою ценность. Нам нужно, чтобы наша ценность отражалась в глазах окружающих нас людей.

Добиться того, чтобы люди почувствовали, что их ценят, и доказать, что их чувствуют и ими интересуются, — не одно и то же. Ощущение собственной ценности заложено намного глубже. Когда вы даете человеку понять, что вы его цените, вы как бы говорите ему: «У тебя есть причина существовать в этом мире. У тебя есть причина вставать каждое утро и делать то, что ты делаешь. У тебя есть причина быть частью своей семьи, компании, страны, человечества. Этому миру важно твое существование».

Давая людям повод почувствовать себя важными, вы преподносите им подарок, который не имеет цены. В ответ у них чаще всего возникает желание пойти за вами хоть на край света. Поэтому, если ваш EQ [\[7\]](#) высок, вы всегда найдете способы показать людям, как вы их цените, дать им понять, что они делают ваш мир более счастливым, безопасным, веселым и менее напряженным и страшным, а значит, более приспособленным для жизни.

Я хотел бы верить, что до этого момента мы рассуждали вместе. По большей части все было в соответствии со здравым смыслом, и вы наверняка не раз имели возможность убедиться, что это работает.

Но это было самое простое из того, что я собирался рассказать. Теперь же я хочу перейти к тому, во что вы поверите с трудом. Я хочу убедить вас,

что не меньше здравого смысла и в том, чтобы самые раздражающие вас люди — жалобщики, нытики, обструкционисты — тоже почувствовали себя важными.

Вот тут вы имеете полное право подумать: «Марк, да ты с ума сошел? Как такое может прийти в голову — дать почувствовать свою значительность людям, которые портят мне жизнь?».

Ответ прост. Людей, которые нуждаются в постоянной поддержке, расстраиваются по любому поводу, всегда чем-то недовольны, объединяет одна общая черта, которая состоит в постоянном ощущении того, что мир относится к ним не так хорошо, как они хотели бы. По сути, эти люди не чувствуют своей значительности и уникальности в этом мире — обычно потому, что их же личные качества выталкивают их с дороги к успеху.

Я уже рассказывал вам о том, как наш мозг зеркально отражает других людей, и о нашем желании получить ответное отражение. Люди, которые постоянно жалуются и создают проблемы себе и другим, как правило, имеют существенный дефицит зеркальных нейронов, и чем больше окружающие избегают или игнорируют их, тем больше становится этот дефицит. Изо дня в день они пытаются произвести впечатление или ошеломить окружающих. И каждый раз не получают обратной связи, в которой так нуждаются. Они жаждут внимания и, если не могут найти позитивный повод почувствовать себя важными, изобретают негативные. (Я бы это назвал правилом граффити.)

Другими словами, эти люди доводят вас до белого каления по одной простой причине: они пытаются доказать свою значительность. Хотите остановить их? Тогда вам придется удовлетворить их потребность в этом.

Вот пример. Некоторое время назад я беседовал с менеджером среднего звена по имени Джанет. Во время нашего разговора на пороге кабинета возникла Анита — секретарша с устойчивой репутацией человека, способного украсть уйму времени у других сотрудников.

— Мне надо вам кое-что сказать, это очень и очень срочно! — с ходу выпалила она.

Когда после длительного и шумного выяснения какого-то микроскопического вопроса Анита вышла из офиса, Джанет пожаловалась, что такие вмешательства со стороны секретарши происходят постоянно. Боясь еще больше обострить проблему, Джанет не рисковала сделать ей замечание и просто молчала, дожидаясь, пока Анита выпустит пар.

Я посоветовал сделать следующее:

— Когда она снова ворвется к вам, позвольте ей произнести пару предложений и затем решительно скажите: «Анита, то, что ты говоришь,

очень важно, я понимаю, что должна внимательно тебя выслушать, но сейчас не могу на этом сосредоточиться, потому что занята другим делом. Поэтому прошу: подойди через два часа, когда у меня будет пять-десять минут, чтобы выслушать тебя со всем вниманием и помочь. Но прошу к этому моменту хорошо продумать, что ты хочешь мне сказать, что я должна, по твоему мнению, сделать и насколько это в наших силах. А кроме того, продумай хорошенько, насколько это будет справедливо по отношению ко всем, кого это может затронуть, и как поможет в выполнении нашей основной работы. Подумай над этим, и я с радостью тебе помогу».

Через несколько дней я снова общался с Джанет. Она испробовала предложенный мной метод и рассказала, что Анита перестала врываться без разрешения и вмешиваться в чужие разговоры, а свои обязанности выполняет намного лучше.

Я объяснил Джанет, что многие проблемные люди, которые приходят к нам, просто чтобы выпустить пар, делают это, потому что испытывают разочарование, не считая себя важными для компании. Их непосредственный руководитель может многое исправить, если даст им понять, что это не так. Я также объяснил, что жалующиеся на что-то подчиненные зачастую не пытаются самостоятельно найти решение волнующих их проблем, поэтому, когда вы ставите их перед фактом своей готовности к диалогу при условии, что они сами попытаются найти выход, им часто приходится поубавить свои требования и претензии.

Этот наиболее действенный способ избежать проблем в общении с такими людьми на работе с тем же успехом может работать и в вашей личной жизни. Вздорные соседи и капризные родственники ведут себя так же, как занудные коллеги, потому что они хотят, чтобы вы их заметили и оценили. Если они этого не получают, то делают все возможное, чтобы добиться своего. Так что лучше всего будет дать им то, что они хотят.

Чтобы проиллюстрировать, как это действует на практике, давайте рассмотрим почти универсальную проблему — неприятные родственники, превращающие в кошмар ваши воскресные обеды. Случается, что не пригласить их нельзя, даже если вы нисколько не сомневаетесь в их способности довести всех гостей до белого каления своими жалобами, спорами или болячками. Проблема неразрешима, скажете вы? Вовсе нет. Это как раз тот случай, когда небольшая подготовка и вовремя сказанное слово «важный» способны сотворить чудо.

Вот что вам нужно сделать. Обзвоните всех проблемных гостей за несколько дней до назначенного срока, а еще лучше — спровоцируйте их

на звонок и скажите: «Вы же знаете, как мы рады видеть вас за нашим воскресным столом, но я бы хотел попросить об одном одолжении. Многие из нас имеют возможность встретиться и поговорить только по выходным, и мы иногда даже и не знаем толком, кто как живет, у кого какие проблемы со здоровьем или с финансами. Но ведь не говорить же об этом за праздничным столом. Вы для нас всегда особенно дорогой гость, поэтому я хотел бы попросить вас встретить остальных и помочь им освоиться, поспрашивать, как дела, как семья, что новенького случилось за последнее время».

Чтобы дать проблемным людям возможность почувствовать себя нужными и важными, от вас потребуется предельная вежливость и такт. Но ваша просьба обезоружит их и не позволит откровенно выразить недовольство — ведь они не смогут ответить вам: «Ни за что! Я так долго мечтал прийти к вам и устроить свой обычный скандалчик!».

В назначенный день поприветствуйте каждого проблемного гостя у дверей, коснитесь его руки и скажите: «Надеюсь, я могу положиться на вас в том, что вы мне поможете создать уютную атмосферу для наших гостей?». И прежде чем он ответит, опередите его словами: «Простите, мне нужно посмотреть, все ли готово». После чего оставьте только что назначенного посла доброй воли, предоставив ему возможность начать излучать радость и солнечный свет. Вы очень удивитесь тому, с каким блеском он справится с новыми обязанностями!

Следуйте этому плану каждый раз — и увидите, что ваша проблема вскоре будет решена. Человек, еще недавно бывший проблемным, окажется вашим самым преданным союзником («Наконец хоть кто-то оценил меня по достоинству!») и будет делать все возможное, чтобы ваши мероприятия проходили на самом высшем уровне.

Какой урок можно из этого извлечь? Хорошие люди в вашей жизни заслужили подтверждения того, что вы их цените. Раздражающие вас люди этого не заслужили, но они тоже нуждаются в этом — и подчас намного сильнее остальных. Дайте и тем, и другим то, что они хотят, — ощущение собственной важности, и они дадут вам то, чего вы от них ждете.

Полезная мысль

Все конкурируют за время, но никто не должен конкурировать за ощущение собственной важности.

Практические шаги

У каждого из нас на работе или в личной жизни есть человек, который постоянно создает проблемы на пустом месте.

И когда он начнет жаловаться в очередной раз, скажите ему: «То, что вы говорите, настолько важно, что я бы хотел поручить вам выработку правильного решения. Когда у вас появятся идеи, подойдите ко мне, и мы вместе все обсудим. Я очень ценю вашу помощь». А потом выберите нескольких людей, которых вы цените, но не демонстрируете им этого (поэтому вполне возможно, что они испытывают недостаток внимания и интереса с вашей стороны). Напишите им, позвоните и скажите, что они делают очень важное для вас дело, или скажите им большое спасибо.

Правило 6

Помогите людям дать выход их эмоциям и мыслям

Иногда самым важным моментом целого дня бывает пауза, которую мы делаем между двумя глубокими вдохами.

Этти Хиллсум. Из дневника, опубликованного посмертно.

— Тсс... Послушайте! — сказал я Алексу, СЕО, немногим старше сорока, после того как он в течение пятнадцати минут изливал свои чувства, связанные с кучей навалившихся на него срочных дел и острой нехваткой времени на их завершение, которые и привели его к стрессу.

— Послушать что? — удивился он.

— Послушайте тишину, — ответил я.

— Что послушать? — переспросил Алекс.

— Тишину, — повторил я. — Она где-то между шумом в вашей голове и шумом в вашей жизни, а сейчас прямо-таки кричит мне и вам, что хочет быть услышанной.

— Хэх... — хмыкнул Алекс озадаченно.

— Закройте глаза, — попросил я его, — и начните медленно дышать носом. Очень скоро вы ее услышите.

Алекс сделал то, о чем я его просил, и через несколько мгновений в его глазах показались слезы. Он плакал минут пять, после чего медленно открыл покрасневшие глаза, и на его лице появилась улыбка.

— Что она вам сказала, тишина? — спросил я его.

Алекс криво усмехнулся.

— Она сказала то, что я искал всю свою жизнь. И все... я имею в виду абсолютно все... что я делаю, чтобы туда попасть, на самом деле уносит меня все дальше и дальше. Мне нужно о многом поразмыслить.

Он на самом деле продолжил размышлять — об умиротворении, которое он ощутил в этот момент, и о том, что ему надо сделать для того, чтобы найти еще больше покоя в своей жизни. Это произошло потому, что Алекс получил шанс дать выход своим эмоциям, а не просто выпустить пар.

Избавление человека от дистресса

Сам по себе стресс не так уж и плох. Он помогает нам сфокусироваться, придает решительности и проверяет наш характер. Но когда стресс превращается в дистресс^[8], мы отодвигаем на задний план долгосрочные цели и начинаем искать решения, которые принесут нам немедленное облегчение. В этот момент мы настолько заняты поиском аварийного выхода из болезненного состояния, что нам трудно сохранять рациональность, а до нас трудно достучаться.

Ранее я уже говорил о том, что людям нужно давать понять, что их чувствуют, но это легче сказать, чем сделать, когда вы имеете дело с человеком, находящимся в состоянии дистресса. В таких ситуациях первым делом нужно вывести человека из этого состояния и перевести в такое, в котором его мозг вернет себе способность вас слушать.

Если вы попытаетесь установить контакт с человеком, находящимся в состоянии дистресса, это только усилит стресс и не приведет ни к чему, кроме катастрофы. Именно из-за этой фатальной ошибки многие ситуации, связанные с захватом заложников, заканчиваются трагедией. Эта ошибка может также разрушить отношения в бизнесе или личной жизни. Всего один неверный шаг, и люди, находящиеся на краю дистресса (или уже за его гранью), ответят одним из трех способов.

1. Стрельбой от бедра. (Необязательно из огнестрельного оружия — это может оказаться степлер, запущенный вам в голову.) Это результат захвата миндалины, о котором я уже рассказывал, когда отключение рациональных слоев мозга вынуждает человека реагировать максимально враждебно.

2. Выпусканием пара. («Да что ты вообще знаешь обо мне?») Невозможно установить контакт с человеком в момент, когда он выпускает пар, — можно только взвинтить его еще больше, провоцируя либо на оборону, либо на контратаку.

3. Подавленностью. («Все нормально» — сквозь сжатые зубы.) Человек в таком состоянии может хотеть только одного — чтобы все немедленно исчезли. Ни о каком установлении контакта в этот момент не может быть и речи.

Но люди в состоянии дистресса могут выбрать и еще один вариант, если вы его им подскажите: выход эмоций. Только это позволит им прислушаться к своим чувствам и выразить их средствами, не предусматривающими агрессии. Это единственный способ, который

позволяет людям, находящимся в состоянии стресса, расслабиться, а их мозгу — открыться для восприятия решений, предлагаемых другими. Это еще и возможность найти источник стресса и предотвратить его повторение.

Предоставив человеку, находящемуся в состоянии дистресса, пространство для дыхания — место и пространство для выхода эмоций, вы не только возвращаете ситуацию в нормальное русло, но и улучшаете ее. Это происходит потому, что в дополнение к умиротворению человека вы еще и строите между ним и вами ментальный мост, который сможете использовать для контакта и дальнейшего общения.

Помощь в выходе эмоций

Признаки того, что человек находится в состоянии дистресса, иногда совершенно очевидны — это озлобленное выражение лица, неподвижные шея и плечи, скрещенные руки.

Заметив эти признаки у того, с кем собираетесь наладить контакт, не пытайтесь обратиться к нему с фактами или разумными доводами. Это не заработает, пока человек не успокоится. Необходимо понять, что вы не можете заставить кого-то успокоиться и дать выход своим эмоциям, — только постараться добиться того, чтобы он сам захотел этого.

Давайте представим, что вы сидите напротив своего босса, назовем его Дин. Он смотрит на вас через стол, его руки скрещены, брови сведены в положение «шторм». Один из лучших способов помочь Дину дать выход его эмоциям — заставить его разжать руки, причем как физически, так и ментально. Да-да, именно так! Точно так же, как бедро постоянно соединено с голенью, так и скрещенные руки соединены с сознанием. Заставьте человека расслабить руки, и вы заставите расслабиться и его сознание.

Чтобы это произошло, задайте Дину вопрос, который вызовет у него мощный эмоциональный отклик. Чтобы подчеркнуть то, что он говорит, одних слов будет недостаточно, чтобы выразить свои эмоции, ему понадобятся руки. Эту реакцию можно часто наблюдать у людей, разговаривающих по телефону, — несмотря на то что собеседник их не видит, они все равно активно используют жестикуляцию.

Когда Дин разожмет руки, начав использовать их для общения, в его сознании откроется дверь. Правда, в самый первый момент после этого за дверью будет слишком мало места, чтобы вы могли там поместиться. Поэтому вам придется сделать следующее.

1. Дать Дину достаточно времени, чтобы высказаться до конца. Когда люди выпускают пар, жалуясь или выражая недовольство, они пытаются предотвратить захват миндалины, который может переместить их на уровень «кусай или беги», что угрожает намного более разрушительными последствиями. Набрав обороты, люди не терпят, когда их перебивают. Лучшее, что можно сделать, когда кто-то выпускает пар, жалуется или выражает недовольство, — не перебивать.

2. Не оспаривать ничего из того, что говорит Дин, и не вступать в дебаты.

3. После того как пар будет выпущен, вы оба почувствуете усталость. Но не следует путать это состояние с расслаблением. Разница между усталостью и расслаблением в том, что, устав, выдохнувшись, вы чувствуете себя опустошенным и не готовым для восприятия чего-то нового. В этот момент вам может показаться, что настала ваша очередь говорить, но это не так. Начать говорить именно сейчас — ошибка, которую совершает большинство людей. Если вы заговорите в этот момент, Дин закроется, потому что он слишком устал, чтобы слушать.

Вместо этого возьмите паузу и только потом просто попросите: «Расскажите мне еще». Вы получите сразу три положительных эффекта:

— когда выяснится, что вы не собираетесь вступать с Дином в дебаты, это его обезоружит. У него не окажется причин начинать борьбу с вами, если вы сами этого не делаете;

— ваши слова свидетельствуют о том, что вы его слушали и слышали то, что его волнует. Это также рассеет его опасения насчет вашей возможной встречной атаки;

— если вы не будете делать проблему из того, что вам крепко досталось, пока Дин выпускал пар, он в конце концов сможет дать выход своим эмоциям. Вы увидите это по изменению его позы, выражению лица, по дыханию после того, как он расслабится, избавившись от дистресса.

Если вы позволите Дину дать выход его эмоциям и затем, прибегнув к эмпатии, правильно отреагируете на его чувства, он испытает облегчение и благодарность, а во многих случаях и желание отплатить взаимностью. Почему? Здесь снова заявляют о себе зеркальные нейроны — когда вы снимаете тяжесть с плеч человека, у него зачастую возникает ответное желание зеркально отразить ваше действие — сделать для вас то же самое.

Иногда вы в состоянии помочь выпускающему пар человеку дать выход его эмоциям, сказав в какой-то момент: «Закрой глаза и дыши глубоко» (я использовал этот подход в случае с Алексом). Это инициирует эффект, который Герберт Бенсон, пионер в области медицины разума и

тела, описал как «чудо релаксации» — такую же реакцию, как при медитации. В таком психологическом состоянии физиологические параметры человека — пульс, метаболизм, дыхание, активность мозга — снижаются, а это полная противоположность состоянию «кусай или беги». «Чудо релаксации» запускает целый каскад химических реакций, который ведет к успокоению человека, появлению у него возможности дать выход своим эмоциям и «прислушаться к тишине». (Я особенно рекомендую этот подход, когда вы имеете дело с ребенком или подростком, подверженным неконтролируемому выпуску пара.)

Однако главный ключ к возможности помочь человеку выпустить пар и дать выход эмоциям — позволить всему этому произойти. У многих людей, имеющих дело с человеком, находящимся в состоянии дистресса, происходит «короткое замыкание» уже на стадии выпуска пара. Они либо занимают оборонительную позицию («Я же не отвечаю за всех, кто в этом виноват»). Либо пытаются предложить свое решение («А давайте попробуем перестроить бизнес-процессы»). Либо начинают нервничать и стараются «замести мусор под ковер» («Да, я понимаю, что все это ужасно, но давайте забудем об этом на несколько часов и сходим пообедаем»).

Пожалуйста, не совершайте этих ошибок, потому что выплеск эмоций не останавливается ровно до того момента, пока все они не найдут выход. И только когда это произойдет, вы сможете получить заслуженную награду — в виде осязаемого контакта, основанного на мощных эмоциях облегчения и благодарности, которые вы сможете использовать для того, чтобы донести до этого человека ваше сообщение.

О подростках

Хочу добавить небольшой специальный раздел для родителей, имеющих детей подросткового возраста. Я делаю это, потому что помощь тинейджеру в выходе его эмоций может спасти психику всех, кто живет в вашем доме.

Если вы воспитываете подростков, то наверняка знаете, что часто они выглядят как ваши враги, и в каком-то смысле так и есть. По сравнению со взрослыми у подростков реакции на огорчения во многом определяются биологическими процессами и проходят с более мощным выбросом гормонов стресса. Кроме того, у подростков отличный от взрослых уровень выработки нейротрансмиттеров дофамина и серотонина, что делает их более импульсивными. Их нейроны еще не закончили процесс изоляции и имеют избыточные связи, то есть цепи принятия решений в их мозге

сформировались не полностью. В результате подростки очень быстро переходят от стресса к дистрессу, их суждения часто неверны и неустойчивы, они не могут правильно выражать свои эмоции, легко взрываются и подвержены резким переменам настроения.

Существует много объяснений поведения подростков, но все они не дают ответа на вопрос: «А мне-то что со всем этим делать?». Все мы совершаем ошибки, будучи родителями, — мы слишком властны, покровительственны, тревожны, и эти ошибки могут подтолкнуть наших детей, которые и без того достаточно импульсивны и подвержены дистрессу, к вызывающим и враждебным реакциям.

Чтобы увидеть, есть ли дисстресс в вашем доме, дайте вашему сердитому тинейджеру шанс рассказать вам обо всем, предоставьте ему возможность дать выход его эмоциям. Задайте ему следующие вопросы:

— «Что в поведении твоих родителей разочаровало тебя больше всего?»

— «Насколько это было плохо?»

— «Что ты хотел сделать в этот момент?»

— «Что ты тогда сделал?»

И если сможете добиться честных ответов, скажите: «Мне очень жаль, я не знал, что все было настолько плохо».

Не удивляйтесь слезам облегчения в глазах вашего ребенка после того, как он даст выход своим эмоциям. Лучшее, что может случиться после этого, — невраждебный и неконфликтный разговор, который произойдет между вами впервые за долгое время. Этот разговор будет следствием выхода эмоций, который в итоге и помог вашему ребенку получить контроль над своим импульсивным и рассерженным мозгом — по меньшей мере на несколько предстоящих часов.

Полезная мысль

Забудьте о расслабляющей музыке. Если хотите успокоить дикого зверя, дайте ему возможность найти выход его эмоциям.

Практические шаги

Если вы пытаетесь установить контакт с человеком, подавляющим свои чувства, спросите: «Я когда-нибудь давал вам почувствовать, что не уважаю вас?» или «Я когда-нибудь давал понять, что к вам не стоит прислушиваться?».

Будьте готовы к очень эмоциональной реакции на эти вопросы, не перебивайте и не становитесь в защитную позицию. Позвольте человеку выпустить пар и дать выход эмоциям. Когда

это произойдет, положительные эмоции заполнят место, которое было занято отрицательными.

Правило 7

Избавьтесь от противоречий

Самые успешные люди — это те, кто не имеет никаких иллюзий относительно себя.

Бад Брей. Is It Too Late to Run Away and Join the Circus?

Джек представлял интересы клиентов перед налоговой службой, действуя спокойно, невозмутимо и респектабельно. Он добился в своей работе значительных успехов, но исключительно благодаря своей потрясающей подготовке, а не харизматичности.

И все же, несмотря на все свои успехи, он обратился ко мне, так как получал меньше заказов, чем его менее компетентные коллеги. У меня ушло не очень много времени на то, чтобы выяснить, почему так происходит.

— Когда люди нанимают сертифицированного аудитора для ведения дела против налоговой службы, — сказал я, — они подсознательно хотят получить киллера, потому что хотят быть уверенными, что их поверенный готов убить в их интересах.

Джек, при всех своих талантах, бойцом не выглядел. Поэтому, даже если он говорил людям, что вполне может защитить их интересы перед налоговой службой, то, что они слышали и видели в его манерах, выглядело как-то не слишком убедительно.

Джек сразу признался, что вряд ли сможет изменить свои привычки.

— Вам и не нужно этого делать, — ответил я. — Все, что от вас требуется, — разрушить диссонанс между тем, как вы себя видите, и тем, как вас воспринимают ваши потенциальные клиенты.

Я предложил ему в следующий раз, когда он заметит колебания у потенциальных клиентов, сказать: «Да, кстати, если вы надумаете поручить мне защиту ваших интересов перед налоговой службой, вам следует знать, что я не головорез. Я — киллер».

А если они этому удивятся, объяснить: «Многие люди, нанимающие налоговых поверенных, уверены, что налоговая только и мечтает о том, чтобы размазать их по стенке. Они хотят, чтобы поверенный вышел на бой с налоговой и победил. А поскольку я многим кажусь очень спокойным

человеком, они считают, что я этого сделать не могу. Но это ошибка. Мое оружие — не голос или кулаки, а тщательная подготовка дела, которая не оставляет налоговикам ни малейшего шанса».

Джек попробовал этот подход, и с большим успехом. Он рассказал мне, что стал получать больше заказов и почувствовал себя более уверенным в разговорах с потенциальными клиентами.

Что же заставило Джека искать моей помощи? Диссонанс. Диссонанс, который возникает, когда вам кажется, что вы выглядите так, а люди представляют вас иначе. Джек, например, думал, что говорит спокойно и компетентно, а его слушатели считали, что он слишком застенчив и робок. Это продолжалось до тех пор, пока Джек не заставил людей увидеть себя в другом свете.

Диссонанс также появляется, когда вы думаете, что выглядите умным, а людям кажется, что вы хитрый, или когда вы считаете, что производите впечатление увлеченного человека, а окружающие воспринимают это как театральную наигранность. И в результате — отворачиваются от вас.

Диссонанс заставляет вашего собеседника переключиться с вопроса: «Что этот человек может сделать для меня?» на подозрение: «Что он против меня задумал?». Диссонанс также удерживает вас от установления связи, или, с точки зрения неврологии, от достижения эмпатии зеркальных нейронов, потому что вы не посылаете сообщений, которые хотели бы послать. Люди не могут зеркально отразить вашу уверенность, если она выглядит как заносчивость. Они не могут зеркально отразить вашу озабоченность, если она выглядит как истерия. Они не могут зеркально отразить ваше хладнокровие, если оно выглядит как апатия. А если еще и вы неправильно воспринимаете их — например, если воспринимаете их законное недовольство как бешенство, — то результат может быть только разрушительным для ваших взаимоотношений.

Диссонанс — типичная причина взаимных претензий в семейных спорах. Давайте рассмотрим это на примере Роберта и Сьюзан, пары в возрасте немного за тридцать, которая пришла ко мне на прием. Супруги часто ссорятся из-за того, что Роберт иногда забывает позвонить Сьюзан, чтобы предупредить о том, что опаздывает к ужину. Роберт же считает, что Сьюзан стремится контролировать его во всем, даже в мелочах. (Возможно, вам знакома такая ситуация?)

Как стало ясно из их рассказа, Сьюзан прибегает к таким обвинениям довольно часто:

— Ты никогда не звонишь мне, чтобы предупредить, когда приедешь домой. Ты такой невнимательный! — возмущается она.

— А ты слишком бесцеремонная. Ты хочешь контролировать каждый мой шаг, — парирует Роберт.

В конце концов я остановил их перепалку и попросил объяснить, что каждый из них слышит в словах другого. Оба ответили, что партнер говорит им только одно: «Я прав, а ты нет».

— А теперь скажите — вы на самом деле говорите именно это — «прав я, а не ты»?

Сьюзан посмотрела на меня и сказала:

— Нет... я этого не говорю.

То же самое сказал и Роберт.

— Тогда что же вы говорите на самом деле? — спросил я.

Они ответили в один голос:

— Я говорю только то, что я не всегда неправ (неправа)!

— То есть на самом деле вы оба больше защищаетесь от критики, чем пытаетесь атаковать?

— Именно так и есть! — согласились супруги.

— Значит, получается, что каждый раз, когда вы пытаетесь себя защитить, ваш партнер чувствует, что нападаете именно вы? — уточнил я.

Роберт рассмеялся, осознав, что каждый раз происходило именно это.

— Да уж... Стоило ехать за сотню миль, чтобы понять такую простую и очевидную вещь, — подытожил он.

Главная и единственная причина диссонанса заключается в том, что люди ведут себя наихудшим образом, когда чувствуют себя наиболее уязвимыми и беспомощными. Поэтому когда муж и жена, родители и дети, начальники и подчиненные, клиенты и продавцы разговаривают на повышенных тонах или даже кричат друг на друга — причина в том, что кричащий не чувствует, что его слушают и с ним считаются. Другими словами, человек кричит, потому что испытывает страх (хотя те, кто его слышит, думают иначе). Кричащий чувствует себя беспомощным и маленьким. Это диссонанс в самом крайнем его проявлении, и он всегда приводит к плохому концу.

Диссонанс не позволяет вам установить контакт с людьми, а им — наладить контакт с вами. Как поняли в конце концов Сьюзан и Роберт, диссонанс может стать причиной семейного разлада. А как выяснил для себя гражданский налоговый поверенный Джек, диссонанс может угрожать профессиональной карьере. Именно поэтому вам необходимо уметь распознать свой собственный диссонанс и скорректировать его.

Основываясь на собственном опыте, могу назвать десять главных ошибок восприятия, создающих диссонанс.

Вы думаете, что вы:	А другие воспринимают вас так:
умный	хитрый
уверенный	надменный
веселый	неуместный
энергичный	гиперактивный
имеете свое мнение	упрямый
страстный	импульсивный
сильный	жесткий
внимательный к деталям	мелочный
спокойный	пассивный или нерешительный
щепетильный	нуждающийся
умный	хитрый
уверенный	надменный
веселый	неуместный

Вы можете задать сейчас вполне закономерный вопрос: «А как же мне узнать, как другие люди меня воспринимают?». Ответ прост, хотя и не слишком приятен: обратитесь к экспертам — вашим друзьям и родным. Безусловно, удовольствие будет сомнительным, чтобы выслушать и принять их ответы, нужно иметь толстую кожу. Но все же самый быстрый и эффективный способ выявить свои проблемы с диссонансом — найти двух или трех честных (а еще лучше — прямых и откровенных) людей, которые хорошо вас знают, чьим суждениям вы можете доверять, и попросить их описать ваши худшие черты.

Обычно даже самые прямолинейные люди отзываются на такую просьбу не без колебаний. Чтобы разговорить их, не спрашивайте: «Есть у меня какие-либо черты характера, которые вас задевают или раздражают?». На такой вопрос они обязательно ответят «нет». Вместо этого предложите список и попросите отметить те ваши черты, которые, по их мнению, могут досаждают другим людям. Список может быть примерно таким:

высокомерный	нудный
гиперактивный	сверхчувствительный
прилипала	хитрый
упрямый	недостойный доверия
импульсивный	склонный к мелодрамам
негибкий	грубый
мелочный	робкий
пассивный	пессимистичный
нерешительный	резкий
требовательный	дерзкий
враждебный	ограниченный

Все шансы за то, что, попросив сделать это трех человек, вы обнаружите, что в разных списках подчеркнуты одни и те же слова. Если два разных человека отмечают, что вы, например, «резкий», вам придется поверить им — даже если вы были абсолютно уверены, что вы весь такой плавный и мягкий... Возможно, эти люди сопровождают свое мнение примерно такими комментариями: «Нет, конечно, ты совсем не такой уж и резкий... Ну, может быть, кто-то и считает тебя таким... Но не я... Просто я думаю, что некоторые могут воспринимать тебя именно так...». Услышав это, не поддавайтесь самообману, не позволяйте себе принять желаемое за действительное. На самом деле вам говорят: «Я думаю, что ты резкий до невозможности». И если это говорят ваши друзья, то, скорее всего, так оно и есть.

Если у вас хватит мужества, попросите этих же людей помочь вам избавиться от недостатков, выявлению которых они способствовали. Например, спросите: «Что я делаю такого, что воспринимается людьми как резкость?». Или: «И часто я веду себя резко?». Или: «Будет ли выглядеть менее резким, если я буду говорить то-то и то-то?». При этом ни в коем случае не спорьте со своими помощниками и не пытайтесь обратить их слова против них. Иначе вам самому придется поставить галочку напротив пункта «ограниченный» в вашем списке. Имея в руках полученные ответы, начните отслеживать все ваши взаимодействия с другими людьми в течение

ближайших нескольких дней или недель и попытайтесь выявить признаки того поведения, на которое указали ваши друзья. Вы сможете избавиться от недостатков, если научитесь их замечать.

Когда вам это удастся, вы обнаружите, что можете легко налаживать контакт с людьми. Это происходит потому, что диссонанс заставляет людей думать о вас с тревогой: «В этом человеке есть что-то, что мне не нравится и чему я не доверяю» — и переходить к сопротивлению. Уберите диссонанс, и недоверие исчезнет.

Упреждение

Одним из лучших способов преодоления создающих диссонанс черт личности, которые вы выявите в себе с помощью своих друзей, является техника, которую известный коуч по лидерству Маршалл Голдсмит называет упреждением. Вот как она работает.

Во-первых, выберите ту особенность своего поведения, которая больше всего нуждается в изменении. (Например, «Я хочу научиться лучше воспринимать критику, чтобы люди не считали меня неспособным это делать».) Затем попросите какого-нибудь родственника, друга или даже постороннего человека назвать две вещи, которые вам следует сделать, чтобы изменить свое поведение к лучшему.

Будет еще лучше, если вы скажете, что ищете способ улучшить свое поведение в качестве начальника, подчиненного, друга — в соответствии с уровнем ваших отношений с этим человеком. Скажите, что хотели бы услышать конкретные рекомендации — что именно вы, по мнению этого человека, можете и должны сделать по-другому, если действительно хотите улучшить ваши отношения.

Если этот человек знает вас хорошо, попросите его не говорить о том, что вы делали неправильно в прошлом, — только о том, что вы можете начать делать лучше прямо сейчас. Выслушайте, что вам скажут, и в ответ произнесите только одно слово: «Спасибо». Повторите всю эту процедуру еще с несколькими людьми.

Главное преимущество такого подхода в том, что многие люди закрыты для критики их действий в прошлом, но почти все открыты для идей, обещающих улучшения и успех в будущем. По мнению Маршалла Голдсмита, «этот метод работает потому, что мы можем улучшить будущее, но не прошлое».

Риски корпоративного диссонанса

В ловушку диссонанса могут попасть не только отдельные люди, но и

компании — когда оказывается, что они посылают работникам одни сообщения, а те слышат в них что-то совершенно другое. И СЕО, уверенные до определенного момента, что их фирмы — самое замечательное место для работы, бывают весьма удивлены, когда выясняется, что служащие считают, что компания не только не оценивает их труд по справедливости, но и сдерживает карьерный рост, а иногда бывает даже крайне недружелюбна к ним.

Такая ситуация очень опасна, потому что подобна раскрытой ловушке. СЕО не получают обратной связи, и ситуация со временем ухудшается все больше. Наиболее типичная реакция СЕО на подобного рода информацию — агрессия: «Да это просто неэффективные нытики!». За этим следуют попытки выявить и наказать недовольных и нелояльных, что еще более ухудшает положение. Работники, в свою очередь, еще больше обижаются. Без своевременной коррекции ситуация начинает развиваться по худшему сценарию. СЕО обеспечивает работникам минимальные стимулы к тому, чтобы они продолжали выполнять свои обязанности, на что служащие отвечают минимальной отдачей, позволяющей просто удержаться на работе.

Наблюдая раз за разом такие сценарии, я разработал для решения проблемы процедуру, которую назвал «Тест на УРА». Она задумывалась как инструмент для лидеров корпораций, но вы можете приспособить ее для диагностики и устранения диссонанса и в небольших группах или даже в собственной семье. Но должен вас предупредить: эта процедура предназначена только для тех, кто готов принять правду, какой бы она ни была.

«Тест на УРА» создавался при помощи руководителя одного издательства детской литературы (назовем его Мануэлем). Он руководил замечательной компанией, но был уверен, что может сделать ее лучше. Чтобы выяснить, как этого добиться, я попросил Мануэля разослать всем сотрудникам письмо примерно такого содержания:

«1. Мне нужна ваша помощь в том, чтобы сделать нашу компанию лучше. Все, что вы мне напишете, будет полностью конфиденциальным.

2. Представьте, что присутствуете на званом обеде и случайно услышали, как один из присутствующих сказал, что его компания имеет оценки в 10 баллов из 10 возможных в номинациях „увлеченность, рвение, авторитет“. Что бы вы почувствовали, поняв, что компания, в которой работаете вы, по этим показателям находится гораздо ниже? Если говорить обо мне, я почувствовал бы зависть и недовольство своим нынешним местом работы.

Если бы я попросил вас оценить ваш собственный уровень УРА в отношении вашей работы и вашей компании по шкале от 1 до 10, какие оценки вы бы поставили?

Если бы ваши результаты были меньше, чем 10-10-10, что и как, по вашему мнению, нам необходимо изменить, чтобы их улучшить? Пожалуйста, дайте мне свои ответы анонимно и не используйте их для сведения личных счетов.

Получив ваши ответы, мы выберем самые часто упоминаемые предложения об улучшениях и сообщим, как мы планируем за них бороться.

Заранее благодарю вас за помощь в превращении нашей компании в место, где мы все сможем испытывать увлеченность, рвение и авторитет».

Я объяснил Мануэлю, что «Тест на УРА» выглядит достаточно просто, тем не менее дает возможность выявить самые глубинные проблемы, решение которых может изменить будущее компании, по следующим причинам:

— увлеченность касается видения компании. Люди хотят верить, что их работа очень важна для потребителей и клиентов и вызывает улыбку на их лицах;

— рвение касается исполнения. Даже имея самое замечательное видение, люди теряют энтузиазм и не могут работать с полной отдачей, если их лидеры «не способны удерживать мяч в руках»;

— компания должна заработать авторитет не только у клиентов, но и у сотрудников. Честное отношение к работе и желание изменить мир к лучшему — вот что заставляет людей гордиться компанией, в которой они работают.

Мануэль последовал моим советам и применил их на практике в своей компании. Его сотрудники приняли участие в опросе, добавив при этом, что больше вознаграждения за реальные заслуги должны получать те, кто действительно заинтересован в успехе компании, а не те, кто занят преимущественно подковерными играми. Они хотели бы больше кооперации, но меньше сплетен, интриг и подсиживания. А что касается продукции, работники хотели бы делать больше для реализации миссии компании, состоящей в создании книг, которые помогали бы родителям учить своих детей, как преуспевать и быть счастливым в конкурентном и зачастую циничном мире.

Мануэль с энтузиазмом взялся за решение выявленных проблем. Результат? В следующем году компания увеличила объемы продаж и прибыль на 40 %. В особенности близко к сердцу он принял замечания об

офисных интриганах и выгнал нескольких «крыс». И, что немаловажно, Мануэль удвоил свой собственный уровень УРА.

Вы можете использовать этот инструмент, чтобы попросить ваших работников, коллег, директоров, клиентов, поставщиков дать оценку того, каков их уровень УРА по отношению к вашим услугам, продуктам, компании и к вам лично. Если этот инструмент немного модифицировать (и набраться мужества), то его можно использовать и для проведения такого же опроса среди членов вашей семьи. Ответы могут быть весьма неожиданными и неприятными для вас. Но могу гарантировать, вы получите именно то, что нужно, чтобы сделать вашу жизнь лучше.

Если противоречий не избежать, предупредите о них

До сих пор я говорил о диссонансе, который можно поправить и предотвратить. Но не все диссонансы возникают по вашей вине и не всех можно избежать. Если вы много путешествуете или работаете или живете среди людей, принадлежащих к разным культурам, то рано или поздно сделаете что-то, что обидит или оскорбит кого-нибудь, несмотря на все ваши усилия этого избежать.

Например, существует бесконечное множество возможностей сделать оскорбительную непоправимую ошибку, если вы не очень хорошо владеете языком, на котором пытаетесь говорить. Или какой-то безобидный, на ваш взгляд, жест, который в вашей культуре не несет никакой отрицательной нагрузки, может оказаться оскорбительным для представителя другой культуры. Разговаривая с человеком, вы можете стоять слишком близко или слишком далеко от него, говорить слишком кратко или намного длиннее, чем требуют его традиции. И вот вы стоите, разговариваете, буквально излучаете добрую волю и политеся, а ваш собеседник, глядя на вас, думает: «Да этот болван меня ни в грош не ставит!».

Это достаточно серьезная проблема. Крупные сделки и личные отношения часто рушатся именно оттого, что вы удерживали недостаточный (а может быть, избыточный) зрительный контакт с собеседником или брали печенье с подноса левой рукой, а не правой.

К счастью, предотвратить эту проблему на удивление просто. Способность объяснить свою неловкость вежливо и с уважением работает в любой культуре, поэтому вам надо сделать следующее: заранее предупредить, что можете допустить ошибку. Например, сказать: «Я много прочитал о вашей культуре, о ее отличиях от моей, но до сих пор не уверен, что не скажу или не сделаю что-то, что может вас обидеть. Я постараюсь

сделать все, что в моих силах, но заранее прошу прощения, если что-то не получится».

Такого рода смирение полностью разоружает большинство людей. Мало того — оно предотвращает возникновение диссонанса или минимизирует его, потому что ваши заранее принесенные извинения могут быть отнесены к любой вашей ошибке — от неверно выбранной (из полудюжины) вилки до случайно произнесенного эпитета «корова» в адрес супруги хозяина. Поэтому, если вы много путешествуете или участвуете в важных кросс-культурных бизнес-встречах, не забывайте упаковать в багаж правило «упреждающей скромности» для того, чтобы предупредить диссонанс.

Полезная мысль

Перефразируя Уоррена Бенниса, скажем: «Вы скорее добьетесь от людей желаемого, если будете понимать, чего они хотят, а будут знать, что их чувствуют».

Практические шаги

В следующий раз, когда ваш разговор будет скатываться в спор (особенно если спор хронический и застарелый), остановитесь и скажите своему собеседнику: «У меня сейчас такое чувство, что вы собираетесь меня атаковать, и я могу предположить, что вам кажется, будто я готовлюсь напасть на вас. Но мне думается, на самом деле мы оба хотим только защититься. Поэтому заверяю вас, я не собираюсь причинять вам вреда, и уверен, что вы тоже не хотите навредить мне. Если бы мы оба по-новому взглянули на проблему, то уверен, что смогли бы решить ее вместе». Сделав это, вы замените взаимный диссонанс («этот человек — просто свинтус») на взаимное уважение («этот человек на самом деле заинтересован в том, чтобы решить нашу проблему»).

Правило 8

Откровенность — ваше спасение

Не бойтесь быть откровенным. Это не сделает вас слабым, наоборот, вы станете ближе к людям. Знайте, что откровенность — ваша сила.

Кейт Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку — 2»

Обычно, чтобы понять, что происходит у человека в голове, требуется некоторое время. Когда пациенты усаживаются напротив меня впервые, у меня нет ни малейшего представления о том, чем они живут. В эти первые минуты они для меня полная загадка, точно так же, как и я для них.

Но в случае с Виджаем все было не так. Он не приезжал ко мне в офис. Он был на другой стороне земного шара — в Индии. Я его никогда не видел. Он написал мне электронное письмо, прочитав мой блог.

Но не это было главным. Когда я прочитал его письмо, я уже точно знал, что Виджай чувствует. Просто тридцать лет назад я находился точно в такой же ситуации и был так же напуган. И так же, как и он, не знал, что делать.

Вот что было в его письме:

«Я бы вообще предпочел не родиться или просто прыгнуть с крыши моего дома. Я просыпаюсь с желанием никогда больше не проснуться. Я поклялся не пытаться покончить с собой ни в какой ситуации, потому что боюсь смерти и еще не добился ничего в этой жизни, поэтому смерть моя будет еще более бессмысленной, чем жизнь. Кроме того, я не хочу усложнять жизнь моей семье, принести им несчастье. И еще больше не хочу, чтобы мои родители думали, что все, что они сделали для меня и моей сестры, пошло прахом.

Это будет слишком тяжело для них... но у меня просто нет никакого интереса к жизни. Главная причина этих мыслей — предстоящие экзамены. Я сделал все что мог, чтобы получить высшие баллы и не огорчить своих родителей. Я боюсь, что если не получу их, мои родители не будут меня больше любить...

Доктор Гоулстон, пожалуйста, ответьте мне. Все мои проблемы оттого, что я не знаю, с кем можно о них поговорить. Я умоляю вас».

Я прекрасно знаю, что от подобных страхов отмахиваться нельзя. Десятки подростков ежегодно кончают жизнь самоубийством из-за таких кризисов, и риск, что это может случиться, особенно велик в таких культурах, как индийская, где к академическим успехам относятся очень серьезно.

Поэтому я ответил немедленно. Я написал Виджаю, что был очень расстроен, узнав о том, что он переживает. И затем, прекрасно понимая, насколько одиноким он себя чувствует, рассказал ему свою собственную историю.

Начав обучение в медицинском колледже, я быстро дошел до точки, когда уже просто не мог продолжать учебу. Я не пропускал ни одного занятия, но у меня не было ощущения, что я чему-то учусь, потому что мое сознание было выключено. Я подчеркивал маркером целые книги, рассчитывая, что их содержание проникнет в мой мозг за счет эффекта «осмоса». Я впадал в панику при одной только мысли, что однажды ко мне придет пациент, а я не буду знать, что делать.

Я пришел к отцу и сказал, что хочу бросить учебу. Мой отец, как и отец Виджая, был человеком сдержанным в проявлении чувств и рассматривал эмоции как отговорки и слабость. Когда я сказал о моем решении, он посмотрел на меня с отвращением.

— Ты провалился на экзаменах?

— Нет, я все сдал. Но в моей голове не остается ничего из того, что я прочитал, — ответил я. Мы начали спорить, но через несколько минут я сдался и просто устался в пол.

Отец продолжал говорить, упирая на то, что я должен взять репетиторов и сделать все возможное, чтобы получить диплом. Закончил он такими словами:

— Итак, давай считать, что мы договорились, ты найдешь репетиторов и продолжишь учебу.

Немного помолчав в раздумье, я сказал:

— Я не могу туда вернуться. Если я вернусь, произойдет что-то ужасное. Я боюсь, что сойду с ума или захочу все это прекратить. — Я поднял голову и посмотрел отцу в глаза. — Мне кажется, что ты не понимаешь. Я боюсь! — в отчаянии произнес я, выплескивая все накопившиеся во мне обиды и страхи.

Я не осознавал до конца, были ли у меня обоснованные причины чего-то бояться и чего именно я боялся. Я просто знал, что если я вернусь в колледж, мне будет очень плохо.

Сказав это, я заплакал. Мои слезы не были вызваны жалостью к себе

или попыткой повлиять на отца. Их причиной был только безотчетный страх и накопившаяся потребность сбросить наконец со своих плеч этот груз. Мне очень повезло, что за маской сурового, всегда нацеленного на результат отца оказался все же человек, который искренне переживает за своего сына. Я был почти готов к тому, чтобы услышать слова, которые поставили бы меня на грань: «Ты слабак, рохля. Убирайся вон».

Но вместо этого отец сжал кулаки и сказал:

— Поступай так, как считаешь нужным. Мы с матерью сделаем все, чтобы помочь тебе в любой ситуации.

Это был самый яркий момент всей моей жизни, и случился он именно тогда, когда я оказался в тяжелой ситуации. Этот момент изменил все — потому что я был абсолютно искренним в выражении самых глубоких на тот момент чувств — страха и стыда. Поэтому я посоветовал Виджаю сделать то же самое.

Откройтесь людям, и они откроются вам

Я, как и большинство молодых людей, когда-то верил, что завоевать уважение можно, только если ни при каких обстоятельствах не показывать свою слабость. Но оказалось, что такое поведение означает лишь попытку скрыть свои ошибки и страхи за бравадой. Жизнь преподнесла мне несколько важных уроков.

Один из них состоит в том, что люди простят вас и даже попытаются помочь, если вы честно осознаете свою ошибку. Другой — в том, что ваша ложь вынуждает людей озлобляться и разочаровываться в вас. Всего этого можно избежать, говоря правду.

Кроме того, я понял, что намного лучше обратиться за помощью до того, как ситуация станет критической. Если вы просите о помощи слишком поздно, когда все уже произошло, в глазах других это выглядит как попытка избежать наказания. Но даже в этом случае лучше обратиться за помощью, чем совсем этого не делать.

В проявлении слабости есть много положительных моментов. Оно предотвращает захват миндалины, который может привести к непродуманным решениям. Позволяет вам дать выход эмоциям, вместо того чтобы накапливать их для следующего взрыва. Противоположное поведение — утверждение, что все в порядке, в тот момент, когда ваш мир идет ко дну, может быть опасно для вашего здоровья, а порой и для жизни.

Но откровенность позволяет не просто выплеснуть эмоции, она дает возможность наладить контакт с другими людьми. Чтобы разобраться в

этом, давайте еще раз вернемся к зеркальным нейронам — клеткам мозга, которые позволяют нам почувствовать то, что чувствуют другие люди.

Когда вы испуганы, обижены или унижены, но не признаете этого, опасаясь потерять уважение со стороны другого человека, происходит вот что:

— ваш собственный дефицит зеркальных нейронов увеличивается. Вы не можете почувствовать, что люди вас понимают, потому что сами не можете их понять, так что никто не имеет никакого представления о том, что с вами происходит;

— человек, чье уважение вы боитесь потерять (родитель, босс, ребенок, супруг), не может зеркально отразить ваш дистресс и понять его. Вместо этого он вынужден отражать то состояние, которое вы используете для маскировки вашего дистресса. Если вы прибегаете к злости для маскировки страха, в ответ получите злость. Если вы хотите скрыть свое чувство беспомощности при помощи поведения «идите все к черту», то получите не помощь, а встречное «иди ты сам к черту».

Однако когда вы открываетесь людям — когда находите в себе мужество признаться «я боюсь», «мне одиноко» или «я не знаю, как быть», другой человек немедленно начинает зеркально отражать ваши истинные чувства. Это чистая психология, и ваш собеседник не может этому сопротивляться. Он поймет, насколько вам плохо, и даже почувствует вашу боль. В результате захочет избавить вас от боли, чтобы избавиться от нее самому. Это вызовет желание помочь, а желание помочь приведет к решению.

Интересно, что этот подход работает, даже если вы открываетесь тем, кто вас недолго любит. В своей работе мне чаще всего приходится иметь дело с неуравновешенными людьми, например, с руководителями компаний, имеющими отличные профессиональные навыки, но при этом и существенные недостатки. Обычно такие люди оказываются крайне грубы и заносчивы и вынуждают хороших работников увольняться в массовом порядке, умудряясь настолько отравить рабочую атмосферу, что в ней уже мало кто может находиться. Они месяцами и годами мучают своих сотрудников, добиваясь, чтобы те почувствовали себя ничтожествами, слабыми и ненужными. И к тому моменту, когда появляюсь я, эти сотрудники не могут думать уже ни о чем, кроме мести.

Но затем происходит интересная вещь. Когда я заставляю проблемных руководителей взглянуть в лицо своим недостаткам и объясняю им, что их будущее зависит от того, смогут ли они справиться с этой проблемой, они обычно соглашаются и спрашивают, как это можно сделать. Мой первый

совет в таких случаях — откройтесь людям. Скажите своим сотрудникам, что понимаете, какой дрянью вы были. Пообещайте им сделать все от вас зависящее, чтобы исправиться. Выложите на стол все свои карты и уповайте на то, что они почувствуют к вам эмпатию.

И, что удивительно, большинство сотрудников действительно ее чувствуют. Они все прощают. Начинают поддерживать босса. В результате большинство таких руководителей получают второй шанс, а некоторые даже становятся настоящими друзьями тех людей, которых они еще недавно унижали.

Откровенность может быстро превратить совершенно незнакомых вам людей в друзей. Мой партнер Кейт Феррацци использует этот подход на своих тренингах, чтобы избавить участников от настороженности и, как он это называет, «дать им возможность продемонстрировать свою человеческую сущность». Он говорит:

«Я слышал много трогательных историй от людей, которые набрались мужества испробовать этот метод. Например, один молодой человек шесть месяцев проработал агентом по продажам, но никак не мог выполнить своей квоты. В результате его зарплата была снижена настолько, что он был вынужден продать свой дом и переехать с женой и двумя маленькими детьми в небольшую квартиру. Другой молодой человек рассказал мне, что его ребенок, которого он любит больше всего на свете, болен аутизмом. Он рассказал, что буквально разрывается между работой, которая для него очень важна, и своим ребенком, для развития которого важен и бесценен каждый час, проведенный за игрой с отцом, помогающий быстрее освоиться, приспособиться к нашей жизни.

Вот с такими проблемами им приходится сталкиваться. Многие побоялись бы рассказать о таких историях. Но когда у вас хватает мужества поделиться своей проблемой, происходят две вещи. Во-первых, неизбежно оказывается, что ваши собеседники имеют схожие трудности. Во-вторых, ваши собеседники реагируют на это с максимальной эмпатией и искренне хотят вам помочь. Вы сможете обмениваться полезными контактами, услышать советы или хотя бы слова утешения. И у вас мгновенно возникают близкие отношения с вашими новыми друзьями — возможно, даже более близкие, чем со старыми».

Еще скорее вы найдете помощь и эмпатию, если раскроетесь перед теми, кто уже относится к вам с заботой. Родители имеют со своими детьми особую связь независимо от того, насколько бесцеремонно или требовательно с ними обращаются. Откройтесь перед ними, и они не будут вам сыпать соль на раны. И почти всегда постараются вам помочь.

Все это возвращает меня к случаю с Виджаем. Прочитав мое письмо, он пошел к отцу и рассказал ему о своих страхах провалиться на экзамене и разочаровать семью. И — к его удивлению — отец не сказал: «Я в тебе разочарован». Не стал критиковать сына. Он не сделал ничего из того, чего Виджай больше всего боялся. Отец понял его. И в свою очередь признался, что знает, как бывал нетерпелив с сыном, но собственные недостатки не позволяли ему внимательно выслушать его. Они вдвоем все обсудили и пришли к решению. Отец пообещал Виджаю впредь быть не таким требовательным. Виджай — что не будет преувеличивать в своем сознании возможные огорчения отца. И вне зависимости от результатов будущих экзаменов они пообещали относиться друг к другу хорошо.

После их разговора Виджай написал мне новое электронное письмо: «Я даже не думал, что нет ничего страшного в том, чтобы чего-то бояться». Виджай понял то, что рано или поздно понимают все: просто сказать «я боюсь» может оказаться лучшим способом установить контакт с другим человеком.

Другими словами, откровенность — это не слабость, а сила.

Полезная мысль

Если вы загнаны в угол и вам кажется, что остается только огрызаться, взгляните вглубь себя, почувствуйте свой страх, осознайте его и откройтесь людям, а не показывайте зубы.

Практические шаги

В следующий раз, когда вы попадете в состояние дистресса или страха, признайтесь себе в этом честно. Подумайте, от кого вы бы хотели скрыть свои эмоции, и расскажите им о них.

А когда заподозрите, что кто-то другой находится в состоянии дистресса или страха, попросите его рассказать вам об этом. После чего дайте ему понять, что вы уважаете его за мужество признаться «я боюсь» или «я совершил ошибку».

Правило 9

Держитесь подальше от ядовитых людей

Ядовитый человек лишает вас вашей самооценки и достоинства и отравляет саму вашу сущность.

Лириан Гласс, психолог.

Я люблю налаживать контакты с людьми и делаю все возможное, чтобы этого добиться. Мне очень нравится девиз моего друга Кейта Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку», бесконечно признателен жизни за то, что почти каждый встреченный мной человек вносит в нее что-то новое и позитивное.

Но иногда установление контакта оказывается ошибкой. Этот урок мне пришлось усвоить самому, и на тяжелом примере.

Четыре года назад я перенес очень сложную операцию. В период восстановления у меня появилась возможность подумать о некоторых факторах стресса в моей жизни — тех, что ослабили мое здоровье и не позволяли наслаждаться жизнью во всей ее полноте. Довольно странно, наверное, слышать такое от психиатра, но тем не менее я осознал, что главным пунктом в списке этих факторов оказались люди.

Разумеется, не все и даже не человечество в целом. Самым главным фактором стресса в моей жизни оказались «ядовитые» люди — те, кто подводил меня раз за разом или постоянно обманывал, кто ничего не делал, а только придумывал оправдания или винил других людей.

Лежа на больничной койке, я принял решение держаться от таких людей подальше. Мне удалось сдержать это обещание, и я действительно стал более здоровым, счастливым и успешным во всех аспектах моей жизни. Поэтому, если вы решили освоить мои техники установления контакта с людьми, я бы просил вас пообещать себе то же.

Эта книга посвящена тому, как устанавливать контакты с людьми, которые могут сделать вашу жизнь лучше. Но следует помнить и знать, что существуют люди, которые не хотят делать вашу жизнь лучше. Мало того — они хотят ее разрушить. Некоторые из них пытаются выжать из вас все соки, некоторые хотят помыкать вами, мешать вам, запугивать или сделать козлом отпущения за свои ошибки. Чтобы уберечь себя, нужно лишить этих людей возможности вам вредить.

Для этого есть три способа. Первый — прямая конфронтация. Второй — нейтрализация. Третий — изоляция.

Я знаю, что вы думаете сейчас: «Легче сказать, чем сделать». Иногда вы настолько сильно с ними связаны — эмоционально или финансово, что отрезать их от себя очень и очень непросто. Но как бы болезненно это ни было, общение с такими людьми (или удаление их из вашей жизни) является главным условием вашего благополучия и залогом сохранения нормальной психики. Вот несколько способов их выявить и найти от них защиту.

Прилипалы

Есть люди, которые умеют сами справляться со своими проблемами и не доставляют никому особых хлопот. А есть такие, которые изматывают вас просьбами, — именно их вам и следует опасаться.

Патологически прилипчивые люди могут опустошить вас эмоционально и финансово. Всем своим существованием они говорят: «Ты мне нужен, чтобы решить все мои проблемы», «Я не могу без тебя ничего сделать», «Мое счастье целиком зависит от тебя», «Если ты оставишь меня, я погибну». В отличие от людей, которые просят о помощи, только когда они действительно в ней нуждаются, и всегда благодарят за нее, люди-прилипалы требуют помощи и внимания постоянно и непрерывно, используя эмоциональный шантаж, чтобы добиться своего, и высказывают благодарность только для того, чтобы вы не сорвались с крючка.

Прилипалы высасывают из вас жизнь, потому что вне зависимости от того, что вы для них сделаете, им этого всегда будет мало. Они не обращаются к вам за поддержкой изредка. Они сразу «наваливаются» на вас и буквально пьют вашу кровь. И, присосавшись к вам однажды, они уже не покинут вас ни при каких условиях. Попробуйте начать отрывать их от себя — и они вцепятся еще сильнее.

Прилипалы отказываются принимать решения или решать проблемы самостоятельно. Они требуют, чтобы вы часами были с ними, держа их за руку и утешая. Если вы поможете им разобраться с одним кризисом, у них немедленно возникнет другой. И вы будете тонуть в зыбучих песках, погружаясь все глубже и глубже каждый раз, когда попытаетесь вытащить их.

Если вы будете проводить с людьми-прилипалами слишком много времени, то сами начнете впадать в депрессию и сомневаться в своих способностях, потому что общение с ними будет вас выматывать, а в ответ

вы не услышите ничего кроме «У меня по-прежнему все ужасно... Я по-прежнему разочарован... Ты мне не смог помочь... Ты обещал спасти меня, но не спас...». Это еще один пример классического дефицита зеркальных нейронов.

Как можно узнать, что вы имеете дело с патологически прилипчивым человеком? Оцените его на основании следующих вопросов по шкале от 1 до 3 (1 — совсем нет, 2 — иногда, 3 — почти всегда).

Вопрос	Оценка
Плачется в жилетку?	
Жалуется?	
Выставляет себя жертвой?	
Заставляет себя жалеть?	
Стремится вызвать к себе сострадание?	
Возмущается, когда дела идут не так, как он хочет?	
Пытается заставить вас почувствовать себя виноватым?	
Похож на «бездонную бочку», чьи желания никогда не могут быть удовлетворены?	
Вызывает желание избегать его?	
У вас все внутри холодеет, когда вы получаете SMS или e-mail от него?	
Вам хочется крикнуть ему «Соберись, тряпка!»?	
Вы чувствуете вину, когда замечаете, что выступаете против него?	

Сложите выставленные баллы:

- с этим человеком можно иметь дело;
- 24 — о продолжении отношений с человеком нужно задуматься;
- 36 — с человеком надо прекратить отношения, пока он не вытянул из вас все соки.

Если вам приходится общаться с патологически прилипчивым человеком, очевидным решением будет прервать эти отношения. Но если они для вас важны и вы хотите их сохранить, можете попробовать дать ему шанс измениться. Если он окажется достаточно умен для того, чтобы серьезно отнестись к вашей просьбе, вы увидите изменения к лучшему. Если же он откажется менять свое поведение или оно станет еще хуже, необходимость разрыва отношений станет очевидной.

Разрыв — очень сильнодействующее лекарство, и решиться на это нелегко. Но на патологически прилипчивых людей действуют только самые сильнодействующие средства. Прилипчивость — это действие, и когда вы имеете дело с ядовитым поведением, старое крылатое выражение «на слова

можно ответить словами, а на действие — только противодействием» оказывается дважды верно.

Я должен предупредить вас — если вы имеете дело с прилипчивым человеком, экстремальные проявления прилипчивости могут быть признаком пограничного психического состояния. Поведение людей в таком состоянии характеризуется следующими признаками:

- они не столько жалуется, сколько требуют;
- они отчаянно боятся, что о них забудут;
- они постоянно или идеализируют вас, или обесценивают;
- у них нет стержня. Они кажутся пустыми именно потому, что на самом деле пусты, и для заполнения этой пустоты вынуждены присасываться к тем, кто находится рядом;
- они действуют импульсивно и подчас опасно для себя;
- им свойственны резкие перемены настроения — от полного уныния и апатии до мощных эмоциональных выплесков;
- в их действиях могут присутствовать признаки параноидальности («Ты как будто мне помогаешь, но на самом деле ты хочешь мне навредить»).

Иметь дело с человеком, который так себя ведет, значит иметь большую проблему. Самый безопасный вариант, если ваши отношения не очень близкие и не очень важны для вас, — это бегство. Правда, даже бегство нужно подготовить и осуществить аккуратно, поскольку люди, находящиеся в пограничных состояниях, бывают очень мстительны.

Пограничные состояния поддаются коррективке, но только с профессиональной помощью. Если вы не специалист, попытка помочь может привести к тому, что вы сгорите вместе с этим человеком.

Задиры

В своей работе я постоянно сталкиваюсь с жертвами задир, но лично меня задирают редко. Последний случай, однако, оказался весьма памятным.

Я присутствовал на процессе по делу О. Симпсона, наблюдая за ходом дебатов по просьбе обвинения. Юристы просили меня дать рекомендации. Внезапно печально известный адвокат истца Ф. Ли Бейли спросил Марка Фурмана — офицера полиции, проводившего начальное следствие и находившегося «под огнем» защиты, знает ли он меня. Показывая на меня пальцем, Бейли фактически обвинял меня в том, что я инструктировал Фурмана, как ему вести себя перед судом. Неожиданно для себя я

обнаружил, что нахожусь в центре внимания целой страны. Позже, в прениях сторон, Бейли попытался высказать эти обвинения мне в лицо. Но, к счастью, я кое-что знаю о том, как обращаться с людьми, подобными ему, поэтому повел себя не так, как он рассчитывал. Несколько минут Бейли разглагольствовал примерно в таком духе:

— Доктор Гоулстон, мы точно не знаем, для чего вы присутствуете на этом процессе, но видим, что вы проводите здесь все свое время.

Пока он говорил, я смотрел ему прямо в глаза. Просто смотрел в глаза, вместо того чтобы что-то отвечать или делать.

— Марк, вы ничего не ответили, — обратился ко мне другой адвокат.

— Но ведь и господин адвокат не задал мне ни одного вопроса, — ответил я, продолжая смотреть Бейли в глаза, пока тот не выдержал и не отвел их.

Тогда представитель защиты спросил, не «промывал ли я мозги» Фурману, не давал ли ему каких-либо лекарств и не делал ли чего-либо еще, чтобы подготовить его к даче показаний. Я припомнил, как Бейли загонял Фурмана в угол во время перекрестного допроса. Мне стало ясно — адвокат истца рассчитывает, что я запаникую и совершу какую-нибудь оплошность, которой он мог бы воспользоваться и обратить против меня. Я видел, что в ходе процесса Бейли именно этим и занимался: пытался разоружить, расстроить, вывести человека из себя, заставить его потерять контроль над собой. Поэтому когда он спросил меня, не давал ли я лекарств и не промывал ли мозги Фурману — вопрос очевидно оскорбительный, — я подождал, медленно досчитав про себя до семи, и прочистил горло. В этот момент в комнате установилась мертвая тишина. Я еще раз досчитал про себя до семи и сказал Бейли:

— Прошу прощения, мистер Бейли. Я слегка отвлекся. Не могли бы вы повторить то, что сказали?

Он был абсолютно ошеломлен. Как я мог отвлечься от выступления самого опасного и искушенного юриста в мире? После этого он отступил — что еще раз доказывает, что если вы не собираетесь играть по правилам задиры, то обычно оказывается, что у него нет запасного плана.

Вывод из этого урока прост: задиры нападают, когда думают, что вы будете легкой жертвой. Откажитесь от игры по их сценарию, и они, скорее всего, сдадутся и отправятся на поиски более легкой цели.

Разумеется, не всегда есть возможность противостоять задире. Например, если вы отчаянно нуждаетесь в том, чтобы сохранить свою нынешнюю работу, а ваш босс обладает властью нанимать и увольнять людей по своему капризу. Реальным выбором может быть только

минимизация контактов с боссом и незаметный для него поиск работы с не столь токсичной атмосферой. Однако даже в этом случае вы станете менее желанной целью, если не будете выглядеть уязвимым.

Когда задира пытается запугать вас, используя словесную атаку, сделайте следующее. Посмотрите ему в глаза. Ведите себя предельно вежливо, но так, как будто вам слегка скучно и вы немного рассеянны. Позвольте языку вашего тела передать то же самое сообщение: стойте прямо, расслабленно, поднимите голову, как если бы вы слушали, но не очень внимательно. Опустите руки, не скрещивайте их на груди. Часто такая реакция выводит задирку из его комфортной зоны и иногда даже вынуждает уступить. Если позволить себе небольшой риск, у вас появятся дополнительные варианты обращения с задирами. Мой любимый подход, который застает врасплох почти всех задир, состоит в том, чтобы ответить на их выпад, и ответить жестко. Задиры всегда рассчитывают выйти сухими из воды, но в глубине души понимают, что это не идеальная стратегия. Иногда им нужен человек, который может сказать им это в лицо. Это рискованный шаг, но и выигрыш может быть велик. Конечно, при этом вам самим нужно обязательно иметь стратегию выхода из ситуации.

Паразиты

Вы знаете таких людей. Это те, кто каждый день просит вас о каких-то услугах и при этом, по странному совпадению, никогда не находит времени помочь вам.

В отличие от прилипал эти люди не могут разрушить вашу жизнь, но с легкостью испортят вам день. По их вине вы будете выглядеть неэффективными в глазах других (потому что вы делаете их работу вместо своей), постоянно чувствовать себя обиженным, но они без стеснения украдут у вас любое количество времени, которое вы бы предпочли потратить на более полезные для вас дела.

Паразитов надо стараться избегать, но если это невозможно — нейтрализовать их. Как? Это самый простой трюк в данной книге. В следующий раз, когда паразит попросит вас об услуге, используйте такой сценарий:

Паразит: Ты не мог бы подготовить графики для моей презентации? Я знаю, что должен сделать их сам, но я буквально тону в делах.

Вы: Конечно, о чем речь! А ты не мог бы помочь мне подготовить отчет? Он нужен мне к послезавтрашнему дню.

Паразит: Ну-у...

Вы: Я правильно понял, что ты не хочешь оказать мне ответную услугу?

Паразит: Э-э-э...

Сделайте так один-два раза, каждый раз настаивая на эквивалентном обмене, и паразит переключится на более легкую жертву. Вам нужно заранее подготовиться к такому разговору и запастись встречной просьбой. Это отличный способ — вам не приходится говорить «нет», вы не выходите из себя и не даете своему собеседнику никакого повода для обиды. То есть вы не создаете себе врага, вы просто отправляете его на поиски другого простофили.

Нарциссы

Эти люди не причинят вам никакого ущерба. Но и помощи вы от них не дождетесь. Вы им нужны только в качестве аудитории для демонстрации их великолепия. Нарциссы не отражают зеркально ваших чувств и эмоций. Зеркала им нужны только для того, чтобы спрашивать: «Свет мой, зеркальце, скажи, кто на свете всех милее?». На этот вопрос они же сами и отвечают: «Я на свете всех милее!».

Лозунг нарциссов звучит так: «Ну хорошо... хватит уже про вас». (И он может прозвучать, когда про вас не было сказано ни одного слова.) Нарциссы всегда находятся в центре сцены, ожидая, когда «публика» рассядется в зрительном зале и начнет им аплодировать. Они перебивают вас, игнорируют любые ваши достижения, чтобы рассказать о своих, и рассчитывают, что вы будете относиться к их проблемам гораздо серьезнее, чем к собственным жалким мелким проблемкам.

При этом нарциссы (в отличие от психопатов, о которых речь пойдет позже) совсем не обязательно по-настоящему плохие люди. Часто они просто испорчены. Иногда с ними вполне можно работать вместе, если вы понимаете их поведение. Если, например, вашим бизнес-партнером является нарцисс, вам нужно просто управлять своими ожиданиями и не рассчитывать, что он сделает что-то, что не входит в круг его интересов. В этом случае их нарциссические действия не будут восприниматься вами как удар исподтишка.

Как понять, что вы имеете дело с нарциссом? Возьмите эту анкету и оцените человека по шкале от 1 до 3 (1 — никогда, 2 — иногда, 3 — почти всегда).

Вопрос	Оценка
Как часто этот человек хочет оказаться правым, несмотря ни на что?	
Как часто он выражает нетерпение при общении с вами?	
Как часто он вас перебивает и раздражается, когда его перебиваете вы?	
Как часто человек требует бросить все и выслушать его и раздражается, когда это делаете вы?	
Как часто он говорит больше, чем слушает?	
Как часто этот человек говорит «Да, но...», «Это не так», «Нет», «Однако...», «Твоя проблема в том, что...»?	
Как часто он отказывается сделать то, что для вас важно?	
Как часто он ожидает, что вы с радостью сделаете что-то для него, как бы неудобно это для вас ни было?	
Как часто он ожидает, что вы примете такое его поведение, какое он отказывается принять от вас?	
Как часто этот человек забывает сказать «спасибо», «извините», «поздравляю», «мне жаль»?	

Суммируйте выставленные баллы:

- 16 — отзывчивый человек;
- 23 — любитель поспорить;
- 30 — нарцисс.

Нужно ли поддерживать отношения с нарциссом, если вы не можете его изменить, или отказаться от них? Это зависит от конкретной ситуации, поскольку нарциссы могут быть отличными партнерами в жизни или в бизнесе. Почти все политики — нарциссы (а кто еще смог бы этим заниматься?). Почти все актеры и многие часто выступающие перед публикой юристы и СЕО тоже относятся к этому психотипу.

Нарциссы часто добиваются больших успехов во всем, и совместное путешествие с ними по жизни может быть впечатляющим. Иногда, находясь рядом с ними, можно взлететь очень высоко, но нередко такое соседство угрожает закончиться вашим унижением. Выбор за вами — главное, не следует рассчитывать на равноправные с ними отношения.

Психопаты

Много лет назад исследователь Роберт Хэйр отправил в научный журнал статью, в которой приводил электроэнцефалограммы (ЭЭГ) взрослых людей, выполнявших простые лингвистические задания. Но

получил очень странный ответ: редактор журнала отверг статью с порога, написав, что «такие ЭЭГ не могли быть получены у реальных людей».

В каком-то смысле редактор был прав. Это были электроэнцефалограммы психопатов — хладнокровных, безжалостных людей, у которых, как кажется, полностью отсутствуют некоторые ключевые признаки, делающие человека человеком. Эти люди отличаются от всех остальных биологически, в том числе и в эмоциональном плане.

Примерно один из сотни является психопатом, и большинство из них не находятся за решеткой. Фактически базовые принципы классического психопата — холодность, отсутствие эмпатии, эгоизм, беспощадность — превращают некоторых из них в самых успешных бизнес-лидеров. Наименее яркие личности попадают за решетку, а самые умные — в кабинеты CEO.

Рано или поздно, но вам придется встретиться с такими людьми. Если это произойдет, следуйте одному правилу: уносите ноги. Уходите. Убегайте. Если нога застрянет — отгрызайте ее. Эти люди разрушат вас — финансово, эмоционально, во всех других смыслах, если это им вдруг зачем-то понадобится. И даже не вспомнят об этом.

Многие совершают ошибку, пытаясь что-то доказать психопату или разжалобить его. Но наладить с ним эмоциональный контакт невозможно. Вы не можете убедить его принять вашу позицию, заставить пожалеть вас или добиться от него хоть какой-либо помощи. Он может сделать вид, что заботится о вас (потому что является выдающимся имитатором эмоций). Он часто знает, как уменьшить ваш дефицит зеркальных нейронов, и может вас очаровать. Однако все это он будет делать только с одной целью — чтобы манипулировать вами.

Как вы можете распознать психопата? Это труднее, чем вы думаете, но вот несколько подсказок. Такие люди манипулируют окружающими, как шахматисты фигурами, не обращая никакого внимания на боль, которую при этом причиняют. Они с азартом хищника охотятся за острыми ощущениями. Легко лгут и никогда не переживают, если их на этом ловят. Они харизматичны, очаровательны и могут уговорить кого угодно. Жаждают власти и делают все для того, чтобы ее получить. Они используют людей, когда те им нужны, и потом выбрасывают за ненадобностью.

Подчеркну еще раз: не делайте ошибки, считая, что вы сможете справиться с этими людьми. Я сделал установление контактов с людьми своей профессией и добился в этом отличных результатов, но ни один из описанных в этой книге подходов на психопатов не подействует по очень простой причине — у них напрочь отсутствуют механизмы нервной

системы, отвечающие за общепринятые моральные и этические реакции человека в обществе. Можете считать психопата экзотическим, но смертельно опасным животным. Держитесь от него как можно дальше. Уходите, даже если вы потеряете деньги, работу или разрушите карьеру. Вы заплатите намного больше, если останетесь рядом.

Проверка у зеркала: кто именно является проблемой?

Я рассказал вам о нескольких типах ядовитых людей, с которыми вы можете встретиться в жизни. Существует множество других типов, но с большинством из них легко установить контакт или изменить их (и даже обойти стороной, если в этом будет необходимость). В следующих главах вы узнаете о методах, помогающих таких людей нейтрализовать, или избавиться от них, или даже превратить в ваши активы.

Однако когда вы встречаете ядовитых людей и пытаетесь проанализировать их проблемы, вам следует помнить еще об одном варианте. А что если человеком, создающим проблему, являетесь вы?

Когда вы честно посмотрите в зеркало, может оказаться, что именно у вас есть какие-то «сдвиги». Не волнуйтесь. Все люди в какой-то мере отклоняются от нормы, но хороших людей от ядовитых отличает способность взглянуть этому факту в лицо и сделать выводы. Вот вам пример такого вывода от человека, который хорошо понимает, о чем говорит.

Я отчаянно гнал машину домой. Семь минут назад мне позвонила жена. В середине сеанса психотерапии, который я проводил с очень сложным пациентом. В таких случаях очень важно сохранять полную концентрацию, и я не раз просил жену не звонить мне в это время.

Я снял трубку.

— Что? — спросил я, услышав ее голос, подразумевая при этом «какого черта ты мне звонишь?!».

В этом коротком вопросе уместилось мое истинное отношение к ее опрометчивому поступку, вынудившему меня прервать сеанс в самый неподходящий момент.

Но в следующую секунду я понял, что ее проблема слишком серьезна для того, чтобы бояться моей реакции на ее звонок. В голос жены звучал неподдельный ужас:

— Пожалуйста, не сердись на меня! Я лежу на полу и не могу подняться, — произнесла она.

— Я выезжаю немедленно, — произнес я твердым голосом. Извинившись перед пациентом, я объяснил, что в моей семье произошел несчастный случай, и пообещал повторить сеанс в другое время. После

чего сел в машину и набрал 911. Меня попросили оставаться на связи

Я ехал, и досада на работу диспетчера службы казалась мне мелочью по сравнению с бешенством, которое я испытывал по отношению к самому себе. Как я мог требовать от жены не звонить мне в подобных ситуациях? Но все эти чувства перекрывал страх перед тем, что может произойти.

Я влетел в дом и подбежал к жене.

— Спасибо, что приехал, и, пожалуйста, не сердись на меня.

По собственной оценке я никогда не относил себя к жестоким людям, но те границы, которые я установил в отношении звонков в рабочее время, были по-настоящему жестокими.

— Не переживай, все будет хорошо. И не извиняйся, — сказал я, удивляясь тому, какой же дрянью нужно быть, чтобы заставить свою жену бояться позвонить мне, даже когда ее жизнь была под угрозой. В этот момент я понял, что моя жена и дети должны иметь по меньшей мере такой же уровень привилегий, что и мои пациенты, которым я разрешаю обращаться ко мне в любое время, если они оказываются в опасной ситуации.

Поступал ли я неразумно, отказывая им в этой привилегии? Да. Было ли мое поведение ядовитым? Да.

Именно это я и имел в виду, говоря, что все мы рано или поздно демонстрируем свою ядовитость. Если вы поймали себя на подобном поведении, то должны застраховаться от его повторения в будущем. В моем случае сообщение было совершенно ясным: «Врач, исцелись сам».

Полезная мысль

Если вы колеблетесь, прежде чем сказать «нет», то, возможно, вы неврастеник. Если вы по-настоящему боитесь сказать «нет», то вы, скорее всего, имеете дело с ядовитым человеком. Если никто никогда не говорит «нет» вам, то ядовитым человеком являетесь именно вы.

Практические шаги

Составьте список людей, играющих ключевую роль в вашей жизни. Возле каждого имени напишите ответы на следующие вопросы.

Могу ли я положиться на этого человека в практических вопросах?

Может ли он оказать мне эмоциональную поддержку? Финансовую поддержку? Быструю и добровольную помощь, когда у меня проблемы?

Если напротив чьего-то имени вы увидите много «нет», вам следует подумать о том, чтобы изменить отношения с этим человеком либо разорвать их.

Теперь более сложная часть. Составьте список людей, которые полагаются на вас, ответьте на эти же вопросы. Если будете честны с собой, то, вероятно, заметите некоторые моменты, которые заставят вас покраснеть. Если так, нацельте себя на то, чтобы стать положительным человеком, а не ядовитым.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

1

1 CEO (англ. chief executive officer) — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, руководитель). Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности. Прим. ред.

2

2 СТО (англ. chief technical officer, или chief technology officer, — «технический директор») — руководящая должность в западных компаниях, соответствующая русской «главный инженер». Один из руководителей корпорации, отвечающий за ее развитие и разработку новых продуктов; в ведении СТО обычно находится вся технологическая часть производства. Прим. ред.

3

3 Дэниел Гоулман, «Эмоциональный интеллект», АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2008 г.

4

4 Пар — в гольфе: количество ударов, которое требуется опытному игроку для перехода к следующей лунке. Прим. ред.

5

5 UCLA (University of California, Los Angeles) — Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе. Прим. ред.

6

6 Эш, М. К. Путь Мэри Кэй. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

7

7 EQ (англ. Emotional intelligence) — эмоциональный интеллект (ЭИ), группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих, в том числе самосознание, самоконтроль, эмпатия, навыки отношений, мотивация. Прим. ред.

8

8 Дистресс — форма стресса. В отличие от эустресса (стресса, вызванного положительными эмоциями, несильного стресса, мобилизующего организм) это негативный тип стресса, с которым организм не в силах справиться. Дистресс разрушает здоровье человека и может привести к тяжелым заболеваниям, т. к. разрушает иммунную систему. Прим. ред.

Читайте продолжение во 2 части книги.