



Книга Не стать заложником

Сохранить самообладание и убедить оппонента

Джордж Колризер
Jossey-Bass, 2006
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Если бы опасный преступник приставил пистолет к вашему виску и потребовал денег, спасти вас смог бы именно этот человек – автор книги Джордж Колризер. Профессиональный психолог и опытный переговорщик, участвовавший в операциях по спасению заложников в разных странах, Колризер применил свой опыт и знание специальных приемов к миру бизнеса. Автор убежден, что разрешение конфликтов не представляет ничего сложного, если вы знакомы с человеческой психологией. Хотя описанные им принципы ведения переговоров можно встретить во многих книгах по психологии и менеджменту, богатый личный опыт и собственные методы придают его идеям дополнительную ценность. В качестве иллюстраций автор приводит реальные случаи с захватом заложников. По мнению *BooksInShort*, вопрос о том, стоит ли читать эту книгу, не подлежит обсуждению.

Основные идеи

- Ощущение собственной беспомощности – это осознанный выбор.
- Мысль о неизбежности провала может стать “самоисполняющимся пророчеством”.
- Научитесь давать себе установку на преодоление трудностей.
- Страх неудачи – главный барьер на пути к успеху.
- Принимать жизнь такой, какая она есть, могут только люди с высокой самооценкой.
- Не давая выхода своим переживаниям, человек теряет способность к установлению эмоциональных контактов.
- В поисках путей разрешения конфликтной ситуации думайте о стоящих перед вами задачах, а не о том, кто виноват.
- В любых обстоятельствах относитесь к людям с уважением.
- Одно из основных правил ведения переговоров – не позволять эмоциям взять над вами верх.
- Не откладывайте решение сложных проблем, а сразу же выносите их на обсуждение, иначе они только усугубятся.

Краткое содержание

Не становитесь заложником

Что может быть страшнее, чем стать заложником преступника, вооруженного ножом или пистолетом? Когда мы смотрим по телевизору новости, то нередко задумываемся, как повели бы себя в какой-нибудь экстремальной ситуации. Однако лишь немногие могут представить себе ужас, пережитый оказавшимся в заложниках человеком. Никому из нас не приходит в голову, что мы практически каждый день тоже попадаем в заложники – к начальникам, сослуживцам, жизненным обстоятельствам и даже к своим эмоциям. Подобно заложникам в руках настоящих преступников, мы ощущаем собственную беспомощность – кажется, что мы попали в западню, из которой нет выхода.

“Благодаря современным технологиям с нами можно связаться в любой момент времени. Работа вторгается в нашу частную жизнь, и, ощущая себя заложниками, мы причиняем боль себе и другим”.

Представьте, что по дороге на работу вас “подрезает” другой водитель или авиаконструкция теряет во время перелета ваш чемодан. Вы огорчены, раздражены, вне себя от возмущения? Именно эти эмоции какое-то время будут определять ваше поведение. Если вы не способны преодолеть собственную негативную установку или допускаете, чтобы вами манипулировали, значит, вы стали заложником.

“Эмоции – это особая энергия, которая, едва образовавшись, стремится найти выход”.

Наша реакция на стрессовые ситуации в основном обусловлена физиологическими причинами. Нейробиолог Пол Маклин выделяет три уровня иерархии систем головного мозга: так называемый “мозг рептилии”, лимбическую систему и неокортекс. “Мозг рептилии” управляет самыми простыми инстинктами, такими как инстинкт самосохранения. Лимбическая система отвечает за эмоции. В неокортексе, наиболее развитом у человека, происходят мыслительные процессы – именно неокортекс управляет импульсами, поступающими из первых двух систем. Научиться контролировать свои эмоции и правильно действовать в ситуации конфликта может любой человек.

Сила воображения

Выдающиеся спортсмены говорят, что на пути к победе они не думают о боли, дискомфорте, усталости. Они сосредоточены на достижении цели. Марафонец не сойдет с дистанции, даже если на 30-м километре забега у него сведет судорогой ногу – он продолжит бег, представив, как пересекает финишную черту. Выбывшийся из сил участник заплыва через Ла-Манш не станет просить сопровождающий экипаж поднять его на борт – он будет думать о том, как выходит на берег под восторженные рукоплескания болельщиков.

“Тот, кто боится неудачи, как правило, не способен экспериментировать и рисковать, даже если у него есть все шансы на успех”.

Тем не менее многим людям свойственна негативная установка. Становясь заложниками собственного пессимизма, мы обрекаем себя на неудачи. Представьте, как в понедельник утром вы входите бодрым шагом в свой кабинет, предвкушая, что свернете горы. Проходит пятнадцать минут. Вы ответили на пять телефонных звонков, получили десяток писем и сообщений, прочитали напоминание о встрече с трудным клиентом. Мир вокруг вас внезапно померк. Вы не можете сосредоточиться. От рабочего настроения не осталось и следа. Однако опытный руководитель не позволит себе стать заложником обстоятельств: он сохранит собранность и позитивный настрой.

“Ощущение собственного бессилия – один из первых признаков того, что вы оказались в положении заложника”.

В психологии существует понятие “самоисполняющегося пророчества”. Считается, что твердая уверенность в неизбежности какого-то события значительно увеличивает его вероятность. Как правило, характер ожиданий человека – позитивный или негативный – определяется его личным психологическим опытом. Например, если родители всячески препятствовали тому, чтобы ребенок попадал в рискованные ситуации, во взрослой жизни этот человек вряд ли решится покинуть “зону комфорта” и пойти на риск. Однако можно попытаться изменить этот стереотип и перестать быть заложником своей негативной установки.

“Мудрым может стать только тот человек, который умеет радоваться”.

Одним из способов является визуализация желаемого результата. Этим приемом часто пользуются спортсмены. Выходя на поле, футболист уже мысленно бьет по воротам. Не успев поднять ракетку, теннисист уже представляет, как сделал подачу на вылет. Почему бы вам не применить этот прием на рабочем месте? Перед выступлением на совете директоров представьте, как руководители вашей компании сидят в конференц-зале и внимательно вас слушают. Представьте аплодисменты, которыми вас наградят после окончания вашей презентации, и приятное чувство удовлетворения.

Развитие эмоциональной связи

Руководители компаний зачастую настолько сосредоточены на показателях результативности, что игнорируют одну из самых важных составляющих успеха. Погрузившись с головой в графики и диаграммы, они забывают о живом общении с сотрудниками. Начальники, предпочитающие иметь дело с бумагами, как правило, просто боятся вступать во взаимоотношения с другими людьми, становясь заложниками своего страха. Причину этому они должны искать в своем прошлом. В основе любых взаимоотношений лежит цикл развития эмоциональной связи, состоящий из четырех этапов:

1. **Формирование привязанности.** Ученые выяснили, что если новорожденные дети лишены общения, они столкнутся с серьезными психологическими проблемами, когда вырастут. Малышу, который ощущает заботу и нежность родителей, мир кажется совершенно безопасным. Контакт с родителями помогает развивающемуся ребенку познавать мир, не испытывая страха быть отверженным.
2. **Стойкая эмоциональная связь.** Наличие эмоциональной связи очень важно и для руководителя, и для подчиненного. Не чувствуя эмоциональной связи со своим непосредственным начальником, сотрудники не могут относиться к работе с энтузиазмом. Они будут часто отсутствовать на работе под предлогом болезни или вымещать свое раздражение и неудовлетворенность на коллегах и клиентах.
3. **Разрыв связи.** В любых отношениях рано или поздно наступает момент разрыва. Супругов разлучает смерть, у детей начинается взрослая самостоятельная жизнь, коллеги переходят работать в другие компании.
4. **Переживание утраты.** Мы должны найти в себе силы принять утрату как факт, восстановить равновесие и жить дальше. Если уволенный сотрудник является на прежнее место работы и угрожает бывшим коллегам, значит, он не сумел преодолеть чувство утраты. Если заслуженный работник компании, которого обошли при повышении, замкнулся в себе, значит, он не в состоянии справиться с разочарованием.

“Человек, лишенный психологической опоры, остается один на один со своими первобытными инстинктами. Если у нас есть психологическая опора, мы не станем заложниками своего эго или жизненных обстоятельств”.

Установление эмоциональных контактов – важнейший элемент командной работы. Когда в коллективе царят взаимопонимание и уважение друг к

другу, сотрудники получают удовлетворение от совместной работы. Они доверяют друг другу и открыто делятся своими тревогами и сомнениями. Они тактичны по отношению к коллегам, и их критика всегда носит конструктивный характер. Именно тем руководителям, которые ставят своей задачей сплочение команды, а не установление контроля над каждым ее членом, удается повысить производительность труда.

Самооценка и роль психологической опоры

Люди с высокой самооценкой не боятся принимать на себя ответственность. Они с готовностью берутся за сложные задачи. Они оптимистичны по натуре и способны находить творческие решения. Позитивный настрой и самоуважение позволяют им преодолевать любые жизненные трудности. Люди с низкой самооценкой, напротив, всегда недовольны собой. Им постоянно требуется моральная поддержка. Как бы высоко ни оценивали их действия окружающие, им не избавиться от неуверенности в своих силах. Повысить самооценку такие люди могут, если научатся мириться с тем, что они не в состоянии изменить, и будут принимать помощь и советы от других.

“Найти выход из конфликтной ситуации помогут взаимное доверие, искренность и честность”.

Высокую самооценку обычно имеют те, кто прошел все этапы развития эмоциональной связи. Родители, которые хвалят своих детей и разными способами дают им понять, что при желании можно добиться чего угодно, закладывают фундамент успеха в их взрослой жизни. Для своих детей они играют роль психологической опоры. “*Психологическая опора*” – это человек, предмет или жизненная цель, которые наделяют нас ощущением собственной силы. Психологической опорой может быть муж или жена, родители, руководитель на работе, дом, религия или хобби – по отдельности или вместе.

“Конфликт создает возможность для применения творческих способностей и поиска новаторских решений”.

Возьмем историю одинокого пожилого американца по имени Боб, у которого никого не было, кроме собаки по кличке Бастер. Однажды Бастер, сорвавшись с поводка, выскочил на проезжую часть, и его сбила машина. Хозяин в отчаянии бросился к погибшей собаке, проклиная свою неосторожность. Проходившие мимо трое подростков попытались утешить труп собаки, отпуская в адрес Боба язвительные шутки. Боб выхватил пистолет и, угрожая им, запер подростков у себя в доме.

“Наилучшие результаты показывает та команда, которая отличается сплоченностью и равнодушным отношением к работе”.

Профессиональные переговорщики, вызванные на место событий, быстро поняли, что Бобу нечего терять: Бастер, который был для него психологической опорой, погиб. Однако убивать подростков Боб не собирался, хотя и продержал их в заложниках почти сутки. Один из переговорщиков бросил в окно камень с запиской “Давайте поговорим”. Камень разбил стекло, и Боб в ярости закричал на переговорщика. Тот воспользовался моментом, чтобы установить с ним эмоциональный контакт. Боб потребовал возместить ущерб за разбитое окно, и переговорщик сразу же согласился это сделать. В разговоре выяснилось, что Бобу нужны деньги, чтобы похоронить Бастера. Переговорщик пообещал достать необходимую сумму. Через два часа Боб, отпустив заложников, сдался полиции.

Учитесь управлять конфликтной ситуацией

“Мозг рептилии” сигнализирует, что конфронтации нужно избегать. Люди, получившие в детстве психологическую травму из-за постоянных ссор между родителями, во взрослой жизни обычно стремятся любыми способами избегать конфликтов. Когда человек не в состоянии справиться с конфликтной ситуацией, он обрекает себя на участь заложника. Чтобы добиваться своих целей, руководитель должен уметь управлять конфликтом.

“Китайский иероглиф «слушать» состоит из трех элементов, обозначающих сердце, глаз и ухо. Чтобы услышать другого, нам нужны не только уши – нам нужны глаза и сердце”.

Правильный подход к конфликту заключается в том, чтобы не бежать от него, как от источника негативных эмоций, а рассматривать его как возможность чему-то научиться и что-то улучшить. Конфликт – это естественный компонент человеческих взаимоотношений. У нас всегда есть причины для разногласий – в особенности на работе. Чтобы найти выход из конфликтной ситуации, необходим спокойный, конструктивный диалог, участники которого свободно высказывают свое мнение, не поддаваясь эмоциям.

“Счастье – это особое состояние души, восприятие мира и умение принимать жизнь такой, какая она есть”.

От умения вести диалог и управлять конфликтом иногда зависит не только благополучие, но и жизнь людей. Поэтому в операциях по освобождению заложников очень важно с самого начала установить эмоциональный контакт с преступником. Иногда это удается сделать самим заложникам. В 2005 году в городе Атланта подследственный Брайан Николс убил четырех человек прямо в здании суда. Николсу удалось сбежать, и на следующий день он взял в заложники женщину по имени Эшли Смит.

Связанная у себя в квартире по рукам и ногам, заложница начала с преступником разговор, постепенно перешедший в обсуждение вопросов семьи и религии. Эшли прочла Николсу отрывки из книги “Жизнь, подчиненная цели”. Эмоциональный контакт возник, когда Николс сообщил ей, что накануне ночью у него родился сын. Эшли сказала, что если он убьет ее, то ее пятилетняя дочка, которая растет без отца, останется крупной сиротой. Вскоре Николс развязал ее, а утром она испекла ему на завтрак оладьи. В конце концов он ее отпустил. Установление эмоционального контакта с преступником спасло Эшли жизнь.

Управление конфликтами на работе

Если вам кажется, что подчиненный намеренно провоцирует конфликт, не принимайте это на свой счет, а постарайтесь выяснить истинную причину его раздражения. Возможно, утром он повздорил с коллегами, у него заболел ребенок или он переживает, что получил штраф за нарушение правил дорожного движения. Причину сильной эмоциональной реакции обычно следует искать в нарушенной эмоциональной связи и

пережитой утрате.

Игнорируя конфликтную ситуацию, вы от нее не избавитесь. Конфликт, словно кровоточащая рана, требует немедленных действий, иначе он усугубится. Ищите выход из конфликта очень осторожно. Выплескивая раздражение на вызвавшего ваше недовольство человека, вы отпугнете его либо вызовете ответный всплеск гнева. Основы управления конфликтом – вежливость, сдержанность и правильно выбранный момент. Конец напряженного рабочего дня – не самое удачное время, чтобы посвящать начальника в свои проблемы. Продуктивно разрешить конфликт можно только в том коллективе, где принято уважать разные точки зрения. Вы должны поощрять открытую дискуссию, и руководители вашей компании всегда должны быть готовы выслушать подчиненных.

Как вести переговоры

Во время беседы смотрите прямо в глаза собеседника. Объясняя свою позицию, давайте возможность высказаться и другой стороне. Научитесь внимательно слушать – лучше понимать собеседника вам поможет навык перефразирования его слов. Если вас критикуют, не показывайте своего раздражения, а поблагодарите собеседника за ценные замечания. Не позволяйте себе стать заложником собственной эмоциональной реакции на критику. Вас не должно смущать слово “нет” – оно означает, что вы сделали еще один шаг к взаимопониманию. Если собеседник крайне неохотно участвует в диалоге, уклончив и неискренен, у вас может возникнуть чувство, что разговор заходит в тупик. Вы начинаете нервничать, тогда-то у вас и возникает ощущение, будто вы оказались в положении заложника. В процессе диалога необходимо установить эмоциональный контакт с другой стороной, который следует укреплять, даже если переговоры протекают не так, как вам бы хотелось. Переговоры требуют самодисциплины: полицейский или тюремный охранник никак не реагируют на оскорбительные слова преступника в свой адрес, сохраняя самообладание и чувство собственного достоинства.

Об авторе

Джордж Колризер – психолог, специалист по ведению переговоров об освобождении заложников. Преподает теорию управления и организационное поведение в Международном институте менеджмента (IMD). Известный во всем мире консультант по вопросам лидерства и управления.
