

Существует одна важная вещь, о том, как говорить в своем бизнесе и том, как слушать. Прочтите эту книгу и вы узнаете, почему — слышать и понимать.
Марк Гоулстон — самый популярный оратор в мире. Нью-Йорк и Бостон.

Марк Гоулстон

Я слышу вас насквозь

Эффективная техника
переговоров!



[Купите сейчас!]

Mark Goulston
and others

Марк Гоулстон Я слышу вас насквозь

-
- [Предисловие](#)
- [Часть первая](#)
 -
 - [Кто удерживает в заложниках вас?](#)
 -
 - [Цикл убеждения](#)
 - [Секрет: убеждать просто](#)
 - [Немного науки: как мозг переходит от «нет» к «да»](#)
 -
 - [Трехслойный мозг](#)
 - [Захват миндалины — смерть для рационального мышления](#)
 - [Зеркальные нейроны](#)
 - [От теории к действию](#)
- [Часть вторая](#)
 -
 - [Правило 1](#)
 -
 - [Прежде всего установите контакт с самим собой](#)
 - [Главное — скорость](#)
 - [От «черт возьми» к «согласен»](#)
 - [Сила «Вот черт!»](#)
 - [Упражнение «черт возьми» — «согласен»](#)
 - [Правило 2](#)
 -
 - [«Но я же слушаю! Разве нет?»](#)
 - [Насколько хорошо вы знаете тех людей, с которыми давно знакомы?](#)
 - [Правило 3](#)
 -
 - [Почему ощущение «вас чувствуют» изменяет людей?](#)
 - [Шаги к тому, чтобы ваш собеседник понял: его чувствуют](#)
 - [Правило 4](#)
 -
 - [«Интересный» болван](#)
 - [Нужно быть заинтересованным, а не изображать интерес](#)
 - [Правило 5](#)
 - [Правило 6](#)

-
- [Избавление человека от дистресса](#)
- [Помощь в выходе эмоций](#)
- [О подростках](#)
- [Правило 7](#)
 -
 - [Риски корпоративного диссонанса](#)
 - [Если противоречий не избежать, предупредите о них](#)
- [Правило 8](#)
 -
 - [Откройтесь людям, и они откроются вам](#)
- [Правило 9](#)
 -
 - [Прилипалы](#)
 - [Задиры](#)
 - [Паразиты](#)
 - [Нарциссы](#)
 - [Психопаты](#)
- [Часть третья](#)
 -
 - [Техника 1](#)
 - [Техника 2](#)
 -
 - [Каскад «да»](#)
 - [Завоевать доверие](#)
 - [Техника 3](#)
 -
 - [Как это работает](#)
 - [Когда использовать эмпатический удар](#)
 - [Сила аналогии](#)
 - [Техника 4](#)
 - [Техника 5](#)
 - [Техника 6](#)
 - [Техника 7](#)
 - [Техника 8](#)
 -
 - [Переговоры или диалог](#)
 - [А какой вопрос заставит поглядеть вверх вас?](#)
 - [Техника 9](#)

- [Техника 10](#)
- [Техника 11](#)
- [Техника 12](#)
 -
 - [Спасибо и большое спасибо](#)
 - [Искреннее извинение](#)
- [Часть четвертая](#)
 -
 - [Команда из ада](#)
 - [Карьерный взлет](#)
 - [Нарцисс за работой](#)
 - [Новичок](#)
 -
 - [Стадия видимости](#)
 - [Стадия надежности](#)
 - [Стадия выгоды](#)
 - [Эмоциональный взрыв](#)
 -
 - [Почему люди «слетают с катушек»?](#)
 - [Как убедить самого себя](#)
 - [Шесть рукопожатий\[12\]](#)
 -
 - [Создайте ситуацию «один на один»](#)
 - [Сделайтесь виртуальными союзниками](#)
 - [Установите контакт со «сторожем»](#)
 - [Заключение](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)

Уоррену Беннису, учителю и другу.

Именно благодаря тебе я понял, что если внимательно слушать людей, стараться понять, чего именно они хотят, и помогать им в меру своих сил, то они дадут уговорить себя почти на что угодно.

Памяти Эдвина Шнейдмана, пионера в области исследования и предотвращения суицидов, основателя Центра предотвращения самоубийств в Лос-Анджелесе, моего уважаемого наставника.

«Если прислушаться, всегда можно услышать боль, страх, страдания, надежды и мечты других. И если люди почувствуют, что вы слушаете и понимаете, они откроют вам свои умы и сердца» (Эдвин Шнейдман).

Моим читателям.

Рад, что могу дать вам эти важные уроки.

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, пытаюсь 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.

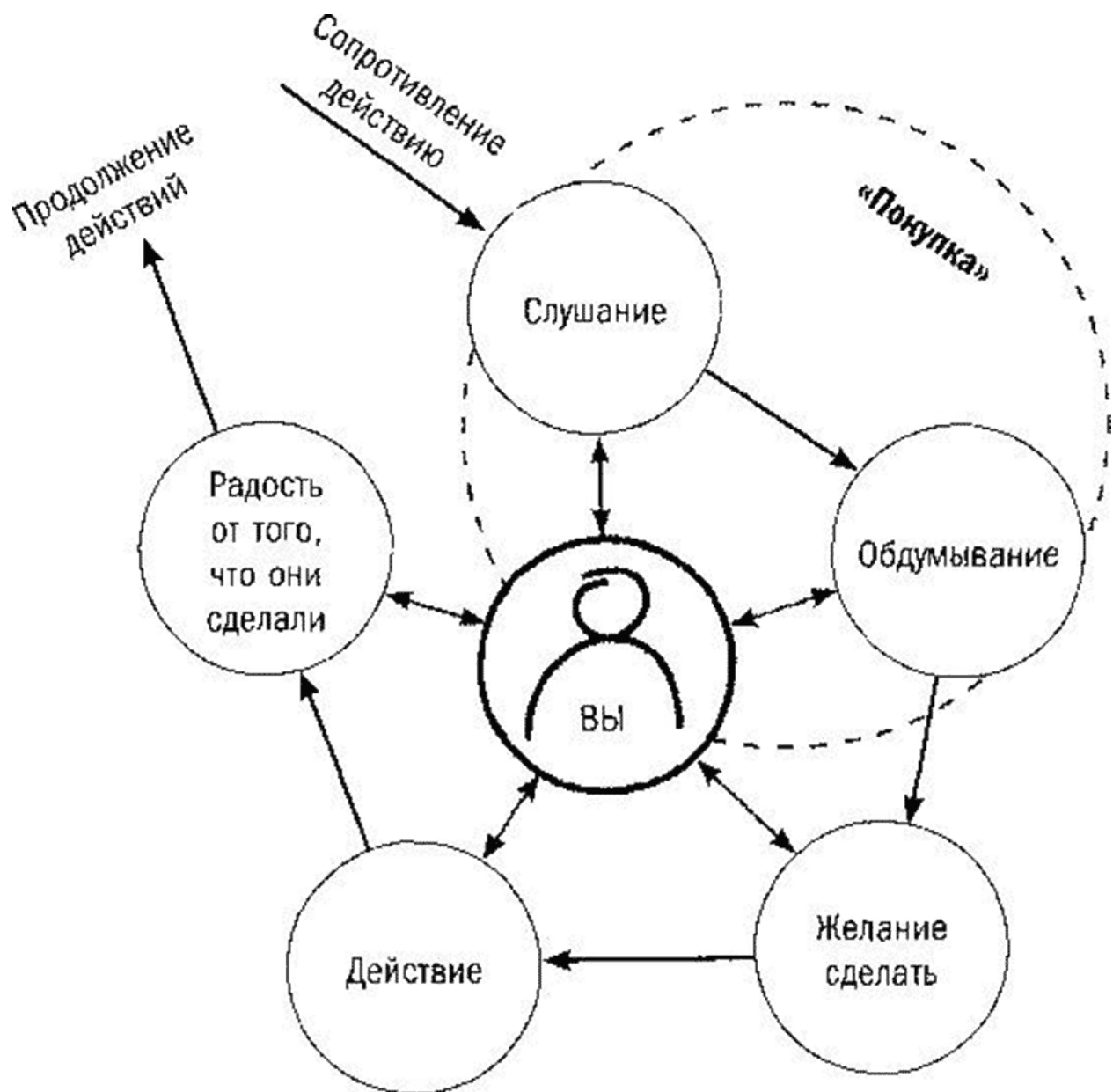
Именно в этом и состоит основная проблема. У всех людей свои собственные потребности, желания, планы и секреты, которые они хотят от вас скрыть. Они находятся в состоянии стресса, очень заняты и часто чувствуют, что не справляются с делами. Чтобы преодолеть стресс и ощущение опасности, они возводят ментальные 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

Миндалины — 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

потребуется несколько часов. Без всякого сомнения, Гоулман очень точно сформулировал эту концепцию, потому что после захвата миндалины весь ваш эмоциональный интеллект улетучивается, 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 миндалина 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 по-доброму? 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 предупреждать 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, попадают 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 закреплением 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 полосы.

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, пытаясь 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. Надеемся, 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 подастся 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. Бы 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 досаждать 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 CEO, 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. CEO не получают обратной связи, и ситуация со временем ухудшается все больше. Наиболее типичная реакция CEO 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. CEO 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 жалуются, 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 «промыывал 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 промыывал 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 задиру 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 застаёт врасплох почти всех задира, 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 СЕО.

Рано или поздно, но вам придется встретиться с такими людьми. Если это произойдет, следуйте одному правилу: уносите ноги. Уходите. Убегайте. Если нога застрянет — отгрызите 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.

Часть третья

Двенадцать простых и быстрых техник достижения «покупки» и убеждения

Изучив базовые правила установления контакта с людьми, вы будете готовы к тому, чтобы взять на вооружение некоторые мощные инструменты для перемещения людей по циклу убеждения.

Применение приведенных в этой главе техник займет всего лишь минуты, но они могут в корне изменить ход бизнес-проекта, сделки, взаимоотношений или даже жизни. Добавьте их в свой коммуникационный арсенал, и вы сможете убедить тех людей, с которыми ранее и не надеялись установить контакт.

Я уже определил те ключевые моменты цикла убеждения, в которые вмешательство наиболее эффективно, но все это довольно условно. Вы можете применять предложенные техники в любое время, в любой ситуации, когда вашей целью будет склонить кого-либо к тому, чтобы он сделал «невозможное».

Техника 1

Неожиданный вопрос

Большинство самых интересных вещей в мире считались невозможными, прежде чем они были сделаны.

Луис Брандейс, судья Верховного суда США.

Результат: человек перестает просто слушать и начинает думать, переходит от «да, но...» к «да, конечно!».

Птицы летают, а люди — нет. Нельзя стать мультимиллионером, продавая книжки через Интернет.

Почему? Потому что все так говорят... ну или по крайней мере потому, что так было всегда. Все так говорят и так думают — до тех пор, пока кто-нибудь этого не сделает.

Если вы, к примеру, один из братьев Райт, или Томас Эдисон, или Джефф Безос — вам даже в голову не придет усомниться в реальности вашей цели. Проблема в том, что другие не особенно верят вам. Значит, ваша задача — перевести ваших сотрудников, клиентов, боссов, инвесторов или вашу семью из состояния «мы не можем этого сделать» в состояние «может быть, мы это сделаем» и далее в «давайте сделаем».

Много лет назад Дейв Хиббард, сооснователь Dialectix, научил меня одному из самых мощных трюков для поворота ситуации, когда вы находитесь в заложниках у людей, которые не могут продвинуться дальше «мы не можем». Он называет это неожиданным вопросом.

Этот метод применим к людям, застрявшим где-то между сопротивлением и слушанием и не готовым перейти к обдумыванию. Обычно они колеблются между страхом («это опасная идея, все провалится, а я окажусь виноват во всем») и апатией («может быть, идея и хороша, но мне кажется, это займет слишком много времени»). Если вам повезет, вы увидите хоть какой-то проблеск интереса («интересно, а вдруг получится? кто знает...»). Но без постоянного и настойчивого подталкивания ваша идея сама по себе никуда не сдвинется. Неожиданный вопрос и служит таким толчком.

Вот как это происходит:

Вы: Есть что-то такое, что сделать невозможно, но если бы вы сделали, то добились бы колоссального успеха?

Собеседник: Если бы только я бы мог сделать _____, но это невозможно.

Вы: Хорошо, что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Вот и все — два вопроса: «Есть что-то такое, что сделать невозможно?» и «Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?».

Что особенного в этих двух вопросах? Они заставляют человека перейти от обороны (или из эгоистичной и оправдательной позиции) к открытости и размышлению. Эти вопросы заставляют нарисовать картинку, соответствующую вашему видению ситуации, и начать совместное обдумывание того, что нужно сделать, чтобы добиться воплощения этого видения.

Когда вы предлагаете людям рассказать вам о чем-то невообразимом, вы, по сути, заставляете их сказать что-то утвердительное. Например: «Да, я считаю, что это невозможно». И они невольно начинают соглашаться с вами. Они переходят от решительного «нет» к «да» или «да, но...». И если в этот момент вы согласитесь с ними и спросите: «Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?» — они не смогут отказаться от сотрудничества.

Этот подход чем-то напоминает используемый в боевых искусствах прием, когда вы после нападения противника не отталкиваете его, а, наоборот, тянете к себе и тем самым выводите из равновесия. Это работает, потому что вместо сопротивления нападению вы отражаете его зеркально и как бы приглашаете. Как только это происходит, ваш собеседник переходит от сопротивления к размышлению, и у вас появляются шансы на успех.

Конечно, это не значит немедленную «покупку». Иногда первый ответ может быть враждебным: «Ну, хорошо, дайте мне бюджет в десять лимонов и штат в сотню человек, и мы без проблем уложимся в сроки». Но сохраняйте терпение, подождите некоторое время, и ваш собеседник еще раз задумается над вашим вопросом и захочет найти реалистичный ответ. Задавая такой вопрос, вы оставляете «царапину» в сознании человека, которую он инстинктивно захочет зашлифовать, а единственный способ сделать это — ответить на поставленный вопрос. И когда вы получаете ответ — вы добиваетесь своего.

Как можно использовать неожиданный вопрос в жизни? Его сила заключается в его гибкости: он работает в любой ситуации — в бизнесе или в личной жизни, когда улучшения жизненно необходимы, но вам

говорят: «Это невозможно». Вот два небольших примера.

Пример 1. Продажи

Менеджер по продажам: Есть что-то такое, что сделать невозможно, но если бы вы сделали это, то заметно увеличили свои продажи?

Торговый представитель: Если бы я мог убедить компанию X протестировать нашу систему начисления зарплаты, которая намного лучше, чем та, которой они сейчас пользуются, мы бы получили клиента совершенно нового для нас уровня.

Менеджер по продажам: Хорошо, что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Торговый представитель. Было бы здорово, если бы наш SEO поговорил с SEO компании X, потому что они близки друг другу по статусу. И, возможно, наши маркетологи могли бы найти способ пригласить SEO нескольких компаний — наших клиентов на эту встречу

Менеджер по продажам: Неплохая идея. Конечно, это непросто проверить, но вполне возможно.

Пример 2. Обслуживание клиентов

Директор департамента обслуживания: Есть что-то такое, что невозможно сделать, но если бы мы сделали, то значительно повысили бы удовлетворенность клиентов нашими продуктами?

Сервис-инженер: Иметь возможность залезть в мозги наших клиентов и научиться предсказывать, кто из них будет настоящей занозой после приобретения нашего продукта. Именно такие распространяют о нас отрицательные отзывы.

Директор департамента обслуживания: Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Сервис-инженер: Можно попробовать попросить клиентов позволить нам звонить им через неделю после покупки нашего продукта, чтобы узнать, как он работает, и подсказать, как добиться от него наилучших результатов. Так мы выявим тех, кто имеет проблемы, и поможем их решить.

Директор департамента обслуживания: Отлично. Давайте так и сделаем.

Это очень просто и работает в любых отношениях: между сотрудниками, между боссом и работником и даже между работником и боссом. Кроме того, неожиданный вопрос отлично сработает и у вас дома.

Например, спросите свою супругу: «Что нужно сделать для того, чтобы нам проводить больше времени с детьми, не потеряв при этом в финансовом плане?». Или спросите подростка: «Что нужно сделать, чтобы

ты мог заниматься твоими любимыми видами спорта без риска получить серьезную травму?».

Когда вы сделаете это, ваши собеседники решат те проблемы, которые вы считали неразрешимыми. Фактически они станут уже не проблемами, а их решениями, и горизонт новых возможностей будет бесконечен.

Полезная мысль

Попросите людей сказать вам, что они считают невероятным, и они снизят уровень своей обороны для того, чтобы подумать о том, что возможно.

Практические шаги

Попросите кого-нибудь на работе или дома назвать невероятную цель, которой хотелось бы добиться. Откликнитесь так: «Я с вами согласен. Это представляется невозможным. Но что надо сделать, чтобы это стало возможным?». Затем помогите человеку провести мозговой штурм и выработать шаги для превращения мечты в реальность.

Техника 2

Магический парадокс

Делайте то, чего от вас не ожидают. Привычное — это скука. На привычное не обращают внимания.

Стив Спросс. The Small Business Bible.

Результат: человек перестает сопротивляться и начинает слушать, переходит от «никто не понимает» к «вы понимаете...».

Большая часть магии основана на ловкости рук. Но магический парадокс — это ловкость ума. Когда вы действуете так, как будто ваша цель прямо противоположна тому, чего вы собираетесь добиться, вы создаете магический парадокс. И это название не надуманное — в этом приеме действительно заключена мощная магия.

Эта техника позволит вам убеждать людей, находящихся в самой сложной фазе цикла убеждения — в его начале, когда вам нужно сдвинуть их от сопротивления к слушанию и затем к обдумыванию. Это классический первый шаг в переговорах с теми, кто захватил заложников, но его эффективность многократно доказана и при разрешении конфликтов в бизнесе.

Чтобы понять, как работает магический парадокс, давайте рассмотрим следующий сценарий. Вы — руководитель Арта, который работает непродуктивно. Вы знаете, что у него проблемы в семье, стараетесь помочь ему как только можете, но сейчас он находится на грани срыва, а в результате очень важный для вас проект поставлен под угрозу. Вы не хотите увольнять Арта, потому что знаете, он может справиться со своей работой, да и времени, чтобы найти ему замену, уже нет. Вы должны как-то расшевелить его, если не хотите, чтобы работа всей вашей команды оказалась под угрозой.

Если вы сообразительны, то кое-чего делать не станете. Вы не будете подходить к Арту с разговорами вроде: «Послушай, я знаю, что дела идут не очень хорошо, но тебе нужно действовать с нами заодно. Ты знаешь, как выполнить эту работу, и можешь сделать все, что нужно, для проекта. Давай поставим несколько целей, и я уверен, ты сделаешь все вовремя. На

нас всех давят, и мы на тебя рассчитываем».

Если вы это сделаете (так поступает большинство менеджеров), все шансы будут за то, что Арт встанет в защитную стойку и ответит: «Да... но времени на это недостаточно» или «Да... но мне никто не помогает». Продолжайте давить на него — и он уйдет еще глубже в оборону, начнет огрызаться или даже уволится.

Но это ведь совсем не то, чего вы хотели добиться? И уж точно не то, что нужно самому Арту. Поэтому вместо всего этого сделайте то, чего он совершенно не ожидает: проявите эмпатию к его отрицательным мыслям.

Например, скажите: «Могу поспорить, ты уверен, что никто из нас не знает, каково это — бояться оказаться неспособным вытянуть такой проект. А еще могу поспорить, что ты расстроен, думая, что мы считаем, будто ты тянешь всех назад. И опять-таки могу поспорить, что никто из нас не может себе представить, как трудно справиться с проблемами, которые на тебя навалились».

А теперь смотрите, как работает магия. Отразив эмоции Арта, вы снизили имеющийся у него дефицит зеркальных нейронов и дали ему почувствовать, что понимаете его и находитесь с ним на связи. Здесь возникает первый парадокс: сказав Арту, что знаете, что он чувствует, думая, будто его никто не понимает, вы показали, что на самом деле понимаете его.

Второй парадокс в том, что, выражая в словах причины, по которым Арт может испытывать негативные чувства, вы подвигаете его к оптимистичному настрою. Поначалу он будет склоняться к промежуточной позиции, когда можно сказать: «Да, все идет хуже некуда. Я знаю, что нужен вам для этой работы, и посмотрю, смогу ли ее вытянуть». Не слишком рассчитывайте на чудо, но все же ваши слова заставят его сдвинуться к мысли: «Я знаю, что создал проблему, но могу все исправить. В самом деле могу! Дайте мне несколько дней, и я наверстаю упущенное».

Каскад «да»

Как же работает магический парадокс? Запустив каскад «да», исходящих от вашего собеседника («Да, вы правы, у меня неприятности. Да, мне с этим трудно справляться»), вы сдвигаете его отношение — от несогласия к согласию. После того как вы установите взаимопонимание, ваш собеседник будет эмоционально подготовлен к сотрудничеству, а не к конфронтации. Вспомните описанный ранее сценарий с Фрэнком, и вы

поймете, что именно такой подход использовал детектив Крамер для разрядки ситуации, содержащей потенциальную смертельную угрозу.

Эту технику вы можете применять на работе и дома в самых напряженных ситуациях, когда нужно удержать человека от серьезной ошибки. Вот пример Розы и ее дочери Лиззи, которая общается с людьми, способными, по мнению матери, оказать плохое влияние на дочь.

Лиззи (громко, зло): Мне надоели твои нотации! Я ухожу, мне уже 18 лет, и ты не можешь меня остановить.

Роза (сделав глубокий вдох и сопротивляясь искушению закричать в ответ): Давай поговорим хотя бы минуту. Я могу поспорить — ты думаешь, что никто вокруг не знает, каково это — чувствовать, как тебя душат общепринятыми правилами, которые мы требуем соблюдать.

Лиззи: Это так! Я просто задыхаюсь!

Роза: И я могу поспорить, что ты злишься, потому что думаешь, что мы не можем понять, как тяжело тебе сейчас — быть почти взрослой и по-прежнему жить со своими родителями.

Лиззи (начиная успокаиваться): Да.

Роза: И еще. Я могу поспорить, ты считаешь, что у нас нет никакого представления о том, под каким давлением ты находишься и какие трудные решения пытаешься принять.

Лиззи (давая выход эмоциям): Да, это непростые решения. И я не могу поговорить с тобой об этом, потому что вы с отцом заняты своими проблемами, особенно сейчас, когда его уволили.

Розе: Да, сейчас трудные времена, но твои проблемы для нас важны не меньше наших. На самом деле, если мы сядем и поговорим обо всем, что происходит, мы все почувствуем себя лучше. У тебя найдется несколько минут, чтобы выпить чашку чаю с матерью?

Лиззи: Да, конечно.

В начале этого разговора Лиззи видит в Розе врага. Но, используя магический парадокс, мать вызывает каскад «да», который постепенно снижает эмоциональный накал дочери до такой степени, что та готова объявить перемирие. То есть Лиззи переходит от сопротивления к выслушиванию и обдумыванию, и все это благодаря нескольким предложениям. В результате у матери появляется реальный шанс удержать дочь от совершения серьезной ошибки.

Завоевать доверие

Магический парадокс — это не только инструмент, помогающий выходу эмоций и позволяющий удержаться от совершения ошибки. Это также набор козырей для завоевания доверия человека, который не склонен доверять вам. Магический парадокс — очень сильный ход, особенно если вам приходится работать в напряженной, отравленной конфликтами атмосфере, а вы хотите дать понять другому человеку, что не являетесь частью его проблемы.

Джек был новым управляющим партнером юридической фирмы в Лос-Анджелесе. Эта фирма предпочитала нанимать в качестве младших консультантов женщин и имела при этом репутацию настоящей «соковыжималки», заставляя младших консультантов работать до упаду и доводя их до стресса, особенно тех, у кого были маленькие дети. Женщины испытывали постоянное чувство вины за то, что не могут проводить с детьми достаточно времени и вынуждены оставлять их на нянь.

Однажды Шеннон, отработавшая в должности младшего консультанта три года, пережила настоящий шок, когда трехлетний сын заявил ей: «Я ненавижу твою работу и больше не люблю тебя». Этот случай привел женщину в полное отчаяние. Она сидела в своем кабинете и рыдала, когда ее увидел Джек, проходивший мимо приоткрытой двери.

Прежний управляющий партнер просто игнорировал такие сцены, но Джек относился к ним по-другому, потому что у него были маленькие дети, которых он очень любил, и был благодарен своей жене, которая могла оставаться с ними дома. Он уже думал о том, что нужно что-то сделать, чтобы фирма стала более лояльной по отношению к семьям сотрудников, но понимал, что это потребует у него много времени. Джек постучал в дверь:

— Шеннон, можно войти?

— Все нормально, я сейчас приведу себя в порядок, — ответила Шеннон, подняв голову.

Джек знал, что Шеннон очень ответственно относится к работе, и ему было неприятно, что фирма не раз объявляла о своей поддержке женского персонала, но своих обещаний не выполняла. Он вошел в кабинет, закрыл за собой дверь и посмотрел на Шеннон.

— Могу поспорить, ты чувствуешь, что постоянно кого-то подводишь: компанию или сына. Так ведь?

Шеннон посмотрела на него и произнесла сквозь слезы:

— Я ненавижу себя за то, что расстраиваю сына, и переживаю, что не могу сделать то, чего ждут от меня партнеры фирмы. Я ненавижу себя за то, что снова начала курить и набрала шесть килограммов лишнего веса, —

она замолчала, смутившись, что так разоткровенничалась перед начальником.

— Я могу поспорить, ты чувствуешь, что дела идут все хуже, а не наоборот. Так? — спросил Джек.

Шеннон зарыдала. Джек не стал останавливать ее, потому что понимал — ей нужно выплеснуть свои злость и разочарование, и просто добавил:

— Это на самом деле тяжело — быть одновременно консультантом и матерью.

Шеннон ничего не ответила, но через несколько минут ее слезы стали высыхать. Одновременно с этим стало исчезать и ощущение беспомощности. Она встала из-за стола, подошла к Джеку, обняла его и сказала.

— Спасибо, вы хороший босс и хороший человек.

— А ты хороший юрист и хорошая мать, — смущенно улыбаясь, ответил Джек.

До этого момента Шеннон считала его частью проблемы по имени «фирма» — всего лишь еще один начальник, который хочет только одного — чтобы сотрудники делали невозможное, и не думает, какой ценой достигается успех. Но к тому моменту, когда Джек вышел из ее кабинета, она видела его совершенно в другом свете, как коллегу, способного оказать поддержку, уважающего ее и заслуживающего ответного уважения.

Джек осуществил эту трансформацию, которая изменила его отношения с коллегой на годы вперед, за меньшее время, чем требуется некоторым менеджерам для того, чтобы заказать ланч. Как он это сделал? С помощью секрета магического парадокса. Если хотите, чтобы люди сделали что-то неожиданное, сделайте что-то неожиданное сами.

Полезная мысль

Если вы начинаете разговор со слова «нет», то открываете перед собеседником возможность сказать «да».

Практические шаги

Выберите на работе человека, который упорнее всех отказывается от сотрудничества с вами и либо придумывает оправдания для того, чтобы ничего не делать, либо реагирует словами «да, но...». (Убедитесь, что он в состоянии выполнить нужную вам работу и имеет для этого достаточно времени и ресурсов.)

1. Скажите ему; «Я готов поспорить, вы чувствуете, что не существует способа сделать то, что я прошу вас сделать, не так

ли?». Если вы на правильном пути, этот человек кивнет и будет озадачен и слегка обезоружен вашим пониманием.

2. Далее скажите: «И я могу поспорить, что вы не решаетесь прямо сказать мне, что не можете этого сделать. Так ли это?». Ваш собеседник, возможно, еще раз кивнет или даже скажет «да».

3. И наконец скажите: «Вы, скорее всего, думаете, что единственный способ сделать это — _____»,

(Позвольте вашему собеседнику заполнить пропуск.)

4. Затем продолжите работу над тем, чтобы воплотить предложенное им решение в реальность.

Техника 3

Эмпатический удар

Гнев страшнее меча.

Индейская поговорка.

Результат: меняется динамика отношения, человек перестает сопротивляться и готов что-то для вас сделать.

В начале своей карьеры я заметил, что меня утомляют коллеги, пациенты, члены семьи, которые отказываются слушать друг друга. Меня бесили бесконечные войны на тему «он сказал / она сказала». Лучшее, чего мне удавалось достичь во всех этих «детских перепалках», — временного перемирия, но чаще казалось, что я накладываю временную повязку на открытый перелом.

Я придумал название любителям создавать такие ситуации: «охотники за виноватыми». Общение для таких людей — это кровавый спорт. Они неустанно разглагольствуют о провалах и промахах других, ни на секунду не задумываясь, что при этом чувствуют те, на кого направлены их словоизлияния. («А Боб-то никогда не успевает выполнить проекты к установленному сроку! Он никогда не слушает моих советов, потому что думает, что знает все на свете. И ведет себя так, как будто он большой и крутой. Его никто не любит, потому что он не умеет играть в команде. И мало того...»)

Охотники за виноватыми, кроме всего, были еще и крайне бесцеремонными: они не упускали ни единой возможности рассказать всем обвиняемым сторонам об их взаимных отношениях. Их целью было не поделиться информацией, а вытащить на свет любые недостатки окружающих, а самим отсидеться в сторонке, приговаривая: «Ну, и как вы теперь будете выкручиваться?».

Любые попытки успокоить таких людей или заставить прислушаться к вам очень редко завершались успехом. Но однажды я попал в ситуацию, которая изменила все.

Это произошло, когда одна семья попросила поработать с их 15-летним сыном Гарри, который отказывался делать хоть что-то по дому.

Любые попытки наказать его ни к чему не приводили — он становился еще более мрачным и упрямым. Его мать, Джоан, эта ситуация огорчала заметно больше, чем ее мужа Роберта.

Как только они втроем расположились в моем в офисе, я спросил, почему они решили обратиться ко мне. Джоан разразилась целым списком жалоб на Гарри. Роберт сидел молча, весь его вид свидетельствовал о том, что он соглашается с Джоан, но также понимает, что испытывает сын, выслушивая все эти претензии. Гарри сидел, скрестив руки на груди и опустив на глаза козырек бейсболки, ясно давая понять, что мой кабинет — последнее место, где он хотел бы сейчас оказаться.

Мне нужно было найти способ вовлечь Гарри и Роберта в разговор, не став при этом врагом Джоан. Поэтому я решил попробовать нечто новое.

— Джоан, — твердо и решительно, без каких-либо признаков враждебности или разочарования в голосе произнес я, — если бы я спросил Гарри, почему он считает эту встречу бесполезной тратой времени и денег, что бы он сказал?

— Что? — спросила Джоан, которую я прервал где-то на середине заготовленного списка претензий к сыну.

Я повторил вопрос, добавив просьбу:

— Джоан, пожалуйста, поставьте себя на место Гарри и попробуйте сказать мне, почему он считает, что эта встреча является пустой тратой времени и ни к чему не приведет?

В этот момент произошло несколько интересных вещей. Джоан сделала паузу, Роберт взглянул на меня с удивлением и любопытством, а Гарри ослабил свои скрещенные руки и приподнял голову — верный признак того, что мои слова его заинтересовали.

Джоан подумала мгновение и ответила:

— Он может сказать, что это пустая трата времени, потому что будет то же, что и всегда, — мать прочтет мне лекцию, а отец отмолчится.

— В самом деле? — уточнил я, чтобы подчеркнуть важность того, что Джоан перешла от атаки к пониманию. И добавил: — А если бы я спросил у Гарри, насколько разочарованным он себя чувствует из-за всего этого, что бы он сказал?

— Он бы сказал, что чертовски устал от этого, — ответила Джоан.

— А если бы я спросил, что бы он сделал или захотел сделать, чтобы положить этому конец, что бы он ответил? — продолжил я.

— Он бы сказал, что хочет просто прекратить этот разговор и скорее свалить отсюда, — ответила Джоан.

К этому моменту и Гарри, и Роберт внимательно слушали наш диалог.

Я повернулся к Роберту.

— Роберт, если бы я спросил Джоан, что ей не нравится в вашем отношении к тому, что происходит с Гарри, — что бы она сказала?

Джоан и Гарри заинтересованно смотрели на Роберта.

Роберт немного помолчал и ответил:

— Джоан, скорее всего, сказала бы, что я свожу на нет все ее усилия, соглашаясь с ней только для виду, а Гарри даю понять, что согласен с ним в том, что она здорово перебарщивает.

— А если бы я спросил Джоан, что она при этом чувствует, что бы она сказала? — спросил я.

— Что она совсем одна, что все сговорились против нее и никто ей не помогает, — ответил Роберт.

В этот момент Джоан заплакала и произнесла сквозь слезы:

— Я терпеть не могу быть такой брюзгой, но в жизни так много важных вещей, и я хочу научить Гарри избегать больших проблем.

Только в этот момент я наконец-то увидел глаза Гарри из-под козырька, и он перестал скрещивать руки.

— Гарри, если бы я спросил твоих маму и папу, что они испытывают — разочарование и огорчение от твоего поведения или беспокойство о тебе, что бы они ответили?

— Я бы сказал, что они переживают за меня, — подумав, отозвался Гарри.

— А что именно их волнует? — спросил я.

— Что я превращаюсь в неудачника, что моя жизнь будет поганой... но они так меня контролируют, что я вздохнуть не могу, — ответил он.

— Я знаю, что их методы воспитания оставляют желать лучшего, но давай вернемся к тому, что ты сказал в начале. Почему их так беспокоит, что ты станешь неудачником и твоя жизнь будет поганой? — спросил я.

— Потому что... они любят меня, — произнес Гарри так, как будто только сейчас это понял.

Вот и все, что надо было сделать. Оставшаяся часть сеанса прошла в духе сотрудничества, без каких-либо злобных выпадов, выстрелов из-за угла и безмолвного гнева. Все члены семьи разговаривали как люди, заботящиеся друг о друге, а не огрызались друг на друга, как свора бешеных собак.

После такого прорыва я стал применять эту технику для наведения мостов в отношениях и латания прорех в общении между партнерами фирм, старшими руководителями компаний, между менеджерами и работниками. Я называю этот подход «эмпатогенным общением», потому

что он приводит к немедленному возникновению эмпатии между людьми, которые ранее относились друг к другу только с антипатией или даже с откровенной ненавистью. Этот подход правомерно назвать и эмпатическим ударом.

Как это работает

Эмпатия — это сенсорное переживание. Она активизирует сенсорную часть нашей нервной системы, куда входят и зеркальные нейроны. В противоположность эмпатии гнев — моторное действие и обычно является реакцией на вред или ущерб со стороны другого человека. Эмпатический удар переключает мозг человека из моторного состояния в сенсорное, выводя его из состояния гнева и перемещая в состояние эмпатического поведения.

Другими словами, гнев и эмпатию можно представить как вещество и антивещество, которые не могут существовать в одном месте в одно и то же время. Впустите одно, и вам придется выпустить другое. Поэтому когда вы переводите обвиняющего в состояние эмпатии, то останавливаете действие его гнева.

А что происходит с людьми, находящимися в оборонительной позиции? Вначале эта «боксерская груша» чувствует разочарование, потому что вне зависимости от того, что человек пытается зеркально отразить — «я прошу прощения, я виноват, я напуган, у меня были причины сделать это», «охотник за виноватыми» ничего этого не замечает. Поэтому находящийся под атакой человек обычно оказывается в состоянии тихой, плохо контролируемой ярости.

Однако когда происходит эмпатический удар, обвинитель неожиданно для себя осознает, насколько огорчена, обозлена, напугана или даже одинока его жертва, и таким образом спонтанно превращается в ее союзника. Когда жертва чувствует, что обвинитель ее понимает и они по одну сторону баррикады, оказывается, что и защищать уже нечего. Вместе со стеной, выстроенной жертвой вокруг себя, исчезает и невысказанная обида и ярость. Освобождение от этих чувств вызывает благодарность. И тихая ярость самым чудесным образом превращается в прощение и даже более того — в желание сообща работать над решением проблемы.

Когда использовать эмпатический удар

Эмпатический удар — мощный инструмент вмешательства в ситуацию, когда два важных для вас человека конфликтуют вместо того, чтобы нормально общаться, или когда по меньшей мере один из них более заинтересован в борьбе, чем в выслушивании. Применяйте этот способ при первых признаках того, что конфликт выходит из-под контроля.

Вот пример.

Менеджер команды разработчиков программного обеспечения: Мы наметили релиз на следующую неделю, но я слышал, что у нас есть проблемы.

Саймон: Да, есть проблема. Ким не дал мне достаточно времени для того, чтобы поработать над релизом. Его цели совершенно нереальны. Сделать это вовремя невозможно.

Ким (взбешенно): Саймон все успел бы, если бы сделал то, о чем я его просил. Мы опаздываем, потому что он целых три дня потратил на шлифовку графического интерфейса. Мы должны продавать продукт, а вместо этого у нас есть куча дополнительных функций, но нет продукта. И не нужно обвинять в этом бардаке меня.

Менеджер команды: Подождите. Прежде чем говорить о том, что происходит со сроками, я хотел бы сказать вот о чем. Я знаю, что вы отличные специалисты. Вы самые продуктивные программисты, с которыми я когда-либо работал. И также знаю, что вам трудно работать вместе. Поэтому, чтобы попытаться разобраться в ситуации, я хочу каждому задать вопрос: можем ли мы улучшить ее для каждого из вас?

Ким и Саймон (оба — оборонительно): Хорошо.

Менеджер команды: Давай начнем с тебя, Ким. Мой вопрос: если бы я спросил Саймона, что напрягает его больше всего в работе с тобой, что бы он сказал?

Ким (удивленный вопросом): Хм... Ну-у-у... Я думаю, он может сказать, что я не уважаю его талант. Или что я больше заинтересован в соблюдении сроков, чем в разработке максимально качественного продукта.

Менеджер команды: И к чему это его подталкивает?

Ким: Он выходит из себя. Потому что, я так думаю, он на самом деле заинтересован в том, чтобы произвести лучший на рынке продукт, но не может этого сделать. Я понимаю это, я сам хочу этого, но компания придерживается другого стиля работы.

Менеджер команды: Спасибо. Я ценю твою откровенность. А теперь такой же вопрос Саймону. Саймон, если бы я спросил Кима, что разочаровывает его больше всего в работе с тобой, что бы он ответил?

Саймон (обезоруженный пониманием Кима): Ну-у-у... Хм... Я думаю,

он мог бы сказать, что наше руководство ожидает от него соблюдения сроков и обвиняет его, если мы опаздываем из-за того, что я добавляю функции, о которых меня не просили. Я на самом деле понимаю это, но считаю неправильным выпускать продукт не настолько хороший, каким он мог бы быть, хотя и вижу, что мое упрямство создает Киму проблемы.

Менеджер команды: И что он при этом испытывает?

Саймон: Возможно, он опасается за свою карьеру. И злится на меня за то, что я все делаю по-своему.

Менеджер команды: Спасибо за честные ответы. В данный момент я считаю, что прежде всего мы должны сфокусироваться на выпуске этого продукта в срок. Давайте поработаем над графиком и посмотрим, сможем ли мы удержаться в его рамках. Но нам также нужно будет обсудить, как мы можем совместить цель Саймона по разработке лучшего продукта с желанием Кима укладываться точно в срок. Я уверен, что вы можете совместно выработать оптимальное решение.

При использовании эмпатического удара вам ни в коем случае нельзя встречать в диалог со своим собственным мнением, даже если вам оно кажется крайне позитивным («Я совершенно согласен с тем, что ты говоришь о таланте Саймона»). Ваша цель — заставить двух людей зеркально отразить друг друга, но они не смогут этого сделать, если вы будете стоять между ними. Вам необходимо организовать не общее обсуждение проблемы, а эмпатический диалог между двумя участниками конфликта.

Вы также должны понять, что вам не следует пытаться именно в данный момент решать имеющуюся проблему. Для начала нужно подтолкнуть людей к состоянию, когда они самостоятельно смогут начать решать проблемы — сначала одну, потом другую и так далее.

Если вы все сделаете правильно, у вас будет меньше проблем, потому что люди, пережившие эмпатический удар, будут впоследствии испытывать меньше желания атаковать друг друга и больше желания сотрудничать. Это произойдет потому, что несколько мгновений они «были» друг другом и теперь знают, каково это.

Сила аналогии

Часто приходится использовать эмпатический удар, чтобы заставить другого человека понять ваши чувства. Например, сказать коллеге, который часто подводит вас: «Разве не бывает обидно, когда клиент обещает

прислать нам чек и не присылает, а нам приходится думать, не собирается ли он нас надуть, оставаясь при этом вежливыми, чтобы не задеть его?».

Когда ваш коллега скажет что-то вроде «Да, конечно», продолжите: «И разве можно не злиться на него и даже остерегаться иметь с ним дело в будущем?».

После того как ваш коллега согласится с вами, спросите: «Зная, какие чувства испытываешь при общении с такими людьми, не приходит в голову поступить так с кем-то другим?».

Скорее всего, вам ответят: «Нет, конечно, нет», а после этого можно сказать: «Знаешь, иногда, когда я полагаюсь на тебя в работе над каким-нибудь проектом, но не уверен, что ты мне поможешь, я испытываю то же самое. Я не хочу задевать твои чувства, потому что уважаю тебя, но часто расстраиваюсь, если не вполне уверен, что могу на тебя положиться».

Я уверен, ваш коллега примет урок к сведению, и этот небольшой эмпатический удар поможет вам добиться в будущем лучшего сотрудничества и кооперации.

Применение эмпатического удара в отношении самого себя

А что если вы сами являетесь «охотником за виноватыми»? Правда состоит в том, что порой мы в той или иной степени можем оказаться в этой роли. Если вы замечаете за собой, что часто ввязываетесь в горячие споры, которые доводят вас до раздражения и гнева, заставляя прибегать к обвинениям в качестве оружия, вам следует предпринять определенные действия. А именно — разбудить вашу собственную эмпатию.

Вот как это можно сделать.

Вспомните кого-нибудь, кто часто огорчает, злит или разочаровывает вас. Это может быть ваш коллега, член вашей семьи или друг.

Представьте, как этот человек делает то, что вас раздражает. Выберите пример такого поведения, который по 10-балльной шкале можно было бы оценить по меньшей мере на 8 баллов. Постарайтесь, чтобы эта картинка была как можно более яркой, и попробуйте пережить те же чувства и мысли, что испытали бы в реальности.

Теперь поставьте себя на место этого человека. Представьте, что он мог бы сказать о том, что его огорчает, злит или разочаровывает в вас. Ответьте на эти вопросы сами. Постарайтесь быть честным в отношении зависящих от вас отрицательных элементов ваших взаимоотношений.

Далее представьте себе, что я спрашиваю этого человека, насколько его огорчает то, что он на вас злится. Снова поставьте себя на его место и честно признайтесь: «Очень».

Теперь представьте себе, что я спрашиваю: «Вы можете рассказать, как

именно навредил вам тот человек (то есть вы)?». Подумайте о неприятностях, в которые вы вовлекли своего знакомого, о том, что он при этом чувствовал, и дайте ответ за него.

И наконец, подумайте, как по той же самой шкале от 1 до 10 вы теперь оценили бы ваши с ним отношения.

Что в результате произошло? Скорее всего, в начале этого упражнения вы чувствовали злость, но она стала угасать, когда вы поставили себя на место вашего знакомого.

Обычно, когда я проделываю это упражнение с аудиторией, участники начинают с уровня 8 или 9 и заканчивают на уровне 3–4. Это объясняется тем, что вы не можете одновременно чувствовать, что испытывает другой человек, и злиться на него.

Так что в следующий раз, когда вам захочется схлестнуться с кем-нибудь, кто выводит вас из себя, сделайте глубокий вдох, найдите тихое место и проделайте это упражнение. Я гарантирую, и вы, и ваш противник сохраните немало нервных клеток.

Полезная мысль

Нельзя одновременно проявлять любопытство и агрессию.

Практические шаги

Чтобы научиться более эффективно использовать эмпатию, устраивайте себе эмпатический удар каждый день. Например, когда коллега, которого вы недолюбливаете, разговаривает по телефону с трудным клиентом, понаблюдайте за ним и спросите себя: «Что бы я чувствовал, окажись сейчас на его месте? Сделал бы меня такой разговор злым, разочарованным или несчастным?». Или если ваш босс ведет себя сегодня более грубо, чем обычно, задайте вопрос себе: «Что бы я чувствовал, если бы у меня было столько обязанностей и забот, сколько у него?». Чем чаще вы будете делать это упражнение, тем меньше разочарования будут приносить вам окружающие — и тем лучше вы будете налаживать с ними контакт и убеждать их.

Техника 4

Эмпатический удар — 2, или Обратный удар

Покорность — это первейший признак силы.

Томас Мертон, поэт и монах ордена траппистов.

Результат: благодаря эмпатии человек перестает сомневаться в вас, и у него появляется желание действовать.

Винс — лентяй. Он достаточно образован, чтобы работать юрисконсультантом, но часто халтурит. Он делает свою работу небрежно или перекладывает ее на чужие плечи. В то время как его коллеги задерживаются на работе допоздна, чтобы успеть к сроку, он предпочитает уйти пораньше.

Фирма наняла Винса, полагая, что приобретает ценный актив, но вместо этого Винс оказался проблемой. Руководство разочаровано. Однажды начальник Винса вызывает его к себе. Винс волнуется — неужели наверху заметили, что он не прилагает к работе особых усилий?

Его чувства — смесь готовности к обороне, страха и злости.

Тирелл, начальник Винса, встречает подчиненного в дверях своего кабинета, приглашает сесть и предлагает чашку кофе. А затем удивляет его своими словами.

Тирелл говорит ровно то, что я попросил его сказать:

— Прошу прощения. Я полагаю, что мне приходится делать такие вещи, которые тебя ужасно расстраивают, поэтому хочу извиниться за это. Я думаю, что к числу таких вещей относятся...

Через полчаса Винс снова сидит за своим столом. Он напряженно работает — так, как не работал никогда со дня своего прихода в фирму.

И он искренне рад этому.

Что сделал Тирелл, чтобы превратить Винса из проблемы в «мотор» за 30 минут? Он использовал подход, который всех застает врасплох. Это более агрессивная версия эмпатического удара, который я описал ранее. Этот подход противоположен тому, чего люди ожидают, поэтому я называю его обратным ударом.

Я настойчиво рекомендую применять этот метод, когда вы имеете дело с человеком, который обладает всеми необходимыми навыками и способностями для выполнения работы, но не выкладывается на 100 %. Вот как это делается.

1. Скажите этому человеку, что у вас есть к нему разговор минут на десять. Найдите время, когда вы сможете полностью завладеть его вниманием. Если он готов поговорить немедленно, с уважением ответьте: «Нет, я вижу, что ты сейчас занят, а мой вопрос не срочен. Я могу подождать, пока ты не будешь совершенно свободен».

2. Подготовьтесь к разговору, припомнив три вещи, которые могут его в вас разочаровывать. Например: «Тина думает, что я всегда поручаю ей самые неинтересные проекты. Она наверняка огорчена тем, что я не выделил достаточного бюджета на закупку оборудования, которое ей нравится больше всего. И, скорее всего, она просто взбешена тем, что ее предшественник оставил ей кучу проблем, в которых я иногда обвиняю ее». При этом совершенно неважно, насколько огорчены и расстроены вы сами, — об этом необходимо забыть и полностью встать на позицию другого человека.

3. Когда придет назначенное время, человек, направляясь на встречу, будет думать, что вы начнете его критиковать и упрекать. Вместо этого вам нужно сказать: «Ты, наверное, ждешь, что я выложу список жалоб и претензий, как делаю обычно. Нет. Я подумал о причинах, по которым ты можешь на меня обижаться. Возможно, ты сам не хотел говорить мне об этом, потому что мог заметить, как болезненно я реагирую на критику. Мне кажется, это касается таких вещей, как...». Затем опишите три вещи, которые, по вашему мнению, задевают этого человека в вас больше всего.

4. Закончите это описание словами: «Все так? Если нет, что именно тебе во мне не нравится больше всего?». Выслушайте все, что вам скажут, сделайте паузу, а затем спросите: «И насколько это тебя волнует?».

5. После того как вам ответят, скажите так: «На самом деле... Я об этом не знал и боюсь, что даже и не хотел знать. Прошу прощения, я приму это к сведению и постараюсь больше так не делать».

6. Больше ничего не говорите, но если вас спросят: «Что-то еще?» — скажите искренне: «Нет, это все, о чем я хотел поговорить. Для меня очень важно то, что ты мне сказал». Если этот человек будет настаивать и спрашивать, почему вы начали этот разговор, ответьте примерно так: «Я знаю, что совершаю ошибки, и думаю, что люди просто не решаются мне о них сказать. Я также знаю, что смогу работать лучше и создать более комфортную рабочую атмосферу, если буду знать, что именно я делаю

неправильно».

Почему вам следует делать именно то, что хотелось бы меньше всего? Потому что это работает, когда не работают другие подходы. Вы можете игнорировать лентяя, но проблема никуда не только не исчезнет, но, возможно, даже вырастет. Вы можете на него нападать в надежде добиться извинений и обещаний измениться, но этим только создадите себе врага, который будет искать любую возможность, чтобы нанести удар исподтишка.

Но если сделаете то, чего от вас не ожидают — извинитесь сами, произойдет нечто необычное: вы мгновенно переключите своего собеседника из режима обороны и заставите его зеркально отразить ваше смирение и озабоченность. Кроме этого способность принять на себя ответственность за свои действия и обязательство исправить ошибки демонстрируют ваше добросердечие, благородство и уравновешенность и превращают вас в глазах других в человека, заслуживающего уважения.

В результате тот, кто всегда старался вас перехитрить, или проигнорировать, или иронизировал на ваш счет, вынужден радикально изменить свое отношение и поведение. Вы заставили его уважать вас, и в результате этот человек будет стараться вас не разочаровать. Нередко изменение отношения, а также и увеличение эффективности чьей-то работы можно увидеть немедленно.

Этот метод можно использовать не только на работе, но и дома — по отношению к детям (с которыми он особенно эффективен), а также в отношении к другим членам семьи и друзьям.

Кроме того, вы можете применять этот метод и для восстановления отношений, которые были испорчены по вашей вине.

Я воспользовался им в случае с моим бывшим лучшим другом, с которым мы вместе учились в интернатуре. Будучи молодым и излишне чувствительным, я обиделся на него из-за какой-то мелочи. В результате мы перестали общаться, когда после окончания интернатуры он поселился всего в 150 километрах от меня. И потеряли контакт почти на 20 лет. Но однажды я понял, что неправ, так долго держа на него обиду, тем более что за это время я не раз мог наблюдать людей, которые, не простив старые обиды, становились несчастными и даже страдали.

Я набрал номер друга и сказал:

— Фрэнк, я звоню тебе, потому что не могу вспомнить причину, по которой столько лет держу на тебя обиду. Я даже не помню, кто и в чем виноват, но моя поспешность, моя избыточная реакция привели к тому, что мы потеряли контакт. Поэтому я решил позвонить тебе и спросить, как

живешь, как дела, ведь когда-то мы были лучшими друзьями.

Должен заметить, что Фрэнк был одним из самых нормальных, оптимистичных, любимых и уважаемых людей на нашем курсе (кстати, он окончил интернатуру с лучшими результатами) и совсем не изменился за эти годы. Поэтому и ответил так, как будто не было никакого перерыва:

— Марк, рад тебя слышать! Я никогда не думал, что между нами был какой-то серьезный конфликт, просто считал, что мы разъехались в разные места и заняты своими собственными делами.

Мы рассказали друг другу, что произошло с каждым из нас за прошедшие годы, но разговор длился лишь несколько минут. Может, это выглядит глупо, но я себя чувствовал как психиатр-невротик (а вы, наверное, уже подумали: «Может быть, они все такие?»).

Но это еще не конец истории. Мой звонок и мои извинения, видимо, тронули Фрэнка, потому что через два дня он перезвонил мне:

— Привет, Марк, как насчет планов на ближайший уик-энд? Если свободен, я хотел бы с семьей подъехать в Лос-Анджелес и встретиться с тобой.

Я использовал этот метод для того, чтобы справиться с обидой, которую сам же и создал, но вам, скорее всего, придется применить этот метод к другому человеку, создающему проблему. Обратный удар может заставить его в один момент перейти от сопротивления к сотрудничеству, но вам необходимо удостовериться, что вы выбрали правильную цель. Этот подход более эффективен по отношению к людям, «поддающимся обучению», то есть к тем, кто нуждается в небольшом стимуле, чтобы начать меняться. Но работает хуже (или вообще не работает) с паразитами и нарциссами, о которых я говорил ранее, потому что эти люди не склонны отвечать услугой на услугу.

Но если вы не уверены, продолжать ли вам отношения или прервать их, то можете попробовать использовать обратный удар в качестве диагностического теста. Те, кто ответит на него увеличением продуктивности и постарается завоевать ваше уважение, для вас не потеряны. А тем, кто продолжит вас огорчать, кто не ответит на ваше смирение, можно сказать «до свидания».

Полезная мысль

Грамм извинений стоит килограмма возмущения и тонны нотаций.

Практические шаги

Вспомните о том, кто постоянно вас разочаровывает, и

пригласите его на обед или на ужин. Прежде чем идти, оцените ваше разочарование по шкале от 1 до 5. Во время встречи используйте методику обратного удара, чтобы извиниться за все, что могло раздражать, расстраивать или задевать этого человека.

Через месяц вспомните его поведение за прошедшее после встречи время и оцените уровень вашего разочарования по такой же шкале. Есть заметное уменьшение? Если да, значит, техника сработала. Уровень разочарования остался прежним или даже возрос? Значит, вам следует подумать о том, как незаметно разорвать отношения с таким человеком, потому что вы, скорее всего, имеете дело с нарциссом, который в будущем не принесет ничего, кроме проблем.

Техника 5

«Вы на самом деле так думаете?»

Преувеличение — это правда, которая потеряла самообладание.

Калил Гибран, поэт и философ.

Результат: человек, находившийся «на взводе», перестает сопротивляться и начинает слушать благодаря снижению уровня возбуждения.

Этому небольшому забавному трюку меня научил Скотт Регберг, владелец фирмы, специализирующейся на проведении мероприятий самого высокого уровня — от телевизионных президентских дебатов до главных национальных конференций. Работа по организации такого рода мероприятий требует стальных нервов и организаторских талантов уровня генерала Паттона.

Но кроме этого, по словам самого Скотта, для того чтобы масштабное мероприятие прошло без сучка без задоринки (да еще так, чтобы казалось, как будто его организация не потребовала никаких усилий), необходимо уметь эффективно общаться и успокаивать в самые напряженные моменты самых разных людей — заказчиков, дизайнеров, художников и сотни других представителей разных социальных слоев.

Но особенно хорош Скотт в ситуации, когда необходимо удержать всех на правильном пути — успокоить тех, кто начинает паниковать при возникновении небольших и легко разрешаемых проблем. (Если вам доводилось организовывать и проводить большую свадьбу, то вы наверняка знаете, что я имею в виду.) И вот что делает Скотт. Видя, что человек начинает паниковать и уверять, что все пропало и близится конец света, Скотт просто и спокойно говорит: «Вы в самом деле так думаете?».

Это крайне эффективный вопрос, и если вы задаете его со спокойной интонацией, он заставляет многих склонных к преувеличениям пересмотреть свою позицию. Обычно люди дают задний ход с такими примерно словами: «Ну, не буквально, конечно, но меня очень тревожит то, что происходит». Тогда вы можете сказать: «Я вас понимаю, но мне

необходимо знать истинное положение вещей, ведь если то, что вы говорите, правда, — у нас серьезная проблема и нужно бросать все дела и заниматься только ею». В этот момент люди вынуждены отступить, передав вам контроль над ситуацией.

Трюк этого подхода в том, чтобы задать главный вопрос («Вы в самом деле так думаете?») не враждебно или пренебрежительно, но очень спокойно и ровно. Вашей целью должна быть не конфронтация, а желание заставить человека остановиться и подумать: «А может быть, я действительно делаю из мухи слона? Похоже, что я выгляжу болтуном».

Как правило, достаточно произнести главный вопрос и один-два последующих. Например:

Супруг: Я не могу поверить, что мы опять говорим о деньгах. Я не могу победить в этом споре, потому что каждый раз, когда я говорю тебе, что беспокоюсь о деньгах, ты тут же что-нибудь покупаешь. Ты не успокоишься, пока мы не обанкротимся!

Вы: Ты в самом деле так думаешь? Ты действительно считаешь, что каждый раз, когда ты начинаешь говорить о деньгах, я тут же бегу их тратить? Ты правда думаешь, что я не успокоюсь до тех пор, пока мы не обанкротимся?

Супруг: Да, именно так ты и делаешь. Ну, хорошо, не совсем так и не всегда. Но впечатление складывается именно такое.

Вы: Я понимаю, о чем ты говоришь, но мне на самом деле надо знать — считаешь ли ты, что я не волнуюсь о деньгах и на самом деле хочу нас разорить. Потому что в этом случае у нас было бы серьезнейшее противоречие, с которым нам надо было бы разобраться.

Супруг (менее враждебно): Ну, хорошо-хорошо, это не совсем то, что я имел в виду. Я немного преувеличил. Просто я расстраиваюсь, видя, что каждый раз, когда я хочу поговорить о наших проблемах, ты уваливаешь от разговора.

Вы: Конечно — каждый раз я только уваливаю.

Супруг (улыбаясь, снова пойманный на слове): Ну хорошо, не всегда, но часто. И это меня заводит.

В этот момент разговор в стиле «око за око» быстро трансформируется в «уступка за уступку», и вы на самом деле начинаете говорить друг с другом.

Если вам приходится иметь дело с хроническим нытиком и ваша позиция достаточно сильна, чтобы не бояться потерять работу или испортить отношения, то можете попробовать «крутую» версию этой техники. Вот пример:

Билл, продавец оборудования, врываясь в кабинет своего начальника: Ну и что я должен делать с этим дурацким заказом? Здесь все сошли с ума и не знают, что делают! Шайка некомпетентных идиотов!

Фрэнк (менеджер по продажам): Ты на самом деле так думаешь?

Билл (застигнутый врасплох и даже не помнящий, что он сказал в запале): Думаю что?

Фрэнк (сдержанно и спокойно): Ты на самом деле думаешь, что все, кто здесь работает, не знают, что делают, что все и каждый полные идиоты, абсолютно некомпетентные в своем деле? Ты на самом деле думаешь, что здесь нет никого, кто бы понимал, чем он занимается?

Билл (пойманный на утрировании ситуации): — Ну, не все... Но здесь действительно трудно добиться от кого-то толку, когда это очень нужно.

Фрэнк (продолжая опрос): Я не это имел в виду, Билл. Если все здесь некомпетентны, то у нас серьезнейшая проблема и нам понадобится твоя помощь, чтобы с ней разобраться и решить.

Билл (слегка успокаиваясь): Ну ладно, хватит, вы же знаете, что я так не думаю, но я действительно был взбешен. Здесь не все некомпетентны.

Фрэнк: Я понимаю, что ты был взбешен, но мне действительно нужна твоя помощь для решения этой проблемы. Когда мы сможем приступить к ее решению?

Билл: Не знаю. Я очень занят. На меня столько всего навалилось.

Фрэнк: Ну, хорошо, я рад, что тебе уже лучше. Но все же уточни, что нужно исправить, потому что я на самом деле не хочу, чтобы ты так расстраивался.

Билл (наконец-то начинает спокойно рассказывать о том, что ему на самом деле необходимо): Ну, во-первых, мне нужно, чтобы...

Обратите внимание, как быстро Билл отступает. И мало того — он, скорее всего, хорошо запомнит это столкновение и в следующий раз, когда ему захочется вломиться в кабинет начальника, вовремя остановится и возьмет себя в руки.

Конечно, раз в несколько лет вам, возможно, придется испытать шок, услышав в ответ на свой вопрос: «Вы на самом деле так думаете?» — твердое и уверенное: «Да». Если это случится, внимательно выслушайте, что вам скажут. Человек, достаточно отважный, чтобы ответить «да» на такой вопрос и настаивать на своем, скорее всего, имеет законное право на такой ответ и может рассказать вам о реально существующих проблемах. Так что независимо от того, какой ответ прозвучит — «да» или «нет», вы сможете с помощью одного лишь вопроса решить серьезные проблемы.

Полезная мысль

Прежде чем начать решать предложенную кем-то проблему, убедитесь, что она действительно существует.

Практические шаги

Вспомните о том, кто из ваших знакомых часто прибегает к гиперболам для доказательства своих слов, кто утомляет вас своими театрализованными представлениями и вызывает желание убежать каждый раз, когда вы его видите.

В следующий раз, когда он начнет свои пылкие излияния, сосчитайте до пяти и спросите: «Вы на самом деле так думаете?». Проследите за отступлением этого человека, а затем выясните, в чем состоит реальная проблема (если она вообще существует).

Техника 6

Сила «ХМ...»

Ваши самые недовольные потребители являются вашим главными учителями.

Билл Гейтс, председатель совета директоров Microsoft

Результат: расстроенный или озлобленный человек успокаивается и готов перестать сопротивляться, начать слушать и обдумывать ваши слова.

Предположим, что вы занимаетесь продажами. Руководство компании озабочено резким падением выручки и просит меня провести для вас и ваших коллег тренинг по использованию моих техник для увеличения объема продаж. Вас это не слишком радует, потому что и без того достаточно суety. За обедом вы скажете мне:

— Я не знаю, зачем мне нужно изучать всю эту чушь о том, как убеждать людей, вместо того чтобы делать мою работу? Почему я не могу просто спросить потребителя — что ему нужно, сколько он готов на это потратить, а потом показать ему, где касса? У меня нет ни времени, ни сил, чтобы разбираться во всех этих нейронах...

При этом вы имеете полное право ожидать, что я разозлюсь или займу оборонительную позицию. Ведь это дело всей моей жизни. Но я не сделаю этого. Просто скажу «Хм...» таким тоном, который можно было бы истолковать как «расскажите мне подробнее».

Поэтому вы бы продолжили:

— Терпеть не могу, когда меня заставляют изучать все это вместо того, чтобы заниматься продажами. Это не имеет ничего общего с тем, в чем я компетентен. Кроме того, я уже прочитал на эту тему несколько книг. В них было кое-что полезное, и я опробовал пару приемов, которые реально работают. Но довольно быстро я про них забыл, так что все это продлилось недолго.

— На самом деле? — скажу я.

И вы снова удивитесь, потому что это прозвучит так, как будто я по-

прежнему хочу, чтобы вы рассказали больше. Поэтому вы продолжите.

— Да, — подтвердите вы. — Это меня раздражает. Я имею в виду, что все эти вопросы могут быть естественными для вас, но я-то — продавец. И, крутясь каждый день как белка в колесе, я с трудом вспоминаю хоть что-то, что прочитал в книге несколько месяцев назад.

— И... — продолжу я, демонстрируя искреннюю заинтересованность и понимание и приглашая вас продолжить, но оставляя за вами ответственность за то, куда заведет этот разговор.

— И... — повторите вы, — ну хорошо, я понимаю, что начинаю казаться каким-то нытиком. Я знаю, что кое-какие из этих методов работали, когда я пытался их применять. Может быть, дело в том, что мне нужно принять решение. Я думаю, что если попробую использовать ваши методы и выясню для себя, что они действительно работают, мне придется решать, продолжать работу над ними или нет. Ведь тогда мне не нужно будет изучать все каждый раз заново.

— Вы потратили массу времени, пытаясь применять такие техники абы как, — вот и результаты получились соответствующие. Мне понятно ваше разочарование — вы воспринимаете все это как обузу.

— Да, все так и есть, — ответите вы, — но послушайте, я ведь делал это для себя. Я ненавижу, когда становлюсь похож на жертву. Я должен на этом полностью сконцентрироваться и начать делать это ежедневно, пока не научусь.

— Знаете, — предложу я, — есть кое-что, что может вам помочь. Своим клиентам я даю такой совет: если вы будете повторять какое-то действие в течение трех недель, то оно превратится в привычку, которую будет легко сохранять и развивать. Это похоже, например, на привычку пользоваться зубной нитью.

Вы на несколько секунд задумаетесь и кивнете.

— Итак, что будем делать? — спрошу я.

Вы сделаете паузу, размышляя над своей ситуацией: падающие продажи, любящие поспорить клиенты, счета, которые не сможете оплатить, если не уложитесь в свой план. С минуту вы будете ковырять вилкой в салате. А потом подведете итог:

— Это не то, что мне хочется делать, но то, что я должен сделать.

Я выдержу паузу, позволив этой фразе повисеть в воздухе, пока я пью кофе. Потом спрошу:

— И как вы поймете, что пришло время этим заняться?

Вы подумаете об этом. И ответите:

— Наверное, сейчас или никогда..

— Хорошо, — отвечу я. И мы станем союзниками, готовыми работать вместе.

Что произошло?

Вы начали разговор в состоянии раздражения, с оборонительной позиции, в ожидании того, что все будет еще хуже. После каждой раздраженной фразы вы делали паузу, инстинктивно ожидая, что я начну читать вам лекцию, возражать или указывать на непродуктивность вашего поведения. И если бы я именно так и сделал, вы начали бы со мной спорить — даже если бы в душе были согласны с тем, о чем я говорю.

Поэтому я поступил с точностью до наоборот. Вместо того чтобы пытаться заставить вас замолчать, я при помощи «хм...», «на самом деле?», «и...» начал подталкивать вас к тому, чтобы рассказать все подробнее. И каждый раз, когда я это делал, вы немного успокаивались. В результате к окончанию разговора вы уже не пытались рассказать мне, почему ничего не получится. Вы стали прилагать все усилия к тому, чтобы убедить уже меня в том, что вы это сделаете и постараетесь добиться успеха.

Применять технику «хм...» следует в тех случаях, когда имеете дело с раздраженным, защищающимся человеком, уверенным в том, что вы — его противник. Эта техника работает в самых разных ситуациях — от захвата заложников до общения со взбешенным клиентом, — потому что позволяет быстро превращать потенциальный скандал в продуктивный диалог. И вот почему так происходит.

Дело в том, что большинство людей, противостоя разозленным или расстроенным оппонентам, совершают одну ошибку. Они произносят с самыми добрыми намерениями слова типа: «Хорошо, просто остынь» — и при этом сами начинают злиться («Ничего себе! Ты считаешь, что все мои идеи — пустая болтовня? Ты не прав, и я тебе это сейчас докажу!»). Такой подход гарантированно ведет к провалу. Разозлите другого человека — и вы вступите в перебранку. Вежливо попросите вашего собеседника остыть — и вы пошлете ему унижительное и приводящее в ярость сообщение: «Я-то как раз совершенно нормальный, а вот ты — кипящий идиот». Ответом на все это будет только резкий переход к конфронтации.

«Хм...», наоборот, является мощным средством для снижения напряженности. Когда вы используете этот подход, вы не пытаетесь заставить вашего собеседника замолчать. Наоборот, вы говорите ему: «Я тебя слушаю, ты для меня важен, как и твоя проблема». И опять в дело включаются зеркальные нейроны.

Люди обычно переходят в атаку тогда, когда чувствуют (ошибочно или нет), что с ними поступают неправильно и плохо. Это особенно верно, если

вы имеете дело с разозленными или разочарованными клиентами. Часто таких людей одолевают проблемы и обиды в разных областях жизни, но они накапливают свое раздражение для случаев, когда им не угрожает увольнение, развод или арест, например для скандала с поставщиком.

Ваш переход в оборону или контратака подтверждают, что вы считаете таких людей неправыми, незначительными или тупыми, и тем самым многократно усиливают имеющийся у них дефицит зеркальных нейронов и подбрасывают хворост в костер их ненависти. Когда же вы делаете ход, противоположный ожидаемому, и поощряете их к продолжению разговора, то зеркально отражаете уважение и интерес, а люди, в свою очередь, вынуждены отразить эти же чувства.

Прием «хм...» я называю углубителем отношений. Он позволяет показать людям, что их слова очень важны и вы готовы к ним прислушаться и согласиться, что нужно что-то сделать. Но при этом вы должны понимать, что сам по себе этот прием ни к чему вас не обязывает. Его единственная цель — успокоить собеседника до такой степени, чтобы вы смогли выявить реальную проблему и предложить реалистичное решение.

По этим причинам я и рекомендую технику «хм-м...» в качестве вашей первой линии обороны при обращении с потерявшими самообладание клиентами или потребителями. Вот небольшой пример его использования.

Клиент (воинственно): Ваша компания продала мне эту дрянь в последний раз! Ваши продукты никуда не годны, ваш сервис хуже всех, и вы все — кучка жадных лжецов!

Вы (поощряющим голосом, так, как если бы вы приглашали рассказать подробнее): Хм...

Клиент (зло): Что вы хотите сказать этим вашим «хм...»?

Вы (спокойно и твердо): Я как раз думал о том, насколько важным будет, если мы исправим эту проблему как можно быстрее. Вы согласны с этим?

Клиент (начиная успокаиваться): Ну да, в принципе... Но я буду очень удивлен, если вы сможете мне помочь. Вы даже не представляете себе, сколько у меня проблем с вашими продуктами.

Вы (приглашая продолжить): Расскажите, пожалуйста, подробнее.

Клиент: Вы этого хотите? Ну, тогда слушайте. Для начала, тот GPS-модуль, который вы мне прислали, не работал. А когда я отправил его в ремонт, вы вернули мне не его, а какой-то старый модуль, весь поцарапанный, как будто только что со свалки.

Вы: Теперь я понимаю, почему вы так огорчены. Были ли еще какие-то

проблемы с нашим оборудованием?

Клиент (спокойнее): Ну, остальное было не так серьезно. Модуль, который мне прислали вместо сломанного, мне обменяли, когда я пожаловался. Но теперь оказалось, что не работает модуль, который я заказал для машины своей жены. Когда же я написал вам об этом по электронной почте, никакого ответа так и не получил.

Вы: Хорошо, я понял. Думаю, что вся проблема была в ошибке программного обеспечения, которую мы недавно выявили и уже исправили. Обновления вы можете загрузить с нашего сайта. Если ваше оборудование не заработает после исправления ошибки в программе, то вот мой прямой телефон — позвоните, и я буду разбираться с этим дальше. Но пока хотел бы попросить вас, если не затруднит, рассказать мне об общем впечатлении от опыта вашего общения с нашей компанией.

Клиент: Ну... Я могу сказать, что не вполне доволен вашим уровнем обслуживания... Ну, может быть, до этого момента... Может быть, вы его улучшите. И я хотел бы извиниться, что нагрубил вам вначале, — я думаю, что все, что было раньше, происходило не по вашей вине.

Вы: Нет проблем. Могу представить, что вам пришлось пережить. А теперь давайте разберемся, что произошло с новым модулем...

Прочтите этот диалог еще раз, и заметите интересную деталь. В самом начале все пули вашего клиента были направлены прямо в вас: ваши продукты и услуги — дрянь, а вы — лжец. Но через несколько минут все начинает постепенно меняться: ваш клиент недоволен уже не «вами», а «ими» или «вашей компанией». Почему? Потому что он почувствовал, что вы с ним по одну сторону баррикад, и теперь не хочет нанести вред лично вам. Как только такой сдвиг происходит, вы можете вылезать из укрытия и начинать вместе работать над решением проблем.

Вы наверняка заметите, что поскольку метод «хм...» может так быстро превратить человека из врага в союзника, то наверняка окажется исключительно эффективным и в личной жизни, особенно в таких ситуациях, когда одно неверное слово может вызвать большой пожар. При этом вам необходимо учитывать одну особенность: гнев близкого человека или ребенка вы будете воспринимать более эмоционально, чем гнев и раздражение посторонних людей, поэтому вам следует три раза подумать, прежде чем ответить.

«Хм...» не единственная фраза, способная снизить накал разговора. Можно использовать и другие, например: «В самом деле?», «И что?», «Расскажите подробнее», «И что произошло потом?» и «Что еще вы можете об этом сказать?». Но моим фаворитом все-таки является «хм...», потому

что застает людей врасплох. А застать человека врасплох — отличный способ для пресечения скандала. Заставьте человека перейти от враждебности к легкому замешательству — и вы сделаете большой шаг в нужном направлении.

Но секрет на самом деле не в выборе конкретных фраз. Секрет в том, как вы их используете — не для спора, не для защиты, не для оправданий и извинений, а для того, чтобы дать понять вашему собеседнику: «Вы для меня важны. И ваша проблема для меня важна. Я вас слушаю». Донесите это сообщение до оппонента — и ваша проблема вне зависимости от ее тяжести будет уже наполовину решена.

Полезная мысль

Не уходите в оборону. Отступите в тень.

Практические шаги

Вы еще не уверены в действенности техники «хм...»? На этот раз я предложу вам нечто новое — сам сделаю первый шаг при помощи еще одного воображаемого разговора с вами.

Вы: Все это выглядит как поток психологической болтовни. Почему бы вам не дать мне то, что я могу реально использовать?

Я: Хм...

Вы: Не надо на меня хмыкать!

Я: Ваш голос звучит зло. Или разочарованно?

Вы: Ну, скорее разочарованно. Мне действительно нужно убеждать людей, и зачастую для этого приходится буквально чуть ли не стучаться головой об стенку...

Я: В самом деле?

Вы: Да! Например, если я не смогу убедить потенциальных клиентов, то не смогу выполнить план продаж.

Я: Расскажите мне подробнее.

Вы: При нынешнем состоянии экономики у нас в компании все буквально с ума сошли, требуя новых и новых продаж, — иначе все будут уволены.

Я: То есть вы боитесь того, что может случиться с вами?

Вы: Да, меня это беспокоит все больше и больше. Из-за этого я становлюсь нетерпелив со всеми и со всем — включая, кстати, и чтение этой вашей книги.

Я: Насколько вы встревожены?

Вы (слегка на взводе): Очень и очень.

Я (делая паузу, чтобы вы дали выход своим эмоциям): То есть если раньше вам удавалось найти работу, когда вы увольнялись, то теперь боитесь, что, если вас уволят, вы работу не найдете?

Вы: Типа того, но я действительно всегда находил работу. На самом деле я думаю, что, если буду вырабатывать план, я, скорее всего, сохраню за собой эту работу. Но если хороших результатов не будет, я смогу найти новую, точно так же, как находил всегда, и, возможно, даже в компании, которая не переживает такие тяжелые времена. Ведь я отличный продавец.

Я: То есть проблема не в вас, а в вашей компании. Трудно продавать товары и услуги, в которых потребители не особенно нуждаются, но если вы продаете то, что людям нужно, у вас не будет проблем.

Вы: У меня не то что не будет проблем — у меня все будет просто замечательно.

Я: И...

Вы: И мне просто нечего терять. Если я сделаю все что могу, но это не сработает, тут уж не моя вина, а компании. А я могу куда-нибудь и перейти.

Я: Хм...

Вы (смеясь): Забавный это метод — «хм...».

Я: Возможно, он сработал и в вашем случае.

Вы (успокоившись): Да, возможно, мне стоит прочитать эту главу еще раз.

Техника 7

Признание фактов — ваше спасение

Лучше оставь без прикрас недостаток, быть может, ничтожный: Ведь затаенный порок кажется большим всегда.[9]

Марк Валерий Марциал, римский поэт.

Результат: человек обдумывает ваше признание в некоторых слабостях и переходит к желанию сделать то, что нужно вам.

Если вы знакомы с судебными процедурами, знаете, что юристы иногда делают то, что они называют признанием факта, или оговоркой. Это означает, что они заранее признают наличие какого-либо факта.

Например, если адвокат обвиняемого признает, что отпечатки пальцев на ружье принадлежат его подзащитному, то все с этим фактом соглашаются. Адвокатам пострадавшего не нужно вызывать экспертов для установления принадлежности отпечатков, а адвокат обвиняемого может перейти к следующему шагу — доказыванию того, что его подзащитный выстрелил, например, в состоянии необходимой обороны.

Почему признание является мудрой техникой? Потому что когда люди уже знают (или могут быстро обнаружить) вашу связь с данной проблемой, то лучшим подходом будет признаться и убрать с дороги это препятствие. И нередко, что еще лучше, можно превратить проблему в ценный актив.

Часто мы тратим огромное количество энергии на то, чтобы скрыть свои слабости, даже если они очевидны всем, с кем мы общаемся. Результат: мы выбиваем людей из зоны комфорта, принуждая их активно игнорировать проблему и тратить время и силы на то, чтобы избежать разговора о ней. Тем самым мы доставляем людям неудобства, так как их зеркальные нейроны не могут выстроить эмоциональную связь с нами из-за того, что их активно заставляют избегать установления этой связи. То есть сознание наших собеседников, вместо того чтобы сказать: «Устанавливай контакт с этим человеком», предостерегает: «Осторожно! Не верь ему. Если он прячет это, то, скорее всего, скрывает и что-нибудь другое».

Решение? Если существует большая и очевидная проблема, признайте ее.

Вот пример. Некоторое время тому назад я получил записку от молодого человека, читающего мою колонку в Los Angeles Times. В ней было написано: «Мне 26 лет, и я з-а-и-к-а-ю-с-ь. Но хуже всего, что я никогда не знаю, когда это может начаться, поэтому всегда напряжен, а это только провоцирует заикание».

У него была профессия, но ему отказывали в приеме на работу, и он понимал, что причина в заикании, которое помешало ему пройти интервью (как и добросовестные попытки людей делать вид, что они ничего не замечают). Несмотря на законодательную поддержку людей с ограниченными возможностями, интервьюеры всегда могут найти причины отказать кандидату, и именно это и происходило с молодым человеком.

Я посоветовал ему попробовать подход, который хорошо сработал с моим пациентом Джо. У Джо была точно такая же проблема с заиканием: он проходил интервью одно за другим, но работу не получал.

Я попросил Джо не доводить себя до стресса в попытках избежать заикания, тем более что у него это никогда и не получалось. Вместо этого я предложил ему начинать интервью со слов: «Я заикаюсь. И никогда не знаю, когда это начнется. И когда это случается, мои собеседники оказываются застигнутыми врасплох, не знают что делать и отвлекаются от разговора. Если это произойдет во время нашего разговора, то лучшим выходом будет немного подождать, и все пройдет. Я заранее приношу извинения за неудобства, которые могу доставить».

Заранее предупредив о своей проблеме, Джо мог избежать элемента неожиданности и чувствовал себя более спокойно. Более того — он зарабатывал уважение собеседников, так как заботился об их возможном дискомфорте и давал совет, как его избежать.

Годы спустя, когда его заикание почти прошло, Джо сказал мне: «Я до сих пор предупреждаю людей, что могу заикаться и что нужно делать, если это случится во время разговора. Это один из самых эффективных способов быстро завоевать уважение и поддержку людей».

Признание факта поможет вам нейтрализовать и любые другие проблемы, но его необходимо подготовить правильно. Вот три ключевых приема:

- введение (кратко и внятно опишите проблему);
- нейтрализация (объясните, как справиться с проблемой или что это вообще не проблема);
- заключение (перейдите к следующему вопросу, не вдаваясь в

избыточные детали).

Вот пример, как это делать:

Интервьюер: Итак, расскажите мне о вашем образовании и опыте работы.

Программист: Я думаю, что буду единственным из кандидатов на эту вакансию, который не имеет диплома по программированию. Это произошло потому, что я в каком-то смысле «родился компьютерщиком» — мои родители были программистами, и первую программу я написал в девять лет. А первую работу получил в 16: один наш сосед узнал, что я умею создавать базы данных, и сразу же меня нанял. Он уже на пенсии, но его магазин до сих пор пользуется моей системой, так что я добавил его в список своих рекомендательей.

Интервьюер: Ничего себе!

Программист: Вот этот список. Для экономии я распечатал его мелким шрифтом, а то он не помещается на двух страницах.

Если вы заранее признаете наличие потенциальной проблемы или недостатка, делайте это уверенно и спокойно. Чем более вы расслаблены, тем меньше будет поводов напрягаться вашему собеседнику и тем легче вы оба сможете сосредоточиться на том, что говорите.

Конечно, для признания нужна определенная смелость, но и выигрыш может быть велик. Используя этот подход, вы превращаете ваши недостатки в достоинства и добиваетесь, что на вас начинают смотреть как на человека, а не как на проблему. Более того — вы, к своему собственному удивлению, можете обнаружить, что проблема, тянувшая вас назад, окажется двигателем, который подтолкнет вас вперед.

Несколько лет назад я выступал с воодушевляющей речью перед группой юристов, страховых брокеров и финансовых советников. Я был уверен, что речь прошла на ура, и очень удивился, когда позже узнал, что аудиторию сказанное мной не задело. Более того, выяснилось, что слушатели даже сочли выступление отвратительным.

Но что хуже всего — я узнал об этом всего за два дня до того, как собирался выступить с такой же речью, но перед еще более требовательной аудиторией — аудиторами. Я слегка запаниковал, но заставил себя успокоиться, начал анализировать ситуацию и понял, что с самой речью все было в порядке — проблема заключалась в обстановке, в которой она произносилась. Я заставил свою аудиторию выслушать целую презентацию, причем на совершенно незнакомую для них тему, и это по окончании рабочего дня, заполненного всякого рода аналогичными мероприятиями.

Поэтому свою речь перед второй аудиторией я начал с таких слов:

— Когда я готовился к этому выступлению, со мной случилась забавная вещь. Пару дней назад я узнал, что точно такое же мое выступление было оценено примерно такой же аудиторией как бесполезное и бессмысленное. — Это вызвало несколько удивленных и нервных смешков, но все же создало достаточную интригу, чтобы удержать внимание. И я продолжил:

— Я понял, что проблема не в выступлении самом по себе, а в обстановке. Поэтому я постараюсь не разочаровать вас и для этого хочу попробовать кое-что новое, что поможет вам извлечь максимальную пользу из того, что я собираюсь рассказать.

Чтобы помочь слушателям перейти от технических разговоров, которые они слышали целый день, к теме психологии, я попросил их вспомнить о моментах, которые изменили их жизнь, — например, о том, что они испытали 11 сентября 2001 года, или о том, как их ребенок пошел в школу. Я буквально почувствовал, как их мозги переключились от вопросов типа «как новый пункт налогового закона повлияет на начисление данного налога?» к «что на самом деле важно для моей жизни?». Я смотрел в зал и видел сотни людей, которые сосредоточились на своих проблемах и ждали, что я им скажу.

Несколько дней спустя организатор мероприятия написал мне электронное письмо, в котором отметил, что мое выступление было принято лучше всех, прозвучавших в тот день. Некоторые, написал он, сочли его лучшим из тех, что они вообще когда-либо слышали. Показав свою слабость аудитории, я создал эмпатию, которая позволила слушателем понять и оценить мое сообщение. А указав на свою ошибку и признав, что хочу ее исправить, я освоил новый навык, который сделал меня более уверенным при выступлении на публике.

Полезная мысль

Продемонстрируйте свое самообладание, открыто выразив опасения, которые люди могут иметь по отношению к вам, и они скорее вознаградят вас доброжелательным и неподдельным вниманием.

Практические шаги

Если вы знаете, что какие-то ваши черты неприятны вашим собеседникам и причиняют им неудобства, научитесь объяснять, в чем состоит проблема и как другие могут на нее реагировать. Репетируйте перед зеркалом до тех пор, пока не решите, что

можете спокойно сделать это на публике.

Техника 8

От транзакции к трансформации

«Да они же не видят неба», — сказал африканец, шагая по Манхэттену.

Результат: человек не просто обдумывает ваши слова, но и готов действовать, потому что отношения превратились из безличных в личные.

Моя дочь, готовясь к собеседованию со старшим руководителем финансовой фирмы с Уолл-стрит, спросила: «Какой вопрос я могла бы задать, чтобы выделиться из толпы?».

Через полтора часа она позвонила мне и возбужденно сказала:

— Пап, я задала вопрос, который ты мне посоветовал, и реакция была точно такой, как ты предсказывал. Он посмотрел в потолок и сказал: «Замечательный вопрос. Ответа на него у меня нет, хотя должен быть». Он мне уже перезвонил.

Вот что моя дочь сказала, чтобы завоевать внимание интервьюера, когда ее спросили, есть ли у нее вопросы:

— Я бы хотела, чтобы вы представили себе, что прошел год и вы и ваши начальники решили оценить людей, принятых в этом году. И когда речь пойдет об оценках и характеристиках, они бы вам сказали: «Приведите к нам еще десяток таких людей. Это лучшие сотрудники, которых нам удалось найти за последние несколько лет». Можете ли вы сказать мне — что должен сделать ваш служащий, чтобы получить такой отзыв?

Я знал, что этот вопрос сработает. Я также подсказал дочери, как понять, что он сработал, — по глазам интервьюера. Потому что в момент, когда он посмотрел вверх и вдаль, он перемещался от транзакции к трансформации.

Переговоры или диалог

В наши дни взаимоотношений нет — есть транзакции. Супруги проводят переговоры по всем вопросам — от обеда до отпуска. Родители

заняты переговорами с детьми о подготовке домашних заданий и сборе ранцев. Руководители находятся в процессе переговоров постоянно, если только им специально не заклеивают рты, чтобы заставить помолчать. Все заняты решением двух вопросов: «Что вы сделаете для меня?» и «Что я в ответ могу сделать для вас?».

Транзакция — замечательная вещь до тех пор, пока вашей целью является обмен информацией или подготовка контракта. Но у такой модели общения есть один фатальный недостаток: она не открывает сознание или сердце. Это больше похоже на общение с банкоматом: деньги списываются с вашего банковского счета, наличные появляются в окошке, все происходит честно и правильно — но когда транзакция закончена, у вас не возникает повода и желания сказать: «Спасибо, дружище».

Общение при транзакции ничего не меняет во взаимоотношениях, потому что является безличным и поверхностным. Такое общение не отталкивает людей. Моя дочь могла спросить интервьюера: «Какой страховой пакет прилагается к данной должности?» — и он бы нисколько не огорчился. Но такой вопрос и не сблизил бы их. Подобно банковским транзакциям такие события не изменяют жизнь, они имеют отношение только к вам, а не к другому человеку или целой компании.

Чтобы создать событие, способное изменить жизнь, вам необходимо перейти от транзакций к отношениям. Как это сделать? Задавая вопросы, которые позволят вашему собеседнику сказать вам: «Именно об этом я и думаю», «Именно этого я и хочу добиться», «Именно вы своими действиями способны сделать мою жизнь лучше».

Например, я много лет назад понял, что большинство СЕО и руководителей, с которыми мне приходилось общаться, умны и даже мудры, но часто не получают шанса поделиться своей мудростью. Они так жестко нацелены на решение обычных ежедневных проблем управления бизнесом, что у них редко появляется возможность глубоко и творчески что-то продумать. Это приводит к раздражению, часто на бессознательном уровне.

Когда я задаю таким людям вопросы, позволяющие им открыть свое сознание и продемонстрировать свои интеллектуальные способности, то каждый раз вижу одно и то же необычное явление — эти вечно спешащие профессионалы, чьим самым ценным ресурсом является время, выражают желание поговорить со мной подольше. Они просят секретарей не переключать на них телефон, они уделяют мне больше времени, чем планировали, они провожают меня до выхода из здания, чтобы продлить разговор, или говорят: «Марк, напомните мне в следующий раз, чтобы я

запланировал больше времени на беседу с вами, потому что каждый раз мы не укладываемся в отведенное время».

Я получаю такую реакцию по одной простой причине — я уменьшаю их дефицит зеркальных нейронов. Эти люди много работают, делают все, что от них зависит, и хотят, чтобы окружающий мир признал, что они умные, ценные и творческие люди. Но вместо справедливой оценки и признания их идей и талантов они обычно слышат: «Совету не понравятся эти цифры», или «Так, а где анализ издержек?», или «Ваш департамент не предоставил вовремя отчет за истекший месяц». Это заставляет их чувствовать себя всего лишь винтиком в огромной машине.

Я искренне восхищаюсь такими людьми и уж конечно не считаю их винтиками, что и стараюсь дать им понять и почувствовать. И зачастую для этого нужен всего один вопрос, результатом которого обычно является активное размышление о том, что я говорю, или даже немедленная «покупка».

Некоторое время назад я общался с Биллом, старшим вице-президентом одной компании, специализирующейся на разработке программного обеспечения. Мы некоторое время поговорили о причине нашей встречи — проблемах с персоналом. Билл, очевидно умный и интересный человек, находился в режиме взаимодействия: «Когда вы сможете приступить к работе? Сколько времени вам понадобится? Сколько будут стоить ваши услуги?».

После получаса таких разговоров я сказал Биллу:

— Чтобы я лучше понимал, в чем и как я должен вам помочь, расскажите, чего ваша компания и конкретно ваш департамент хотят добиться и почему вы наметили именно эти цели?

Билл сделал паузу, несколько мгновений смотрел в потолок, а потом ответил:

— Очень хороший вопрос, и мне нужно об этом подумать.

В этот момент я почувствовал, что наши отношения поднимаются на уровень выше. Выражаясь фигурально, Билл «увидел небо». Он сделал один шаг наружу из тесного мира, в котором обсуждал условия сделок, и начал думать о большой картине будущего его компании и его самого. Позволив ему сделать это, я установил с ним контакт, и когда наши взгляды снова встретились, разговор превратился из переговоров в диалог.

Ключ к подготовке трансформационного вопроса прост — спросите сами себя: «Какой единственный вопрос покажет моему собеседнику, что мне интересны он сам, его идеи, интересы и будущий успех?».

Вот некоторые примеры.

— Если бы вы могли изменить только одну вещь в развитии вашей компании, что бы это было?

— Если есть одна вещь, которую я мог бы сделать для того, чтобы помочь вам быстрее двигаться к вашим целям, что бы это было?

— Каким своим достижением вы гордитесь больше всего?

Чтобы увидеть, почему такие вопросы имеют более мощный эффект, чем транзакционные вопросы, давайте рассмотрим два сценария. В них будут участвовать Ноэми, у которой сегодня первый рабочий день на новом месте, и ее босс. Вот первый сценарий.

Босс: Ноэми, привет, как дела?

Ноэми: Отлично, спасибо. Я ценю помощь вашей секретарши, которая ввела меня в курс дела. В первый день так трудно сразу во всем разобраться...

Босс: Отлично. Если будут еще вопросы, обращайся к ней.

Ноэми: Спасибо. Да, кстати, вы не подскажете, где мне найти степлер?

Босс: Конечно! Где-то там, в другом конце коридора, есть подсобка, где все и лежит. Да, кстати, мне сегодня к вечеру нужны будут все документы по проекту X, сможете подготовить?

Нормальный, обычный разговор. Правда, Ноэми пока не произвела никакого впечатления на босса. Если он что-то и запомнил о ней, так это степлер.

А теперь представьте себе, какое впечатление произведет Ноэми вот в таком разговоре.

Босс: Ноэми, привет, как дела?

Ноэми: Отлично. Я ценю помощь вашей секретарши, которая ввела меня в курс дел. У вас не будет секундошки, чтобы ответить на два небольших вопроса?

Босс: Конечно, задавай.

Ноэми: Чтобы быть уверенной, что я иду в правильном направлении, скажите, пожалуйста, какие три вещи вы бы хотели, чтобы я делала всегда, и какие три вещи чтобы не делала никогда?

Босс: Хм... Интересный вопрос. Я должен об этом подумать и тогда отвечу. Сразу в голову пришло вот что: никогда не пытайся скрыть проблему — просто заранее предупреди меня, чтобы я был в курсе. И (смеется) всегда соединяй меня с моей женой, даже если я говорю по другой линии. Да, и еще. Ты уже знаешь Лео, который будет вместе с тобой работать над проектом Y? Я хочу попросить тебя очень серьезно относиться ко всему, что он будет говорить, не обращая внимания на его растянутый свитер и взъерошенную прическу. Это наш лучший инженер и

единственный в компании человек, на кого не распространяется дресс-код.

Вопросы, которые задает Ноэми боссу во втором сценарии, тоже простые, они не относятся к разряду «Чего вы собираетесь добиться в своей жизни?» или «В каком направлении надо развиваться нашей компании?». Но служат той же цели — выводят разговор из режима взаимодействий («Где взять степлер?», «Подготовьте документы по проекту») и переводят его на более высокий уровень («Что для вас важно? Чем я могу вам помочь?»).

Босс, услышав вопросы Ноэми, остановится и задумается, а когда снова встретится с ней глазами, увидит ее в новом свете. С этого момента она станет его коллегой — а не служащей, которой нужен степлер.

А какой вопрос заставит поглядеть вверх вас?

Один из замечательных моментов в технике «глаза в небо» — то, что вы можете применить ее к самому для вас сложному в общении человеку — к самому себе. Вы когда-нибудь задумывались о том, какая часть ваших внутренних диалогов относится к транзакционному типу? Если вы похожи на большинство людей, то ваш внутренний монолог звучит примерно так: «Если я съем это пирожное, мне придется провести больше времени в спортзале. Черт, я опаздываю, мне сейчас устроят головомойку. Хотя в прошлый раз шеф сам опоздал, так что, может быть, все обойдется. Так! А отчет-то не готов! Опять придется сидеть допоздна! Мне надо бы проводить больше времени с детьми, но как это сделать с такой работой?».

В следующий раз, когда вы поймаете себя на том, что застряли в транзакционном беличьем колесе, попробуйте нечто новое и непривычное. Остановитесь и сядьте. Сделайте глубокий вдох. И скажите себе: «А что бы я хотел изменить в своей жизни за следующий год?», или «Чего в моей жизни должно быть больше, а чего — меньше?», или «Когда мои дети посмотрят на меня через десять лет — чем они будут гордиться?».

Задайте себе нужный, правильный вопрос — и обнаружите, что смотрите вверх, а это верный признак того, что ваше сознание открывается для обдумывания новых возможностей. Ответьте на свои вопросы — «Я бы хотел больше времени бывать с семьей», «Мне надо меньше времени проводить на бессмысленных совещаниях», «Я хочу, чтобы мои дети гордились тем, что я использовал все представившиеся мне шансы, а не упустил их» — и вы углубите свои отношения с самым важным человеком в вашей жизни — человеком, которого вы видите в зеркале.

Полезная мысль

Заставьте людей поднять глаза вверх и подумать о том, о чем вы их спросили, — и когда они снова посмотрят на вас, ваш диалог уже не будет таким, как прежде. Он станет намного лучше.

Практические шаги

В следующий раз, когда вы застрянете в транзакционном споре (скажем, о том, кому мыть посуду, а кому выносить мусор), остановитесь, улыбнитесь и скажите: «Как ты думаешь, что интересного и важного мы можем сделать в ближайшие пять лет?». Затем понаблюдайте, как быстро ваш супруг перейдет от темы «посуду должен мыть ты» к новому и лучшему плану жизни.

Техника 9

Бок о бок

Место для молитвы не место для совещаний.

Мать Тереза.

Результат: человек перестает относиться к вам с настороженностью и готов слушать.

Уик-энд. Уилл и его 15-летний сын Эван едут в магазин спорттоваров. Эван мечтает организовать в школе команду стрелков из лука, и в магазин они направляются, чтобы выбрать новые стрелы.

Эван, некоммуникабельный настолько, насколько некоммуникабельными могут быть подростки, похлопает себя по ноге в ритме музыки, звучащей в его наушниках. Уилл рассказывает о работе, о домашних делах. Он делится какими-то идеями о предстоящем отпуске, рассуждает о том, что будет неплохо устроить барбекю, когда они вернутся из магазина, и упоминает одного своего коллегу, который постоянно создает проблемы всем окружающим.

Этот парень — суцая головная боль, и все знают, что он может завалить любое порученное ему дело, — рассказывает Уилл, а затем спрашивает сына. — А у тебя в классе есть такие парни?

А? — рассеянно отвечает Эван, застигнутый врасплох, — вопрос оказался явно поинтересней, чем стандартная фраза «Ты готовишься к экзаменам?» или «Нам надо поговорить о том, что за одежду ты носишь».

Да, — продолжает Уилл, — мне интересно знать, у кого из твоих друзей рано или поздно могут быть большие проблемы в жизни, но особенно, почему ты считаешь, что именно этот человек с ними столкнется?

Застигнутый врасплох тем обстоятельством, что отец интересуется его мнением, Эван задумывается над ответом, а затем отвечает в необычно доброжелательной манере:

Я думаю, это будет Джейк, потому что когда он разойдется, его невозможно остановить, и ему уже пару раз за это здорово попадало.

На самом деле? — отвечает Уилл, сопротивляясь искушению дать

непрощеный совет и стараясь продлить диалог.

Ну да, так и было. Я не думаю, что у него и его родителей дела идут нормально, — продолжает Эван.

Хорошо, я считаю, что будет интересно посмотреть, сбудутся ли твои предсказания, — замечает Уилл и добавляет: — Кстати, если он попадет в беду, что ты сделаешь?

Черт, я не знаю, — отвечает Эван и на минуту задумывается. — Я думаю, раз мы друзья, я постараюсь ему помочь хоть как-то и, может быть, попробую удержать, чтобы он не нарывался.

Ему повезло, что у него есть такой друг, — подытоживает Уилл.

Итак... зачем здесь приведен этот разговор?

Уилл заставляет своего сына открыться при помощи техники, которую я называю *бок о бок*. Она основана на трех фактах.

1. Заставить людей сесть и выслушать лекцию можно, но ваши слова, скорее всего, до них не дойдут, потому что такая ситуация вынуждает их перейти в оборону, а защищаясь, они будут закрываться и прятать от вас свои мысли и чувства. Если же вы будете работать с ними бок о бок, они ослабят защиту и раскроются. Именно поэтому переговорщики стараются вовлечь людей, захвативших заложников, в какую-нибудь совместную деятельность — например, в решение вопросов о доставке воды или пищи или организации медицинской помощи.

2. Вопросы действуют лучше, чем нотации. Именно поэтому Уилл не отделяется от Эвана словами «Не позволяй своим друзьям попасть в беду». Вместо этого он задает сыну вопросы, которые заставляют того задуматься: «Кто из моих друзей может оказаться в беде и что я должен буду делать, если с ним что-то случится?». Другими словами, Уилл не говорит с Эваном свысока и не читает ему нотации — он разговаривает с сыном, находясь с ним бок о бок — не только физически, но и эмоционально.

3. Когда вы позволяете людям самим делать выводы из их открытий, они лучше запоминают и усваивают свой урок. Вместо того чтобы втягивать сына в разговор, который мог превратиться в лекцию на тему «Тебе лучше избегать Джейка, иначе он втянет тебя в беду», Уилл использует технику углубления разговора («На самом деле?») и выстраивает последовательность вопросов, которые позволяют Эвану выговориться.

Эти элементы подхода «бок о бок» — постановка вопросов и углубление диалога при помощи новых вопросов — являются мощнейшей базой коммуникации. Они формируют так называемое ядро метода

Сократа. Сократ никогда никому ничего не объяснял. Он только прогуливался вместе с людьми, которые задавали ему вопросы до тех пор, пока сами не приходили к ответам. Именно так он и заложил основы нашей цивилизации.

Однако эта техника годится не только для родителей или философов. Она лежит в основе эффективности MBWA (managing by walking around — управление не из кабинета с неформальным общением с сотрудниками) — техники управления, успешно применяемой десятилетиями. Это инструмент, позволяющий достичь сразу двух целей: выяснить, что на самом деле происходит вокруг, и создать тесные взаимоотношения с сотрудниками.

Одно из преимуществ техники «бок о бок» в том, что она не фокусируется на неправильных поступках, совершенных человеком в прошлом. Вы сможете использовать ее для улучшения ситуации в будущем — точно так, как сделал Уилл, спросив Эвана, как он поступит, если его друг окажется в беде. Вместо того чтобы копаться в прошлых ошибках, вы даете человеку шанс избежать будущих.

Подход «бок о бок» несложен: помогите человеку в его делах (предпочтительно таких, где от вас действительно будет толк), а затем задайте ему вопросы, которые позволят узнать, о чем человек думает и что чувствует. Вот пример.

Грэхем (заметив свою сотрудницу Викторию, готовящую презентационные материалы к встрече с клиентами): Ничего себе, тут целая гора бумаги! Давай я тебе помогу, у меня есть немного свободного времени. Виктория: Ой, спасибо большое!

Грэхем (через несколько минут работы дыроколом): Кстати, а как тебе нравятся материалы, которые мы раздаем клиентам?

Виктория: Я как-то об этом не думала. Но у меня такое впечатление, что эта информация слишком объемна, и им трудно в ней разобраться.

Грэхем: А как ты думаешь, эти материалы полезны?

Виктория: Мне кажется, когда клиенты разговаривают с нами по телефону, они часто интересуются, как быстро можно научиться пользоваться нашей системой. Я не уверена, что им интересны все детали новых технологий. Они просто хотят знать, как быстро они могут установить нашу систему и интегрировать ее со всеми остальными.

Грэхем: А что ты еще слышала от клиентов?

Виктория: Они иногда говорят, что в нашей документации трудно разобраться. Нам надо ее упростить...

Технику «бок о бок» использовать легко, но я должен предостеречь. Во-первых, когда вы вынуждаете людей снизить уровень настороженности, не злоупотребляйте их доверием, не перегружайте его. Ни в коем случае не используйте эту технику для выуживания нелицеприятной информации, иначе люди подумают, что вы за ними шпионите или пытаетесь заманить их в ловушку. Принимайте негатив к сведению, если об этом говорят, но не проявляйте очевидной активности в его поиске.

Во-вторых, не спорьте. Если человек скажет что-то, с чем вы не согласны, потерпите и не пытайтесь убедить его в своей правоте. Вместо этого нужно углубить диалог, задавая наводящие вопросы. Вот пример.

Сью (начальник Мигеля): О, похоже, наш новый ньюслеттер^[10] почти готов? Выглядит замечательно — отличная работа! Хочешь, чтобы я вычитала корректуру?

Мигель: Конечно. Я рад, что вам понравилось. Но мне не нравится одна вещь. Я не думаю, что материал о новом административном здании нужно выносить в передовицу.

Сью: А что тебе не нравится?

Мигель: Это скучная тема. И не интересует никого, кроме босса. Но именно он настоял, чтобы это пошло передовицей.

Сью: А что бы ты хотел увидеть в будущем выпуске?

Мигель: Ну, что-нибудь, что интересно работникам, а не только боссу.

Сью: Как ты думаешь, что может быть им интересно?

Мигель: Например, изменения в политике отпусков. У меня сегодня уже три человека спросили, где им найти информацию об этом. Некоторые из них думают, что новая политика несправедлива по отношению к работникам с большим стажем, и хотят узнать, почему компания приняла решение о таких изменениях.

Обратите внимание: когда Мигель критикует идею босса, Сью не говорит: «Это же босс, он имеет право принимать решения». Если бы она так сделала, разговор бы прекратился. Но Сью и не вступает в спор («Послушай, масса народу хотела бы узнать, как будет выглядеть новое здание»). Это вынудило бы Мигеля перейти в оппозицию. Вместо этого Сью дает ему возможность глубже погрузиться в разговор, в ходе которого выявляет проблему, влияющую на моральное состояние работников.

Это подводит меня к третьему предостережению: когда вы задаете людям вопросы, уважайте их ответы. Если они предлагают хорошую идею, сделайте что-нибудь для ее воплощения (и сообщите им, что именно вы

сделали). Если они ошибаются, выразите признательность за то, что они думают о проблемах и делятся своими мыслями: «Об этом стоит подумать» или «Я никогда не рассматривал это в таком ракурсе».

Если вы руководитель или СЕО, используйте подход «бок о бок» регулярно — и увидите целый спектр результатов. Вы задушите ядовитые слухи в зародыше. Сотрудники, которые для вас были посторонними, станут ближе. И вы сможете делать свою работу быстрее, лучше и проще, потому что у вас появится более глубокое понимание людей вокруг вас.

Полезная мысль

Если вы не можете установить контакт лицом к лицу, попробуйте сделать это бок о бок.

Практические шаги

Если вы являетесь руководителем, используйте подход «бок о бок», чтобы выяснить, что волнует вашего самого эффективного служащего и что вы можете сделать, чтобы ему было еще более комфортно работать у вас. Потом начните с другого конца — используйте этот подход в отношении самого нерадивого вашего работника для выяснения причин его недостаточной эффективности.

Техника 10

Заполните пропуски

Умение слушать — это такой же мощный инструмент общения и влияния, как и умение хорошо говорить.

Джон Маршалл, главный судья Верховного суда США, 1801–1835.

Результат: человек хочет сделать то, что нужно вам, потому что начинает чувствовать, что его понимают.

Кейт сомневается, стоит ли приглашать меня, чтобы остановить бегство лучших сотрудников из ее компании, которое началось после разрыва неудачного партнерства, приведшего к падению результатов. Она не уверена, что может мне доверять, и не вполне готова к тому, чтобы откровенно рассказывать о недостатках своей компании постороннему человеку.

После того как я вхожу в ее кабинет и здороваюсь, она скрещивает руки и ждет, когда я задам вопросы, которые обычно задают консультанты при первой встрече: «На какие результаты вы рассчитываете?», «Какие есть ограничения по времени?», «Сколько вы можете заплатить?».

Но я этого не делаю, а говорю:

— Вы думаете о том, чтобы нанять кого-нибудь вроде меня, потому что вы хотите _____, - и сопровождаю свои слова жестом, приглашающим ее дать ответ. Затем тихонько сажусь и жду. После небольшой паузы Кейт расслабляет руки, подается вперед и говорит:

— Потому что я хочу снова сделать свою компанию успешной и перспективной. Я хочу, чтобы люди работали здесь потому, что они сами этого хотят, а не потому, что у них нет другого выбора.

В этот момент я начинаю понимать, что могу ей в этом помочь... Но кроме этого у меня появляется также и уверенность, что мне позволят это сделать. Это произошло потому, что я создал «сцепление», притянув Кейт к себе, вместо того чтобы давить на нее.

Когда вы впервые встречаетесь с потенциальным клиентом, то на этом

«игровом поле» вы равны. Но как только вы начинаете «продавать» или пытаетесь убедить вашего оппонента в чем-либо, преимущество оказывается на его стороне. Поэтому вам нужно заставить клиента следовать за вами с самого начала.

Один из секретов успеха — приглашение к разговору, а не серия вопросов, которые вынудят вашего собеседника перейти к обороне. И именно в этот момент на сцене появляется подход «заполните пропуски».

Когда вы задаете прямые вопросы, вы тем самым даете понять вашему собеседнику, что у вас искренний интерес к его проблемам. Однако он может насторожиться, почувствовать тревогу, подобно школьнику, которого неожиданно вызвали к доске. Тонкие и вовремя заданные вопросы могут значительно изменить отношения, но если почти незнакомого человека с самого начала ошеломить транзакционными вопросами типа «Что вы хотите?» или «Хотите, я продемонстрирую, что наш продукт лучше?», то самой вероятной его реакцией будет сопротивление.

Подход «заполните пропуски» имеет противоположную цель: притянуть вашего собеседника к вам. Вы не выступаете в роли требовательного учителя — скорее в роли родственника, говорящего: «Давай поговорим об этом и попытаемся найти решение».

Попробуйте сделать это сами и посмотрите, сможете ли вы заметить разницу между двумя техниками. Для начала представьте, что напротив сижу я и говорю: «Итак, что вы ожидаете получить от этой книги?». Звучит пугающе, не правда ли? А теперь представьте, что я говорю: «Вы читаете эту книгу, потому что хотите научиться_____. И если вы сможете этому научиться и будете использовать эти знания, то сумеете добиться_____». Если вы похожи на большинство людей, то почувствуете желание поделиться со мной своими мыслями.

Приглашение людей к заполнению пропусков также устраняет угрозу диссонанса. Если вы сделаете неверное предположение о потребностях и мотивах вашего собеседника (например, подумаете, что мистеру Джонсу нужно «простое и дешевое», когда на самом деле ему нужно «быстрое и эффективное»), то можете потерять клиента. Позвольте ему заполнить пропуски и получите правильные ответы.

Этот подход особенно хорошо работает в сфере продаж, потому что позволяет застать людей врасплох в тот момент, когда они внутренне сжимаются в ожидании сложной сделки. Когда вы удивляете их, делая что-то совершенно отличное от ожидаемого, выстроенные ими барьеры могут быстро разрушиться. Этот подход в прямом и переносном смысле разоружает людей, потому что когда вы сочетаете слова с приглашающим

жестом, ваши собеседники обычно перестают скрещивать руки и открывают свое сознание. Вот пример.

Дана: Здравствуйте. Спасибо, что вы нашли время, чтобы поговорить со мной.

Сандья: Пожалуйста. Но извините, я очень тороплюсь и не вполне уверена, что ваше программное обеспечение нужно нам именно сейчас. Мы можем обсудить этот вопрос побыстрее?

Дана: Конечно. Я хочу поблагодарить вас, что вы приняли меня, несмотря на занятость. Ваша секретарша предупредила, что у вас совсем мало времени.

Сандья: Да, полный цейтнот. У меня есть буквально минут пятнадцать.

Дана: Я ценю это и гарантирую, что мы уложимся в это время. Для начала я хотела бы кое-что уточнить: вы думаете о покупке нашей программы или аналогичного продукта, потому что (приглашающий жест рукой)_____.

Сандья: Ну... Потому что программа, которая у нас установлена, не рассчитана на тот объем работы, который нам нужен. Она вообще выводит нас из себя, потому что все время виснет, не говоря уж о том, что работает крайне медленно. На самом деле эта программа и является причиной того, что мы находимся в такой запарке.

Дана: Значит, сменив ее на другую программу, нашу или аналогичную, вы надеетесь добиться_____.

Сандья: Сделать больше работы! Нам надо сделать много, а времени мало, и если программа слетает каждый день, у нас вообще встает вся работа. Это совершенно неприемлемо.

Вуаля! Мгновенный контакт. Фактически Сандья делает за Дану большую часть работы, перечисляя причины, по которым ее компания так нуждается в новой программе. Если предлагаемый Даной продукт в самом деле лучше, ее шансы на успех весьма велики — и это при том, что она не сказала ни одного слова ни о себе, ни о своем продукте.

Дана делает еще две умные вещи, которым вам стоит научиться. Во-первых, она говорит «вы думаете о покупке...», что звучит намного более позитивно, чем «вы пытаетесь найти», выглядящее как описание тяжелой работы, или «вам нужно», подразумевающее превосходство Даны. Слова «думаете о покупке» укрепляют уверенность Сандьи в том, что она полностью контролирует ситуацию и что у нее есть право выбора.

Во-вторых, Дана говорит о «нашем продукте или аналогичном», вместо того чтобы говорить «наш продукт».

Признание того, что ваш собеседник может выбрать другого

консультанта, компанию или продукт, позволяет потенциальному клиенту избежать ощущения, что на него давят или загоняют в угол.

Но настоящая сила подхода «заполните пропуски» — в том простом факте, что вы не говорите людям, что именно они должны хотеть, и даже не спрашиваете, чего они хотят. Вместо этого вы позволяете им самим рассказать вам о том, что им нужно. Это немедленно приводит их к мысли: «Да, да, это самая главная причина нашей встречи». В результате вам не приходится протискиваться в приоткрытую дверь. Потенциальный клиент сам широко ее распахнет и пригласит вас войти.

Полезная мысль

Прямые вопросы заставляют людей подумать, что вы собираетесь читать им лекцию. Позвольте им заполнить пропуски, и они почувствуют, что вы с ними просто разговариваете.

Практические шаги

Большая проблема многих менеджеров в том, что они с трудом говорят «нет». Это происходит потому, что они являются ответственными за решение проблем и обязаны оказывать помощь своим подчиненным. Если они слишком часто говорят «да», то тратят слишком много сил, а свою помощь «размазывают слишком тонким слоем». Чтобы научиться иногда говорить «извините, я пас» вместо «да», используйте технику заполнения пропусков, чтобы те, кто постоянно просит у вас помощи, смогли принять на себя ответственность за свои дела и поступки.

Техника 11

Дорога к слову «нет»

Жизнь — это серия продаж, и ответ будет всегда «нет», если вы не спросите.

Патриция Флипп, коуч.

Результат: человек быстро проходит все этапы цикла убеждения от сопротивления к действию, потому что между вами заключается соглашение, которого до этого момента не существовало.

Уолтер Данн был одним из руководителей Coca-Cola в течение сорока лет. Он отвечал за работу с крупнейшими корпоративными клиентами, включая Disney и профессиональные спортивные лиги.

Уолтер рассказывал мне, как много лет назад он добивался входа Coca-Cola в одну из крупнейших сетей кинотеатров. Пообщавшись некоторое время с представителем этой сети, он получил такой ответ:

— Извините, Уолтер, но наш ответ — «нет». Мы решили обратиться к Pepsi.

Данн отреагировал мгновенно:

— Какой вопрос я не задал или какую проблему не принял во внимание, которые изменили бы ваш ответ?

Представитель сети ответил:

— Pepsi знает, что мы проводим реконструкцию холлов, и предложила взять на себя большую часть расходов.

— Мы тоже можем это сделать, — сказал Уолтер.

— Хорошо, в таком случае контракт ваш, — ответил представитель сети.

Спросите менеджеров или агентов по продажам: «Какую самую большую ошибку вы можете совершить?» — и чаще всего они ответят: «Запросить слишком много».

Но они неправы, потому что на самом деле самая крупная ошибка, которую вы можете совершить, — попросить слишком мало. Если вы просите о слишком малом, вам придется запастись объяснениями, когда ваши руководители спросят, почему они не получили большего.

Лучший подход — добиваться того, чего хотите, до тех пор, пока не получите четкого «нет». Так вы поймете, что это был максимум, на который собеседник готов пойти. Кроме того, вы получите отличную возможность проявить настойчивость и заключить сделку.

Многие люди опасаются использовать такой подход, потому что считают, что «нет» на самом деле означает «нет». Чаше всего именно так и происходит, но вот в бизнесе, к удивлению, все не так. Чтобы перевести другого человека от «нет» к «да», необходимо сделать несколько правильных шагов.

Представьте, что вы пытаетесь уговорить клиента (назовем его Нед) приобрести продукт, нанять вас в качестве консультанта или привлечь вашу фирму к проекту. Но после того как вы описали, на что рассчитываете, Нед говорит «нет».

Когда он делает это, то испытывает некоторое раздражение и желание перейти к защите, потому что готов к тому, что вы будете разочарованы или расстроены, приступите к агрессивной продаже, превратив его жизнь в ад на ближайшие 15 минут. Если вы действительно это сделаете, то завоевать его вам не удастся. Вместо всего этого вам следует сделать глубокий вдох и максимально искренне сказать примерно следующее: «Я либо слишком давил на вас, либо не смог уловить что-то, что для вас очень важно. Это так?».

После того как Нед сумеет оправиться от шока, вызванного вашей самооценкой и смирением, он кивнет или даже скажет: «Да, все так». В этот момент преимущество переходит к вам. Почему? Потому что теперь он начнет поступать так же, как вы, и, даже не сознавая этого, говорить «да».

После того как вы добились согласия («Да, я согласен, что вы упустили шанс!»), приходит время использования подхода «заполните пропуски» для того, чтобы набрать скорость, сказав: «И момент, когда я зашел слишком далеко и не обратил внимания на некоторые детали сделки, наступил, когда _____».

Если Нед похож на большинство людей, он честно ответит на эти вопросы. Продумывая свой ответ, он сделает две вещи: отбросит свое недовольство и скажет, что ему нужно. Все это придаст вам энергии для движения от «нет» к «да».

Вот хороший пример того, как работает эта техника. Участники — Люк, аккаунт-менеджер PR-фирмы, и Джоэл, СЕО компании-клиента. Люк концентрирует все свои усилия на крупном результате — он хочет уговорить Джоэла сменить поставщика PR-услуг.

Джоэл: Мне очень жаль, но мы вполне довольны тем, что имеем сейчас, и ваша фирма нам не совсем подходит.

Люк: Благодарю вас, что уделили мне время. Я могу задать вам один вопрос?

Джоэл (немного оборонительно): Хорошо, но я на самом деле не хочу пускаться в споры, касающиеся моего решения.

Люк: Нет, ничего подобного. Я просто хотел бы узнать вот что: вопрос, который я вам не задал, или проблема, которую я не сумел обсудить, которые могли бы привести к другому результату, состоят в том, что

Джоэл: Просто я думаю, наше нынешнее агентство лучше нам подходит потому, что у них в штате есть человек, который работал в нашей отрасли, а у вас, похоже, таких специалистов нет.

Люк: Да, наверное, мне следовало об этом упомянуть. Мы часто приглашаем консультантов, имеющих большой опыт работы в клиентской сфере. Например, в прошлом году мы это сделали для компании X, пригласив для работы над ее проектом двух консультантов, имевших в сумме более 40 лет стажа работы в ее отрасли.

Джоэл: На самом деле?

Люк: Да. X была полностью удовлетворена результатом и сообщила нам, что большой прирост прибыли был получен именно благодаря проведенной нами кампании. И это только один пример. Нашу фирму могут удовлетворить только выдающиеся результаты, которые превосходят ожидания наших клиентов, потому что от этого зависит наша репутация. Мы знаем свои сильные стороны и, когда нужна экспертиза в определенной области, приглашаем самых лучших экспертов.

Джоэл (переходя от «нет» к «да»): А цена ваших услуг не взлетит от этого?

Люк: Даже если мы пригласим лучшего эксперта, наши услуги не станут дороже, чем у конкурентов. У нас есть много возможностей сэкономить за счет собственных производственных мощностей. А поскольку мы привлекаем только людей, которые обеспечивают лучшие результаты, у нас не возникает необходимости тратить время и деньги на исправление ошибок в организации рекламных кампаний.

Джоэл: Хм...

Главная особенность этого подхода — то, что клиент не только ощущает полный контроль над ситуацией, но и реально располагает им. Вам не нужно давить на клиента. Вместо этого вы даете ему возможность свободно поделиться с вами необходимой информацией.

Конечно, этот подход не лишен риска, и, возможно, вам не стоит к нему прибегать, если вы сравнительно недавно стали аккаунт-менеджером или торговым представителем. Кроме того, его следует избегать при подготовке рутинных и низкоуровневых сделок. Но если у вас есть достаточно уверенности и вы готовы выйти за пределы своей зоны комфорта, попробуйте этот подход, потому что в противном случае у вас не будет шанса узнать, в скольких сантиметрах от финишной черты вы остановились.

Полезная мысль

Вы просите недостаточно — до тех пор, пока вам не скажут «нет».

Практические шаги

Если вы занимаетесь продажами или управлением, вспомните о своей последней продаже или сделке. Теперь возьмите лист бумаги и напишите на нем ответ на такой вопрос: «Что бы еще я мог попросить и, возможно, получить, если бы не боялся услышать „нет“?».

Техника 12

Сила благодарности и сила извинения

Девять десятых мудрости — это признательность.

Дейл Даутен, журналист.

Результат: человек с радостью готов сделать что-то для вас, потому что вы искренне поблагодарили его или попросили прощения.

Я узнал от своих детей о жизни больше, чем от профессоров, учивших меня психиатрии, особенно о том, как задеть человека за живое — затронуть его чувства и сознание.

Например, у своей дочери Лорен я научился тому, что единственный поступок может согревать сердца других людей в течение многих лет. В ее случае таким поступком было электронное письмо, которое она написала мне, когда ей было 23 года.

«Папа, привет. Прошлым вечером я гуляла по Манхэттену со своими друзьями, и мы обсуждали наше будущее. И, как часто бывает, я сказала: „Мой отец говорит...“ — и, как всегда, наш разговор стал значительно интереснее. Я не знаю, многие ли из моих друзей могут сказать то же самое о своих отцах. Мне очень повезло с тобой. Ты такой мудрый, хотя и живешь в 5000 километрах от меня. С любовью, Лорен».

Я бы не продал это письмо и за миллион баксов. И каким бы трудным ни был день, с какими бы грубыми или тяжелыми людьми мне ни приходится иметь дело или как бы мало я ни получал положительной обратной связи, все это неважно, потому что я всегда знаю, что в моем бумажнике есть клочок бумаги, на котором распечатаны эти слова.

Спасибо и большое спасибо

У меня замечательные дети, и они не боятся меня поблагодарить, когда я что-то для них делаю. Но письмо Лорен выделяется даже на этом фоне — потому что в нем говорится не просто спасибо, а большое спасибо.

Понятно, что нет ничего плохого в том, чтобы просто сказать спасибо,

когда кто-то вам помогает. Это самая обычная и сама собой разумеющаяся вещь. Но если вы на этом и останавливаетесь, то ваше общение оказывается всего лишь транзакционным (вы сделали что-то хорошее для меня — я сказал что-то вежливое вам). Это не трогает душу другого человека и не укрепляет отношения между вами.

Поэтому, если вы испытываете глубокую благодарность к человеку, сделавшему для вас что-то исключительное, вам следует выразить ваши эмоции, не ограничиваясь рамками обычных слов благодарности, высказав вместо них большое спасибо. Когда вы сделаете это, ваши слова вызовут в другом человеке чувство глубокой признательности, уважения и душевного родства.

Вот мой любимый вариант большого спасибо. Оно состоит из трех частей:

Поблагодарите человека за то, что он сделал для вас что-то особенное. (В том числе и за то, что он отказался делать что-то неприятное для вас.)

1. Выразите признательность за усилия, которые человеку пришлось приложить, чтобы вам помочь, сказав примерно так: «Я знаю, что вы могли этого и не делать» или «Я знаю, что вы вышли за пределы своих обязанностей, чтобы сделать_____».

2. Расскажите этому человеку, какие изменения привнесли его действия в вашу жизнь.

Вот пример большого спасибо в действии.

Донна (менеджер, обращаясь к своему подчиненному): Ларри, у тебя есть секунда?

Ларри: Конечно. Что случилось?

Донна: Ничего. Я просто хотела поблагодарить тебя за то, что ты так здорово поработал над проектом X, пока я была в больнице.

Ларри: Не вопрос, я был рад помочь.

Донна: Я уверена, что это доставило тебе много проблем. Я знаю, что ты хотел отвезти детей на игру любимой команды, а вместо этого весь уик-энд провел в офисе. Я не думаю, что вокруг есть много людей, готовых пойти на такое. И я сомневаюсь, что у нас много сотрудников, которые бы смогли провести встречу с клиентом так успешно, как ты.

Ларри: Спасибо. Я очень переживал и рад, что мы вытянули этот проект.

Донна: Не скромничай. Именно ты все и вытянул. Ты добился отличного результата для всего департамента. Я и вся наша команда тебе очень благодарны.

Донна в такой ситуации могла бы просто сказать спасибо, именно так

и поступили бы большинство менеджеров. Однако если бы она это сделала, Ларри, хотя он и замечательный парень, почувствовал бы себя немного обманутым. Почему? Если человек совершает выдающийся акт доброты или помощи, а вы ограничиваетесь простым спасибо, то создаете небольшой дефицит зеркальных нейронов, потому что эмоционально отдаете меньше, чем получили. Разумеется, сказать спасибо — лучше, чем ничего не сказать, но этого недостаточно.

Большое спасибо, высказанное Донной, создает у Ларри полноценное зеркальное отражение. Она ведь не только выражает признательность. Она также благодарит Ларри за доброту, интеллект, верность долгу и самопожертвование. В результате — не только укрепляет свои связи с Ларри, но даже дает ему дополнительную мотивацию для действий в сложных ситуациях в будущем.

Обратите внимание и на то, что большое спасибо не просто приводит к тому, что человек, которого вы благодарите, будет лучше выглядеть в глазах окружающих. Но и ваш авторитет в глазах окружающих заметно укрепитсЯ благодаря демонстрации вашей эмпатии, скромности и заботливости. Это также покажет окружающим, что вам можно доверять, а вам поможет завоевать важных союзников в корпоративном мире, где люди слишком часто страдают от отчужденности.

Чтобы этот подход стал еще более эффективным, постарайтесь по возможности выражать свое большое спасибо перед группой людей. Чем больше аудитория для ваших слов, тем более замечательных результатов вы сможете добиться.

Искреннее извинение

Моя дочь Лорен научила меня ценить большое спасибо, а моя дочь Эмили помогла повторить и усвоить урок того, что невозможно задешево «купить» людей, если вы причиняете им вред.

Все началось с телефонного звонка моей жены, которая сказала:

— У тебя большие проблемы! Ты не пришел на выступление танцевальной группы Эмили (которой было тогда семь лет). Она все время высматривала тебя в зрительном зале, а тебя не было. Думаю, тебе нужно поговорить с ней. Не хотела бы я оказаться на твоём месте.

Я тут же вспомнил о методе «подкуп/отвлечение», пошел в магазин и купил Эмили замечательную куклу, а когда пришел домой, жена сразу показала мне рукой на дверь комнаты Эмили. Я вошел, присел на край

кровати дочери и сказал:

— Я обещал, что приду на твоё выступление, и не пришел.

Эмили смотрела в потолок, борясь со слезами.

— Я совершил ошибку, — продолжил я, — я очень виноват и признаюсь в этом. Я больше никогда не буду обещать тебе того, что не смогу выполнить. Я хочу, чтобы ты верила: обещание твоего отца — это то, на что ты можешь положиться. Я сделал вывод — я не буду давать тебе много обещаний. Вместо этого буду говорить: «Я попытаюсь» — и надеюсь, что у меня получится чаще удивлять тебя.

Я обнял дочь, вручил ей куклу, а Эмили обняла меня в ответ. Но через день после нашего разговора я обнаружил куклу в мусорном ведре. Обиделся ли я? Да, немного. Но в то же время и внутренне усмехнулся. Моя маленькая дочь доступным ей способом говорила мне: «Я — важный человек, папа, и тебе лучше об этом знать. Ты не можешь купить меня так просто, поэтому лучше бы тебе сдерживать свои обещания».

Я сдержал данное дочери слово не обещать того, что не могу сделать, и в свою очередь Эмили простила меня. Но не сразу, не на следующее утро, со временем, и мне стоило больших усилий завоевать её доверие.

Могу предположить, что однажды и вы допустите ошибку, и это будет хуже, чем не прийти на концерт маленьких танцоров. Возможно, вы не оправдаете доверие коллеги, или не сможете вытянуть большой проект, или больно заденете супруга или ребенка словами, которые нельзя взять назад.

Если это случится, поймите: просто сказать «прости» — все равно что заклеить рану пластырем, этого недостаточно для того, чтобы её вылечить. Ваш промах может оказаться не просто ошибкой, он может быть основан на предположении, что другой человек — не такая уж и важная шишка, чтобы с ним церемониться. Но этим вы примете на себя обязательство доказать, что все не так. Поэтому вам нельзя будет ограничиться одним словом «извините». Вам нужно будет принести искреннее извинение, которое состоит из четырех частей.

1. Раскаяние. Продемонстрируйте другому человеку, что вы знаете о том, что сделали ему больно, и искренне сожалеете об этом. Например: «Я знаю, что выставил тебя в плохом свете в глазах босса, не подготовив нужные документы, и поэтому он отклонил твой запрос на покупку новых компьютеров». Сделав это, позвольте человеку выпустить пар и не занимайте оборонительной позиции, даже если он перейдет какие-то границы. Когда вы даете возможность людям избавиться от злости, это ускоряет процесс излечения.

2. Возмещение ущерба. Найдите возможность исправить ситуацию,

хотя бы частично. Например: «Я знаю, что вся наша команда очень недовольна тем, что мы не получили новые компьютеры, и винит в этом тебя. Я поговорю со всеми и объясню, что ты здесь ни при чем».

3. Реабилитация. Продемонстрируйте своими действиями, что вы хорошо усвоили урок. Если ошибка произошла из-за того, что вы не выполнили свою работу или открыли рот, когда нужно было промолчать, сделайте все возможное, чтобы не совершить такой же ошибки в будущем.

4. Просьба о прощении. Не делайте этого сразу, поскольку дела говорят больше, чем слова. Чтобы заслужить прощение, вы должны повторять правильные действия до тех пор, пока они не станут частью вашей натуры. Только в этот момент — и не раньше — вернитесь к человеку, которому вы причинили вред, и скажите: «Ты можешь простить меня за то, что я сделал?».

Многие примут искреннее извинение благосклонно, уважая ваше смирение и ваши усилия по исправлению ситуации и завоеванию доверия. Даже те люди, которые поначалу спишут вас со счетов («Я не хочу больше иметь с тобой дела!»), могут захотеть вас простить (даже если и не смогут забыть).

Если кто-то не прощает вас даже после того, как вы сделали все, чтобы исправиться, не думайте, что простить вас невозможно. Скорее всего, вы имеете дело с человеком, не умеющим прощать. В этом случае вам следует прекратить свои попытки и не накапливать груз, который может утяжелить ваш эмоциональный багаж.

С другой стороны, если искреннее извинение сработает, попытайтесь правильно использовать свой второй шанс, но знайте, этот подход с одним человеком работает только один раз. Если вы не оправдаете его доверия еще раз, вас уже ничто не спасет. Начните выполнять свои обещания — и в конце концов полностью восстановите доверие к себе, а возможно, даже укрепите его.

Полезная мысль

Чем чаще и искреннее вы говорите «спасибо», тем меньше вам придется «платить» вашим близким. Чем чаще и искреннее вы говорите «прости», тем быстрее вы найдете общий язык с коллегами и подчиненными.

Практические шаги

Вспомните: а) о человеке, который больше всего вам помог за прошедший месяц, б) о человеке, который больше всего помог вам за прошедший год, в) о человеке, который больше всего

помог вам в вашей жизни. Скажите каждому большое спасибо — лично или по электронной почте.

Теперь вспомните о человеке, которому вы причинили вред, подвели и не исправили свою ошибку. Принесите этому человеку искреннее извинение.

Сказать большое спасибо или принести искреннее извинение никогда не поздно, если вы сделаете это от всего сердца.

Часть четвертая

Применение: быстрое решение семи сложных ситуаций

Техники, с которыми вы познакомились, подобны приемам боевых искусств: они эффективны сами по себе, но еще более действенны в комбинациях. В следующих главах я приведу примеры того, как можно с помощью набора навыков, которые вы получили, справиться с обычными, но сложными ситуациями (и одной опасной). И в качестве бонуса расскажу еще о нескольких приемах.

Команда из ада

Хороший менеджмент — это когда вы показываете обычным людям, как они могут сделать работу выдающихся людей.

Джон Рокфеллер

Сценарий. Хорошая новость: босс назначил меня руководителем первого крупного проекта. Плохая новость: команда, которой я управляю, почти целиком состоит из... как бы это сказать повежливее?...Из кучки неудачников. Один парень, Джонас, на самом деле умен, и я думаю, что могу на него положиться. Но меня выводит из себя Дирк, которому до пенсии осталось два года, и он старается делать как можно меньше. Мой главный аналитик, Линда, половину рабочего времени проводит в курилке, жалуясь на всех окружающих. Шерри, четвертый член команды, имеет больший, чем у меня, стаж и метит на мое место, поэтому от нее можно ждать чего угодно. Я не имею ни малейшего представления, с чего начать. Помогите!

Во-первых, вам необходимо понять, что и вы, и многие другие менеджеры в наши дни имеют дело с «обитателями бункеров» — людьми, замкнутыми на себя, думающими только о себе и все менее и менее способными работать в команде. Это особенно актуально для ситуаций, когда безумные слияния и поглощения, массовые наймы и увольнения уничтожают любое чувство корпоративной или человеческой лояльности.

До тех пор пока члены вашей команды сидят каждый в своем бункере, ваша работа будет почти невозможной, потому что эти люди не будут делиться информацией и своим опытом, а это ведет к крупным ошибкам, пустой трате сил, что намного усложнит процесс. А когда дела пойдут плохо, они начнут сваливать все друг на друга или даже саботировать работу.

Поэтому первое, что вам нужно сделать, — разрушить толстые стены их бункеров. Чтобы сделать это, придется использовать то общее, что есть у всех бункеров, — небо над головой (общее видение) и землю под ногами (общие ценности).

Шаг № 1 в этом процессе — проведение совещания команды. Ваша цель — развитие у членов вашей группы энтузиазма и гордости за ваш

проект, поэтому я рекомендовал бы вам вариант «теста на УРА». Начните примерно так:

Коллеги, вы все — высококлассные профессионалы и обладаете замечательными навыками. Мне повезло, что вы в моей команде.

Но, к сожалению, как и почти все профессионалы в наше время, мы разбегаемся по своим бункерам, чтобы сделать то, что должны. Это хорошо, так как дает нам возможность добиваться хороших результатов в своих отраслях. Но это и плохо, потому что мешает работать в кооперации друг с другом и получать результаты, которых можно было бы добиться совместными усилиями.

Чтобы победить конкурентов, мы должны действовать сообща, как это делают лучшие спортивные команды — победители кубков, чемпионатов и Олимпийских игр.

Что позволяет суперзвездам в этих командах работать вместе и побеждать соперников? Снижение конкуренции внутри команды.

Сейчас нашей компании и мне нужно, чтобы вы работали вместе, подобно командам-победителям. Для этого мы должны использовать то общее, кроме толстых стен, отделяющих нас друг от друга, что имеют все.

Две вещи являются общими для бункеров — небо над нами, то есть наше общее видение, в которое мы можем верить и для реализации которого готовы прилагать усилия, и земля под нами — наши общие ценности, которых мы все придерживаемся и которыми мы можем гордиться. У каждой команды-победительницы есть общее видение пути к победе и общие ценности — способы достижения цели.

Давайте проясним, что каждый из нас может для этого сделать...

В дискуссии, которая должна после этого начаться, сосредоточьтесь на ключевых элементах «теста на УРА». Позвольте людям высказать свое представление об увлеченности и о том, как предстоящий проект может стать ее частью. Позвольте им поделиться своим мнением об энтузиазме, который вызывает у них слаженная и нацеленная на результат работа, которой они могут гордиться. Подведите их к тому, чтобы они рассказали, что нужно изменить, почувствовали больше увлеченности, энтузиазма и гордости за свое дело. И когда это произойдет, вы увидите, как рассеиваются апатия и враждебность и возникают энтузиазм и энергия.

Конечно, это всего лишь шаг № 1 — потому что, как только эта возбужденная и активизированная группа выйдет из комнаты, ее участники снова превратятся в Джонасов, Дирков, Линд и Шерри, и все проблемы отношений между ними и между вами останутся. И если их

проигнорировать, то очень скоро все ваши вдохновляющие слова испарятся из их памяти и команда снова разбредется по своим бункерам.

Чтобы этого не произошло, подумайте о том, что вам необходимо сделать, чтобы установить контакт с каждым членом команды и заставить его думать так: «Для меня очень важен этот проект, и я сделаю все возможное для его успеха». Вот несколько предложений:

1. Джонас должен быть доволен. Джонас — человек, способный к самомотивации, поэтому вам не следует его подстегивать. Вместо этого достаточно устранившись, а в ключевые моменты выражать признание его ценности при помощи большого спасибо. Например, на важном совещании, на котором присутствуют боссы, скажите: «Отличные новости — мы опережаем график. Еще в прошлом месяце мы отставали, но Джонас очень много работал и сумел решить важнейшую проблему поставки комплектующих. Благодаря ему мы сделали больше, чем планировали».

Кроме того, вам нужно помнить: лучшее, что вы можете сделать для талантливых и мотивированных работников, — это ликвидировать препятствия на их пути, в том числе и ядовитых людей. Поэтому вам ни в коем случае нельзя объединять Джонаса с Линдой.

2. Дирк должен почувствовать, что он нужен. Даже если Дирк уже готовится к пенсии, есть немало возможностей заечь его. Ваша задача — высечь искру.

Чтобы сделать это, необходимо дать ему понять, что вы цените его, потому что многим пожилым сотрудникам кажется, что молодые менеджеры задвигают их. Так что вам нужно время от времени говорить ему что-то вроде: «У вас самый большой опыт работы на этом оборудовании. Не могли бы вы помочь нам научиться его правильно использовать?».

Также вам следует дать понять Дирку, что вы считаете его интересным и здравомыслящим человеком, задавая ему трансформационные вопросы типа: «Что подсказывает ваш опыт: как наше подразделение может добиться поставленных целей и принести пользу компании?».

Если Дирк и после этого будет прилагать к работе минимум усилий, пригласите его на обед и используйте технику «заполните пропуски» («Я думаю, что иногда вы испытываете разочарование от своей работы, потому что__»). Вы наверняка сможете выявить причину такого его поведения и решить эту проблему вместе с ним.

3. Линда должна почувствовать, что она важна. Вы еще помните о том, как сделать, чтобы назойливые люди почувствовали, что они важны? Это ваш шанс в случае с Линдой. В дополнение к обычным ее

обязанностям дайте ей задание, которое обозначьте как крайне важное. Но убедитесь, что по этой работе она никак не пересекается с другими работами команды. Самое лучшее — найти такое дело, от которого выигрывала бы и вся команда.

Например, скажите так: «Линда, у нас очень плотный график, и я должен быть уверен, что мы располагаем всем для того, чтобы работать максимально быстро. Вы очень организованный человек, поэтому я хочу, чтобы вы взялись за это. Мне бы хотелось, чтобы каждую пятницу вы связывались с каждым членом команды *по электронной почте* и выясняли, какие у кого потребности в оборудовании, инструментах и расходных материалах, а в 15.00 встречались со мной и рассказывали об этом. Это для нас крайне важно, поэтому я прошу всех к этому времени собрать полную информацию о том, что вам нужно для работы».

Когда Линда придет к вам в первый раз с такой информацией, скажите примерно следующее: «Отлично, вы сделали именно то, что нужно. Я знаю, что из-за этого вам приходится отрываться от основной работы, поэтому, если вы сочтете нужным, я могу попросить начальство освободить вас от части ваших основных обязанностей. Вы нам очень нужны, чтобы работа продвигалась быстрее». Это придаст Линде вдохновения и заставит более активно работать на благо всей команды.

Если же она не захочет меняться и продолжит брюзжать и жаловаться, примените метод «Вы на самом деле так думаете?», чтобы это прекратить. («Проходя по коридору, я слышал, как вы говорили, что члены нашей команды — полные идиоты, и поэтому мы никогда не реализуем наш проект. Вы на самом деле так думаете?») Или попробуйте эмпатический удар — спросив у нее, например: «Как вы думаете, что чувствует Дирк, когда вы упрекаете его в том, что он медленно двигается?».

4. Раскройте секрет Шерри. Ваш босс, видимо, имел достаточно причин, чтобы назначить ответственным за проект вас, а не Шерри, поэтому вам нечего бояться. Однако поскольку вы оба знаете, что стаж работы у нее больше вашего, и она ожидала, что на проект поставят именно ее, небольшое признание поможет разрядить обстановку.

Скажите, например, так: «Шерри, я вам исключительно благодарен за тот объем работы, которую вы выполняете в нашем проекте. Я знаю, что работаю в компании меньше вас, и опыта у меня меньше, и что некоторым не нравится работать под моим началом. Но вы меня очень поддерживаете. Я многому научился, наблюдая за вами, и надеюсь, что здорово вырос в профессиональном плане». (Это и признание и большое спасибо в одном флаконе — вот вам бонус!)

А когда вы дадите Шерри понять, что знаете о ее тайных мыслях («Почему этот новичок получил мою работу?»), и с помощью вашей благодарности и скромности «разминироваете снаряд», у вашей коллеги появится много поводов выйти из своего бункера и присоединиться к вашей команде.

Да, и еще один совет: хватит травить себя мыслями о том, что вы новичок и у вас мало опыта. Признайтесь себе, что вы получили эту должность, потому что достаточно хороши для этой работы. Как сказал дипломат и кандидат в президенты Эдлай Стивенсон, «Трудно возглавить кавалерийскую атаку, если думаешь, что выглядишь на коне нелепо». Поэтому я предлагаю вам считать себя лучшим менеджером в истории вашей компании — и доказать это на деле.

Полезная мысль

Соберите лучшую команду — насколько это возможно, а затем станьте именно тем человеком, за которым они все (и вы тоже) захотели бы пойти.

Практические шаги

Если сейчас вы управляете бизнес-командой, составьте на листке бумаги список ее членов. Выявите среди них два типа «бункеросидельцев»: «зернохранилища», которые проводят на работе время строго от сих до сих, и «ракетные шахты», которые держат палец на красной кнопке, чтобы вылететь и атаковать любого, кто покажется им агрессором. Пообщайтесь с каждым таким человеком один на один и проверьте, готовы ли они «разобрать» стены своих бункеров, если вы подойдете к ним с эмпатией, спокойствием и искренним желанием понять их.

Карьерный взлет

Секрет движения вперед — первый шаг.

Агата Кристи

Сценарий. Я работаю менеджером среднего звена в международной корпорации. Я думаю, что могу получить новое назначение, но не знаю, как заставить людей меня заметить. Сейчас меня переводят в другой департамент — как я могу произвести впечатление на нового босса?

Попробуйте начать первый день на новом месте с такого вопроса: «Какие три вещи я всегда должен делать и какие три никогда не делать на этой работе?». Вы сразу выделитесь из толпы.

Далее вам необходимо понять, что ваш успех зависит от результатов, которые показывают люди, находящиеся у вас в подчинении, а хорошие результаты они покажут, только если ваше общение с ними будет успешным. Поскольку эти люди для вас являются посторонними, в течение первых месяцев без ограничений используйте технику «бок о бок». Это самый быстрый способ понять, что и насколько хорошо они делают и каковы потенциальные проблемы. Когда выявите слабые места, ликвидируйте их как можно скорее при помощи наиболее подходящих техник, описанных в третьей части.

Ваш босс обязательно захочет узнать, выдержите ли вы давление, неизбежное на руководящей должности. Вы произведете впечатление лидера, если в кризисы станете действовать активно и сохраните концентрацию, поэтому вам стоит повторить упражнение «черт возьми» — «согласен». Если вы окажетесь единственным человеком, не поддающимся панике, то завоюете уважение ваших начальников.

При прохождении ежегодных аттестаций ясно дайте понять, что вы инвестируете свои силы и способности не только в собственный успех, но и в успех компании и вашего босса. Например, если он поинтересуется, есть ли у вас вопросы, скажите примерно так: «Я хочу, чтобы вы представили, что мы встречаемся год спустя и вы говорите: „Ты превзошел наши ожидания — своими результатами, своим отношением к делу и даже некоторыми инновационными решениями, которые реально помогли нашей компании и мне“. Что, по-вашему, я мог бы сделать, чтобы это произошло?».

Когда возникают такие возможности, задавайте трансформационные вопросы, которые углубят ваши отношения с боссом. Например: «Каких изменений для нашей компании вы ожидаете в связи с развитием новых технологий?» или «Что вы видите в качестве наших главных целей и препятствий для них?». Подобные вопросы покажут вашему боссу, что он для вас не только хозяин большого кабинета.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш босс осознал, что вы его чувствуете. Чем выше позиции руководителей, тем больше у них стрессов и тем меньше они ощущают, что их чувствуют. Это происходит потому, что в отличие от коллег, находящихся на одном уровне (которые не стесняются сказать друг другу «Ты выглядишь усталым» или «С тобой все в порядке?»), руководители и подчиненные в подавляющем большинстве случаев говорят только на профессиональные темы, а на вершине организационной пирамиды может быть очень одиноко. Конечно, вам не следует переходить грань фамильярности, но время от времени вы можете говорить что-то вроде: «Шесть совещаний в день — как вы это выдерживаете?» или, если босс выглядит утомленным или расстроенным: «Как вы себя сегодня чувствуете?». Такой «квант эмпатии» может вызвать «лавину признательности».

Если вы серьезно намереваетесь продвинуться вверх по карьерной лестнице, вот еще один совет: не рассчитывайте только на своего непосредственного начальника. Есть ли люди — внутри компании или за ее пределами, которые могут помочь вашему карьерному росту? Если есть, то примите мой совет: завоюйте их расположение. Эти люди достаточно разумны и могут подсказать вам нужное направление и раскрыть перед вами многие двери, тем более что они сами любят выступать в качестве менторов.

В самом начале своей карьеры определите самых могущественных, уважаемых, успешных и при этом эмоционально уравновешенных людей в сфере вашей деятельности. Найдите возможность установить с ними отношения, сказав, например: «Я хочу знать все, что знаете вы. Как этого можно добиться?». Потом сделайте все, что они вам скажут, узнайте все, что знают они, и научитесь быть их надежными помощниками. Старую истину еще никто не отменил: хорошо иметь друзей в высоких сферах.

Полезная мысль

Представьте, что делаете именно ту работу, которую хотите получить. Затем составьте план активных действий, нацеленных на ее получение.

Практические шаги

Составьте список из десяти сотрудников вашей компании, которыми вы восхищаетесь больше всего. С использованием изученных вами техник попробуйте придумать способы приблизиться к одному из них и добиться того, чтобы он стал вашим наставником.

Нарцисс за работой

Клиент иногда бывает неправ.

Герб Келлехер, бывший председатель и CEO Southwest Airlines.

Сценарий. Я работаю в компании, занимающейся дизайном и разработкой упаковки. Один из клиентов попросил нас создать упаковку для линии продуктов личной гигиены. Этот проект превратился в настоящий кошмар. Вначале клиент сказал, что первым делом нужно разработать бутылку для шампуня. Через неделю он заявил, что ему немедленно нужна бутылка для масла для ванн. Нам пришлось бросить флакон для шампуня (не в буквальном смысле, конечно!) и заняться емкостью для масла — для того, чтобы через неделю услышать: «Нам немедленно нужна упаковка для мыла!». Но бутылки для шампуня и для масла для ванн нужны также немедленно! Мы не можем отработать ни один из элементов линейки, потому что каждую неделю клиент меняет свои требования. Наша начальница ничем помочь не хочет — она все время повторяет: «Клиент всегда прав». Мое мнение: клиент неправ, выполняя его причуды, мы уничтожаем свою прибыль, потому что работаем менее эффективно, чем могли бы. Есть какой-то способ справиться с этим?

Ваш клиент относится к широко распространенному виду Нарцисс Обыкновенный. Его совершенно не волнует, что он разрушает вашу жизнь, уничтожает вашу прибыль или выставляет вас перед боссом в неприглядном виде. Он хочет только того, чего хочет он, и немедленно, сейчас, сию секунду.

Нарциссы в изобилии присутствуют в мире бизнеса (многие лидеры-визионеры и CEO стартапов^[11] относятся именно к этой категории). Вы можете встретить их и среди простых людей, демонстрирующих нарциссическое поведение, поскольку они уверены, что это неплохая возможность пробиться вперед. Поэтому вам следует быть готовыми к встрече с отпущенной вам нормой настоящих нарциссов и псевдонарциссов и к общению с ними. (Если вы не уверены, что имеете дело с нарциссом, проведите быстрый тест.)

Помощи по выходу из ситуации, описанной в сценарии, от вашей начальницы вы со всей очевидностью ожидать не можете. Мало того —

судя по отсутствию беспокойства по поводу ваших проблем, она либо сама страдает нарциссизмом, либо слишком слаба, чтобы противостоять клиенту. Так что вам придется бороться в одиночку. Как я уже говорил, вы не можете изменить нарцисса, хотя иногда и можете его приручить. Если именно вы отвечаете за коммуникации с этим клиентом, вот что вам нужно сделать.

В следующий раз, когда вы встретитесь с нарциссом, подождите, когда он предъявит свое очередное требование в стиле «А теперь бросьте все и слушайте меня!». После этого скажите очень спокойно: «Извините, но прежде чем мы продолжим, я хотел бы уточнить: если мы прекратим сейчас работу над предыдущим заданием, то мы его не сможем выполнить. А на прошлой неделе вы говорили, что именно оно является исключительно важным. Поэтому я хочу прояснить, какое именно задание вы бы хотели, чтобы мы выполняли в первую очередь, — то, что вы обозначили самым важным на прошлой неделе, или то, о котором вы говорите сейчас?».

Этот подход приведет вашего нарцисса в замешательство, потому что с этого момента противостояние будет не между вами и ним, а между ним прошлым и настоящим. Когда он не сможет создать ситуацию «победа — поражение», в которой поражение достается вам, а победа — ему, нарциссу придется задуматься над более разумными требованиями.

Но этот подход вам следует применять с осторожностью — только по отношению к самым трудным, требовательным клиентам-нарциссам. В большинстве случаев проблемы возникают не из-за иррациональности таких клиентов, а из-за простого недопонимания между вами и ними. В таких случаях наилучшей является техника «хм...». Например, если клиент глядит на ваш великолепный дизайн и говорит: «Это ужасно!» — не реагируйте слишком остро. Вместо этого скажите: «Хм...» или «Объясните, пожалуйста, подробнее». Это быстро успокоит вашего клиента, позволит вам преодолеть его «это ужасно!» и поможет выявить конкретные проблемы, которые обычно далеки от катастрофы. Кроме того, вы можете использовать технику «заполните пропуски», сказав: «Вы недовольны этим дизайном, потому что вы представляли его_____». Дав клиенту понять, что вы его чувствуете и понимаете, вы продвинетесь к решению проблемы.

В описанном случае неспособность вашей начальницы помочь вам свидетельствует о том, что это будет не последний сложный клиент в вашей практике. Одним из способов сокращения проблем при общении с такими людьми является добровольное признание — вы можете заранее очертить

реалистичные пределы ваших возможностей. Например, начать общение с требовательным мистером Бутылкин-дом примерно с таких слов: «Я хочу, чтобы вы поняли, мы будем работать максимально продуктивно, если вы будете давать нам конкретные задания и время на их проработку и реализацию. Мы достаточно гибки, но добиться наилучших результатов можем только тогда, когда ясно понимаем, чего от нас хотят». Затем оформите идеи и приоритеты клиента в письменном виде и получите его подтверждение, чтобы в дальнейшем у вас было на что сослаться.

Но еще важнее заставить вашу начальницу осознать одну простую истину: чем больше иррациональных требований нарциссических клиентов вы стараетесь выполнить, тем меньше времени уделяете заказам беспроblemных клиентов. Удерживайте нарцисса под контролем, и вы сделаете хороших клиентов счастливее. В этом и есть смысл, ведь лучшие клиенты — те, с которыми вы сами хотите работать.

Полезная мысль

Хорошие клиенты и потребители поднимают планку. Плохие — стучат вам планкой по голове.

Практические шаги

Проанализируйте свой рабочий график и выясните, сколько дополнительных часов в месяц вы готовы выделить на обслуживание трудных клиентов. Теперь прикиньте, сколько дополнительных услуг вы можете оказать хорошим клиентам, если вам удастся «взнуздать» проблемных. Это поможет вам набраться мужества, которое необходимо для общения с клиентами-нарциссами.

Лучший подход состоит в том, чтобы окружить себя как можно большим количеством порядочных, умеющих ценить ваши услуги и не требующих невозможного клиентов. Если вам это удастся, вы станете менее терпимым к нарциссам в бизнесе и личной жизни, и это даст вам силы минимизировать урон от общения с ними.

Новичок

Успешные нетворкеры, которых я знаю, имеют тысячи знакомых и вполне довольны своей жизнью, но продолжают делать одно и то же — ставить нужды других людей превыше своих.

Боб Бург. «Формула успеха».

Сценарий. Я руковожу мини-типографией, которая была открыта совсем недавно. Мне необходимо развивать свой бизнес. Я вступил в Торговую палату и даже принимаю участие в работе нескольких ее комитетов, но это не приносит мне много заказов. Существуют ли другие способы нетворкинга?

Я могу предположить, что вы занялись типографским бизнесом, потому что хорошо разбираетесь в полиграфии. Но по части раздачи визиток и налаживания телефонных контактов вы не слишком большой специалист. И все ваши маркетинговые усилия по продвижению своего продукта интуитивны — вы полагаетесь на авось и чаще промахиваетесь, чем попадаете.

Вы удивитесь, но все не так уж и сложно. Доктор Айван Миснер, основатель компании, изучающей нетворкинг в течение 20 лет, говорит, что успешные нетворкеры сознательно или интуитивно реализуют то, что он назвал процессом ВНВ (видимость, надежность, выгода). Вот как это работает.

Видимость. Миснер называет это первой фазой становления отношений. На этой стадии вы и другой человек узнаете о существовании друг друга — возможно, за счет ваших рекламных или PR-усилий или через общих знакомых. Вы можете познакомиться лично и даже перейти на «ты», но знаете друг о друге еще немного.

Надежность. Это стадия, на которой вы доказываете, что на вас можно положиться и вам можно доверять. Вы и ваш новый знакомый начинаете формировать взаимные ожидания, и если они оправдываются, вы можете считать друг друга надежными. Если каждый из вас уверен, что он получит от отношений то, на что рассчитывает, отношения укрепляются.

Выгода. Стадия, когда отношения становятся взаимовыгодными. Получают ли оба партнера удовлетворение от отношений?

Поддерживаются ли отношения сами собой, предоставляя выгоды обеим сторонам? Если оба партнера не выигрывают от взаимного сотрудничества, то отношения продлятся недолго.

Для того чтобы добиться успеха на всех стадиях процесса ВНВ, вы можете использовать новые навыки, полученные при помощи этой книги.

Стадия видимости

Вам недостаточно просто рассказать людям, чем вы занимаетесь. Вы должны рассказать, почему вы можете им понравиться и почему они могут захотеть стать вашими клиентами или друзьями.

Например, при посещении заседаний Торговой палаты помните самое важное правило: будьте заинтересованы, а не интересны. Говорите больше о бизнесе присутствующих, а не о своем. Задавайте умные вопросы о том, что делают люди, как они это делают и какие маркетинговые стратегии у них работают. Никогда, ни при каких обстоятельствах не прерывайте людей, когда они говорят. Мало того — обязательно задавайте вопросы, которые подталкивают к продолжению беседы.

Далее — заставьте людей осознать, что вы их чувствуете. Если они рассказывают о своих проблемах, покажите, что вас это волнует — даже если эти проблемы непосредственно вас не касаются. Сделайте все, что сможете, для того, чтобы вникнуть в эти проблемы и помочь в их решении, и ваше великодушное произведет впечатление на окружающих.

Вы можете дать быстрый старт отношениям, задавая трансформационные вопросы, которые покажут людям, что вы цените их интеллектуальные способности. Например, спросите владельца бизнеса: «Как вы думаете, какое влияние окажет на нашу работу проект реставрации городского центра через пять лет?» или «Как вы думаете, куда будет двигаться экономика нашего города в ближайшие десять лет?».

И наконец вспомните о технике большого спасибо, применяемой для создания доброжелательного отношения. Если владелец другого бизнеса поделится с вами идеей, способной оказать большое влияние на успех вашего дела, поблагодарите его публично. Ваша благодарность создаст эмпатическую связь между вашими зеркальными нейронами, и он захочет в свою очередь отблагодарить вас — воспользовавшись вашими услугами или порекомендовав их кому-нибудь еще.

Стадия надежности

На этой стадии исключительно важно всеми способами избегать диссонанса во взаимоотношениях. Вы продолжаете узнавать друг друга, и ваш партнер придает большое значение каждому факту, который ему о вас становится известен.

Поэтому бы должны вести себя честно и корректно, не делать ложных предположений относительно намерений партнера и не давать обещаний, которые не можете выполнить.

Вы должны сделать так, чтобы ваш партнер почувствовал, что вы его цените. Сделайте все возможное, чтобы оказать ему помощь, и демонстрируйте благодарность за поддержку с его стороны (используя большое спасибо, когда возможно). Постарайтесь первым порекомендовать своего партнера другим, а если он даст вам рекомендацию, сделайте все возможное и невозможное, чтобы добиться расположения этого клиента.

Короче говоря, не фокусируйтесь на том, что человек может сделать для вас. Фокусируйтесь на том, что можете сделать для него вы. И прилагайте все усилия, чтобы не допускать ошибок. Но если это все же случится, используйте искреннее извинение, чтобы исправить последствия своей ошибки.

Стадия выгоды

Даже достигнув этой стадии, вам необходимо сделать все, чтобы ваш знакомый чувствовал себя интересным, ценным и понятным. Но все-таки следует не забывать о моем совете — избегайте ядовитых людей. Обычно новые контакты можно разделить на три категории: дарители, получатели и обмениватели. Вам нужно как можно раньше начать избегать получателей. Поэтому необходимо время от времени пересматривать список новых контактов и фокусировать свои усилия на дарителях и обменивателях. Будьте щедры с новыми знакомыми и не ведите строгий «бухучет» полученного и отданного, но все-таки сохраняйте приоритет за отношениями с теми людьми, которые легко возвращают добро.

Но самое главное — расслабьтесь и позвольте вашей сети расти на протяжении месяцев и лет. Отношения, особенно такие, которые приводят к взаимной выгоде, требуют времени для своего развития, поэтому постарайтесь проявить терпение. (На самом деле, чем больше вы будете стараться ускорить процесс, тем больше будете отталкивать людей от себя.) Приготовьтесь и к тому, что далеко не все ваши усилия окупятся. Вам надо будет поцеловать много лягушек, чтобы найти несколько принцесс и тем

более создать из них целую сеть.

Полезная мысль

Сфокусируйтесь на вопросе: «Что они могут от этого получить?» — и рано или поздно люди зададут вопрос: «Что я могу сделать для вас?». Сфокусируйтесь на вопросе: «Что я могу от этого получить?» — и тогда они скажут: «Куда мне убежать от этого пристава?».

Практические шаги

Если вы боитесь нетворкинга, спросите себя, что вы можете от него получить. Чего вы сможете добиться, если выйдете за пределы своей комфортной зоны? Может быть, вы сумеете реализовать свою цель — стать владельцем успешного бизнеса или добиться продвижения по карьерной лестнице? Или, возможно, реализуете желание получить повод гордиться собой за то, что смогли преодолеть страх? Сохраняйте свое ощущение в этот момент, и оно превратится в энергию и действие.

Эмоциональный взрыв

Во время кризиса важна каждая мелочь.

Джавахарлап Неру, премьер-министр Индии.

Сценарий. Я работаю в напряженном финансовом бизнесе, в котором каждый день через руки каждого сотрудника проходят миллионы долларов. Руководство все время пытается передать нашу работу филиалам и дочерним компаниям в других странах, что дополнительно накаляет атмосферу. Люди боятся потерять работу, постоянно находятся в состоянии стресса, а некоторые из них — буквально на взводе. Честно говоря, я боюсь ситуации, когда уволенный работник превращается в берсерка, и не уверен, что смогу с ней справиться.

Вы не одиноки. В эти дни любой из нас — менеджер, СЕО, врач, учитель, адвокат — может оказаться на мушке у человека, который достиг критического состояния и полностью потерял контроль.

Страшно? Еще бы! (Спросите любого психиатра — каждый из них имел дело с такими «короткими замыканиями».) И я не хочу вас обманывать: справиться с таким человеком возможно далеко не всегда. Часто единственный ваш выход — прятаться или бежать. Но если человек не представляет немедленной угрозы или у вас нет пути для отступления, правильные слова помогут вам вернуть ситуацию под контроль, а зачастую — сохранят ваше здоровье и даже жизнь.

Главное, о чем следует знать, когда кто-то приближается к взрывоопасному состоянию, — что человек полностью переходит в режим атаки и на него не действуют никакие рациональные, разумные или интеллектуальные доводы. Человек, бросающий в босса компьютер или направляющий на окружающих ружье, не может услышать ничего разумного, потому что у него отключаются те отделы мышления, которые могут сказать ему: «Успокойся, ты ведешь себя как сумасшедший».

Напомню, в момент кризиса мозг этого человека решает, какие слои включить в работу — верхние слои логики или примитивные нижние слои действия. Если выбор делается в пользу примитивных слоев, то верхние отключаются.

Ваша задача, когда вы сталкиваетесь с озверевшим человеком, — снова активизировать верхние слои его мозга. Как это сделать? Переведа

его из состояния «Я хочу кого-нибудь убить» в состояние «Я ужасно огорчен» и далее в «Мне нужно найти выход из ситуации». Эти стадии коррелируют с тремя слоями мозга: нижним примитивным мозгом рептилии, средним эмоциональным мозгом млекопитающего и верхним логическим мозгом человека.

Чтобы заставить потерявшего контроль человека действовать разумно, вы должны постепенно провести его через эти три слоя, причем именно в таком порядке, без пропусков. (Вы можете считать это ускоренной эволюцией.) Вот как это делается.

Стадия 1

На этой стадии ваша задача состоит в том, чтобы человек оказался под управлением не примитивного мозга рептилии, а эмоционального мозга млекопитающего. Для этого надо выполнить следующие шаги.

1. **Скажите: «Расскажите мне, что случилось».** Выпуск пара позволяет человеку начать движение от слепой ярости (самой примитивной реакции) к переживанию эмоций (реакции более высокого уровня). Когда человек кричит или жалуется — это неприятно, но менее опасно, чем физическая угроза, так что позвольте этому произойти.

2. **Скажите: «Мне нужно удостовериться, что я правильно понял все, что вы сказали. Если так, то вы сказали, что_____».** Затем в точности повторите то, что говорил этот человек, но спокойно, без какого-либо сарказма, и переспросите: «Все так?». Таким образом вы отразите его зеркально, а это мощнейшая из техник коммуникации, позволяющая заставить человека перейти от выпуска пара к выслушиванию, при котором его мозг получает дополнительное торможение, что также позволит ему мыслить более разумно.

3. **Дождитесь, пока он скажет «да».** Простое действие проговаривания слова «да» заставляет человека передвинуться от враждебности к согласию. «Да» также признак готовности и желания отказаться от опасных действий. Если человек в чем-то поправит вас, еще раз повторите то, что он сказал, и снова дождитесь его ответного «да».

4. **Теперь спросите: «Все это заставляет вас чувствовать злость/разочарование/обиду?».** Подберите слово, которое, по вашему мнению, лучше всего соответствует чувствам этого человека. Если он поправит вас, попросите его описать чувство, которое он испытывает, повторите его слова и снова дождитесь еще одного «да». Помните, что озвучивание названия своего чувства ослабляет его. Это очень важно.

Стадия 2

К этому моменту вы уже имеете дело с человеком, который вышел из

состояния слепой ярости, но по-прежнему нуждается в выпуске пара. Поэтому ваша следующая цель — заставить человека переключиться со среднего эмоционального слоя мозга на верхний рациональный. Вот как это делается.

1. Скажите: «И причина, по которой для вас так важно все исправить или улучшить именно сейчас, состоит в_____».

Техника заполнения пропусков требует от человека продумать ответ и открывает путь к рациональной, человеческой части его мозга. Важный момент: говоря это, вы должны подчеркнуть слова «именно сейчас», чтобы показать, что вы понимаете неотложность проблемы.

2. Осветите выход из тупика. В случае, когда человек заполняет оставленные вами пропуски словами типа: «Потому что, если ситуация не изменится, я просто взорвусь, причиню вред себе и окружающим» и т. д., отвечайте примерно так: «В самом деле? Пожалуйста, расскажите подробнее, я должен быть уверен, что правильно вас понимаю» (это должно прозвучать без какого-либо оттенка сарказма — так, чтобы подчеркнуть, что вы на самом деле слушаете).

Затем скажите: «Если проблема в этом, давайте подумаем, как с ней справиться так, чтобы не стало хуже. Я знаю, что мы можем это сделать». Это покажет, что вы не только слушали человека, но и услышали его, что вы серьезно относитесь к его проблеме, понимаете, какие чувства он испытывает, и готовы помочь ему разрешить кризис и предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем. Все это заставит его почувствовать, что он не одинок.

Если вы все сделаете правильно, человек, переживающий кризис, увидит в вас путь к спасению, и вы сможете начать движение к выходу из кризиса. Конечно, до разрешения проблемы в этот момент еще очень далеко, но предпосылки вы уже создали — и это по меньшей мере.

Почему люди «слетают с катушек»?

Большинство случаев насилия, о которых мы узнаем из прессы, вызваны приступами ярости, а точнее — бессильной ярости. Бессильная ярость возникает, когда человек чувствует себя отвергнутым, униженным и неспособным что-то изменить. Не обладая эффективными навыками самоконтроля, такие люди взрываются и набрасываются на окружающих.

Бешенство и бессилие испытывают время от времени абсолютно все люди, но не все могут справиться с такими эмоциями. Ученые считают, что

у таких людей нервная система с химической и структурной точек зрения предрасположена к импульсивным и жестоким реакциям и низкому самоконтролю. Социологи отмечают, что многие из них подвергались насилию в детстве. Психологи и психиатры указывают на отсутствие у склонных к насилию людей того, что называется «константностью объекта».

Константность объекта — это способность удерживать положительную связь с другим человеком даже в условиях разочарования, обиды и злости. Склонные к насилию люди имеют экстремально низкую устойчивость к фрустрации и теряют всякую эмоциональную и психологическую связь со всеми, кто выводит их из равновесия. Когда линия связи разрывается, окружающие становятся объектами, подлежащими уничтожению, — точно так же, как некоторые теннисисты бросают об землю ракетку после слабого удара.

Вам следует помнить это при общении со склонными к насилию людьми, чтобы избежать серьезнейшей ошибки апеллирования к их состраданию («Я знаю, что ты не хочешь сделать мне больно»). Вместо этого вам необходимо сфокусировать все ваши усилия на обращение к их собственным интересам.

Полезная мысль

Если кто-то не может или не хочет вас слушать, заставьте его слушать самого себя.

Практические шаги

Если вы знаете, что кто-то из окружающих вас людей на взводе и в любую минуту может сорваться, подготовьтесь к возможному кризису, практикуясь в приведенных в этой главе шагах до тех пор, пока они не станут вашей второй натурой. Если это возможно, попросите кого-нибудь сыграть роль такого человека. Это поможет вам подготовиться к встрече с вышедшим из себя человеком, которая в противном случае может вызвать срабатывание ваших собственных примитивных инстинктов. Кроме этого, потренируйтесь в упражнении «черт возьми» — «согласен».

Как убедить самого себя

Не ищите ошибки. Ищите способы их исправления.

Генри Форд, изобретатель.

Сценарий. Каждый Новый год я составляю список намерений, которые не смогу осуществить. Я даю себе обещание каждый день заниматься физкультурой. Я обещаю себе не кричать на детей, когда они капризничают. Я обещаю себе поступить на программу МВА. Я чувствую отвращение, видя свою расплывшуюся фигуру в зеркале, вину — когда вспоминаю о тех карьерных целях, которых я не могу достичь, и разочарование, представляя растущую гору обещанного самому себе и не выполненного. Моя работа и жизнь идут своим, не зависящим от меня чередом, и мне трудно следовать своим планам и целям. Вы можете мне что-то предложить?

Конечно. Для начала используйте эмпатический удар по отношению к самому себе.

Представьте, что вы говорите лучшему другу примерно такое: «Ты знаешь, я к тебе очень хорошо отношусь... но вот твоя фигура далеко не совершенна. Посмотри на свои дряблые руки! Когда последний раз ты подтянулся на турнике? И, честно говоря, когда ты недавно устроил сыну головомойку за то, что он просил купить машинку, ты выглядел просто отвратительно. Вот, кстати, что это за пустое место на стене? Здесь уже много лет должен был бы висеть твой диплом МВА — где он? Ты неудачник — и неудачник во всем!».

Вы бы могли сказать такое близкому другу? Конечно, нет. Однако когда вы разговариваете сами с собой, нет никаких пределов для жестокости и горькой правды. Вы только посмотрите на уровень самокритики, с каким вы себя описали! Продолжайте разговаривать сами с собой в таком стиле — и вы гарантированно станете неудачником!

Что? Вы хотите добиваться успеха? Тогда вам нужно попробовать что-то совершенно другое. В следующий раз, когда у вас будет спокойная минута, задайте себе вопрос: «Что удерживает меня от достижения поставленных мной целей и насколько это меня огорчает?». (Если вам трудно разговаривать с собой в таком духе, представьте, что этот вопрос задает вам человек, которому вы небезразличны.)

Затем прислушайтесь к своему ответу. Он может быть примерно таким.

— Я хочу получить степень МВА, но это потребует времени, которое я уделяю детям. Значит, делая то, что кажется правильным по отношению к семье, я при этом обманываю себя.

— Я пытаюсь очень серьезно относиться к проблемам детей, но иногда выхожу из себя, потому что после напряженного рабочего дня мне нужно хоть немного отдохнуть, а вместо этого меня все начинают грузить своими эгоистическими проблемами. И мне обидно — я работаю на износ, чтобы их обеспечить, но все, что я слышу, — жалобы.

— Это на самом деле непросто — заставить себя заниматься физкультурой в восемь вечера, когда и по дому ничего не сделано, и детям нужно помочь с уроками.

— Все это расстраивает меня, потому что независимо от того, чего я добьюсь, я буду чувствовать вину за то, чего так и не смог добиться.

Когда вы проделаете это мысленное упражнение, у вас откроются глаза, и вы поймете, что каких-то особых неудач у вас нет. Просто вы — человек. Вы жонглируете десятками обязанностей, испытываете серьезный дефицит зеркальных нейронов в общении со своими детьми (в особенности, если они подросткового возраста) и все время идете на компромиссы, потому что вы отзывчивый и заботливый человек. Возьмите тайм-аут. И вручите себе наконец-то медаль за те три тысячи правильных дел, которые вы сделали.

Быстрый, но мощный эмпатический удар избавит вас от чувства вины, которое не позволяет вам ясно увидеть и осознать ваши цели. Вспомните о том, как переключить свой мозг, чтобы увидеть людей по-новому. То же самое верно и по отношению к целям: иногда мы выбираем их по ошибочно понятым причинам — например, «Мой отец будет разочарован, если я не стану врачом» или «В моей семье у всех есть докторская степень» — и впоследствии не сверяемся с собой: а насколько они нужны и важны? Иногда наша жизнь развивается, но цели не меняются, и нам нужно проверять их соответствие.

Когда вы будете анализировать свои цели, постарайтесь избежать ловушки неверных ожиданий, то есть идеи «это должно произойти (или не должно произойти), чтобы я был счастлив и успешен». Например, вы корите себя за то, что еще не получили диплом МВА, но действительно ли он нужен вам именно сейчас, чтобы быть успешным или счастливым? Может быть, вам лучше избрать другой путь, например получить степень МВА при помощи дистанционного обучения в течение следующих пяти лет

и испытать от этого не меньшее чувство удовлетворения?

И еще — не следует путать «разумное» с «реалистичным». «Разумное» означает «имеющее смысл». «Реалистичное» означает «возможное». Например, могут быть вполне разумными принятые 1 января решения о поступлении на программу МВА, о спокойном обращении с детьми и начале подготовки к марафону, но они могут быть совершенно нереалистичными. Обычно больше смысла бывает в том, чтобы выбрать одну реалистичную цель и сфокусироваться на ней.

Выбрав такую цель, используйте для ее достижения следующий подход.

— **Установите конкретные задания.** Я прошу клиентов написать пошаговый план. Это помогает увидеть путь, который вам нужно пройти.

— **Изложите свою цель письменно.** Опишите точно, что вам нужно начать делать, а что надо прекратить, чтобы добиться цели. Изложение цели на бумаге усиливает ваши обязательства.

— **Расскажите кому-нибудь о вашей цели.** Поговорите с человеком, которого вы уважаете, объясните ему, каких изменений в своей жизни вы хотите добиться, и попросите его каждые две недели обсуждать с вами, как идет продвижение. Мощным мотиватором будет ваше желание сохранить уважение этого человека. Сделав это, не забудьте сказать ему большое спасибо за помощь и найдите способ отплатить ему услугой за услугу.

— **Нейтрализуйте ядовитых людей, стоящих на вашем пути.** Выявите всех проблемных людей, которые могут ослаблять вашу решительность или уверенность. Если возможно, постарайтесь избегать их во время работы над достижением вашей цели.

— **Дайте себе время.** Если вы стараетесь преодолеть непродуктивные привычки или выработать хорошие, следуйте правилу: чтобы превратить новое поведение в привычку, требуется как минимум три-четыре недели, а чтобы превратить привычку во вторую натуру, требуется не менее полугода. Будьте терпеливы по отношению к себе.

Как я уже не раз говорил, мы все уникальны, поэтому вам нужно экспериментировать со всеми изложенными в этой книге подходами, чтобы убедить самих себя. Попробуйте, например, «невозможный вопрос». Скажите себе: «Я согласен, что это невозможно. А что сделать, чтобы это стало возможным?». Если найдете ответ, реализуйте его.

Когда вы определите свои цели и начнете вырабатывать более эффективные привычки, постарайтесь избежать еще одной ловушки ожиданий. Если не произошло того, на что вы рассчитывали, вы будете опустошены. Если вы на что-то надеялись, но этого не случилось, у вас

возникнет чувство неудачи. Но если вы надеетесь на что-то, прилагаете усилия к тому, чтобы этого добиться, и вместе с тем отдаете себе отчет в том, что это может не произойти или произойдет позже, чем вы вначале думали, вы сможете радоваться своим победам и рассматривать отступления как временные и преодолимые. И это будет удерживать вас на пути, ведущем к реализации ваших целей.

Пауза в шести частях

Часто мы сами пускаем себя под откос на пути к нашим целям из-за импульсивного поведения. Я предлагаю вам небольшой трюк, который может помочь избежать ложного шага, способного помешать достижению ваших личных или карьерных целей. Я называю его «паузой в шести частях», и он помогает переключиться от нижнего «змеинового» слоя мозга на верхний человеческий. Вот как это работает.

Когда вы начинаете чувствовать, что выходите из себя — например, когда вы готовы взорваться и наброситься на коллегу, чьей поддержки добиваетесь, или вы бросили курить и на шестой день испытываете непреодолимое желание помчаться в магазин за сигаретами, остановитесь и сделайте шесть следующих шагов.

1. Проведите физический самоанализ. Выявите ощущения, которые вы испытываете, например напряжение, сердцебиение, головокружение. Выделите их и назовите по имени. Это поможет вам взять их под контроль.

2. Проведите эмоциональный самоанализ. Свяжите эмоции с ощущениями, которые вы испытываете. Например, скажите себе: «Я очень зол» или «Я доведен до отчаяния». Точное определение названия эмоций позволяет предотвратить захват миндалины, о котором мы уже говорили ранее.

3. Проведите самоанализ импульсов. Скажите себе: «Эти чувства заставляют меня_____». Осознание своего импульса поможет вам сопротивляться ему.

4. Проведите анализ последствий. Ответьте на вопрос: «Если я сделаю то, к чему толкают меня мои импульсы, к чему это приведет?».

5. Проведите анализ решения. Закончите предложение. «Лучше для меня будет_____».

6. Проведите анализ преимуществ. Скажите сами себе: «Если я сделаю то, что для меня будет лучше, это даст следующие преимущества:_____».

К тому моменту, когда вы пройдете эти шесть шагов, вы будете знать, что нужно сделать, чтобы не сбиться с курса и избежать опасного крушения, и будете достаточно спокойны, чтобы прислушаться к

собственному совету.

Полезная мысль

В тяжелые моменты скажите сами себе то, что могли бы вам сказать близкие люди, и... поверьте этому.

Практические шаги

Вот забавное и несложное упражнение, которое вы можете попробовать, если относитесь к людям, которые с трудом признают собственные сильные стороны. Позвольте другим сделать это за вас. Когда вы будете говорить с кем-нибудь, кто вас уважает, задайте ему следующий вопрос: «Какие мои черты достойны уважения?». Когда человек ответит, подумайте над его словами и посмакуйте их. Затем, после небольшой паузы, ответьте: «Ого, огромное спасибо! (Пауза.) А что еще можно во мне уважать?». Чем глубже вы продвинетесь на этом пути, тем больше энергии-благодарности почувствуете и тем с большей энергией сможете вернуться к достижению ваших целей.

Шесть рукопожатий^[12]

Для успеха вашей карьеры не так важно, что вы знаете или даже кого вы знаете. Важно, кто по-настоящему знает вас, и как именно он вас знает.

Айван Миснер, основатель BNI.

Сценарий. Я работаю в маркетинге и хотел бы привлечь серьезных клиентов. Я думаю, это был бы быстрейший путь к моему продвижению. Но я не представляю, как наладить контакт с богатыми и знаменитыми людьми. Возможно ли, чтобы «никто» вроде меня пробился через все слои персонала, которые окружают могущественных людей в наши дни?

Если вы работаете в области продаж, маркетинга или развития бизнеса, у вас тяжелая работа — вам нужно заставить совершенно посторонних людей слушать вас. Задача еще больше усложняется, если эти люди находятся на самом верху и окружены десятками «привратников и сторожей».

Холодные звонки и другие техники для завязывания контактов с совершенно посторонними людьми стоят целой книги (кстати, над этим я сейчас и работаю!). И все-таки здесь я хочу привести несколько трюков, которые помогут вам быстро сократить расстояние с шести рукопожатий до одного.

Создайте ситуацию «один на один»

Во-первых, вы можете применить подход, который я использовал для того, чтобы представиться Тому Стембергу из Staples. Влиятельные люди часто участвуют в семинарах и круглых столах и обычно просят задавать вопросы в конце своих выступлений. Так что идите на такие мероприятия и задавайте правильные вопросы. Помните, что ваша задача — дать возможность таким людям прозвучать интересно, то есть задать такие вопросы, на которые они сами хотят ответить. Вам необходимо предоставить им возможность продемонстрировать себя в нужном свете и тем самым создать эмпатию зеркальных нейронов и необходимость ответить вам взаимностью. Так что не убивайте эту возможность попытками покрасоваться самому.

Чтобы увеличить свои шансы на успех, посещайте благотворительные мероприятия, акции с раздачей авторами книг автографов или любые другие встречи, на которых у вас может возникнуть шанс оказаться лицом к лицу с кем-либо из VIP. Если вы достаточно креативны, то всегда найдете способ заставить такого человека осознать, что вы его чувствуете, — даже в ходе публичного мероприятия. И если вам это удастся, вы сможете мгновенно установить контакт.

Сделайтесь виртуальными союзниками

Однако собрания не единственное место, где можно сократить расстояние до одного рукопожатия. Благодаря Интернету вы можете прикоснуться к знаменитой персоне онлайн — особенно если помните фундаментальное правило, что люди хотят знать, что их чувствуют.

Один из таких случаев произошел со мной после публикации моей первой книги *Get Out of Your Own Way*. Тогда я обнаружил, что написание книги подобно рождению ребенка — вы надеетесь, что он будет умным и привлекательным, будет хорошо принят, но никогда не можете угадать точно. Вы бросаетесь проверять, какие рецензии и отзывы написаны на вашу книгу, что о ней говорится в блогах и дискуссионных группах. Вы обнаруживаете, какие тяжелые чувства вызывают отрицательные отзывы и насколько поднимают ваш дух отклики, свидетельствующие о том, что вас понимают. Поэтому я бы рекомендовал вам найти возможность оставить отзыв на книгу, которую написал интересующий вас человек. Если вы напишете не просто «отличная книга, рекомендую», а внимательно книгу прочитаете, найдете болевые точки и откликнетесь эмоционально, то ваш отзыв будет замечен.

Сегодня почти все — независимо от уровня их власти и богатства — путешествуют по Сети в поиске информации о самих себе, и в такие моменты между ними и вами не существует никаких привратников и охранников. Я знаю, трудно представить себе, как звезды гламура или руководители крупнейших корпораций сидят за компьютером и вбивают свои имена в строку поиска Google, но поверьте — это именно так.

Установите контакт со «сторожем»

Делая холодный звонок, вы, конечно, не установите контакт с VIP сразу, потому что окажетесь в кольце блокады его «сторожей». Поэтому так

важно установить отношения с человеком, работа которого состоит в создании для вас препятствий и преград. Превратите этого человека из врага в союзника — и сможете выйти на контакт с VIP почти всегда, когда захотите.

Чтобы это сделать, вам надо понимать некоторые вещи:

— «сторож» критически важен для успеха VIP и заслуживает уважения и признания;

— «сторож» VIP бывает не менее интересен, чем сам VIP, и будет благодарен вам за то, что вы это понимаете;

— «сторож», скорее всего, испытывает некоторый дефицит зеркальных нейронов, поскольку целый день находится под огнем раздраженных людей только потому, что правильно делает свою работу по защите босса (который часто бывает не очень благодарен за нее).

Итак, в вашем арсенале несколько проверенных техник для установления контакта с людьми, которые вам казались недостижимыми. Все эти методы достаточно просты, и основное, что от вас требуется, — мужество. Все эти техники основаны на трех фундаментальных правилах: сделайте так, чтобы люди чувствовали себя интересными, чтобы они чувствовали себя важными, и самое главное — дайте им понять, что их чувствуют.

Почему это работает? Потому что под толстым слоем гламура, денег и власти остаются люди. И вы можете установить контакт с любым человеком — до тех пор, пока сами этого хотите.

Полезная мысль

Внутри самого недоступного VIP, больше всего желающего, чтобы его оставили в покое, живет человек, который мечтает, чтобы с ним установили контакт, но правильный контакт.

Практические шаги

Кем вы больше всего восхищаетесь и с кем хотели бы встретиться? Найдите в Интернете места, где этот человек выступает, и способ получить приглашение. Если этот человек написал книгу, используйте сайты книжных магазинов, чтобы написать хороший отзыв. Если у вас есть блог, напишите в нем, как этот человек изменил вашу жизнь. Используйте сайты социальных сетей для того, чтобы дать о нем положительные отзывы.

Заключение

Ключевым моментом в установлении контактов с людьми является способность самому быть человеком, с которым можно установить контакт. Я всегда получаю большое удовольствие, когда мои читатели выходят на контакт со мной. Если вы применили описанные в этой книге техники, я буду рад услышать, какие это принесло результаты. Вы также можете найти дополнительные инструменты и идеи коммуникаций на моем сайте: www.markgoulston.com.

И еще: спасибо! Как вы теперь знаете, я большой любитель говорить большое спасибо всем, кто делает мою жизнь лучше. Решившись прочитать эту книгу и имея мужество изменить с ее помощью свою жизнь, вы вручили мне самую большую награду, которую только может получить психиатр: сознание того, что я оказал положительное влияние на вашу жизнь. Я надеюсь, что вы сочтете новые знания такими же полезными и важными, какими они были для меня, и хочу пожелать вам успеха на работе, дома... и везде.

notes

Примечания

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

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

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

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

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 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.

9 Марк Валерий Марциал. Эпиграммы. СПб., Издательство АО «КОМПЛЕКТ», 1994. Перевод Ф. А. Петровского

10 Ньюслеттер — корпоративная газета, буклет, листовка и т. д. (в дословном переводе с английского — «новостное письмо»). В Европе ньюслеттер обычно называют «Хаус орган». Прим. ред.

11 Стартап-компания (от англ. start-up — «запускать») — недавно созданная компания (возможно, еще не зарегистрированная официально, но всерьез планирующая стать официальной), строящая свой бизнес на основе инновации или инновационных технологий. Прим. ред.

12 Теория шести рукопожатий — теория, согласно которой любые два человека на земле разделены лишь шестью уровнями общих знакомых. Теория была выдвинута в 1969 г. психологами Стэнли Милгрэмом и Джеффри Траверсом.