

Джордж Колризер

Спасти заложника

Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика



George Kohlrieser
Hostage at the Table

[Хороший перевод!]

Эту книгу хорошо дополняют:

[Как преодолеть «нет»](#)

Уильям Юри

[Переговоры без поражения](#)

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон

[Успешные переговоры](#)

Стюарт Даймонд

George Kohlrieser

Hostage at the Table

How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance

Jossey-Bass
A Wiley Imprint

Джордж Колризер

Спасти заложника

Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты.

Практические советы от опытного переговорщика

Перевод с английского Галины Любимовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

Информация от издательства

Колризер, Д.

Спасти заложника. Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика / Джордж Колризер ; пер. с англ. Г. Любимовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-999-4

Джордж Колризер, психолог с большим опытом работы в клинике и в полиции, в прошлом специалист по ведению переговоров об освобождении заложников, а ныне профессор бизнес-школы IMD и консультант по вопросам лидерства и управления, уверен, что рано или поздно каждый из нас становится заложником.

«Быть заложником», по Колризеру, значит чувствовать себя несвободным, загнанным в ловушку. Мы часто становимся заложниками своих начальников, коллег и даже членов семьи, когда действуем в соответствии с их ожиданиями, но в ущерб себе. Иногда мы неосознанно становимся заложниками собственных мыслей, которые не позволяют нам в полной мере раскрыть свой потенциал и получать удовольствие от жизни.

Книга Колризера удивительно глубока и многогранна, как и ее автор. Это одновременно и пособие по личностной психологии, и практические советы о том, как вести переговоры и разрешать конфликты, и руководство по лидерству в бизнесе. Каждый думающий читатель найдет в ней что-то свое.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© George Kohlrieser, 2006. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

К истине можно прийти только путем диалога.
Джордж Колризер

Предисловие

Книга Джорджа Колризера не похожа на другие работы, посвященные проблемам управления. На нее наложил отпечаток личный опыт автора, не один год принимавшего участие в переговорах об освобождении заложников. Чтобы пояснить, что значит «оказаться в заложниках», Джордж Колризер описывает эмоционально окрашенные и иногда пугающие ситуации. Результат его работы оказался весьма продуктивным, и темы, которые поднимает Колризер и которые приглашают читателя к путешествию в «свободное от оков» состояние сознания, напрямую касаются как бизнеса, так и частной жизни.

Впервые я встретился с Джорджем много лет назад, когда он вел программу по обучению руководителей Accenture. Благодаря этой программе я имел честь видеть Джорджа за работой. Со временем я осознал силу его концепции переговоров с террористами, в которой основное внимание уделяется управлению конфликтами, глубокому эмоциональному контакту и диалогу. Подход Джорджа Колризера помогает преодолевать многие преграды на пути к эффективному управлению.

Общаясь с Джорджем, люди навсегда запоминают две вещи. Первое — это возможность управлять фокусом «Я». По мнению Джорджа, человек сам определяет, что он может и чего не может, это вопрос личного выбора. Джордж подчеркивает: мы подготавливаем успех в жизни и бизнесе, фокусируя «Я» на конечных результатах, к которым стремимся.

На протяжении тридцати лет я работал с сотнями различных организаций и пришел к твердому убеждению, что лучших результатов достигают те люди или компании, которые в любой ситуации видят в первую очередь не минусы, а те возможности, которые можно из нее извлечь. В жизни каждого человека встречаются более или менее благоприятные обстоятельства. Я считаю, что именно непростые ситуации позволяют выявлять лучших руководителей. В трудные времена они способны действовать, а не искать оправдания неудачам. Такие лидеры отказываются быть «побежденными».

Этот подход глубоко повлиял на меня лично. Лидеры могут оказывать влияние, мотивировать людей и вдохновлять их на достижение небывалых результатов. Оптимизм и позиция «можно сделать» — вот отличительные признаки выдающегося руководителя. На мой взгляд, это ключевые составляющие стиля жизни тех, кого не устраивает роль жертвы.

Другое неизгладимое впечатление от работы с Джорджем — это его подход к конфликтам. Как он показывает на занятиях, руководитель должен уметь «выложить рыбу на стол»: не ходить вокруг да около, а признать существование проблемы и взаимодействовать с оппонентом честно и уважительно.

Неудивительно, что многие руководители прилагают немало сил, чтобы реализовать подход Колризера на практике. Джордж поощряет их, напоминая, что к истине можно прийти только путем диалога. Большинство согласится с тем, что руководители должны уметь слушать и участвовать в диалоге. Однако Джордж показывает, что фактически многие непроизвольно блокируют диалог или становятся заложниками тех, кто сопротивляется эффективному взаимодействию. Эта мысль крайне важна, поскольку при правильно построенном руководстве диалог и конфликт позволяют сделать рабочие группы сильнее и помогают людям чувствовать свою сопричастность общему делу.

Темы, рассматриваемые в книге, отражают общую позицию Accenture в отношении целей, которые она ставит перед собой для обеспечения высокого качества работы. Мы убеждены, что наиболее успешные организации имеют выдающихся руководителей, позволяющих людям проявить себя с наилучшей стороны. У них также есть свои «секреты мастерства», составляющие суть организации, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Думаю, Джордж со мной согласится. Он понимает, что сейчас главная задача организаций, больших и малых, — это дать людям возможность почувствовать свои силы, не пасовать перед трудностями и действовать с позиции победителей, а не побежденных. Совет Джорджа состоит в следующем: руководители должны помочь подчиненным осознать свои возможности и сделать так, чтобы

сотрудники «захотели» понять, к чему они стремятся, и достичь желаемого.

Истории, рассказанные Джорджем, напоминают, что можно не быть жертвой обстоятельств. У человека всегда есть силы действовать, и результат зависит только от нас самих. В этом все дело.

Книга, несомненно, внесет нечто новое в представление о лидерстве и бизнесе, и я хочу поблагодарить Джорджа за то, что он поделился своим опытом со всеми нами. Его находки могут принести пользу каждому человеку и каждой организации, стремящейся работать на самом высоком уровне. Эта книга вдохновит вас на то, чтобы повысить свои ставки в игре!

Джо Форхэнд, президент Accenture

Введение

Замысел этой книги возник после одного случая, произошедшего со мной в молодости. Я работал психологом в полиции Дейтона, штат Огайо, и сопровождал полицейских в больницу, куда доставили пациента с колотой раной, нанесенной его подругой. Этот человек был в ярости. Во время нашего разговора он внезапно выхватил большие ножницы и сказал, что убьет медсестру и меня. Так мы оказались в заложниках. В течение двух часов мы вели диалог, говоря о захватчике, его ране, опасной для жизни, и о необходимости лечить ее. Переломный момент настал, когда я задал вопрос: «Вы хотите жить или умереть?» Он сказал, что не хочет лечиться. Потом я спросил: «А что будет с вашими детьми, которые потеряют отца?» Было видно, как направление мыслей преступника изменилось: раненый перестал проклинать свою подругу и полицию и начал говорить о детях. В конце концов он согласился положить ножницы и позволил медсестре и бригаде хирургов заняться его раной. После того как оружие было сложено, произошло нечто еще более удивительное: этот «неистовый» человек подошел ко мне, со слезами на глазах обнял меня и сказал: «Спасибо, Джордж, я забыл, как горячо я люблю своих малышей». Слова благодарности преобразили меня, и я поверил в силу эмоционального контакта и диалога, в возможность переговоров даже с самыми опасными людьми. Меня удивило, как легко изменились мои чувства и как от внезапного ужаса я сумел перейти к спокойной решимости.

Я начинал карьеру как клинический психолог, психолог в полиции, переговорщик с захватчиками заложников и радиоведущий. Сейчас я профессор, занимающийся вопросами лидерства и организационного поведения, но уроки, полученные мной в тот вечер 1968 года, не утратили своего значения. Я понял, что опыт переговорщика можно успешно применять, когда люди ощущают свое бессилие и считают ситуацию «безвыходной», когда их можно в переносном смысле слова назвать заложниками. Ведь всевозможные ловушки подстерегают нас в частной и профессиональной жизни каждый день.

Моя цель — поделиться опытом, приобретенным в переговорах с захватчиками заложников, чтобы его можно было применить в житейских ситуациях. «Быть в заложниках» — это значит чувствовать себя загнанным в ловушку, ощущать свое бессилие и беспомощность. Эта книга адресована в первую очередь руководителям, но она может быть полезна и в различных повседневных ситуациях.

В течение всей жизни, работая с людьми, рабочими группами и организациями, я сталкивался с теми, кто оказывался в заложниках у окружающих, у ситуации и даже у собственных эмоций. Никто не приставлял им к виску пистолет, но они вели себя как настоящие пленники. Фактически, сами того не замечая и не осознавая своих возможностей, эти люди психологически становились заложниками. Я встречал и других людей, которые легко могли оказаться пленниками окружающих или обстоятельств, но сумели избежать этого. Сравнение с заложником позволяет описать и понять поведение людей в различных ситуациях, а знакомство с работой переговорщика помогает избежать попадания в ловушки, которые расставляет нам жизнь.

История моей жизни во многом определила мой интерес к этой проблеме. Я родился на ферме в Огайо, в семье, где росло пятеро детей. Земля принадлежала родителям, и они занимались земледелием и разводили птицу. Как старший из сыновей, в тринадцать лет я поступил в католическую семинарию и собирался стать священником. В семинарии я многому научился: жить среди людей; чередовать интенсивные занятия, учебу и игры; формировать волю и характер; заниматься медитацией и укреплять свой дух. Плохо было то, что я лишился жизни «нормального» подростка. Восемь проведенных с пользой лет подвели меня к тяжелому испытанию: я не мог признаться себе в том, что не хочу быть священником. Как я сказал бы сейчас, я оказался заложником противоречивых чувств, связанных с пребыванием в семинарии. Мне посчастливилось встретить мудрого, необыкновенного человека, отца Эдварда Мазиерса, ставшего моим старшим другом. Однажды во время беседы этот человек, умудренный опытом, посмотрел мне в глаза и мягко сказал: «Джордж, ты свободен. Ты вправе выбирать тот путь, который хочешь». Я почувствовал нечто вроде вспышки молнии, озарившей мою дальнейшую судьбу. Слова священника и его искренность поразили меня до глубины души.

Наступившая тишина была для меня сладостна, ибо разум узрел истину. Разразившись слезами облегчения, я попросил духовного отца повторить эти прекрасные слова. Они отворили двери темницы, которую я сам себе построил. Тогда я понял одну из главных жизненных истин — ту, что Уоррен Беннис назвал «горнилом лидерства»: бывают моменты, когда терпение и убеждения подвергаются серьезным испытаниям, и тогда наши действия определяют и изменяют дальнейшую жизнь. В то время мне шел двадцать второй год. Но еще год миновал, прежде чем я смог проститься с семинарией окончательно.

Мысленно возвращаясь к тем временам, я осознаю, что был заложником собственных эмоций. Я находился в этой ситуации гораздо дольше, чем следовало. Я не мог справиться с горем утраты того, что стало привычным, с преимуществами и безопасностью тогдашнего положения. Я также чувствовал сожаление из-за того, что не оправдал ожиданий — своих и семьи. Я буду вечно благодарен отцу Эдварду, буквально преобразившему меня и повлиявшему на фокус моего «Я» (об этом понятии мы поговорим чуть позже). Отец Эдвард также иллюстрирует другое понятие, с которым вы встретитесь, читая мою книгу, — психологической опоры, в которой человек черпает жизненные силы. (Сразу отметим, что в роли «психологического опорного пункта» могут выступать как люди, так и цели, которые мы перед собой ставим.) Вы получите возможность узнать, насколько важна психологическая поддержка в жизни любого человека.

Став дипломированным психологом, я начал работать в рамках государственной программы по участию психологов в оперативных действиях полиции. Эта программа была направлена на оказание экстренной помощи людям, склонным к применению силы, и их возможным жертвам, а также на сокращение количества убийств на бытовой почве. Своему участию в программе я обязан прекрасному психологу, доктору Джону Дэвису, предложившему мне сотрудничество, «если работа покажется интересной». Согласившись на предложение, я спросил, почему он выбрал меня. Вот что он сказал: «Вы один из немногих известных мне людей, кто действительно любит непростые задачи. Вам придется иметь дело с жестокими людьми и учиться ладить с ними, сохраняя гибкость и умея выживать, что бы ни

случилось». Я был горд его доверием. Что касается меня, то я никогда не прибегал к оружию, несмотря на то что мне настоятельно советовали это делать. Я знал, что лучшим средством защиты для меня являются слова: умение говорить, слушать, поддерживать диалог и вести переговоры.

За время работы по программе я оказывался в заложниках четыре раза: однажды в отделении неотложной помощи в больнице и три раза в частных домах. Полученный опыт позволил мне глубоко осознать полезность понятия «заложник» как метафоры. Мы в состоянии сделать так, чтобы никогда не становиться жертвой. Всегда, даже в самых острых ситуациях, есть возможность повлиять на людей и убедить их сделать конструктивный выбор.

В 1972 году шеф полиции предложил мне преподавать в полицейской академии Дейтона и помочь в формировании двух групп переговорщиков с захватчиками заложников для штата Огайо: одной — для Дейтона и другой — для округа Монтгомери. С того времени вот уже тридцать пять лет я участвую в различных переговорах, включая реальные переговоры с террористами, тренинги и разборы операций по всему миру.

Параллельно я работал в психиатрической клинике, обучая специалистов в области душевного здоровья контактировать с хроническими шизофрениками. Я был свидетелем ужасающе бесчеловечного отношения к пациентам и стал одним из тех, кто инициировал пересмотр методов работы в психиатрии, отход от использования силовых методов и изоляции, а также распространение идеи установления эмоциональных контактов с людьми, оказавшимися заложниками острых душевных заболеваний. Работая с полицейскими, я понял, что эмоциональный контакт с преступниками возможен. Теперь я открыл для себя, что то же самое справедливо и в отношении душевнобольных. Я всегда буду признателен доктору Карлу Роджерсу, который помог мне понять роль безусловного позитивного принятия — фундаментального свойства искреннего контакта. Он был убежден в справедливости такого отношения ко всем людям, независимо от обстоятельств. Идеи Роджерса являются основой того, что делают переговорщики, убеждая террористов освободить пленников.

Позднее из мира клинической психологии я попал в мир психологии управления. В клинике в центре моего внимания стояли проблемы диалога и разрешения конфликтов. Работа с управленцами касалась тех же проблем, но в ином контексте. Диалог и разрешение конфликтов укрепляют рабочие группы, и настоящие лидеры должны уметь успешно взаимодействовать с людьми. Метафора «заложника» оказалась востребована в работе и с отдельными людьми, и с рабочими группами, и с организациями, у которых наблюдались трудности в общении, недостаток самостоятельности или зависимость от внутренних либо внешних конфликтов. На любом уровне — человека, команды или организации — решение проблемы заключается в отказе от менталитета заложника и принятии установки на свободу и возможность выбора.

В течение многих лет я проводил семинары в более чем восьмидесяти странах, готовил презентации и работал с руководителями организаций. Снова и снова я убеждаюсь в том, что даже руководители «с большим потенциалом» и главы корпораций могут существенно продвинуться вперед, если примут во внимание фундаментальную потребность людей формировать привязанности, устанавливая эмоциональные контакты и оплакивая утраты.

Для этой книги я подобрал много примеров, иллюстрирующих идею сценария «захвата заложников» и других «силовых акций». Я обнаружил, что впечатление, производимое конкретными историями, помогает лучше понять, как люди приводят деловые и житейские ситуации к успешному или трагическому завершению. Думается, читатель легко сможет применить идеи книги к своей работе и жизни.

Мои рассказы повествуют о реальных людях и реальных жизненных ситуациях. Большинство из них известно мне из первых рук, позаимствовано мной из опыта работы в полиции, бизнесе и в качестве консультанта. Что-то мне рассказали коллеги, какие-то сведения я почерпнул из СМИ. За исключением историй, взятых из программ новостей, имена героев по этическим соображениям изменены.

Понимаем ли мы, что значит «оказаться в заложниках»? А что значит «быть заложником» в переносном смысле, то есть ощущать себя в этой роли? Поняв, как работает человеческий разум, осознав,

что мы можем строить собственную жизнь, мы научимся освобождаться от ограничений и мысленных оков, препятствующих реализации нашего потенциала. Идя этим путем, все могут стать лучше — в качестве лидеров, менеджеров, рядовых сотрудников и просто людей.

Главы книги постепенно подводят вас к тому, что можно жить и работать, сохраняя разум свободным. Прежде всего важно понять, что означает терминология, используемая при работе с захватчиками заложников. Слово «заложник» по происхождению — старофранцузское. Оно возникло около 1275 года. Так называли человека, выполнявшего функцию залога. Например, землевладелец мог взять в плен арендатора в качестве гаранта выплаты ренты или выполнения работ. Применительно к террористическим актам термин «заложник» стал применяться с 1970-х годов. Но мы можем — в переносном смысле — оказаться в заложниках в любой момент, у себя самих или у окружающих.

Чтобы не стать заложником в переносном смысле слова, важно понять, что такое фокус «Я», что направляет наши мысли и внимание и определяет достижения. Необходимо также осознать важность цикла эмоциональной взаимосвязи (возникновения привязанности, формирования глубокой эмоциональной взаимосвязи, разлуки, переживания горя и формирования новых контактов) и понять, как можно управлять фокусом «Я». Мы должны с благодарностью принять испытание горем, которое постигает нас при распаде или утрате эмоциональных связей. Непроработанное горе мешает жить дальше.

Особые привязанности и эмоциональные контакты у человека формируются с теми, кто служит ему психологической опорой. Именно под влиянием этих людей формируется направленность фокуса «Я», они учат нас правильному отношению к болезненным сторонам жизни.

Читая книгу, вы познакомитесь с навыками и техниками работы с конфликтами, хотя большинство людей страшатся этого. Представление о фокусе «Я» и «психологических опорных пунктах» помогает обучиться приемам работы с конфликтами и продвигаться к истине посредством конструктивного диалога. При установлении контактов и разрешении конфликтов нельзя недооценивать

возможности отдельных людей или групп, ведущих искренний диалог. Следствием вступления в диалог являются переговоры. Необходимо лично испытать возможности переговоров, почувствовать силу влияния и убеждения, остановить процесс разрушения. Как сказал далай-лама, война — это «устаревшее представление». Вообразите, как можно использовать беседу, диалог и переговоры в спорных ситуациях.

Понимание природы эмоций жизненно важно для понимания себя; это позволяет избежать роли жертвы. Отношение к собственным чувствам определяет, насколько сильную боль или радость мы испытываем. Многие люди, пережив тяжкие потери, тем не менее возвращаются к жизни и могут ощущать ее радость. Владея собой, человек с большей вероятностью сумеет избежать роли заложника. Осознавая свои ценности и убеждения, признавая и уважая врожденное чувство собственного достоинства, мы сможем сохранить возможность действовать, даже если окажемся в заложниках в буквальном смысле.

Сущность излагаемых идей покоится на моем представлении о человеке разумном, о том, каким должен быть настоящий муж, отец, руководитель, учитель. Идеи книги представлены в виде своеобразного пазла. Если какие-то фрагменты отсутствуют, человек оказывается жертвой, считает себя бессильным пленником. Это душевное состояние мешает полностью реализовать свой потенциал. Если же все детали головоломки собрать воедино, возникает прекрасная картина: человек ощущает истинную свободу и удовлетворение, может учиться жить и доверять жизни. Этих принципов в своей работе должен придерживаться любой руководитель.

Начало XXI века принесло с собой рост терроризма, поворот в сторону политического и религиозного фундаментализма, мощные стихийные бедствия, обусловленные изменением климата на планете, а также феномен глобализации. Живя в подобных обстоятельствах и сталкиваясь с неизбежными стрессами, нужно уметь управлять своими чувствами и радоваться жизни, несмотря ни на что. Я убежден, что однажды каждая женщина, каждый мужчина и каждый ребенок в любой стране мира смогут освободить свой разум и испытать

благодарность за величайший дар — радость жизни. Я считаю распространение этих идей своей миссией. Надеюсь, что чтение моей книги не станет для вас просто умственной гимнастикой. Ведя диалог со мной и самими собой, вы обретете эмоциональный опыт, который подвигнет ваше сердце, разум и дух к взятию новых высот в частной и профессиональной жизни.

В одном мгновенье видеть вечность,
Огромный мир — в зерне песка,
В единой горсти — бесконечность
И небо в чашечке цветка.

*Из «Прорицаний невинности» Уильяма Блейка
(пер. С. Маршака)*

Глава 1

Не являетесь ли вы заложником, сами того не зная?

Одна девятилетняя девочка жила в Канзасе с дедушкой и бабушкой. Как-то дедушки не было дома, и внучка с бабушкой ночевали одни. Внезапно среди ночи девочка проснулась и увидела, что бабушка сидит в кровати, а над ней стоит незнакомый человек. С его одежды стекает вода, и он занес битую бутылку для удара. Малышка хотела закричать, но бабушка дотронулась до ее руки, и девочка вдруг успокоилась. Бабушка сказала: «Я рада, что вы нашли наш дом. Будьте нашим гостем. Эта ночь не для прогулок. Вы замерзли, промокли и проголодались. Возьмите дрова и разведите огонь в печке. Позвольте мне одеться, и я найду вам сухую одежду, как следует накормлю и устрою на ночь около печки — там хорошо и тепло». Она больше ничего не говорила и спокойно ждала. После долгого молчания человек опустил свою битую бутылку и сказал: «Я не хотел вас обидеть». Бабушка пошла на кухню и приготовила пришельцу поесть, дала сухую одежду и постелила постель. Потом вернулась к себе, и они с внучкой снова легли спать. Утром они обнаружили, что ночной гость ушел. Около 10 часов у дома появились полицейские с собаками, шедшими по следу преступника. Полицейские были потрясены тем, что старушка и девочка живы и здоровы. Оказалось, что их гость был убийцей. Прошлой ночью он сбежал из тюрьмы и жестоко расправился с семьей, жившей неподалеку.

Удивительная бабушка установила столь тесную эмоциональную связь с незванным гостем, что он не смог ее убить. Она отнеслась к нему с добротой и уважением, и это «обезоружило» преступника. Дело в том, что люди никогда не убивают людей — то есть тех, кого они эмоционально воспринимают как людей. Эту замечательную историю мы взяли из книги Джозефа Чайлтона Пирса «Удивительное дитя» (Magical Child)¹. Задумайтесь на минуту: как бы вы поступили, оказавшись в заложниках? Представьте, что вам угрожают оружием и задерживают против вашей воли. Что бы вы сделали? Что бы почувствовали? Что бы сказали тем, кто захватил вас?

К счастью, вероятность действительно оказаться в заложниках невелика. Однако все мы можем стать заложниками другим образом — чувствуя, что нам угрожают, нами манипулируют или приносят нас в жертву. Это может произойти в любой момент, когда мы общаемся с начальством, коллегами, покупателями, родными — с любимым, с кем бы

мы ни взаимодействовали. Мы также можем стать заложниками самих себя, своих установок, эмоций и привычек.

Вот несколько стандартных ситуаций, в которых люди позволяют себе оказаться в заложниках.

- Вы едете на машине на работу, и другой водитель вас подрезает. Вас сразу охватывает гнев, вы испытываете ненависть к «подонку». Эти негативные чувства могут сохраниться надолго и испортить настроение чуть ли не на весь день.
- Начальница вас критикует, и вы начинаете защищаться или даже сами нападаете на нее, усугубляя ситуацию. Память о конфликте сохраняется, и возникает чувство взаимного недоверия.
- Вы собираетесь в деловую поездку, а ребенок плачет, потому что вы его покидаете. Затем вы поспешно выходите за дверь, испытывая чувство вины и говоря себе, что вы плохой родитель. Во время поездки вы ощущаете подавленность и даже депрессию.
- Проходя мимо коллеги, вы с ним здороваетесь, но он вам не отвечает. Вы начинаете жаловаться окружающим на него, на свою работу и на всю компанию. Скоро вы начинаете думать: «Здесь никто не заботится о людях».

Люди, которых бесят другой человек, пробка на дороге, забытый багаж, потеря работы, отложенный авиарейс и даже погода — любые внешние обстоятельства, на которые они не могут повлиять, — оказываются «в заложниках». Кто из нас, даже не осознавая этого, не позволяет внешним событиям управлять своей жизнью? Огорчились ли вы, когда отдых шел насмарку из-за плохой погоды? Портилось ли ваше настроение, если у кого-то оно тоже было неважным? Говорили ли вы кому-нибудь: «Ты меня огорчаешь»? Если да, то таким образом вы становились заложником.

Многие деловые люди, с которыми мне приходилось работать, имели высокий интеллект в обычном понимании этого слова (IQ) и в то же время неразвитый так называемый эмоциональный интеллект (EQ). Их работа с фактами и количественными показателями оплачивалась эмоциями, чувствами и переживаниями коллег. Такие

выражения, как «голые факты» и «пустая болтовня», означают, что «реальными» и «надежными» для бизнеса являются только «объективные данные», а эмоции — это нечто неопределенное и не имеющее значения. Я встречал деспотичных руководителей, стремившихся контролировать людей и ситуацию и приносивших боль и страдания подчиненным. Но подчиненные, в свою очередь, тоже могут «брать в заложники» своих боссов, плохо работая и не стремясь к успеху.

Соревновательность природы многих руководителей порой приводит к тому, что они не столько сотрудничают с подчиненными или партнерами, сколько соперничают. Возникающие при этом проблемы «прячутся» под стол, и конфликты остаются неразрешенными; атмосфера становится тягостной и враждебной.

Мне часто встречались начальники, не понимавшие роли власти в управлении. Не замечая собственных страхов, они стремились руководить людьми, подчиняя их, контролируя и используя формальные полномочия. Однако в стремлении уклониться от «трудных» разговоров на работе одинаково легко сделать заложниками как окружающих, так и самого себя. Напротив, для создания самостоятельной и продуктивной рабочей группы необходим открытый и честный диалог. Согласование задач, постоянные обсуждения, создание атмосферы доверия дают руководителю возможность содействовать раскрытию потенциала подчиненных. Обуздывая соревновательные инстинкты людей, можно загубить любую команду. Настоящие лидеры учатся управлять этими инстинктами и обнаруживают, что, помогая расти и развиваться другим, они, как ни странно, добиваются большего успеха, чем если бы брали в расчет только себя. Согласно словарному определению (The American Heritage Dictionary, 4th ed.), заложником является тот, «чьи действия определяются требованиями другого лица». Порой на работе менеджеры и/или персонал ощущают себя заложниками, втянутыми в «перестрелку» между боссом, клиентами и коллегами. Точно так же и предприниматели, вынужденные уволить двадцать пять человек, могут стать заложниками собственных эмоций и той боли, которую они испытывают, делая то, что должны делать.

В современном мире бизнеса технологии, обеспечивающие глобальную связь, позволяют настолько вторгаться в семейную и частную жизнь, что люди чувствуют себя заложниками работы. У боссов, сталкивающихся с безразличием подчиненных или цинизмом коллег, может возникнуть чувство, что их работа бессмысленна. В результате они становятся заложниками слабой мотивации персонала и подхода к работе, сформировавшегося у их коллег. Вероятность на самом деле оказаться под прицелом, к счастью, невысока, но ситуации, в которых мы ощущаем себя под чьим-то контролем, не редкость. В таких ситуациях возникает ощущение беспомощности и чувства сродни тем, что испытывают настоящие заложники. Переживания такого рода особенно заметны в межличностных отношениях, где наши власть, авторитет или положение ущемляются или ставятся под угрозу. Лицо, наделенное властью, может неправильно ее использовать и напугать того, кто ему подчиняется. Вопрос заключается в следующем: почему так много людей терпеливо сносят неприятные ситуации? Почему они поддерживают оскорбительные для них отношения — с близким человеком, с другом или на работе? Это явление комплексное, но в любом случае можно сказать, что многие люди утратили способность видеть альтернативу и использовать свои возможности для того, чтобы действовать иначе.

Контролировать себя необходимо

Согласно исследованиям невролога Пола Маклина, человеческий мозг состоит из трех отдельных, хотя и взаимосвязанных отделов². Это древний мозг, лимбическая система и новая кора полушарий переднего мозга, или неокортекс.

Работа глубинных уровней, обеспечивающих нападение и защиту, жестко запрограммирована. Действия по принципу «сражайся или спасайся» (fight-or-flight) контролируются не столько большими полушариями, сколько «нижними этажами» нервной системы. У древнего мозга одна цель — выживание. Он не оперирует абстрактными понятиями, не способен к сложным чувствам и отвечает только за самое необходимое: готовность к схватке, к бегству, переживание голода или страха. Древний мозг не знает слов, откликаясь исключительно на примитивные, инстинктивные сигналы.

Он хранит множество запрограммированных ответов и будет «запускать» одни и те же действия снова и снова, несмотря на опыт прошлых ошибок. Он находится в активном состоянии, даже когда человек крепко спит, потому что все время настроен на обнаружение опасности. Иногда древний мозг называют рептильным, потому что по своему строению он подобен мозгу рептилий.

Лимбическая система, или лимбика, роднит нас с другими млекопитающими. Она отвечает за эмоции и чувства. Все происходящее лимбика оценивает как «приятное» или «неприятное». По ее «мнению», наше выживание зависит от того, сумеем ли мы избежать боли и получить удовольствие. Эта мозговая структура ответственна за эмоции, избирательность внимания и эмоционально окрашенные воспоминания. Лимбика выступает в роли судьи, решающего, хороши или плохи идеи, возникающие в новой коре больших полушарий, и выражает себя исключительно эмоциями.

Новая кора является частью мозга высших приматов (к которым кроме человека относятся шимпанзе, гориллы и орангутаны), хотя неокортекс человека организован гораздо сложнее. Благодаря новой коре мы способны мыслить абстрактно, оперировать словами и символами, быть логичными и иметь представление о времени. Маклин считает неокортекс «матерью изобретательности и отцом абстрактного мышления»³. Хотя новая кора имеется у всех животных, она составляет очень незначительную часть их мозга. Поведение крысы, лишенной неокортекса, почти не отличается от поведения неоперированного животного, тогда как человек без новой коры впал бы в растительное существование. Высший уровень центральной нервной системы представлен двумя полушариями, которые также называют левым и правым мозгом. Левое полушарие контролирует правую сторону тела и наоборот — правое полушарие ведаёт левой половиной. Левый мозг более рационален и, так сказать, вербален; правый мозг оперирует преимущественно пространственными представлениями и задействован в процессе художественного творчества.

Человек может стать заложником рептильного мозга, работающего по принципу «сражайся или спасайся», или эмоций лимбической

системы. Поддавшись первому инстинктивному побуждению, мы, по словам Дэниела Гоулмана, можем пасть жертвой «амигдалярного пиратства»⁴. (Амигдала — это небольшая мозговая структура, входящая в состав лимбической системы; см. также главу 8.) Человек тогда реагирует на стимул неоправданно бурно, ведет себя импульсивно, неосознанно, и его действия дают негативные результаты. Кора больших полушарий способна обуздывать импульсивные действия, порождаемые рептильным мозгом и лимбической системой. Она позволяет выбирать, становится ли нам заложниками автоматических эмоциональных реакций или действовать иначе.

Если о человеке говорят, что у него «крыша поехала» или он «просто спятил», это означает, что он пал жертвой лимбики. Выражение *going postal*, буквально означающее «вести себя, как почтальон», вошло в обиход в Соединенных Штатах после того, как уволенный служащий вернулся в свое почтовое отделение с оружием и застрелил нескольких коллег. Сегодня эта идиома используется для характеристики человека, впавшего в ярость. Вспышки ярости отмечаются повсюду, хотя обычно они проявляются в словах и эмоциях и не доходят до физического насилия. Действуя на уровне древнего мозга, человек снова и снова выдает одну и ту же поведенческую реакцию и многократно переживает одну и ту же проблему. Однако, используя новую кору, люди могут побеждать разрушительные эмоции и, не идя на поводу у привычных форм поведения, избегать нежелательного развития событий. Мы можем научиться управлять эмоциями и контролировать их выплески. Если у вас потерялся багаж в аэропорту, то вместо того, чтобы кричать на служащего бюро находок, лучше сдержать гнев и начать совместные поиски пропажи.

Бессилие губительно

О том, что вы оказались в заложниках, свидетельствует возникающее чувство бессилия. Человек превращается в беспомощную жертву, попавшую в ловушку. Подобно яду, проникшему в организм, переживание собственного бессилия вызывает замкнутую цепь

реакций, провоцирующих непрерывное негативное истолкование действительности.

Какие фразы говорят о том, что вы ощущаете себя заложником?

- «У меня нет выбора».
- «Я в ловушке».
- «Я чувствую себя ужасно».
- «Я это просто ненавижу».
- «Сегодня опять то же самое!»

Мрачные слова приходят изнутри, из нашего внутреннего мира. Диалоги, которые мы ведем сами с собой, могут держать нас в плену, а могут помогать контролировать собственное состояние. Все начинается с того, что человеку кажется, будто он вынужден делать то, чего ему не хочется. Яд, отравляющий разум, можно обнаружить, прислушиваясь к собственным словам. Менталитет заложника заставляет нас видеть только плохое, постоянно напоминая, чего мы не можем делать, насколько мы беспомощны и не в состоянии получить то, что хотим. Исследование Роберта Шрауфа, специалиста по прикладной лингвистике, показало: независимо от культурного уровня и возраста человека, его словарь содержит гораздо больше слов, выражающих негативные эмоции, чем позитивные. На материале 37 языков ученые обнаружили семь сходных по значению слов, описывающих основные эмоции. Это радость, страх, гнев, грусть, отвращение, стыд и вина. Из них только одно имеет позитивную окраску — радость⁵. Работа Р. Шрауфа позволяет понять, насколько важно описывать эмоциональный опыт в позитивном ключе. Грамотный внутренний диалог и управление эмоциями — вот от чего зависит, окажемся ли мы в заложниках или избежим этого.

После стычки на собрании, когда Мэри поставили в неловкое положение перед коллегами, она настроена против своего менеджера Джеймса. Когда Мэри сказала: «По-моему, ты ко мне придираешься», Джеймс ответил: «Я просто сказал правду, и, если она тебе не нравится, ты всегда можешь уйти из нашей команды».

Джеймс понимает, что, защищаясь столь агрессивно, он оказался в заложниках. Какова же альтернатива? Задать вопрос. Чтобы выяснить намерения Мэри, вовлечь ее в диалог. Пойти на уступки или даже попросить прощения. Например, Джеймс мог бы сказать: «Мэри, давай попытаемся вместе понять, что из того, что я сказал, тебе не нравится» — или: «Я приношу свои извинения за то, что я сказал, будто ты всегда можешь уйти из нашей команды. Это было чересчур».

В подобной ситуации истинный руководитель, имея в виду интересы сотрудника, рабочей группы и собственные, будет стараться не разрушить отношения с человеком и не позволит себе «отомстить». Успешные лидеры поступают так интуитивно и «автоматически». У других нет знаний и навыков эффективного поведения в конфликте, и им может принести огромную пользу знакомство с техникой переговоров с преступниками, прибегающими к захвату заложников.

Как видно на примере Джеймса и Мэри, если кто-то провоцирует нас на неконтролируемые ответные действия, мы, образно говоря, оказываемся в положении заложника. Контакт с другим человеком оказывается под угрозой, нас захлестывают нежелательные эмоции, что в итоге выливается в цинизм и отчуждение.

Самое главное — это не утратить контроля над мыслями и словами. Только так переговорщики, ведущие себя искренне и непринужденно, добиваются успеха. Пример, приводимый ниже, показывает, насколько наше отношение к ситуации влияет на ход ее развития.

Если вы идете по улице и кто-то подбегает к вам, приставляет к вашей голове пистолет и говорит: «Я убью тебя», вы не должны «признавать» себя заложником. Пусть опасность вполне реальна, но, пока вы можете думать, чувствовать, дышать и говорить, нельзя соглашаться с участью жертвы. Попробуйте, например, сказать террористу: «Может, уберешь свою пушку и я помогу тебе сделать, что нужно?» Если в ответ вы услышите: «Нет, я убью тебя прямо сейчас», перестройтесь и задайте следующий вопрос: «Пожалуйста, может быть, ты все же дашь мне пять минут и объяснишь, что тебе нужно? Меня зовут Джордж, и у меня четверо детей». Если преступник опять скажет: «Нет», спросите его снова: «Может быть, четыре минуты? Я на самом деле хочу тебе помочь». А он опять за свое: «Нет, я тебя прикончу!»

Если задаться вопросом, были ли эти переговоры удачными, большинство людей ответит отрицательно. Но на самом деле это хорошие переговоры. Ведь вы до сих пор живы! Контролировать чье-

то состояние, управлять чувствами другого, говорить, задавая вопросы и стремясь найти решение, — это и есть работа переговорщика. «Дай мне три минуты!» — «Нет». — «Дай хотя бы две!» — «Ладно, приятель, у тебя тридцать секунд». За эти тридцать секунд вы установите такой контакт и организуете такой диалог, каких у вас в жизни не было! Если задуматься, то «нет» террориста представляют собой уступки и к ним нужно относиться позитивно. Как мы увидим далее (в главе 7), уступки являются частью основополагающего процесса установления и поддержания контакта. Если бы можно было измерить артериальное давление и уровень возбуждения у человека с оружием в руках, вы бы увидели, что эти показатели понижаются с каждой его уступкой. Конечно, если можно выйти из подобной ситуации безопасным способом, это нужно сделать. Но когда бегство невозможно, самое лучшее — это говорить. Переговорщики используют вопросы, чтобы выяснить, что движет другим человеком, и чтобы взять инициативу в диалоге на себя.

Более двух с половиной тысяч лет назад китайский философ Лао-цзы сказал: главная мировая проблема заключается в том, что люди считают, будто у них нет сил⁶. Взяв на себя роль заложника, люди начинают испытывать негативные чувства, им кажется, что они в ловушке, у них нет сил, они оторваны от мира, не способны влиять на ситуацию и убеждать. Это состояние может легко закрепиться и отравлять разум, тело и душу. Ментальность жертвы может вызывать ощущение горечи или возмущение не только в случае серьезных жизненных утрат вроде смерти, развода или потери работы, но даже и из-за таких «мелочей», как неполученная должность, споры с соседом по поводу шума или с супругом из-за распределения домашних обязанностей.

К сожалению, повседневная жизнь многих людей полна неприятностей. Когда негативное состояние укореняется и разрастается, оно отравляет разум и наши действия перестают быть адекватными тем причинам, что их вызвали.

Как считают психологи Мартин Селигман и Стивен Сотер, чем в меньшей степени человек может контролировать стрессовую ситуацию, тем более травмирующей она становится⁷. Человек,

ощущающий себя заложником, может пребывать в состоянии, которое М. Селигман называет «приобретенной беспомощностью». Эта установка свойственна людям, чувствующим, что ситуация им неподвластна, что они не могут «контролировать» других людей, объекты или события⁸.

Исследуя взаимосвязь чувства страха и процесса обучения, М. Селигман обнаружил неожиданный феномен. Он работал с собаками, используя классические методики русского физиолога Павлова. Иван Павлов отмечал, что при появлении пищи у собак начинает вырабатываться слюна. Если всякий раз при появлении пищи раздается звонок, то через некоторое время реакция слюноотделения возникает только при звуковом сигнале даже в отсутствие пищи. Иначе говоря, у собаки формируется ассоциативная связь между звуком и едой⁹.

В экспериментах М. Селигмана формировалась связь звукового сигнала не с пищей, а с электростимуляцией умеренной силы. В процессе обучения движения собаки ограничивались, и животное не могло уклониться от болезненных ударов током. М. Селигман предположил, что, после того как у собаки сформируется ассоциативная связь, при звуке звонка она будет пугаться и убегать или продемонстрирует какие-то другие формы избегающего поведения. После обучающих проб собака помещалась в клетку, разделенную на две части невысокой решеткой. Перегородка была хорошо видна, и собака, если бы захотела, вполне могла бы ее перескочить. К изумлению Селигмана, когда зазвонил звонок, собака ничего не стала делать. Тогда он решил снова ударить ее током, но опять ничего не произошло. Собака просто лежала. Когда в клетку помещали необученную собаку, она, как и предполагалось, при ударе током немедленно перепрыгивала на безопасную сторону. Таким образом, первая собака усвоила, что от удара ей не убежать, и поэтому даже не пыталась это сделать, хотя обстоятельства ей благоприятствовали. Собака научилась быть беспомощной и пассивной; другими словами, она научилась быть заложником¹⁰.

Теория приобретенной беспомощности была применена для объяснения поведения людей при депрессии — состоянии, которое

характеризуется неспособностью управлять собственной жизнью, безразличием ко всему и отсутствием эмоций. Было обнаружено, что люди в депрессии «научились» быть беспомощными и уверовали в бесполезность любых действий. Теория приобретенной беспомощности оказалась весьма полезной для понимания депрессии. Ученые также обнаружили, что существуют люди, не впадающие в депрессию даже после неоднократных тяжелых переживаний. Исследование Селигмана показало, что депрессия заставляет видеть нежелательные события в мрачном свете.

Люди, позволяющие себе переключаться на «плохое», начинают воспринимать ситуацию как безнадежную, в отличие от тех, чей образ мыслей более позитивен. К сожалению, как и собаки в опытах Селигмана, многие из нас могут оказаться в заложниках собственной пассивности и постоянного ощущения боли, не желая понять, что, даже когда к твоему затылку приставлен пистолет, нужно найти в себе силы на то, чтобы что-то предпринять. Есть люди, которые в подобных обстоятельствах сохраняют способность говорить, думать и действовать. Но есть и другие, которым не угрожают оружием, но они живут, постоянно ощущая себя заложниками начальника, коллеги, супруга, друга — всех, кто имеет над ними власть.

Стокгольмский синдром и менталитет заложника

Термин *заложник* часто ассоциируется с чрезвычайной ситуацией, когда один человек или группа людей, называемых террористами, захватывает одного или нескольких пленников с целью получения чего-либо. Известен необычный случай, когда между заложником и террористом установилась эмоциональная связь.

В апреле 2005 года полиция арестовала убийцу по имени Рандольф Дайал, который при побеге из тюрьмы штата Оклахома в 1994 году похитил Бобби Паркер и жил с ней почти одиннадцать лет. Муж Бобби служил помощником тюремного надзирателя, их дочерям было восемь и десять лет. Вот что рассказал Дайал: «Я целый год старался вправить ей мозги. Я заставил ее поверить в то, что друзья были врагами, а враг — другом». Следователи пришли к выводу, что все эти годы Паркер удерживали от побега угрозы Дайала расправиться с ее семьей. На Бобби Паркер не было наручников, и она не была связана. Иногда она могла даже самостоятельно пользоваться автомобилем. Но она находилась в плену у собственных страхов и чувства бессилия. Такая необычная связь могла возникнуть вследствие глубокого

эмоционального шока, вызванного страхом собственной смерти или гибели кого-то из близких.

Позитивные чувства по отношению к своему захватчику могут развиваться спонтанно и помимо воли человека. Это явление получило название стокгольмского синдрома в память о ситуации, когда заложники стали испытывать симпатию к террористам, из чувства солидарности встали на их сторону и защищали преступников перед властями. Стокгольмский синдром — небывалый пример стремления заложников выжить.

23 августа 1973 года в Стокгольме двое грабителей, вооруженных автоматами, ворвались в банк. Они захватили четырех человек — трех женщин и одного мужчину — и удерживали их 131 час. Заложники находились в подвале, привязанные к динамиту, пока 28 августа их не освободили. Но во время осады заложники демонстрировали все возрастающую враждебность в отношении полиции. Пленники стали чувствовать, что преступники защищают их от полицейских. После освобождения они продолжали считать, что их захватчикам угрожают, жестоко с ними обращаются, и опасались за их жизни. Из интервью, взятого после освобождения, было ясно, что бывшие заложники поддерживали своих захватчиков и опасались властей, пришедших им на помощь. Одна из женщин впоследствии стала членом группы захватчиков, а другая организовала фонд их поддержки. Очевидно, что между заложниками и теми, кто взял их в плен, возникла глубокая эмоциональная связь¹¹.

Возможно, наиболее известным случаем проявления стокгольмского синдрома является случай с Патти Херст. В феврале 1974 года наследница миллионера была похищена Армией освобождения симбионтов и зашла настолько далеко, что стала помогать группе вооруженных банковских грабителей. Впоследствии, когда стали ясны глубинные причины поведения Патти, власти освободили ее из тюрьмы.

Стокгольмский синдром является одним из наиболее интересных проявлений привязанности и возникновения контакта. Существует механизм выживания, благодаря которому заложник, находящийся в ситуации угрозы для жизни, в эмоциональном шоке, начинает испытывать благодарность за то, что ему все еще позволено жить. Когда при этом он получает еду и питье, его благодарность возрастает, а связь с преступником углубляется. «Дары» вроде разрешения посетить туалет и просто походить делают связь еще теснее. Бывший

враг превращается в союзника. Дальнейшие контакты и диалог могут привести к тому, что заложник начнет оправдывать для себя цели захватчика. Фактически, как мы увидели на примере Патти Херст, пленник может даже начать действовать на стороне террориста.

То же самое порой происходит, когда у человека возникает связь с тем, кто постоянно прибегает к словесной агрессии и дурному поведению, используя наказания в качестве средства контроля. Человек оказывается в заложниках, если не может понять, что у него есть силы оградить себя от насилия или уйти. Это классический пример отношений «жертва-преследователь», основанных на эмоциональной связи, при которой боль обесценивается из-за страха быть покинутым¹².

Однако стокгольмский синдром наблюдается не у всех заложников, поскольку связь с захватчиками может и не возникнуть — вследствие поведения той или иной стороны. Как уже было сказано, установление связи с захватчиком — это хорошая стратегия выживания, если она может быть разорвана при появлении помощи или возможности бежать. Однако для некоторых бывших заложников проще говорить о разрыве, чем пойти на такой шаг, и сохраняющаяся связь причиняет им острую боль и запутывает жизнь.

Недавно еще один банковский грабитель, взявший заложников, был подстрелен полицейским снайпером. Когда он упал на пол, две женщины подняли его и потащили к двери, под новые пули. Некоторые люди обладают своего рода психологическим иммунитетом. Они настолько личностно сильны, что способны «не отдавать свою энергию» захватчику либо, если это окажется более безопасным, могут сразу же вернуть ее назад. В подобных ситуациях всегда необходимо помнить, какова ваша цель. Ясно осознайте, что вам нужно, и действуйте так, чтобы с наибольшей вероятностью достичь желаемого. В ситуации захвата целью обычно является выживание, а наилучшей стратегией — установление контакта.

В некоторых случаях сопротивление может спровоцировать только еще более враждебные действия. События, произошедшие в городе Уэйко, штат Техас, показывают, что крайние ответные меры порой приводят к трагедии.

В феврале 1993 года Бюро по контролю за продажей алкогольных напитков, табачных изделий и оружия организовало облаву на секту Колена Давидова, возглавляемую Дэвидом Коришем. Предполагалось, что у секты были большие запасы оружия и взрывчатки. Согласно отчетам, когда группа, имевшая ордера на арест, прибыла к зданию, занимаемому сектой в Уэйко, почти сразу началась перестрелка, приведшая к гибели четырех агентов и шестерых членов секты. В дело вступили сотрудники ФБР, и началась длительная осада. Более пятидесяти дней власти пытались убедить сектантов сдаться. Все закончилось утром 19 апреля, когда в дело пошла боевая техника ФБР. Несколько часов велась атака слезоточивым газом. Вскоре после полудня здание охватил огонь. К концу дня более семидесяти человек — мужчин, женщин и детей — были мертвы.

Что спровоцировало нападение на штаб-квартиру секты в Уэйко — гибель четырех агентов в первой перестрелке и связанное с этим переживание утраты? Возможно, если бы представителям властей удалось справиться с гневом и усталостью и сдержать инстинктивное желание атаковать неприятеля, они смогли бы продолжить переговоры и найти мирное решение? Парламентское расследование до сих пор не дало ответа на эти вопросы.

Окружной шериф Джек Харуэлл, знавший Дэвида Кориша много лет, говорил: «Я бы поступил иначе. Думаю, если бы я к нему [Коришу] обратился, он бы стал говорить со мной. Я бы сказал, что нам нужно войти и вручить ордера на арест. Ведь они считали эту территорию своей»¹³. Но такой возможности у шерифа Джека Харуэлла не было, ведь при проведении операции все решили без него. Могли ли его отношения с Дэвидом Коришем изменить исход событий?

Уроки, извлеченные из этой истории, вполне применимы в мире бизнеса. Когда отделы спорят по поводу площадей или мнения коллег расходятся, диалог, простое обсуждение проблемы зачастую позволяют избежать противостояния.

Противоядие — в установлении контакта

За годы работы переговорщиком я понял, что люди не должны считать себя беспомощными. От безысходности существует противоядие — это установление контакта.

Ранним субботним утром 12 марта 2005 года жительница Атланты Эшли Смит была захвачена у себя дома Брайаном Николсом. Накануне он убил четырех

человек в здании суда. Николс застрелил судью, представителя шерифа, стенографистку и, чуть позже, зрителя на стоянке. Эшли Смит осталась невредимой. Как это ей удалось? Она вступила с Николсом в контакт. Сначала Николс связал Смит, вставил ей в рот кляп и сказал: «Я не желаю тебе зла. Но кто-то мог услышать твои крики, и если так, то полиция уже едет. Я беру тебя в заложники. Может быть, мне придется убить тебя, себя и еще много людей. Но мне этого не хочется». Впоследствии в своей книге «Невероятный ангел» (Unlikely Angel) Эшли Смит призналась, что, когда преступник попросил у нее марихуаны, она дала ему метамфетамин. Однако ее признание не отменяет того факта, что именно установление контакта помогло Эшли остаться в живых.

Пока за дверями дома организовывалась осада, женщина, несмотря ни на что, спокойно разговаривала с Николсом о боге, семье и... блинчиках, постепенно превращаясь из пленницы в близкого друга. Они даже вместе смотрели телерепортажи о Николсе. У Эшли была книга Рика Уоррена «Жизнь, ведомая целью» (The Purpose Driven Life), и она зачитывала Николсу отдельные куски, помогая понять, какова могла бы быть его цель в жизни.

По мнению Эшли Смит, ей удалось установить связь с Николсом, когда она рассказала ему о дочери, а он сообщил, что у него прошлой ночью родился сын. Муж Эшли скончался за четыре года до этого, и она сказала Николсу, что, если он убьет ее, у девочки не будет ни мамы, ни папы.

В какой-то момент Николс заявил, что он «уже умер», но женщина убедила его в том, что он «чудом» остался жив. Ночь шла, захватчик и пленница разговаривали, и страх стал ослабевать. Тогда Николс развязал Эшли. Утром она его совершенно покорила, приготовив блинчики. Он сказал, что «ему хотелось в жизни чего-то нормального». Беседа продолжалась, и между этими людьми возникла столь тесная связь, что Николс решил не делать хозяйке дома зла; фактически он ее освободил и разрешил повидаться с ребенком. Последними словами, которые он сказал Эшли, были: «Передай от меня привет своей дочке».

Впоследствии полицейские решили, что женщина действовала очень хладнокровно и уравновешенно. Раньше они не видели ничего подобного. «Мы готовились к худшему, а все закончилось благополучно», — сказал Даррен Молоуни, офицер полиции округа Гвиннет¹⁴.

Как будет подробно рассмотрено в главе 3, с точки зрения заложника, установление контакта — это формирование эмоциональной связи даже с самым трудным и опасным человеком ради того, чтобы преодолеть разногласия или решить проблему. Необходимо установить связь, которая позволила бы понять нужды и желания другого, и далее поддерживать ее, невзирая на собственные эмоции, заставляющие нас атаковать или спастись бегством.

Для руководителей, команд и организаций наличие такого контакта имеет особое значение. Здоровье рабочей группы зависит от того,

насколько прочны связи между ее членами, а также от отношения работников к целям компании. О наличии связей можно судить по степени заинтересованности людей и их эмоциональной вовлеченности в общее дело. Идет ли речь о семье, клубе или компании, если члены группы привязаны друг к другу и к тому, что их объединяет, они хорошо себя чувствуют, полны энергии и получают радость от совместной деятельности. Сопричастность позволяет людям делиться идеями, чувствовать себя в безопасности и разрешать конфликты, даже несмотря на возникающие порой глубокие разногласия.

Но когда люди мыслят, как заложники, им кажется, что у них нет возможности изменить ситуацию. Они считают, что должны уволиться, переехать в новый дом или выйти из команды. Позиция беглеца связана с тем, как работает наш мозг. Если мы считаем, что должны «бороться за жизнь», то невольно начинаем искать опасности и замечаем только то, что нас пугает или повергает в панику. Установление контакта часто противоречит нашим импульсивным побуждениям, требует сосредоточиться на другом человеке, а не только на том, чего хочется нам. Нужно позволить людям воздействовать на нас и, в свою очередь, добиться ответа от них.

Личные контакты можно сравнить с противоядием, способным обезвредить любое взаимодействие. О силе связи между людьми свидетельствует история Нельсона Манделы.

В сорок шесть лет Нельсон Мандела был приговорен к пожизненному заключению и провел в камере почти двадцать шесть лет. Представьте себе, как легко в такой ситуации поддаться гневу и озлобиться. Но что бы это дало? Он не мог повлиять на ход событий, и ему пришлось бы смириться с ролью заложника. Вместо этого он продолжал думать о хорошем, даже выучил язык тюремщиков (африкаанс). Он смог с ними общаться и поддерживать диалог. Когда Манделу лишили свободы, в тюремном заключении он увидел повод поучиться и подготовиться к борьбе против апартеида. Многие ли из нас смогут провести в тюрьме двадцать шесть лет и воспринимать свое положение как учебу? Мандела действительно был пленником, но психологически он не принял роли заложника.

Находясь в тюрьме, Мандела отклонил предложения о пересмотре приговора в обмен на согласие с этнической политикой Южной Африки и признание независимости Транскея — провинции, где он родился. В 1980-е годы Манделе снова предложили свободу в обмен на отказ от политической борьбы.

«Заключенные не могут подписывать контракты. Переговоры ведут только свободные люди», — сказал Мандела.

Важно отметить, что вскоре после освобождения в воскресный день 11 февраля 1990 года Мандела и его сторонники решили приостановить вооруженную борьбу. Сообщалось также, что некоторые из тюремщиков плакали при его освобождении. Инаугурация Манделы, ставшего первым демократически избранным президентом Южной Африки, состоялась 10 мая 1994 года¹⁵.

Заключение

Мы можем оказаться в заложниках у самих себя или других людей в любое время и в любом месте. К счастью, большинству из нас при этом не угрожают оружием. Тем не менее мы становимся заложниками, когда не чувствуем в себе сил и соглашаемся стать беспомощными пленниками. Идет ли речь о пустяках вроде критики со стороны коллеги или о серьезном противостоянии с боссом или партнером, согласиться быть заложником — значит отказаться от поисков конструктивного решения проблемы.

Чувство бессилия отравляет наш разум. Люди могут «научиться» быть беспомощными, ведя себя одинаково в любой проблемной ситуации. Усвоив, что «ничего нельзя изменить», они отступают и начинают чувствовать себя заложниками. Противоядием от ощущения бессилия является эмоциональный контакт. Чувствуя связь с людьми и значимость общих целей, мы можем строить отношения, придающие нам силы. Установление контакта — это общечеловеческий механизм выживания. Контакты делают нашу жизнь богаче.

Чрезвычайно важно помнить, что у человека всегда есть выбор: как думать, чувствовать и действовать. В зависимости от нашего внутреннего состояния мир может выглядеть очень по-разному. Чтобы не попадать в плен к себе и другим, мы должны управлять собственной жизнью, не рассчитывая на изменение внешних обстоятельств. Ожидая перемен только извне, мы скоро почувствуем, как слабеет в нас чувство удовлетворенности жизнью. Чтобы действительно изменить жизнь, нужно посмотреть внутрь себя. Решив объединяться, сотрудничать, просто выражать согласие, мы не окажемся в заложниках. Поняв, что у нас есть выбор в любой

ситуации, мы сможем думать о внешних обстоятельствах более позитивно.

Мы можем решить, что будем наслаждаться всеми отношениями, связанными с переживанием собственной свободы. Значит ли это, что у нас не будет проблем или разочарований? Вовсе нет. Свобода не означает разобщенности. В любом случае человек должен договариваться с боссом, клиентом, супругом или другом, однако это можно делать в позитивном ключе, без ощущения своего бессилия.

По мере тренировки можно научиться обнаруживать свои агрессивные или оборонительные реакции, что означает: я в заложниках, или, наоборот, я сам взял кого-то в плен. Можно также выбирать стиль поведения. Нужно обращать внимание на собственные слова и на то, как строится наше взаимодействие с другими людьми.

Научившись замечать повторы в инстинктивных эмоциональных реакциях, мы сможем успешнее себя контролировать. Понимая себя и свои мысли, мы научимся быть свободными от внутренних ограничений и делать выбор. Изложенные идеи актуальны для любой организации или группы людей. Поощряя к свободе тех, кто нас окружает, мы получим возможность разносторонне управлять собственной жизнью.

Надо запомнить

1. «Быть в заложниках» — это значит ощущать себя загнанным в ловушку, быть беспомощным, бессильным, оторванным от людей, неспособным оказывать влияние и убеждать.
2. В мозге человека имеются структуры, предназначенные для обнаружения опасностей и неприятностей. Находя в ситуации позитивные стороны и действуя самостоятельно, мы можем контролировать нежелательные инстинктивные реакции.
3. Люди не верят в свои силы вследствие приобретенной беспомощности, думая, что ситуация им неподвластна. Обнаружив в себе способность выбирать способ реагирования на происходящее, можно перестать ощущать себя заложником.
4. Выясните, чего вы хотите, и поверьте, что «возможно все». Если получить желаемое не удастся, найдите в неудаче нечто

положительное. В любом случае вы окажетесь в победителях и не будете чувствовать себя заложником.

[Библиография к главе 1](#)

Глава 2

К свободе — через внутреннее видение

В 1998 году Бенуа Лекомт, американец французского происхождения, пересек вплавь Атлантический океан. За 80 дней он преодолел 5800 километров. Что им двигало? Бенуа хотел почтить память своего отца, умершего от рака в 1992 году. Кроме того, он рассчитывал привлечь внимание к проблеме рака и собрать деньги на научные исследования этого заболевания. В результате Бенуа удалось собрать более 175 000 долларов.

Лекомт рассказывал: «Смерть отца оставила в моей душе пустоту. После непродолжительной борьбы с болезнью отец ушел из жизни всего лишь в сорок девять лет. Чтобы собрать средства для ассоциации по борьбе с раком, я решил сделать то, что было в моих силах. Меня подстегивали жажда приключений и осознание собственной миссии. Осуществилась моя мечта переплыть Атлантику».

Лекомт готовился к этому шесть лет. Он рассказал, что часто мысленно прокручивал в голове картинку того, как отец учил его плавать. Пересекая Атлантику, он ежедневно находился в воде по шесть часов. Его сопровождала яхта, с которой в радиусе восьми метров от пловца поддерживалось электромагнитное поле, отпугивавшее акул. Ежедневно еда отнимала у Бенуа по четыре часа — ведь ему нужно было восполнять по девять тысяч калорий, ушедших на борьбу со штормами, ветром, дувшим со скоростью больше шести узлов в час, волнами в семь метров высотой и на пребывание в холодной воде.

Отправляясь в трудное путешествие, он сделал предложение своей возлюбленной, на что она ответила: «Повтори мне это на другом берегу океана».

Восстановив силы после героического заплыва, он снова предложил девушке выйти за него замуж, но она уклонилась от ответа. И ответила согласием только на третье предложение, когда Бенуа прибыл во Францию¹.

Был ли этот человек сумасшедшим — плыть 80 дней и покрыть расстояние почти в 6000 километров, будучи окруженным безжалостной стихией, когда вокруг тебя нет ничего, кроме воды? Вовсе нет! Им двигали самые высокие устремления: любовь, привязанность к близким. Бенуа хотел прославить отца, воплотить в жизнь собственную мечту и жениться на любимой.

Можете ли вы переплыть Атлантический океан? Я вовсе не шучу. Смогли бы вы это сделать? Я спрашиваю не о том, хотелось бы вам

этого или нет, а только смогли бы вы сделать нечто подобное? Конечно, смогли бы! Такая возможность есть у каждого, несмотря на физические ограничения. Лекомт не был профессиональным спортсменом, он работал в авиакомпании. Поняв, что нами движет, мы можем добиться чего угодно. Знание собственной мотивации — это своего рода иммунитет против принятия роли заложника.

Великий заплыв Бенуа вызывает восхищение; однако самое главное в этой истории — что поддерживало его в этом свершении? Если вы хотите, как Бенуа, сделать нечто важное, вы должны задействовать психологический механизм, который я называю фокусом «Я». Что же сделал Бенуа? Он сосредоточился на результатах, которых можно было достичь с помощью заплыва, а не на ежедневных трудностях и разочарованиях. Если бы, проснувшись совершенно измученным ночной рвотой, он сказал себе: «Я не могу встать», он действительно остался бы в постели. Но как поступал Бенуа? Как все мы должны поступать в таких случаях? Он заставлял себя сосредоточиться на отце, любимой девушке и своей задаче — на чем-то позитивном, что позволило бы справиться с собой, вылезти из постели, нырнуть в холодную воду и провести еще один день в окружении акул. Бенуа нужно было сосредоточиться на положительных сторонах того, что он делал, иначе он стал бы заложником своей боли и стремления избежать ее. Стоило Бенуа сместить фокус своего «Я» на страдания и разочарования и перестать верить в собственные силы, его заплыв сразу бы закончился.

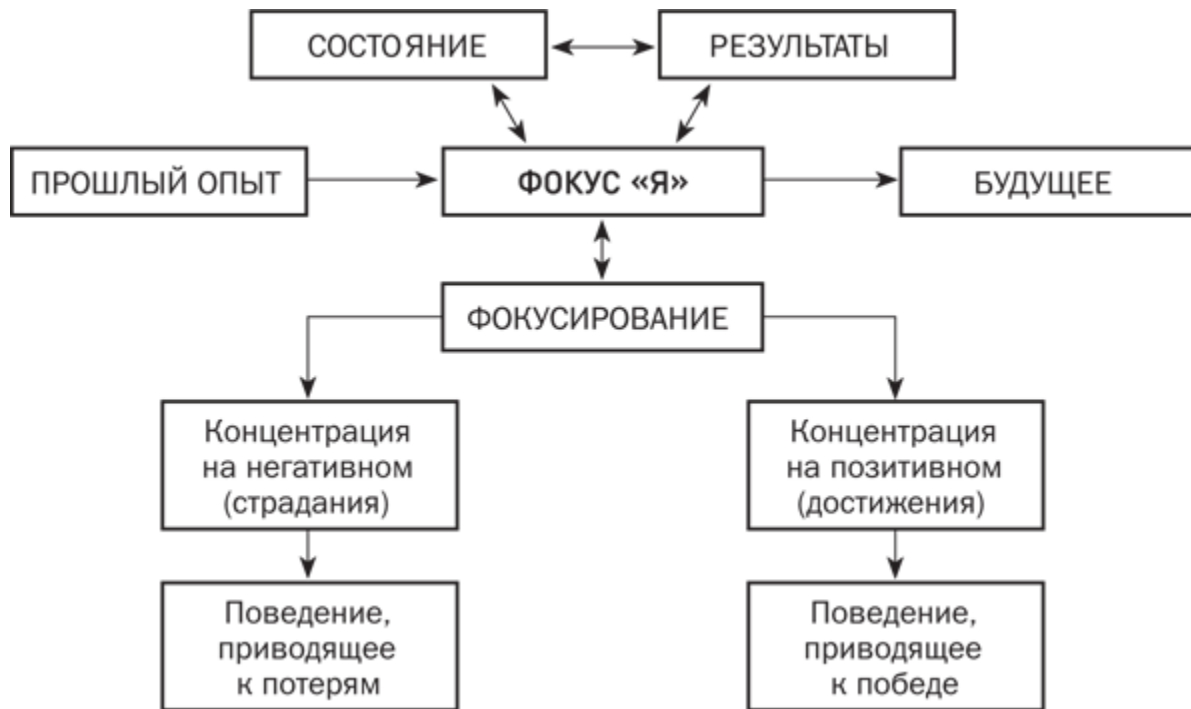
Вспомните об усилиях, которых требуют от нас физические упражнения, спортивная ходьба, марафонские дистанции, пешие прогулки, лыжи, теннис. Что происходит, когда мы начинаем концентрироваться на болевых ощущениях? Мы останавливаемся. На что следует направлять внимание, чтобы этого не произошло, чтобы победить боль? Беседуя с бегунами на марафонскую дистанцию, я слышал разные ответы: «просто двигаюсь к цели», «слежу за зрителями», «смотрю на деревья», «думаю о следующих четырех шагах», «вспоминаю что-нибудь приятное» или даже «думаю о предстоящем душе».

Все выдающиеся люди знают один секрет: нужно сосредоточиться на приятном, а не на неприятном. Концентрация на позитивном

вызывает состояние, позволяющее добиваться того, чего добиваются они. В наших силах решить, будем ли мы сосредоточены на неприятностях или преимуществах. Внимание человека «фильтрует» реальность, и от его направленности зависит наш взгляд на мир. Будем понимать под фокусом «Я» наше избирательное внимание и способ интерпретации информации. Фокус «Я» представляет собой один из мощнейших психологических механизмов. От него зависит наше видение ситуации, осознанные действия или простое реагирование. Успешным спортсменам, вдохновенным лидерам, великим педагогам, талантливым художникам и ярким ученым известно, что успех требует позитивной энергии, и это состояние запускается фокусом «Я».

Как видно на рис. 2.1, позитивное или негативное состояние, которое мы у себя вызываем, сказывается на результатах нашей деятельности. Направленность фокуса «Я» определяется жизненным опытом, и от нас зависит, как мы поведем себя в экстраординарной ситуации, как она будет нами воспринята и что нас ждет — успех или поражение. Для тех, кто воспроизводит усвоенные шаблоны поведения, применяя их к текущим или ожидаемым событиям, будущее обуславливается воспоминаниями о прошлом. Однако никто не хочет становиться заложником неудачного опыта.

Рис. 2.1. Фокус «Я» определяет результаты нашей деятельности



Поведение большинства людей стимулируется страхом или желанием избежать неприятностей. Приобретения побуждают к действиям немногих. Фокус «Я» контролирует, на чем мы сосредоточены, и в каждом объекте внимания всегда можно найти нечто положительное и отрицательное. Приятные события вроде выигрыша в лотерею, заключения брака или поступления на новую работу потенциально имеют негативные стороны, тогда как очевидные несчастья: увольнение, развод или даже смерть любимого человека — могут в итоге привести к чему-то позитивному.

Даже в самых неблагоприятных обстоятельствах можно найти способ вновь обрести вкус к жизни, с чем бы мы ни столкнулись — с утратой, несчастьем, гневом, унынием, желанием отомстить и т. д. Не найти в жизни радости после утраты — это значит оказаться в заложниках. Жизнь сладостно-горька, ее наполняют радость и боль. Счастье — это состояние души и следствие нашего выбора.

Фокусировка собственного «Я»

Вы когда-нибудь говорили себе, что у вас ничего не получится, еще только приступая к делу? Сообщая боссу о проблеме? Перед важным экзаменом? Обращаясь к кому-то с просьбой? Если мы чего-то ожидаем, как правило, это и происходит. Правильная фокусировка

позволяет достичь почти всего, чего мы хотим, главное — сосредоточиться на позитивном результате. Если думать о нежелательном исходе, попадание в заложники гарантировано.

Если ребенку сказать: «Не пролей молоко», он, скорее всего, его прольет. Если же он услышит: «Не упади с велосипеда», падение, можно сказать, обеспечено. Почему так происходит? Ученые обнаружили, что фокус «Я» работает в основном с образами. Какой же образ возникает у ребенка после подобных предостережений? Пролитое молоко и падение с велосипеда.

Еще один интересный пример дают дорожные происшествия. Если машину несет по льду, а водитель фокусируется на дереве, которое он видит перед собой, скорее всего, он врежется именно в то, чего страшится. Поэтому полицейских, водителей и автогонщиков специально учат концентрироваться на том, куда они хотят ехать, а не на возможных препятствиях. Конечно, им нужно замечать опасность, но препятствия не должны быть в центре их внимания.

Если сосредоточиваться на плохом — на том, чего хотелось бы избежать, или на собственных утратах, — то можно утратить контроль над собственной жизнью и погрузиться в чувство безнадежности и неудовлетворенности. Это так просто — «сфокусироваться» на проблемах или препятствиях, на всем том, чего бы нам так сильно не хотелось! Поступая таким образом, мы оказываемся в заложниках и получаем именно то, чего стремились избежать. Быть в заложниках у кого-то или у собственных привычных реакций, мыслей и эмоций — оба этих состояния оказываются тесно взаимосвязанными. В итоге мы ощущаем себя побежденными и оказываемся во власти негативных чувств — беспомощности, одиночества и невозможности контролировать ситуацию.

Джоан уверена, что Брайан специально сорвал деловую встречу, которую она вела, задавая вопросы о методах ее работы. Он пренебрежительно прокомментировал ее вступительное слово и отвлек тем самым внимание других членов комитета от того, что она собиралась сказать, переключив его на другие темы. Неожиданные реплики Брайана сбили настрой Джоан и испортили презентацию проекта, над которым группа Джоан работала последние полгода.

Брайан действительно мог сделать это намеренно, однако Джоан, утратив видение того, к чему она стремилась, сама позволила встрече сойти с намеченного пути. Воспринимая Брайана как проблему, она попала в ловушку и перестала контролировать ход встречи. Эмоции Джоан помогли Брайану взять ее в заложники. Она позволила себе сосредоточиться на помехах, создаваемых Брайаном, а не на целях презентации. Как же следовало поступить? Что бы сделал в подобной ситуации профессиональный переговорщик?

Прежде всего, можно было бы пойти на уступки, выявив в репликах Брайана «рациональное зерно», после чего вернуться к первоначальной цели выступления или общим задачам собравшихся. Но, начав защищаться, Джоан сразу оказалась в заложниках.

Далее она могла бы задать Брайану вопросы, чтобы изменить направленность его внимания, или, воспользовавшись ролью ведущей, напомнить о цели встречи, что также позволило бы Джоан переключить собравшихся на позитивную цель.

Наконец, можно было предложить обсудить вопрос о методах работы в конце встречи. Управляя своим состоянием и фокусом «Я» и не оказавшись в заложниках ни у Брайана, ни у себя самой, Джоан могла кружным путем прийти к успеху. Наша судьба всегда в наших руках.

Куда направлен фокус «Я»-собеседника?

Переговорщиков, работающих с захватчиками заложников, специально обучают быстро определять, на что направлено внимание террориста. Этот прием позволяет понять мотивацию конструктивного или деструктивного поведения преступника. Не понимая мотивации партнера по общению, нельзя установить с ним достаточно прочную связь и, следовательно, оказывать на него влияние. Переговорщики внимательно слушают, стремясь к тому, чтобы их вопросы, стиль ведения беседы и ответные реплики строились с учетом мотивации преступника. Основной целью переговорщика является переориентация фокуса «Я» террориста с негатива на позитив.

Когда Брайан Николс взял Эшли Смит в заложники (см. главу 1), она всеми силами стремилась переключить его внимание с негативных аспектов ситуации — стремления убить ее и самого себя — на

позитивные и вовлекла преступника в беседу о смысле его жизни в будущем. Эшли сказала Брайану, что он действует неверно, и предложила: «Ты должен вернуться в тюрьму и вместе с другими заключенными внимать слову Божьему».

Стоит ли говорить о том, что переговорщики часто сталкиваются с тяжелыми характерами? Но они используют простой прием «отделения личности от проблемы» и в острые моменты ведут беседу сдержанно и неторопливо. В фильме «Переговорщик» (The Negotiator) актер Кевин Спейси играл человека, которому пришлось вести переговоры с другим переговорщиком, превратившимся в террориста (актер Сэмюэль Джексон). Герой Спейси говорил: «Я не решаю, кто виновен или невиновен; моя задача — сделать так, чтобы все заложники и ты сам остались живы». Ничто не смогло поколебать его позиции. Переговорщики убеждают террористов изменить взгляд на то, что они собираются сделать, хотя при этом не исключается возможность оказаться в тюрьме. Известно, что подобная тактика переговоров оказывается успешной в 95% случаев². Руководители, пытающиеся изменить установки своих сотрудников, не могут похвастаться такими высокими показателями.

Настоящий переговорщик не позволяет себе оказаться в заложниках агрессии, отчаяния, негативных чувств или упадка духа террориста. Если он способен быстро понять, что поставлено на карту и каковы мотивы преступника, он может успешно разрешить конфликт.

Следует помнить, что наше душевное состояние проявляется в том, как мы ведем себя и, соответственно, выглядим в чужих глазах. Стиль ведения беседы отражает направленность фокуса «Я». Дополнительную информацию дают выражение лица, поза и интонации голоса. Чтобы понять мотивы преступника, хороший переговорщик задействует все органы чувств. Научитесь понимать, что движет людьми, и тогда ваша способность к продуктивному общению несказанно возрастет.

В каком эго-состоянии вы находитесь?

Что такое «состояние нашего “Я”» или «эго-состояние»? В 1963 году Эрик Берн, создатель транзактного анализа, определил то, что он назвал эго-состоянием, как «совокупность связанных друг с другом

чувств, мыслей и способов поведения»³. Я развил его идею и считаю, что эго-состояние — это то, как мы себя ощущаем в каждый конкретный момент времени. Состояние нашего «Я» — это совокупность физиологического состояния, установок, эмоций, настроения, поведения и убеждений. Знаете ли вы, когда настроены позитивно, когда разгневаны, когда испытываете энтузиазм или чувствуете себя обескураженным? Быть успешным — это значит вызывать в себе правильное эго-состояние. В свою очередь, эго-состояние зависит от направленности фокуса «Я».

Лэнс Армстронг, известный велосипедист, семь раз побеждал в велогонке «Тур де Франс», хотя должен был умереть от рака. В 1996 году у него диагностировали опухоль яичка. Впоследствии болезнь распространилась на брюшную полость, легкие и мозг. «Его шансы протянуть еще год были минимальны, — рассказывал его лечащий врач, онколог Крейг Николс в интервью The New Yorker. — Нам удастся помочь не более чем одной трети людей с подобным диагнозом».

Но каким-то чудом после года хирургических операций в сочетании с интенсивной химиотерапией диагноз Армстронга был снят. Николс охарактеризовал его как «самого волевого из виденных мною людей», добавив: «И он не хотел умирать».

В книге «Не только о велоспорте: мое возвращение к жизни» (It's Not About the Bike: My Journey Back to Life) Армстронг пишет: «Езда на велосипеде так тяжела, страдания столь сильны, что они могут считаться искуплением. Боль глубока и остра; она пеленой окутывает мозг».

В 1998 году, вернувшись в спорт, он не нашел ни одного клуба, готового поддержать его, кроме команды американских почтовых служащих. Все остальные видели в нем «отработанный материал». Как Армстронг отреагировал на это? Он недвусмысленно заявил: «Тот год был величайшим в моей жизни».

Ценой трудного опыта Армстронг обрел перспективу. По его словам, рак стал самым важным, что случилось с ним в жизни. До болезни он не заботился о стратегии, тактике или работе в команде, однако никто не может стать великим велосипедистом, не добившись совершенства в этих сторонах спортивной деятельности. Теперь ему нужно было не только выигрывать велосипедные гонки, но и ежедневно бороться за дар жизни. Фокус его «Я» расширился, и Армстронг стал помогать другим людям, также страдающим раком. Продажи желтых повязок на запястья с надписью LIVESTRONG («Живите изо всех сил») принесли более 10 миллионов долларов, которые были направлены на исследования раковых заболеваний⁴.

Результат зависит от нашего состояния. В этом секрет любого успеха. К сожалению, большинству людей трудно достичь нужного эго-состояния. Даже если это у них получается, они не могут

находиться в нем долго. Те, кто когда-нибудь занимался спортом, интуитивно понимают, что такое состояние. Что произойдет, если во время тренировки сосредоточиться на болевых ощущениях? Мы остановимся. Так поступает подавляющее большинство людей — они фокусируются на боли и неспособности достичь желаемого, то есть на препятствии, а не на достижениях, цели или результате.

В 2002 году Джеку Виттакеру достался самый крупный в истории выигрыш в лотерею: почти 315 миллионов долларов. После уплаты налогов он получил 113 миллионов. Через два года его жена Джул сказала: «Мне бы хотелось, чтобы ничего этого не было. Мне бы хотелось вернуть билет».

После выигрыша Джек Виттакер дважды был арестован за вождение машины в нетрезвом состоянии и проходил курс психологической реабилитации. Он не смог опровергнуть обвинения в нападении на владельца бара; ему было предъявлено два обвинения в связи с беспорядками в ночном клубе и в игровом центре. С женой они развелись. Виттакер был богат еще до выигрыша и решил потратить приз на дочь и внуку. В сентябре 2003 года восемнадцатилетний приятель внуки был найден в доме Виттакера мертвым. В декабре 2004 года умерла внучка, предположительно от передозировки наркотиков⁵.

С людьми, выигравшими в лотерею, после первого взрыва радости часто случаются неприятности. Большинство из них через пять лет после выигрыша оказываются в плачевном состоянии. Если задаться вопросом, почему победители лотерей не находят счастья, можно увидеть, что они не способны внутренне принять свой выигрыш и конструктивно организовать «новую» жизнь. Деньги меняют людей (то есть меняют их эго-состояние), и многих обладателей подобных выигрышей начинают буквально разрушать собственные неадекватные действия.

Как можно защититься, чтобы не стать пленником собственных проблем? Нужно контролировать фокус «Я» и поддерживать эго-состояние, необходимое для достижения желаемого результата.

Основное правило, которому необходимо следовать в любой ситуации, когда есть вероятность оказаться в заложниках, — это управлять фокусом «Я» и не включаться в словесные перепалки. Обезоружьте агрессора, задав ему вопрос. Советую практиковаться в смене эго-состояния постоянно. Если кто-то злит вас или раздражает, переключитесь на другое состояние «Я» с более позитивным

душевым настроем. Чем больше мы тренируемся в изменении своего состояния, тем легче это сделать. Вот что пишут Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки в книге «Эмоциональное лидерство» (Primal Leadership)^[1]: «Самосознание позволяет лучше чувствовать другого и помогает управлять собой, а комбинация этих качеств дает возможность успешно строить управленческие отношения»⁶.

Контролируйте душевное состояние и поведение

Привести себя в позитивное или негативное состояние можно с помощью внутреннего диалога. Знание принципов работы фокуса «Я» позволяет не только влиять на самого себя, но и, понимая его направленность у другого человека, влиять на него ко взаимной выгоде.

Когда моему сыну Эндрю было четыре года, жена застряла с ним в лифте. Она нажала аварийную кнопку, и они с сыном в темной кабине ждали около пяти минут, когда можно будет выйти.

На следующий день мы с Эндрю выходили из квартиры, и он испуганно сказал: «Пап, я не поеду на лифте. Он снова застрянет». Как я помог ему переместить фокус «Я»? Предлагая жестом взять его за руку, я мягко сказал: «Эндрю, поедем на лифте». — «Он застрянет».

Я продолжал: «Нет, Эндрю. Лифт — наш друг. Поверь мне, он не застрянет».

Изменив свое состояние, сын решительно взял меня за руку, и мы вошли в кабину. Эндрю заговорил с лифтом: «Друг, хочешь печенья?» Приняв на себя роль лифта, я ответил: «Нет, спасибо. Я сейчас очень занят; я забочусь о твоей безопасности. Когда выйдешь, предложи печенье Элен». Мы вышли, Эндрю оглянулся и, широко улыбнувшись, сказал: «До свидания, друг». С того дня он иногда дружески приветствует наш лифт.

Рассказав эту историю на семинаре, я спросил участников: «Лгал ли я сыну, говоря, что лифт больше не застрянет?» Большинство ответило утвердительно. Но я не считаю, что это была ложь. В тот момент мое внутреннее состояние можно было охарактеризовать как уверенность, и только такое состояние лидера может обеспечить чувство безопасности. Если бы я сказал сыну: «Один шанс из двух миллиардов, что лифт застрянет», Эндрю сфокусировался бы на этой единственной возможности. Вспомним, что наш мозг запрограммирован на обнаружение опасности, поскольку это необходимо для выживания. Как отец, я был для Эндрю «гарантом безопасности», то есть человеком, обеспечивающим ребенку помощь и

поддержку и тем самым позволяющим ему исследовать мир и рисковать. Опираясь на меня, Эндрю смог «перенастроить» себя и поверить в надежность лифта. Что бы я стал делать, если бы лифт снова застрял? Ответ прост: я бы стремился поддержать ощущение покоя и переключил фокус внимания сына на то, «как у нашего друга темно».

Детей малайзийского племени сенои учат превращать ночные кошмары в приятные сновидения, делая угрожающих и опасных персонажей своими союзниками⁷. Подобная стратегия также оказалась полезной при бомбежках во Вторую мировую войну и на Балканах. Матери, сохранявшие спокойствие, поддерживали это состояние в своих малышах, и те продолжали спать. Испуганные родители не могли создать у своих детей чувство защищенности, и бомбежки наносили им психологические травмы. Когда фокус нашего «Я» сосредоточен на состоянии покоя, это чувство может передаваться окружающим. Точно так же в состоянии дистресса (сильного переутомления) мы заражаем окружающих тревогой, страхом или плохим настроением. Все сказанное легко применить и к работе организации.

Как пишут Д. Гоулман, Р. Бояцис и Э. Макки, «лидерство начинается с того, что руководитель управляет своей внутренней жизнью и следит за правильностью собственных эмоциональных и поведенческих реакций. Для многих из нас это самое трудное»⁸. Кому не знакомо состояние, когда не удается сосредоточиться? Нас как будто тянут в разные стороны: множество запросов, электронных писем, телефонных звонков. Один из секретов отличных работников — это способность отключаться от суеты и сосредоточиваться на поддержании позитивного состояния.

Самореализующееся пророчество и фокус «Я»

О «самореализующемся пророчестве» психологи говорят в тех случаях, когда люди предрекают себе неудачу или успех. И то и другое берет начало в нашем разуме. Внутренний мир может как мешать, так и помогать жить. Определяя направление фокуса «Я», каждый в состоянии задавать себе программу победителя или побежденного. Однако многие не осознают, что имеют возможность выбора, и

поэтому становятся заложниками страхов и негативных эмоций в отношении будущего.

Спортсмены знают, что на соревнованиях нельзя позволять себе думать о плохом. Например, теннисисты во время игры стараются поддерживать позитивное состояние, несмотря ни на что. Если на решающем этапе они утрачивают инициативу, то должны преодолеть разочарование, в считанные секунды сделать свой разум ясным и быть готовыми к следующему удару. Если же игрок позволяет негативным чувствам укрепиться, он вступает на путь неудачника, и эта установка начинает управлять его поведением. Все это применимо и к бизнесу. Лидеры должны уметь справляться с разочарованием или неудачей мгновенно и продолжать вести людей за собой, не снижая их мотивацию и моральный настрой.

Как связаны власть и самореализующееся пророчество? Если относиться к власти негативно, это негативно скажется на нашей жизни. Не доверять власти — значит не доверять себе. Каждый имеет опыт общения с властью, поэтому вопрос заключается в следующем: как подобный опыт влияет на направленность фокуса «Я» и тем самым на самовосприятие? Позитивный опыт контактов с властью важен для создания чувства сопричастности, нахождения смысла в утратах и неудачах и формирования уверенности в себе.

Сколько родителей вливают яд в души своих детей? Может ли преподаватель нанести вред ученикам? А менеджер — работникам? Каждый, кто наделен какой бы то ни было властью, может отравить сознание. Представим, что врач говорит больному раком: «Мне очень жаль, это действительно трагедия. С таким диагнозом люди живут не дольше двух месяцев». После такого заявления больной, скорее всего, к указанному сроку скончается. Если же доктор скажет: «Конечно, это очень серьезно, однако есть люди, живущие с таким диагнозом годы», пациент может чувствовать себя хорошо достаточно долго. Исследования Сарделла и Триервейлера, посвященные тому, как онкологические больные воспринимают свой диагноз, показали, насколько важно акцентироваться на благоприятном прогнозе, чтобы пациент сумел психологически адаптироваться к ситуации уже на раннем этапе лечения⁹.

Гиппократ (460–400 гг. до н. э.) писал: «Некоторые пациенты, несмотря на тяжесть своего заболевания, вновь обретают здоровье благодаря хорошему расположению врача»¹⁰. Позитивный фокус нашего «Я» и вера в авторитет доктора помогают сбыться благоприятному пророчеству.

Как уже говорилось, «равнение» на прошлое в значительной степени определяет наши установки в плане самореализации. Можно сказать, что память о прошлом влияет на будущее человека. Сохраняя воспоминания и повторяя прежние действия и поступки, мы определяем то, что должно случиться в будущем. Если воспоминания о прошлом позитивны, результат, скорее всего, тоже будет позитивным. Если же воспоминания носят отрицательный характер, будущее будет таким же.

Пока мы не начнем активно вмешиваться в этот процесс, наше будущее будет определяться прошлым опытом, играющим роль фильтра. Вот хороший пример: если соискатель не прошла собеседование при приеме на работу, то, идя на него в следующий раз, в глубине души она будет считать, что и здесь у нее ничего не получится. Отказавшись спокойно проанализировать ситуацию, она станет заложницей собственного негативного самореализующегося пророчества. Только осознанность поведения и самообладание позволяют избежать подобной участи.

Скотт стал заложником неверия в себя. Этот тридцатилетний мужчина готовился занять один из руководящих постов в компании и часто ездил в командировки, проводя по крайней мере пять дней в неделю вдали от семьи. В смятении он подошел ко мне на семинаре.

— Мне придется оставить работу, — сказал он.

— Почему? — спросил я, искренне не понимая, что могло побудить его к подобному решению.

— Моя работа убивает мою пятилетнюю дочь. Когда я уезжаю, она плачет не переставая. Поэтому сейчас я ухожу из дома рано утром, пока дочь не проснулась.

Я спросил, звонит ли он дочери во время поездок.

— Нет, она сразу же начинает плакать в трубку.

— Что происходит, когда вы возвращаетесь?

— Ну, она продолжает играть и не обращает на меня внимания.

— И что вы делаете?

— Ну, я стараюсь не мешать и позволяю ей играть, сколько хочется. Я не хочу быть плохим отцом.

Скотт позволил себе оказаться в заложниках у страха быть «плохим отцом» вместо того, чтобы взять на себя ответственность изменить самореализующиеся пророчества, определявшие жизнь его самого и его дочери.

Я предложил Скотту договориться с дочкой о том, чем они вместе займутся, когда он вернется, и сделать ее «участницей» своих поездок, развесив по всему дому рисунки, которые напоминали бы ей, где он сейчас находится. Я также уговорил его попросить дочку что-нибудь ему нарисовать, чтобы он мог взять ее рисунок с собой. Очень скоро Скотт перестал сосредоточивать внимание на болезненных переживаниях, причиняемых ему и дочери разлукой. Наконец, я предложил ему звонить дочке хотя бы раз в день, а возвращаясь, брать ее на руки и обнимать. Духовную связь можно поддерживать и в разлуке. Скотту нужно было изменить фокус своего «Я» и помочь дочери сделать то же самое, сосредоточившись на том, что они сделают после его возвращения.

За две недели негативную установку удалось преодолеть, и между дочерью и отцом установились новые отношения. Мать, которая раньше чувствовала свою беспомощность, тоже стала активно участвовать в разрешении проблемы.

Почему Скотт считал себя плохим отцом? Все началось, когда из-за деловой встречи он пропустил концерт, на котором дочь впервые играла на фортепиано перед публикой. Когда он уезжал в командировки, страдания дочери подкрепляли его мнение о себе как о невнимательном и незаботливом отце. Сместив фокус «Я» на поиск решения, Скотт перестал чувствовать себя «плохим отцом» и сумел помочь себе и своей семье изменить сложившуюся ситуацию.

Другой интересный аспект этой истории, проливающий свет на поведение Скотта, — воспоминания о том, как тяжело он сам переживал отъезды своего отца. Воспоминания об отце и детстве сформировали нежелательный образ будущего, и Скотт стал заложником своих детских и нынешних страданий. На самом деле он прекрасный отец, и он позволил мне помочь ему это понять.

Но сколько людей продолжают страдать и чувствовать себя несчастными, однако ничего не делают для того, чтобы что-то изменить? Сколько людей встречают смерть с несбывшимися надеждами? И наоборот — кто из нас готов пойти на риск, стремясь что-то сделать, и искать все новые и новые испытания? Так или иначе, самореализующееся пророчество — это реальность, предвещает ли оно благо или несчастье. Мы должны понимать, что можем сделать будущее таким, как нам хочется. Люди, чувствующие себя

заложниками, должны приложить все силы к тому, чтобы изменить свою судьбу.

Основоположник транзактного анализа Эрик Берн назвал самореализующееся пророчество «жизненным сценарием». По многим причинам люди в течение жизни принимают различные решения, формирующие своего рода «сценарий», и, к несчастью, поскольку наши мысли часто бывают настроены на плохое, он приводит к нежелательному результату — свершению самореализующегося пророчества¹¹.

Пусть «мысленный взор» работает

Каждый наш взгляд схватывает огромное количество информации, которую мозг преобразует в то, что мы «видим». Наверное, правильнее было бы сказать, что видит мозг, а не глаза. Однако особенно интересно вот что: чтобы «видеть», мозгу не обязательно получать информацию из внешней среды. Картинки, звуки и чувства хранятся в памяти, и их можно просматривать, как кино. Зрителем является фокус нашего «Я», своего рода «мысленный взор», проецирующий образы вовне, как будто события прошлого разворачиваются в окружающем нас мире.

Сила воображения поразительна. Многие спортсмены добиваются невероятных результатов, и остается только удивляться, как им это удалось. Одной из возможных техник является визуализация, или активное воображение. Успешные легкоатлеты, еще не выйдя на беговую дорожку, мысленно многократно видят, как они выигрывают забег, получают звание чемпиона и медаль. Нырлящица должна представить, как она поднимается на вышку, почувствовать, как ноги отталкиваются от доски, увидеть, как красив ее совершенный прыжок, как вода касается кончиков ее пальцев, а потом всего тела, как, вынырнув, она слышит крики толпы, скандирующей ее имя, почувствовать приз в руках и, возможно, даже мысленно представить, как она звонит домой, чтобы сообщить близким о своей победе. И все это происходит в голове задолго до реального события.

Техника визуализации используется многими успешными людьми, и она может подарить неограниченные возможности каждому из нас. Практикуясь в визуализации, мы должны сосредоточиться на том, чего

хотим достичь, и «видеть» желаемое как можно более детально. Представьте себе, где именно происходит событие и как оно развивается. Постарайтесь «разглядеть» все подробности. Вообразите, что вы получили повышение. Увидьте себя сидящим за новым столом, отвечающим по телефону и говорящим с людьми. Как удобно кресло и какой вид открывается перед вами! Представьте себе ощущение успеха в новой работе. Оттачивайте детали, пока не почувствуете покой и уверенность. Чем больше подробностей, тем эффективнее визуализация. Проигрывайте мысленное кино так часто, как только возможно. Сделайте «надежды» и «мечты» главенствующими в сознании.

Эффективность техники визуализации подтверждалась неоднократно. Мне лично очень помогают истории успеха «обычных» людей, добившихся небывалых результатов благодаря решению изменить собственную судьбу и представлявших будущие достижения еще до того, как они стали реальностью.

Мэрилин готовилась к презентации, на которой она должна была впервые в жизни выступить перед аудиторией из пятидесяти человек, в том числе перед президентом и СЕО^[2] компании. Сначала она очень нервничала. Что будет, если она забудет текст выступления? А если ноутбук упадет? Ей представлялись все новые и новые опасности. Однако Мэрилин обучалась технике визуализации, и это помогло ей подготовиться. Она заранее побывала там, где ей предстояло выступать, и могла мысленно представлять себя стоящей именно в этом зале. Она представила, как будет одета. Положительное отношение аудитории к выступлению. Как она наслаждается презентацией. Все это Мэрилин прокручивала перед мысленным взором многократно, снова и снова, многие недели, предшествовавшие выступлению. В результате презентация Мэрилин оказалась самой лучшей из всех, что проводились до сих пор. Когда все закончилось, СЕО подошел к ней и выразил свое восхищение. Девушка освоила простую технику, позволившую ей «перепрограммировать» себя и гарантировавшую успех.

Умение использовать активное воображение и визуализацию — это неотъемлемый признак успешных людей. Артисты и спортсмены создают ясные образы желаемого постоянно, лидеры мира бизнеса открыли для себя возможности визуализации и управления фокусом «Я» только сейчас. Эти приемы позволяют им концентрироваться на поставленных задачах. Хорошие руководители также понимают,

насколько важно помочь другим пользоваться «внутренним зрением», ведь избранный путь не осилить в одиночку.

Питер Сенге пишет: «Если и есть в лидерстве идея, вдохновлявшая людские сообщества многие века, то это способность ясно представлять себе образ будущего, которое хочется создать. Трудно представить себе сколько-нибудь значительную организацию, не имеющую целей, ценностей и миссии, глубоко укоренившихся в сознании сотрудников. Для IBM это оказание услуг; для Polaroid — мгновенная фотография; для Ford и Apple — автомобили и мощь компьютеров “для всех”. Говоря о разном и разными способами, все эти организации объединяют людей с помощью общих отличительных особенностей и чувства общей судьбы»¹².

Последовательное и убедительное выражение своего мировоззрения, заставляющее людей покупать определенные товары и становиться их яркими приверженцами или, что еще лучше, «партнерами» компаний, — вот что является решающим фактором успеха. Чем ярче образ, тем проще внушить его другим. Мысленное планирование того, что мы хотим построить, воображаемая картинка еще не случившегося в конечном счете определяют стратегию и конкретные действия, позволяющие воплотить желаемое в жизнь.

Для современных организаций стандартной практикой стало формирование у сотрудников эмоциональной сопричастности ее целям. В этом смысле мировоззрение компании можно считать фокусом коллективного «Я», побуждающим к совместной работе ради достижения общего результата. Вдохновенные лидеры всегда порождают вдохновляющее мировоззрение.

Заключение

Фокус «Я» — это важная составляющая нашей личности. Для многих является откровением то, что нервная система «запрограммирована» на обнаружение опасности и возможных неприятностей. Благодаря этому человек как биологический вид смог выживать в течение тысяч лет. Однако любое жизненное событие имеет как негативные, так и позитивные стороны. Управляя фокусом собственного «Я», можно решать, на каких именно аспектах реальности мы сосредоточимся. В

этом смысле от нас зависит, будет ли выбор негативным или позитивным и будем ли мы счастливы.

Люди, добившиеся значительных успехов в спорте, творчестве и бизнесе, не позволяют себе концентрироваться на плохом. При неудачах они способны преодолевать досаду и разочарование, не впадать в отчаяние, быстро «очищать свой разум» и в обновленном позитивном состоянии продолжать двигаться вперед. Но если позволить негативным чувствам укорениться, мы попадем в замкнутый круг неудач.

Спортсмены и вдохновенные руководители учатся управлять своим внутренним состоянием и поведением. Настроившись на хорошее, можно с большей вероятностью добиться желаемого. Для этого необходимо преодолеть естественную склонность в любой ситуации сосредоточиваться на неприятном и вместо этого фокусировать внимание на преимуществах или удовольствии, к которым могут привести наши действия.

Каждый способен лидировать на любом уровне организации и в любой сфере жизни. Исследователь Уоррен Беннис в книге «Как становятся лидерами» (On Becoming a Leader) пишет, что сущность лидерства заключается в полном самовыражении: «Ключ к самовыражению — это понимание себя и мира, а ключ к пониманию — это обучение, обучение на опыте собственной жизни. Процесс превращения в лидера во многом схож с превращением в целостную человеческую личность»¹³.

Сказанное означает, что нужно понимать мотивы поступков — своих и других людей. Также нужно понимать, что нами движет, уметь работать с прошлым опытом, позитивным и негативным, со всем тем, что искажает наше восприятие действительности. Управлять фокусом «Я» — это значит поддерживать верную направленность внимания при взаимодействии с людьми. Это значит владеть эмоциями и поддерживать позитивные чувства в людях. Подобное поведение не позволит человеку оказаться в заложниках и придаст ему силы. Лидеры, оказывающие положительное влияние на своих последователей, достигают величайших успехов. Истинным лидерам

позитивное состояние души позволяет даже критически оценивать себя и обеспечивает надежную обратную связь.

Реальностью становится то, на чем сфокусировано наше «Я». Каждое движение (слова, жесты, поза) отражает фокус нашего «Я», а питают его опыт сердца, разума и души. Если не управлять фокусом «Я», наше будущее окажется лишь воспроизведением ранее сформировавшихся условных связей.

Научившись видеть свои истинные намерения, мы откроем в себе силы достигать намеченных целей. Если люди склоняются к дурным мыслям, это и определит содержание фокуса их «Я». Отрицательные эго-состояния сужают фокус «Я», тогда как радость и чувство удовлетворения питают его и делают шире.

Надо запомнить

1. Возможности человека зависят от фокуса «Я», а достигаемые результаты определяются его эго-состоянием. В способности входить в желаемое состояние заключается секрет любого успешного руководителя.
2. Добиться наилучших результатов помогает понимание мотивов поведения — своего и других людей. Высокая мотивация позволяет нам и тем, кто нас окружает, извлекать пользу из трудностей и даже болезненных переживаний, если мы делаем то, во что верим.
3. Самореализующееся пророчество — это психологический феномен, наблюдающийся в тех случаях, когда люди сами предрекают себе успех или неудачу. Жизненный успех зависит от убеждений человека, его интерпретации событий и переживаний, то есть от направленности фокуса его «Я».
4. Сведение воедино душевного состояния и поведения позволяет наиболее полно использовать нашу энергию и достигать выдающихся результатов. Подобная интеграция закладывает фундамент истинной сущности человека.

[Библиография к главе 2](#)

Глава 3

Что дает глубокая эмоциональная взаимосвязь

Впервые я встретил Фрэнка, когда ему было девяносто. Обменявшись с ним рукопожатием, я понял, сколь прекрасна душа этого необычного человека. Он обладал задором юноши, а его смех и улыбка выдавали по-настоящему счастливого человека. Меня особенно покорило его отношение к красоте и радости жизни, интерес ко всему, что происходило вокруг. Во Фрэнке ничего не было от страдальца, он так искренне наслаждался жизнью, что казалось, будто его никогда не постигали утраты и боль.

Познакомившись с Фрэнком поближе, я узнал, как много ему довелось пережить. Его мать умерла, когда ему было всего десять лет. В молодости он участвовал в Первой мировой войне и даже спустя много лет продолжал оплакивать погибших товарищей.

Во Второй мировой войне Фрэнк в силу возраста уже не мог принимать участия, но ему снова пришлось пережить потерю друзей. После 54 лет брака умерла его горячо любимая жена Кэрлайн — не каждый смог бы пережить такую утрату. Было и много других не столь драматичных, но не менее болезненных событий, которые Фрэнк перенес со смирением и твердостью, не теряя связи с жизнью и продолжая «участвовать в ее празднике».

Осенью 1993 года, примерно через три месяца после внезапной смерти моего двадцатитрехлетнего сына Дага, я оказался в гостях у нашей общей знакомой Элис. С печалью на лице Фрэнк пошел мне навстречу. Мы обнялись, и, когда снова смогли говорить, Фрэнк посмотрел мне в глаза. То, что произошло потом, навеки запечатлелось в моей душе и сердце. Он негромко сказал: «Джордж, я понимаю, через что ты прошел. Я никогда не говорил тебе, но я тоже потерял сына». Двое отцов, перенесших утрату, обнимали друг друга во имя жизни, и чувствовалось, как горе уходит из наших сердец.

Никаких слов не требовалось, чтобы передать то, что было известно нам обоим. Мы понимали друг друга.

Судьба Фрэнка выглядит вполне обыкновенной. Он родился в 1896 году в Англии в семье рабочего. После смерти матери его воспитывали квакеры. Он работал плотником, землемером, был членом Королевского инженерного общества, а в 49 лет создал собственный строительный бизнес. Участвуя в жизни своего городка, Фрэнк играл в любительском театре, занимался местной политикой, но до столетнего юбилея не имел никакой официальной должности и о нем мало кто знал.

В ознаменование этой даты Фрэнк за свою деятельность был награжден полетом на «конкорде». Фрэнк начал общаться с молодежью и посещать начальные школы с рассказами о том, как люди жили в начале XX века. Он участвовал в телепрограммах Би-би-си, посвященных долгожителям, выступал перед ветеранами, помогал священникам во время мемориальных дней в

Европе и руководил церемониями возложения венков. Он даже посетил здание английского правительства на Даунингстрит, 10 и был принят госпожой Чери Блэр. Фрэнк не стремился стать знаменитостью, но, когда мир шел ему навстречу, он был готов тоже сделать шаг вперед и пребывать в самой гуще жизни.

И все-таки история Фрэнка не объясняет, что сделало его столь непохожим на других, почему он обладал способностью противостоять ударам судьбы и видеть в жизни смысл и радость.

Первое, что можно о нем сказать: Фрэнк всегда жил ради чего-то. Он страстно желал отпраздновать 104-летие, чтобы его жизнь охватила три века. К сожалению, на пути к этой цели летом 1999 года его настиг удар, и он утратил способность говорить и видеть. И все же, несмотря на болезнь и благодаря поддержке многочисленных родных и друзей, он достиг желаемого — продолжил жить в XXI веке.

Когда речь восстановилась, Фрэнк сожалел о том, чего его лишила болезнь: возможности видеть, жить в своем доме, обходясь без посторонней помощи, и смотреть телевизор. Но его интерес к жизни не пропал, и вот что он сказал мне: «Я вновь открыл для себя, как прекрасно просто слушать музыку или пение птиц».

Еще один урок, преподанный нам Фрэнком, учит последовательной реализации возможностей, предоставляемых нам жизнью: он всегда стремился ощущать ее радость независимо от того, насколько остра была его боль и глубоко страдания. Он всегда искал новые точки соприкосновения с жизнью и эмоциональную связь, побуждавшую его к непрерывному поиску радости, несмотря на боль. Его девизом было: «Еще не вечер».

В нашей последней беседе я спросил Фрэнка, чувствует ли он, что жизнь наконец подходит к концу.

«Бог с тобой, Джордж, конечно, нет! — ответил он. — Я так люблю жизнь, и мне так нравится жить, что сто четыре года для меня совсем немного. Я еще не прослушал столько аудиокниг. У меня много друзей, и меня многое радует. К тому же Господь наградил меня хорошим здоровьем; у меня нет повода для огорчений». От души рассмеявшись, он продолжал: «Праздник закончится, только когда замолчит оркестр, — а он до сих пор в форме!»

Фрэнк мирно скончался во сне в 2001 году в возрасте 105 лет.

Жизнь Фрэнка демонстрирует силу эмоциональных связей и способность человека превращать печаль в радость. Я рассказываю о Фрэнке почти на всех семинарах и тренингах. В его жизни было так много боли и страданий, что мои ученики в трудные минуты черпают в рассказах о нем силы.

История Фрэнка содержит несколько важных уроков. Он показал нам, что роли жертвы можно избежать, если вести здоровый образ жизни, быть активным и энергичным. Не застревая в прошлом, мы

должны находить в себе волю и решимость видеть цели в будущем и, говоря словами Фрэнка, «не прекращать праздника».

Отдав дань прошлому и оплакав утраты, необходимо восстановить связь с жизнью. Мы можем услышать, как «оркестр все еще играет», если поделимся тем, что у нас есть, с другими людьми. Можно, как Фрэнк, постараться жить под девизом: «Праздник не кончается!»

Цикл эмоциональной взаимосвязи

Эмоциональная взаимосвязь — это важное, основополагающее понятие, многое объясняющее в человеческой мотивации. Любые отношения, в которые мы вступаем, приобретают эмоциональную окраску. Даже в деловых контактах можно выделить стадии формирования привязанности, эмоциональной взаимосвязи, разлуки и боли от утраты. Человек, не имеющий эмоциональных контактов, остается в изоляции, что чревато соматическими и психологическими проблемами и может нежелательным образом сказаться на его профессиональной деятельности.

Андреас занимал должность первого вице-президента в международной компании, в которой работало две тысячи человек. Как-то босс позвонил Андреасу и сказал, что, несмотря на хорошие объективные показатели, у него все же есть проблема. Люди его боятся, и он нажил себе много врагов.

Андреас ответил: «За что мне платят — за результаты или за то, чтобы меня любили?»

Босс дал ему шесть недель на то, чтобы пересмотреть свое поведение. К сожалению, Андреас не смог изменить стиль управления и по прошествии отведенного срока лишился работы.

Его место занял один из кандидатов на пост CEO компании, мечтавший об успехе и никогда не знавший неудач. Андреас во всем разуверился и впал в глубокую депрессию. Я спросил его о связях с теми, с кем ему приходилось работать. Тогда он меня высмеял: «Разве связи существуют не в химической лаборатории?»

В конце концов он все же осознал, что ему было свойственно избегать установления личных контактов и признаваться себе в горестных чувствах. Его мать была очень тревожной; отец ничего не хотел знать, кроме работы. Андреас стал одиночкой, не умевшим сближаться с людьми, и сейчас это привело к тому, что он лишился работы.

В течение следующих полутора лет Андреас осознал важность глубоких эмоциональных связей и освоил приемы создания позитивных отношений. Для него стало ударом то, что он не смог найти работу немедленно. За восемнадцать месяцев Андреас так и не сумел подыскать ничего подходящего. В итоге он стал CEO гораздо менее крупной компании.

Полученный опыт привел Андреаса к глубоким личностным изменениям. Ему пришлось примириться с тем фактом, что за всю свою жизнь он не научился устанавливать отношения и переживать утраты — совсем как его отец. Ситуация коренным образом изменилась после откровенной беседы с отцом. Они говорили о том, что случалось в их жизни и как это на них повлияло. Впервые отец рассказал, как тяжело было расставаться с родиной и родителями, как одиноко ему было в новой стране. Даже спустя тридцать лет отец Андреаса по-прежнему хотел вернуться домой. Впервые отец и сын вместе плакали. Андреас не мог припомнить, чтобы отец когда-нибудь обнял его и сказал: «Я люблю тебя». А сейчас он сделал это.

Андреас чувствует, что потеря работы, несмотря на страдания, была одним из важнейших его переживаний. Иначе его ждали бы сердечный приступ, развод и полная потеря контакта с детьми. Увольнение оказалось благословением, поскольку он открыл для себя другую сторону жизни, поняв, что значит общаться. Он стал совершенно по-новому относиться к жене, детям, отцу и всем своим друзьям, и сейчас у него есть работа, которую он любит. Кроме того, и на работе, и вне ее он подходит к общению с людьми творчески. Андреас действительно стал успешным руководителем и создал высокоэффективную организацию, сумев правильно построить отношения с сотрудниками и объединить их приверженностью общим целям.

Билл Джордж, автор книги «Истинное лидерство» (Authentic Leadership), пишет: «Важное качество лидера — это способность устанавливать тесные и прочные отношения. К сожалению, многие руководители ведущих компаний считают своей главной задачей разработку стратегии, организационной структуры и политики. Делегирование полномочий отдаляет их от работников»¹.

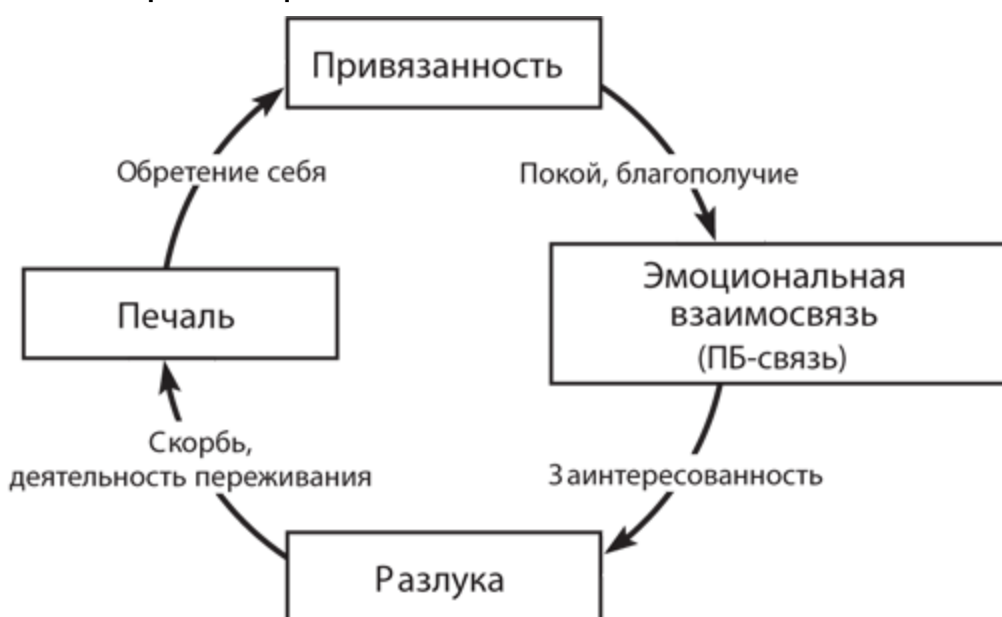
Руководители, понимающие роль эмоциональных связей и создающие их, способны сформировать атмосферу доверия и вовлеченности в продуктивную деятельность. Учась контактировать с людьми, мы отдаем от себя риск оказаться в роли заложника.

Любое наше эмоциональное отношение — к другому человеку, к работе, домашнему животному или даже к вещи — проходит ряд стадий. Джозеф Чайлтон Пирс, автор книги «Удивительное дитя» (Magical Child), определяет эмоциональную взаимосвязь как психобиологическую форму коммуникации (ПБ-связь), не сводимую к сознанию и жизненно необходимую для душевного здоровья человека.

ПБ-связь носит витальный характер, согласовывает и упорядочивает работу организма как биологической системы. ПБ-связь можно считать первичной формой знания, основой рационального мышления. Мы никогда не осознаем эмоциональную взаимосвязь с другими; воспринимается только острая боль вследствие ее внезапной утраты. Негативный вариант глубинной ПБ-связи, своего рода личной «несвободы», — это навязчивые состояния (компульсии) и привязанность к материальным объектам. Человек, лишенный эмоциональных связей с людьми (привязанность к объектам в функциональном смысле во многом означает оторванность от людей), всю жизнь будет проводить в их поиске².

Развитие ПБ-связи проходит четыре стадии (рис. 3.1): привязанность, собственно ПБ-связь, разлуку и печаль, связанную с утратой.

Рис. 3.1. Цикл эмоциональной взаимосвязи



Привязанность — это процесс сближения и установления связи. Джон Боулби, автор теории привязанности, назвал его «стремлением к близости»³. Достигнув близости, мы обретаем покой.

ПБ-связь (эмоциональная взаимосвязь) — это обмен эмоциональной энергией, возможный вследствие сближения и формирования привязанности. На основе эмоциональной взаимосвязи строится успешная совместная деятельность, складывается синергия. ПБ-связь

представляет собой обмен энергией. Прочность ПБ-связи зависит от глубины эмоционального контакта. Можно быть привязанным, не испытывая при этом сильных эмоций. Успешные люди способны устанавливать и возобновлять эмоциональные связи, что позволяет им мотивировать и вдохновлять окружающих. Тем не менее все когда-нибудь проходит, и на определенной стадии взаимодействия случается разлука.

Разлука — это утрата эмоциональной взаимосвязи вследствие перемен в жизни, потерь, разочарований или крушения надежд. Люди разлучаются в силу естественного развития отношений (формирование, зрелость, угасание) или внезапно (смерть, несчастный случай и т. п.). Утрата объекта привязанности может вызвать сильные эмоции и спровоцировать деструктивное поведение, поскольку она открывает четвертую фазу цикла — переживание горя, или неизбежную «работу печали».

Печаль. Переживание утраты предполагает последовательное мысленное и эмоциональное расставание с объектом привязанности. Сначала мы «разрешаем» близкому существу уйти, а потом, уже без чувства скорби, прощаемся с ним. Переживание утраты — не важно, сколь значительной — это необходимая душевная работа, если человек достаточно крепок, чтобы продолжать жить дальше, меняться и обретать новые силы. Ощущение душевной силы и радости жизни свидетельствуют о том, что работа печали закончилась.

Многие переживают все фазы формирования и утраты ПБ-связи, заведя домашнее животное. В доме появляется щенок. Он так мил, что все к нему привязываются. Щенок растет и становится членом семьи; с ним формируется эмоциональная взаимосвязь. Смерть собаки разлучает нас. Чтобы суметь привязаться к новому щенку, семья должна пережить свою утрату.

Те, кому это не удастся, часто говорят, что они больше никогда не заведут собаку. Не умея справиться с горем, они не могут испытать радость при появлении в доме нового щенка.

Мне кажется, будет правильным сказать, что человек, ощущающий себя заложником, некоторым образом неспособен к работе печали. Превращение острого горя в чувство скорби, следующее за утратой и разлукой с объектом привязанности, для некоторых является наиболее

трудным периодом жизни. Не будучи переработанным, горе может привести к тяжелым последствиям.

Профессиональный переговорщик должен уметь установить с террористом эмоциональную ПБ-взаимосвязь. С ее помощью конфликт может быть разрешен мирным путем. Не верьте, что вступить в контакт можно только с теми, кто нам нравится. Главное — это научиться устанавливать и поддерживать отношения, позволяющие взаимодействовать даже при наличии глубоких разногласий и серьезного конфликта. Переговорщики могут контактировать с доведенными до отчаяния людьми, потому что они способны установить с ними связь на глубинном психобиологическом уровне независимо от того, какой тактики те придерживаются. Любой насильственный акт предполагает разрыв или нарушение ПБ-связи. Люди, склонные к преступлениям или агрессии, не чувствуют эмоциональной взаимосвязи с другими людьми. Для переговорщика умение налаживать и поддерживать эмоциональный контакт является ключевым, потому что он прекращает процесс отторжения.

Привязанность и эмоциональная взаимосвязь

Способность к формированию привязанности ученые считают основополагающей, врожденной «мотивационной составляющей» биологической адаптации, побуждающей ребенка избирательно создавать немногочисленные тесные связи в ближайшем окружении⁴. Исследования показывают, что привязанность возникает, когда дети: 1) стремятся к сближению с тем, к кому они испытывают это чувство, и 2) воспринимают объект привязанности как тихую гавань, дающую покой и утешение; 3) благодаря взрослому, с которым установлены отношения привязанности, у детей формируются собственные адаптивные механизмы, поддерживающие чувство безопасности и позволяющие исследовать мир, ощущать психологическое благополучие и в будущем самостоятельно справляться с тяжелыми переживаниями⁵.

Всем млекопитающим свойственна потребность в близости, то есть в буквальном пребывании около другого представителя собственного вида. Применительно к человеку стремление к «сближению» с намеченными целями, потребность в психологической близости к

дому, домашним животным или своей стране также могут привести к формированию привязанности, причем для кого-то эти связи оказываются сильнее привязанности к людям.

Однажды в теленовостях показали сюжет о мальчике, который несколько месяцев находился в коме. Однажды к нему привели его любимую собаку, золотистого ретривера. Она стала вылизывать ему лицо, что-то «бормотать» на ухо. И вскоре после этого мальчик чудесным образом вышел из комы. К удивлению врачей и медсестер, он быстро пошел на поправку и смог вернуться домой. Врачи сказали, что произошедшее «необъяснимо».

На биологическом уровне привязанность влияет на гормональную систему и дает чувство благополучия и покоя. Человек располагает собственным «лекарством», которое начинает действовать при сближении с людьми или предметами, представляющими субъективную ценность. Теория ПБ-связи Д. Пирса объясняет, как поддерживается ощущение близости и как человек, испытывающий привязанность, отдает и получает эмоциональную энергию. В поддержании эмоциональной взаимосвязи участвуют тело, эмоции, разум и дух человека.

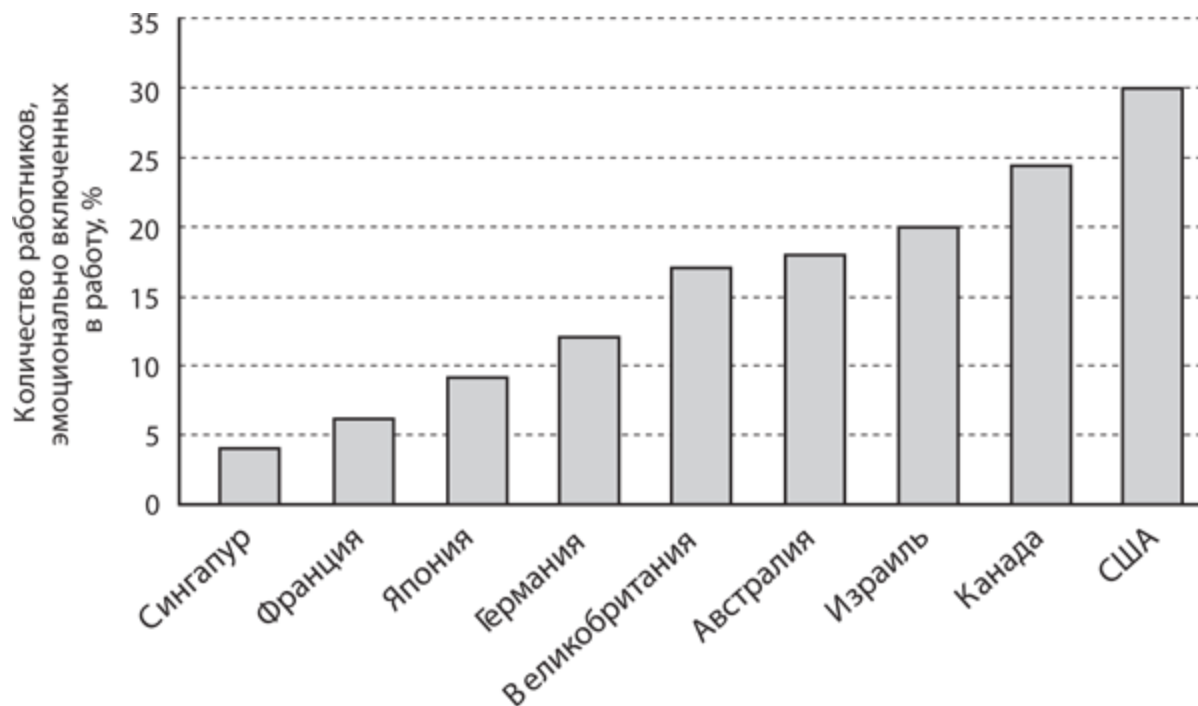
Преобразование привязанности в ПБ-связь всегда происходит на основе эмоций. Выражение эмоций является составной частью формирования ПБ-связи. Люди, не осознающие собственных эмоций или блокирующие их, в меньшей степени способны к установлению контактов. ПБ-связь требует полной открытости, гибкости, способности передавать энергию и душевное тепло. Холодный, отстраненный человек, о котором можно сказать, что «его тело закрыто», негибкий и не способный к быстрым перестройкам, не умеющий видеть и чувствовать людей, при формировании эмоциональных связей испытывает трудности. На способность к глубоким эмоциональным контактам влияют переживания, мысли и убеждения. Человек, не имеющий тесных связей, оказывается в изоляции. Люди, не умеющие устанавливать или возобновлять контакты, с большей вероятностью могут оказаться в заложниках.

В сущности, состояние «исключенности», изолированности или отсутствия контактов часто переживают те, кто склонен выискивать плохое в себе и других; об этом мы уже говорили, рассматривая психологический феномен самореализующегося пророчества.

Представим себе менеджера, «прячущегося» в своем кабинете и уклоняющегося от установления неформальных отношений. Скорее всего, он видит коллег и подчиненных в мрачном свете, а те, в свою очередь, тоже начинают воспринимать его негативно.

Если люди разобщены, работа их не увлекает. Недостаток вовлеченности в общее дело может привести к нежелательным последствиям для организации. Тридцатилетнее международное исследование феномена эмоциональной включенности, законченное институтом Гэллапа в 2004 году, показало, что большинство людей не испытывают привязанности к работе⁶. Вот слова Джеральда Вуда, исполнительного директора института Гэллапа в Германии: «Приверженность к работе непосредственно влияет на продуктивность, удовлетворенность потребителей, количество прогулов и уровень текучести кадров — ключевые факторы экономики, связанные с умонастроением людей»⁷. Отсутствие интереса людей к работе снижает рентабельность компаний. Исследование института Гэллапа свидетельствует об отсутствии в деловой сфере эмоциональных связей ПБ-типа. Сведения о вовлеченности в работу, полученные в разных странах, представлены на диаграмме (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Уровень вовлеченности в работу: международное исследование



Источник: Gallup Study, "Poll Reveals Germans Are Just Working to Live", 2004. см.: www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1094681,00.html

Из диаграммы видно, что и в стране с наилучшими показателями 70% работников не ощущают своей эмоциональной связи с работой! Дело даже не в том, что человек «делает»; отсутствие вовлеченности в работу является следствием отношений с коллегами и в особенности с непосредственным руководством. Вуд продолжает: «Мы обнаружили, что особенно важны отношения с менеджерами. Именно на этом уровне формируется (или не формируется) приверженность работе».

Прискорбно сознавать, что, по мнению Вуда, «большинство людей, которых не радует их работа, не делают ничего, чтобы изменить ситуацию». Люди, чувствующие себя не в силах изменить положение вещей, становятся заложниками. Ощущая себя жертвами, мы легче поддаемся стрессу и утрачиваем позитивный взгляд на мир, тем самым лишая себя энергии, необходимой для работы.

Глубинная эмоциональная связь ПБ-типа содержит в себе колоссальный энергетический потенциал. Мать Тереза могла со слезами на глазах созерцать цветок, видя в нем присутствие Бога. Найдя сироту на улице Калькутты, она проникалась глубоким состраданием и забирала его в свой приют, хотя знала, что на следующий день малыш умрет. Мать Тереза считала, что ни один

ребенок не должен умирать в одиночестве. Большинство людей, видя боль и страдания детей, чувствуют свое бессилие. Однако матери Терезе придавало силы ее служение. Она смогла достичь столь многого и так много отдать людям благодаря способности постоянно устанавливать и поддерживать глубокие эмоциональные связи.

Мощь ПБ-связи нельзя недооценивать. Эмоциональная взаимосвязь может возникнуть внезапно или складываться в течение некоторого времени. Она может выражаться словами или быть безмолвной.

Одним из наиболее впечатляющих примеров безмолвной связи является история пассажира, вылетевшего однажды из аэропорта Денвера. Крылья самолета обледенели, и он потерпел крушение. В последние сорок пять секунд до катастрофы этот пассажир не мог оторвать взгляда от глаз стюардессы, сидевшей в передней части самолета и смотревшей на него. После крушения в салон посыпались грязь, снег, камни. У героя нашего рассказа было повреждено легкое и сломана нога. Он был контужен, однако, прежде чем потерять сознание, помог выбраться из салона двум другим пассажирам. День-два спустя, придя в себя в госпитале, он сразу же спросил: «Где стюардесса?» Узнав о ее гибели, этот человек разрыдался. Он сказал, что, кроме матери, он никогда не встречал никого, кто сумел бы дать ему так много за столь короткое время. Вот что он сказал: «Знаете, я не чувствовал страха. Я был подготовлен к смерти». Долгие годы он приносил на могилу стюардессы цветы. «Я не хотел забывать ту, которая сумела за короткий миг дать мне так много» — так этот человек объяснял свое отношение к погибшей девушке.

Известно, что многие люди, переживая глубокую эмоциональную связь, не испытывают страха. Фактически страх есть признак того, что в данный момент связь распалась.

Разлука и печаль

Привязанность и глубокие чувства никогда не делятся вечно. Мы либо лишаемся объекта привязанности, либо характер связи с ним меняется. Если трансформации эмоциональной связи не уделить должного внимания, это может привести к серьезным отрицательным последствиям. Однако разлука может оказаться позитивным опытом, если ее переживание происходит своевременно и правильно. Разъединение с объектом привязанности «запускает» процесс, называемый работой печали, который, в свою очередь, позволяет душе открыться навстречу новой привязанности. В определенном смысле разлука так же естественна, как и привязанность. Она может наступить

через минуту, год или восемьдесят лет. Смерть — даже если вы верите в загробную жизнь — приводит к нарушению глубокой эмоциональной взаимосвязи ПБ-типа на физическом и психологическом уровне. Сталкиваясь с разлукой, мы погружаемся в работу печали. Печаль свойственна всем млекопитающим. Она позволяет отойти от прежней связи и раскрывает сердца для новой привязанности или в некоторых случаях для возрождения старой. Цикл привязанности никогда не завершается.

В 1981 году меня попросили провести семинар для педиатров в больнице на юге Германии. После занятий одна из врачей захотела посоветоваться со мной по поводу своей пациентки. Девятилетняя Ханна из-за большой опухоли в горле не могла есть. Врачи не в состоянии были объяснить причину болезни. Девочка не получала твердой пищи уже больше месяца.

Врач подумала, что опухоль могла возникнуть вследствие горя, переживаемого ребенком. В жизни Ханны не удалось обнаружить никаких явных потерь. Однако в истории ее болезни было упоминание о «любимом поросенке». Вместе с лечащим врачом девочки мы разработали стратегию поведения. Врач стала расспрашивать девочку о ее свинке. Родители Ханны были фермерами, и отец как-то отдал ей новорожденного поросенка, самого слабенького из помета. Девочка выкормила и выходила его, он стал для нее «ребенком».

Однажды, вернувшись из школы, Ханна обнаружила, что ее поросенка забили. Для нее это стало большим ударом. Каждый день по дороге в школу она должна была проходить мимо сарая, где была подвешена туша животного. На пятый день отец попытался заставить Ханну есть мясо поросенка; при этом старшие братья смеялись над ней, а мать ничего никому не говорила. Назавтра Ханна оказалась в больнице.

Установив причину психологической травмы, мы решили помочь девочке пережить утрату любимца. Когда с ней впервые заговорили о поросенке, Ханна отвернулась к стене и ничего не ответила. Мягко, но настойчиво врач продолжала беседовать с Ханной, но та пришла в ярость. Однако врач не оставила девочку, и примерно через минуту та обняла ее и проплакала почти полчаса. После эмоциональной разрядки, или, как говорят психологи, катарсиса, она впервые за месяц смогла поесть обычной еды. Опухоль сразу же стала спадать и через два дня исчезла. Рыдания Ханны — впервые после понесенной ею утраты — открыли дорогу «работе печали», положившей начало духовному исцелению девочки. Психологическая поддержка врача сделала то, чего не смогли сделать лекарства.

Люди, не способные пережить утрату и оплакать ее, не могут вновь испытать привязанность и почувствовать глубокую эмоциональную связь. Психологическая «непроработанность» горя побуждает к издевательствам над другими и приводит к ощущению себя заложником. Иногда картину дополняет чувство вины. Эмоциональные

связи людей, испытывающих чувство вины, имеют неадаптивный характер и не позволяют формироваться новым привязанностям. Другой вариант развития событий — это переживание отчаяния, предельной формы отчуждения. Об отчаянии говорят, когда вся жизнь человека заполнена его утратой: мыслями об умершем ребенке, потерянной работе, сгоревшем доме. На отчаяние его обрекает неспособность думать ни о чем другом. В этом смысле позиция «Я не могу жить без тебя (или без этого)» содержит энергию разрушения. Стремясь избавиться от горестных переживаний, от духовной «работы печали», некоторые впадают в другую крайность: они не формируют новых глубоких привязанностей. Итак, существует два варианта неадаптивного поведения: одни боятся привязанности, опасаясь ее потерять, а другие не могут расстаться со старым чувством, чтобы получить возможность испытать новое.

Восемь стадий «работы печали»

Наиболее значительной работой, посвященной переживанию горя, является труд Элизабет Кюблер-Росс, Стивена Левина и их коллег⁸. В процессе переживания горя можно выделить восемь стадий: отрицание; протест и гнев; скорбь, тоску; страх, ощущение ужаса; мысленное и эмоциональное принятие; формирование новых или возобновление старых привязанностей; прощение; и, наконец, признательность.

1. *Отрицание*. Сначала люди не признают своего горя и тем самым как бы защищают себя от него. Некоторое время после утраты отрицание приносит пользу, однако, затягиваясь, оно становится деструктивным и создает новые проблемы. Изучение поведения маленьких детей, помещенных в закрытые школы, показывает, что многие из них крайне болезненно переносят разлуку с домом. К тому же, не желая огорчать родителей, дети не могут поделиться с ними своими чувствами. Таким образом, дети подавляют свои переживания и «отрицают» сам факт их существования. Подавляя эмоции, дети — и многие взрослые — «отрицают» свои чувства и как бы вытесняют горестные переживания из сознания, что делает для них невозможным установление новых тесных эмоциональных связей.

2. *Протест и гнев.* За отрицанием следуют протест и гнев. При проявлении протеста мы часто сталкиваемся с актами насилия и агрессии. Многие люди не совершают открытых насильственных действий, однако им хочется протестовать, и это естественно. Люди не желают лишаться того, что дает им покой и благополучие или к чему они биологически и психологически привязаны. Лишившись объекта привязанности — человека, домашнего животного, надежды на продвижение по службе, цели своих усилий или домашнего очага, — мы чувствуем, что наше сердце разрывается.

Я знал одну пожилую женщину, на глазах у которой дотла сгорел ее дом. По ее лицу текли слезы, она умоляла пожарных потушить огонь. Она кричала: «Я могу построить новый дом, но здесь остались портреты, портреты!» Она имела в виду фотографии своего трехлетнего сына, умершего сорок лет назад. Дом горел, и женщина поняла, что фотографии пропали. Это с новой силой напомнило ей о горе, пережитом после смерти сына.

Никогда нельзя с уверенностью сказать, к чему люди испытывают привязанность и из каких отношений черпают эмоциональную энергию. Я с большим уважением отношусь к такого рода связям. Что-то или кто-то дает опору мне, что-то или кто-то успокаивает вас; это наши якоря спасения, источники «психологической безопасности». Каждый может заболеть, потерять близких, лишиться работы, ощутить свою незащищенность после ограбления. Если все это происходит одновременно и быстро, человеку может оказаться не под силу восстановить нарушенные связи или сформировать новые.

Кен работал в тесном контакте с коллегой, но тот попал в аварию и умер. Потрясение было столь сильным, что качество работы Кена резко снизилось, и успех дела оказался под угрозой. Кен не просто потерял друга, бывшего для него опорой. Он стал бояться внезапной смерти, того, что его дети останутся сиротами. Переживания Кена сродни чувствам пожарных и полицейских, потерявших своих товарищей.

Протест является естественной и здоровой фазой в переживании горя. Насилие — одна из возможных реакций на утрату, оно обостряет горестные чувства. Главное, мы можем выразить гнев естественным путем и тем самым заявить о нем публично.

3. *Скорбь, тоска.* Когда люди горюют искренне, скорбь приходит из глубины души. Хочется кричать, выразить свои чувства плачем.

Сначала сжимается желудок, потом боль поднимается к груди, комом встает в горле и начинает давить на глаза изнутри. Все это должно завершиться рыданиями. Одна из причин того, что мужчины живут на 7–12 лет меньше женщин, возможно, заключается в их неспособности плакать и проявлять свое горе. В результате они утрачивают возможность обмениваться эмоциональной энергией, не могут сформировать новую привязанность, и их одиночество становится хроническим.

4. *Страх, или ощущение ужаса.* Испытывая страх, люди сковывают сами себя и внутренне капитулируют. Становится ясно, что они одиноки и находятся в опасности. Привязанность не спасает от изолированности в том смысле, что каждый человек представляет собой отдельную физическую сущность. Однако, несмотря на то что каждый идет по жизни самостоятельно, мы не должны быть одинокими. Боясь горевать открыто, можно оказаться в плену у своего одиночества; при этом эмоциональные связи не удастся восстановить. Скорбя, мы все время ясно осознаем, что никто не переживет нашего горя за нас. Тогда мы узнаем себя по-настоящему. Обретение себя происходит через умение преодолеть кризис, справиться с разлукой, потому что именно кризисная ситуация обращает нас к самим себе, выявляет нашу сущность. Эмоциональная связь еще не гарантирует обретения себя. На самом деле, если мы не мыслим себя вне какой-то связи, она становится одной из форм созависимости.

Сталкиваясь с утратой, многие испытывают глубокий страх, излечиться от которого можно по-разному. Когда есть к кому обратиться, рассказать о своих чувствах, на кого опереться, мы можем использовать эмоциональное взаимодействие для облегчения чувства скорби. Известно, что нельзя горевать в одиночку. Для переживания горя нужен кто-то — в семье, на работе, среди знакомых. Драматическим примером этого феномена являются ветераны, возвращающиеся с войны с израненной душой и страдающие от так называемых посттравматических стрессовых расстройств. Основной проблемой для ветеранов становится восстановление разрушенных эмоциональных связей. Для того чтобы их сердца могли вновь раскрыться, должна быть проделана работа печали. Многие ветераны, так и не пережившие свое горе, сохраняют в душе глубокие

эмоциональные раны. А горе, не нашедшее выхода наружу, укорачивает жизнь.

5. *Мысленное и эмоциональное принятие.* На этой стадии переживания горя факт утраты может быть осознан и принят эмоционально. Это очень важно, поскольку теперь мы уже в состоянии думать об утрате, «признавать» ее и верить, что движение вперед и сама жизнь продолжатся. Утверждение о том, что мы не можем без кого-то или чего-то жить, нездорово и безрассудно — оно сродни самоубийству. Мы должны уметь позволить уйти всему, что для нас дорого, — даже детям. Это не значит, что мы стремимся к утратам, однако, если быть готовым к разлуке, к переживанию горя и затем — к формированию новых эмоциональных связей, наша жизнь окажется полнее и дольше.

Известно, что на долголетие влияют гормоны, обеспечивающие формирование эмоциональной ПБ-связи. Джордж Барнс, известный комический актер, проживший сто лет и всегда любивший общаться с людьми, глубоко переживал смерть своей жены Грейси. Он часто посещал ее могилу и ежедневно мысленно говорил с ней. Однако он не изолировался от людей и не впал в отчаяние и депрессию. Он мог поддерживать духовную связь с Грейси и в то же время сумел «проработать» свое горе, попрощаться с женой, найти новые привязанности и в результате вновь ощутить радость жизни.

6. *Формирование новых и возобновление старых привязанностей.* Привязываясь к чему-либо, мы ощущаем покой и как будто встаем на якорь, обретая телесное и душевное благополучие. Переживая любую утрату: потерю работы, развод, смену места жительства, — многие не могут справиться с «работой печали» и обрести новые объекты привязанности. Они хотят вернуть утраченное. Известно, что вероятность развода во вторых браках выше, чем в первых. Отчасти это происходит потому, что люди, вступающие в новый брак после разочарования в первом, видят в партнере лишь замену утраченного супруга, и при возникновении конфликта старое горе «оживает». Люди, вступающие в новый брак не раньше чем через год после развода, реже расстанутся с новым партнером — в 35% случаев. Для каждой новой привязанности важно уметь проститься с предыдущей

утратой и принять нового человека не в качестве замены того, кого уже нет рядом.

В свое время меня взволновала история жизни супругов, проживших вместе больше пятидесяти лет. После золотой свадьбы их брак внезапно дал трещину. Жена затосковала, супруги начали ссориться. После пятидесяти трех лет совместной жизни они заговорили о разводе. Причем они в самом деле психологически изолировались друг от друга. Дочь, приведшая их ко мне на консультацию, сказала: «Пожалуйста, помогите. Я не понимаю, как люди, которые прожили вместе так долго, могут собраться разводиться». Вот их история. Эта пара никогда по-настоящему не осознавала, что в один прекрасный день их брак закончится. Они полагали, что счастье будет вечным. Прошла двадцать пятая, затем сороковая годовщина свадьбы. Однако пятидесятилетняя годовщина принесла в дом новое чувство: «их время уходит». Супруги задумались над тем, как долго им еще быть вместе, и стали обсуждать, кто из них умрет первым. Дошло до того, что они решили вместе покончить с собой, и их едва удалось спасти. Один раз они собрались отравиться угарным газом, в другой раз — застрелиться, в третий — принять большую дозу лекарств. Все это показывает, насколько супруги не были готовы мысленно проститься друг с другом.

Жена впала в такое расстройство, что ее пришлось положить в больницу. Они никому ничего не рассказывали и хранили свое горе в тайне, пока не разделили его со мной и не почувствовали некоторое облегчение. Когда «работа печали» началась, я спросил жену: «Сколько лет, по вашему мнению, вам нужно, чтобы проститься с мужем?» Она, плача, ответила: «По крайней мере, еще пятьдесят три года». Я сказал: «Тогда вам лучше уже начать».

Постепенно супруги смирились с тем, что однажды они расстанутся и что их жизнь не будет вечной. Они вступили в начальную фазу переживания горя. Если не подготовиться к разлуке, она все равно наступит, но, живя в ожидании несчастья, мы будем постоянно переживать стресс. Если говорить об этой паре, супруги, начав прорабатывать горе, сумели сместить фокус своего «Я» и изменить «систему отсчета». Теперь каждая минута их брака стала восприниматься как дар, а не как приближение момента расставания. Эмоциональная связь супругов была восстановлена, и они смогли снова радоваться друг другу.

Люди, боящиеся смерти, неудач или утрат, не могут жить по-настоящему. Жизнь начинается с примирения с фактом собственной смерти. Только признав неизбежность разлуки, мы можем испытать настоящую привязанность. Это правильный выбор, который дает возможность испытывать благодарность за каждое мгновение, подаренное нам жизнью.

Все сказанное справедливо и в отношении детей. С момента рождения мы растим их, чтобы когда-нибудь они нас оставили. На

каждом этапе развития ребенка некоторые родители не могут справиться с горестными переживаниями. Ребенку «не позволяют» расти и «отделяться». В результате дети покидают родное гнездо, не умея переживать горе разлуки. Очень часто конфликты и столкновения возникают вследствие того, что один или оба родителя не могут проститься с завершившимся этапом жизни. В результате ребенку приходится бороться за себя. Отделяя себя от родителей, он может стать агрессивным или гневливым. Сумев расстаться «мирно», мы устанавливаем новую связь и снова обретаем покой, что свидетельствует о готовности к новой стадии душевной работы — прощению.

7. *Прощение.* Эта стадия представляет собой пример глубочайших исцеляющих переживаний. Мы вновь обретаем энергию и готовы передавать ее другим. Люди, не способные прощать, склонны становиться жертвами или преследователями. Они несчастливы и страдают, поэтому ощущают себя чьими-то жертвами или делают заложниками других. Будучи «жертвой» или превратившись в «преследователя», мы не способны испытать искреннюю радость, настоящую любовь или благодарность.

8. *Признательность.* Переживание горя завершает стадия признательности, свидетельствующая о том, что цикл эмоциональной связи пройден. Мы переживаем благодарность, ощущая всю полноту связи с людьми, домашними животными, дорогими сердцу местами, целями, к которым стремимся, вещами, с самой жизнью. Некоторые люди перенесли столько потерь, что они в самом деле могли бы порвать связь с жизнью и сдаться. Они либо пытаются покончить с собой, либо — вследствие ощущения безысходности, депрессии, недостатка эмоциональных связей или одиночества — начинают ощущать изолированность от других и страдают телом и душой. Признательность возникает из чувства сопричастности, которое дает нам глубокая эмоциональная связь. Не будучи способны к контактам, мы не можем чувствовать единения с людьми, поэтому обмен психической энергией оказывается для нас невозможным. Быть счастливым — это значит быть частью чего-то. Счастье связано с реальными событиями. Это не есть неуловимая цель, за которой приходится гоняться, оно есть часть того мира, в котором мы живем

здесь и сейчас. Все происходящее — даже страдания — это «благо». Если мы видим мир таким, мы уже испытываем благодарность и хотим сказать жизни «спасибо». Желание благодарить за жизнь приводит к ощущению, что не мы являемся центром мироздания. Помимо нас существует и еще что-то. Мы не есть первопричина. Жертвы сами делают себя заложниками, не давая проявиться чувству благодарности. Они жалеют себя, они пассивны, беспомощны и не могут участвовать в получении того, к чему стремятся.

Увольнение заставляет некоторых людей, «нормальных» во всех других отношениях, возвращаться на бывшую работу с оружием в руках и убивать ни в чем не повинных коллег. Так проявляется неспособность справиться с жизнью, «застревание» в состоянии разлуки или острого горя. С меньшей интенсивностью, но то же самое чувство мы испытываем, лишившись просторного кабинета, привилегированной парковки или поругавшись с соседом, срубившим столь любимое нами дерево. Неспособность справиться с подобными переменами в жизни заставляет чувствовать обиду и поступать во вред себе как человеку и профессионалу.

Проработав в компании много лет, Мэри надеялась на повышение. Однако место, на которое она рассчитывала, занял новый человек, имевший управленческие навыки, но не знакомый со спецификой этой работы. Мэри оказалась перед выбором: с чувством горечи примириться с ситуацией или выйти из нее, развиваться дальше и искать новое место. Она мудро решила уйти и нашла отличную работу, заняв управленческий пост более высокого уровня и вызвав этим уважение своих бывших коллег.

Часто люди воздерживаются от разумных и здравых действий, опасаясь страха и боли разочарования. Исследования показывают, что большинство поступков мотивировано желанием избежать страданий, страха или утраты. Однако, опасаясь боли, люди не дают свершиться работе печали и не могут продолжить свое развитие. То же происходит и в позитивно окрашенных ситуациях, например, когда по завершении какого-либо рабочего проекта возникает чувство утраты. Важно понять свое состояние, отпраздновать завершение проекта, порадоваться его окончанию и двигаться дальше, проанализировав достигнутое и помогая подчиненным развиваться.

Четверо коллег полгода работали над совместным проектом, имевшим для компании стратегическое значение. Они не были похожи друг на друга, однако их объединяла общая цель — разработка нового слогана компании.

Несходство характеров проявлялось в работе, и члены четверки не всегда соглашались друг с другом. Однако общая цель связывала их и делала настоящей командой. После успешного завершения проекта рабочая группа распалась, и каждый вернулся к своим прежним обязанностям. Однако еще несколько недель они «печалились», поскольку им уже не нужно было общаться регулярно. Они переписывались по электронной почте и, заходя другу к другу в кабинет, ощущали взаимную связь. Со временем контакты ослабли, хотя чувство связи с прежними партнерами сохранилось. Совместная деятельность и то, чем она завершилась, оказалась полезным и вдохновляющим опытом как для компании, на благо которой поработала высокоэффективная команда, так и для самих членов группы, которые не только установили прочные связи друг с другом, но и многому научились.

Как уже говорилось, прерывание любых связей вызывает печаль. К сожалению, острое переживание горя провоцирует человека на насилие. Если не справиться с внезапной утратой, возникающая при этом душевная боль может побудить человека к агрессии. Известно множество примеров актов насилия, совершенных после того, как человек узнал о желании супруга развестись, о потере работы, о предстоящем аресте, прекращении помощи со стороны детей или невозможности больше жить в своем доме.

Переживание горя есть необходимая часть здорового развития. Боль, которую мы испытываем, является частью нас самих, поэтому умение справляться с разлукой есть необходимое условие личностного роста. Это подобно заживлению раны. Глубокая привязанность к людям или увлеченность делом, успех и счастье доступны тем, кто прошел через непростые периоды борьбы. Благодаря эмоциональной связи мы ощущаем слияние нашего «Я» с объектом привязанности, будь то человек или вещь. А разлука остро напоминает о нашей разъединенности.

Семь признаков распада эмоциональной связи

Часто, когда эмоциональная связь прерывается, люди оказываются в заложниках у других или у самих себя. Они избегают контактов либо отвергают их, психологически «застревают» в состоянии разлуки или не дают своему горю выплеснуться наружу. Проблемы возникают при прерывании цикла связи в любом звене. Можно назвать семь

признаков распада глубокой эмоциональной связи ПБ-типа: это психосоматические заболевания, насилие и агрессия, патологическая зависимость (или аддикция), депрессия, «эмоциональное выгорание», стресс и организационный конфликт.

1. *Психосоматические заболевания.* Ученые обнаружили, что преждевременная смерть связана с распадом эмоциональной связи. В 1977 году Джеймс Линч опубликовал книгу под названием «Разбитое сердце: медицинские последствия одиночества» (Broken Heart: The Medical Consequences of Loneliness), посвященную этой проблеме⁹. После выхода книги в свет появились буквально тысячи научных статей, сообщавших о тесной связи между состоянием здоровья и системой социальных контактов человека.

Это объясняет, почему, лишившись кого-то из близких, с кем был прожит не один десяток лет, значительный процент оставшихся в живых умирает в ближайшие два месяца, а иногда даже через несколько часов или дней после понесенной утраты. Люди переживают тяжкое горе. Даже если их смерть можно объяснить сердечным приступом или чем-то подобным, на самом деле это следствие разрыва глубокой эмоциональной связи. В одной из работ приводилось исследование пациентов, выписавшихся из больницы после сердечного приступа. Из тех, что жили одни, 80% скончались через шесть месяцев после возвращения домой, а из тех, кто не был одинок, умерли только 25%¹⁰. Женатые люди тоже живут дольше. Пациенты, перенесшие операцию на сердце, выживают с вероятностью 75%, если дома их ожидает собака или кошка. Исследования снова и снова подтверждают, что эмоциональные связи исключительно важны для нашего здоровья.

Риск смертельного исхода для мужчин выше, чем для женщин. В среднем мужчины умирают на 7–12 лет раньше, чем женщины. Но единственный значимый фактор, обнаруженный в исследовании, — это наличие (или отсутствие) сети социальных связей. Мужчины не способны к столь глубоким связям, как женщины, им также менее свойственно открыто выражать свое горе. Имея дочь, вы будете жить дольше. То же можно сказать о друзьях детства. В исследовании, продолжавшемся десять лет, была установлена несомненная связь

между качеством социальных связей человека и состоянием его здоровья. Наши контакты являются надежнейшей защитой против стрессов и неприятностей.

2. *Насилие и агрессия.* Насилие возникает при исчезновении эмоциональной связи. Говоря о повседневном насилии и агрессии, особенно в западном мире, мы часто упускаем из виду, что они вызываются потерями, распадом связей или отсутствием привязанностей.

Молодежные банды формируются из детей, которые в подростковом возрасте испытали крайнюю степень отвержения и одиночества и только в уличных компаниях обрели необходимые социальные контакты. Акты насилия совершаются ими ради членства в банде, для сохранения чувства принадлежности чему-то. Подобные действия побуждаются потребностью в привязанности.

Таким образом, насилие является разновидностью «непроработанного» горя или стремлением избежать болезненных переживаний. Потери могут быть частью текущей жизни, относиться к личному прошлому или даже к «памяти предков», проявляющейся в негодовании, ощущении несправедливости или невозможности простить что-либо. Люди, склонные к насилию, не имея сил получить желаемое конструктивным путем, живут на грани хронического одиночества или скрытой депрессии. Только через насилие такие люди способны справляться с вулканом бушующих в них эмоций. Жесткие поступки хотя бы на время притупляют душевные муки и ощущение беспомощности. Однако насилие не снимает проблему. «Правильное» переживание горя — всегда социальный процесс, происходит ли он в первобытном племени, клане или рабочей группе. Члены сообщества защищают своих «соплеменников», помогают страдающим перенести утрату или несправедливость, восстановить полноценные связи с жизнью. Западная культура относится к горю неодобрительно: мы чувствуем, что с утратой следует справляться как можно быстрее и продолжать движение вперед. Однако привязанность без горя утраты невозможна. Чтобы не оказаться заложниками собственного насилия и агрессии, нужно научиться «работе печали» и восстановлению эмоциональных связей, быть способными к сопереживанию и состраданию.

3. *Патологическая зависимость (аддикция)*. Ариэти определяет аддикцию как «патологическую привязанность к наркотикам, человеку или определенному переживанию»¹¹. Человек, неспособный к установлению позитивных связей, может обрести покой не в общении с людьми, а с помощью алкоголя, переедания, наркотиков, азартных игр, секса, работы или походов по магазинам. В основе патологической зависимости лежит восприятие людей в качестве источника боли и разочарования. Нежелание столкнуться с болезненными переживаниями заставляет искать успокоения иными способами. В итоге аддикции приводят к разрыву с людьми и ослаблению позитивных связей.

В одном из исследований молодых людей спрашивали: «Что вы делаете при стрессе или когда вы не в настроении?» Первое место среди ответов занял: «Слушаю музыку». О «людях» было упомянуто только в группе ответов под номером восемь. Неспособность обратиться к людям в поиске успокоения свидетельствует о проблемах с привязанностью и может привести к аддикциям. Отсутствие эмоциональных связей становится в современной культуре все более серьезной проблемой. Было время, когда члены семьи вместе садились за стол, беседовали, собираясь у огня, и имели много других возможностей для поддержания привязанности. Сегодня все больше детей привязываются к телевизору или компьютеру или вообще ни к чему не чувствуют привязанности и не способны восстанавливать душевное равновесие с помощью других людей. Страдающие аддикциями часто говорят, что «люди приносят боль», и обращаются к чему-то, что может заменить человеческие отношения. Программа «Анонимные алкоголики» остается одной из наиболее эффективных для работы с аддикциями любого рода, поскольку она обеспечивает возможность переживания горя и душевного исцеления. Есть только один способ справиться с аддикцией — научиться обрести покой с помощью других людей. Аддикция — это вариант принятия роли заложника. Избавиться от нее — значит найти в себе силы из этой роли выйти.

4. *Депрессия*. Депрессию можно охарактеризовать как биологический и психологический механизм, общий для всех

млекопитающих, который часто срабатывает при нарушении системы привязанностей, относящихся к прошлому либо настоящему, или даже только при ожидании чего-то подобного в будущем. О депрессии можно говорить с точки зрения физиологии, обмена веществ и генетики. Социальные и психологические компоненты депрессии обусловлены утратой, непроработанным горем и отсутствием необходимых позитивных связей в существующей системе отношений.

Депрессия может начаться вследствие происшедших событий или предвидения грядущих неизбежных утрат. Биохимические изменения в организме напрямую связаны с распадом социальных контактов или исключением из взаимодействия.

В наихудшем варианте состояние подавленности, характерное для депрессии, переходит в отчаяние. Человек как бы говорит: «Мне нужно только то, чего я лишился, а так как утраченного не вернешь, мне уже никогда не обрести покоя». Когда теряешь что-то дорогое сердцу: дом, работу, ребенка, домашнее животное, деньги, — ситуация кажется безысходной. Хочется сказать себе: «Ничего подобного у меня больше не будет. Я никогда не успокоюсь». Эта позиция является еще одним примером направленности фокуса «Я» на негативные стороны ситуации. Разлука или утрата привязанности — в прошлом, настоящем или, возможно, в будущем — переживается всеми млекопитающими.

Ослабление симптомов не есть устранение причины страдания. Антидепрессанты могут облегчить состояние подавленности, но они не спасут от одиночества. Необходимо помочь человеку снова обрести радость жизни. И нужно помнить, что депрессия может свидетельствовать о нарушениях привязанности. Распавшаяся связь — под видом депрессии — с легкостью может сделать человека заложником.

5. *Выгорание.* Глубокие эмоциональные связи являются для человека важнейшим источником энергии после еды, кислорода и воды. Если неспособность к их установлению сохраняется длительное время, наступает так называемое эмоциональное выгорание. Выгоранием можно назвать один из видов душевной усталости, провоцирующий цинизм и эмоциональное отчуждение. Когда сон не восстанавливает силы, люди чувствуют физическое и эмоциональное истощение и могут страдать от выгорания. Все окружающее вызывает

у них неприятные чувства, и это удерживает их от контактов. Оставаясь в эмоциональной изоляции, они становятся «поглотителями» энергии. Все, что они делают, кажется им бессмысленным и бесполезным, а затем и окружающие начинают восприниматься в черном свете. Недовольны они и самими собой, что не позволяет им испытывать позитивные чувства.

Негативизм людей с синдромом выгорания делает окружающих их заложниками. Например, врач или медсестра, утратившие способность сопереживать страданиям больных, начинают испытывать к ним неприязнь. То же самое можно сказать об учителе, подозревавшем, что ученики стремятся пользоваться его слабостями; о полицейском, в каждом человеке видящем вора; о нянечке, ненавидящей детей, вверенных ее заботам, и грубо с ними обращающейся. Каждый, кто работает с людьми и кто может столкнуться с конфликтами, может страдать от выгорания.

6. *Стресс*. Разрыв контакта порождает четыре типа стрессоров, или факторов, могущих вызвать реакцию стресса. Первый — это утрата. Иногда утраты очевидны: кто-то умирает, потеряно нечто ценное, супруги разводятся. Если разлука буквально сковывает нас телесно и душевно, то эмоциональные связи оберегают и создают своего рода иммунитет против негативного воздействия стресса. О стрессе говорят, когда человек подвергается внешним воздействиям или даже сам чего-то требует от себя. Однако ключевым моментом является не сам «стрессор», а реакция человека на него. Можно пережить большие потери, не испытав при этом серьезного стресса. И наоборот, при минимальных потерях выдать выраженную стрессовую реакцию. Сила стресса — и возможность оказаться в заложниках — зависят от направленности фокуса «Я».

Помимо утраты, стресс может быть вызван конфликтом и негативными отношениями. Если мы находимся в конфликте, это мощный и разрушительный стресс. Оказавшись в заложниках у своих оппонентов, мы постоянно пребываем в негативном состоянии. Но отношения можно улучшить, установив позитивные связи с партнерами, членами семьи, друзьями, коллегами, и тем самым ослабить реакцию стресса.

Третий важный фактор стресса — отсутствие стремлений и цели в жизни. Ни к чему не стремясь и считая свое существование бесцельным, вы ощущаете никчемность и бессилие. При таких настроениях легко стать заложником. Отсутствие стремлений и «жизненных задач» неизбежно приводит к разрыву контактов.

Четвертый основной стрессор — это одиночество. По моему мнению, совпадающему с точкой зрения психолога Джеймса Линча, одиночество является одним из главных факторов риска возникновения психосоматических заболеваний¹². Мы можем обрести колоссальную энергию, поняв, что наш стресс вызван нарушениями контактов, невозможностью поддерживать и обновлять эмоциональные связи. Перемены, даже позитивные, требуют энергии, а для ее высвобождения должна быть проведена «работа печали».

7. *Организационный конфликт.* О степени выраженности организационного конфликта свидетельствует глубина существующих связей — с менеджерами, членами рабочей группы или организацией в целом. «Здоровым» является конфликт, способствующий творческой работе, когда связи в организации остаются прочными и легко обновляются. Можете ли вы вспомнить работу в высокоэффективной команде или взаимодействие с успешным руководителем? Устанавливали ли вы глубокие связи? Высокоэффективные организации и команды имеют успешных лидеров, способных формировать прочные эмоциональные связи. Когда связи между сотрудниками крепки, можно достичь исключительных результатов.

Составляющие эмоциональной связи, повышающие эффективность организации:

- сотрудники хотят работать именно здесь;
- личная приверженность целям организации;
- отношения, построенные на диалоге и взаимном уважении;
- творческое руководство;
- максимальная саморегуляция.

Можно назвать пять признаков разрыва эмоциональных связей, снижающего эффективность работы.

1. Члены высокоэффективной команды *хотят участвовать в ее работе* и тесно связаны друг с другом. При возникновении страха, угрозы или негативных чувств члены команды начинают бороться за сохранение сложившихся отношений, что приводит к межличностному конфликту или стремлению его избежать. В любом случае их внимание отвлекается от работы.

2. В высокоэффективной команде работники не только привязаны друг к другу, но и *привержены общим целям*, к которым они совместно стремятся. Если общие цели для них безразличны, рабочая группа не достигнет высоких результатов. Цели неинтересны, если они нечетко сформулированы или если их достижение не дает ничего каждому работнику лично.

3. Высокоэффективная команда работает в режиме *диалога*, основанного на *взаимном уважении*. Трудные вопросы обсуждаются всесторонне и вдумчиво. Когда можно говорить правду, не опасаясь за отношения, это значит, что люди способны справиться с «болью», причиняемой неприятными замечаниями, поскольку они высказываются в уважительной форме. Связь между членами команды сохраняется, а нанесенные «раны» быстро залечиваются.

4. Высокоэффективными командами руководят творческие лидеры. В командах, где руководитель контролирует подчиненных в мелочах, работники не чувствуют воодушевления, и группа работает ниже своих возможностей. Зато творческие лидеры думают прежде всего о том, как объединить людей и согласовать их усилия. Такая, как сейчас принято говорить, синергия в работе позволяет каждому члену команды максимально реализовать свои возможности в достижении общих целей.

5. В высокоэффективной команде сотрудникам предоставляется *максимум возможностей для самостоятельной организации своей работы*. Людям необходимо — и они желают этого — чувствовать собственную силу, им важно знать, что они работают хорошо. Они хотят иметь право принимать решения и чувствовать, что вносят весомый вклад в общее дело. Когда решения принимаются кем-то другим, автоматически возникает вероятность того, что люди ощутят себя заложниками.

Разрушение связей между людьми приводит к организационному конфликту и снижает эффективность работы. Почему так происходит? Да потому что именно эмоциональные контакты быстрее всего обеспечивают компании доверие клиентов и успех.

Стремительно подойдя к конторке, женщина стала объяснять служащему аэропорта, что ей просто необходимо вылететь следующим рейсом, потому что ее сын попал в больницу и может умереть. Проверив билет, контролер сказал, что билеты данной категории обмену не подлежат. Женщина повторила, что ей необходимо лететь немедленно, но клерк грубо потребовал не задерживать других пассажиров. Тогда женщина выхватила зонтик и ударила контролера по голове.

Можно ли было избежать этого? Конечно. Если бы клерк ощущал себя частью команды, призванной как можно лучше обслуживать пассажиров, он мог вступить с женщиной в эмоциональный контакт. Прежде всего следовало просто с сочувствием отнестись к ее проблеме: «Мадам, мне очень жаль, что ваш сын в больнице, и я надеюсь, что он поправится. Ваш билет я не имею права обменять, но позвольте направить вас к старшему по должности. Он сможет вам помочь, а мне нужно заниматься другими пассажирами. Уверен, что мы решим вашу проблему». Женщина горячо поблагодарила бы его и сохранила бы доверие к этой авиакомпании.

Люди, способные испытывать привязанность к человеку (поддерживать эмоциональные связи) и заинтересованные в достижении намеченных целей, имеют высокую самооценку и поэтому могут многое сделать для успеха команды, рабочей группы, организации или для благополучия семьи. Хороший менеджер должен уметь как контактировать с людьми, так и обеспечивать достижение поставленных целей. В мире бизнеса многие руководители крайне заинтересованы в своих целях, однако испытывают слабую эмоциональную связь с людьми. Высокая самооценка и умение поддерживать отношения помогают в управленческой деятельности и борьбе с трудностями. История Андреаса, приведенная выше, подтверждает это.

Эмоциональная сторона организационных изменений

В условиях изменчивости современного мира люди испытывают все больше стрессов. Подавляющее большинство при любых переменах ощущает страх. Новизна несет с собой неопределенность и сомнения. Возникают вопросы: что будет со мной; что будет с моими друзьями и коллегами; что принесут перемены?

Уильям Бриджес предложил модель личностной эволюции в меняющейся ситуации. Для первой стадии характерно переживание утраты и скорбь прощания; далее следует период нейтрального характера, для которого свойственно состояние душевной пустоты; и наконец, мы начинаем искать новое дело или новые возможности¹³.

Модель У. Бриджеса подтверждает цикличность эмоциональных связей. Чтобы испытать новые привязанности и сформировать новые связи, нужно научиться переносить утраты и прорабатывать свое горе. Ясно одно: поскольку перемены происходят постоянно, мы все время находимся в различных фазах цикла привязанности, на различных уровнях и применительно к различным отношениям.

Я работаю со многими организациями, находящимися в стадии изменения, и менеджерами, претворяющими эти изменения в жизнь. И я нахожу у них много общего. Как правило, эти люди испытывают чувство вины и переживают стресс из-за перемен и их возможного влияния на сотрудников. Соответственно, используется «тактика страуса», когда работникам сообщают об изменениях, а начальство «прячет головы в песок» в надежде на то, что все «обойдется». Такие менеджеры с трудом общаются с подчиненными и считают, что все понятно и так. Эта позиция вызывает у подчиненных негативное отношение и ощущение, что начальство не думает о людях.

Если бы менеджеры задумались о сущности процесса изменений и о его последствиях, им было бы проще понять, как воспринимают происходящее подчиненные. Знание цикла существования эмоциональной связи могло бы помочь менеджерам и подчиненным поддержать уходящих сотрудников и тех, кто остается в организации. При слияниях и поглощениях компаний я часто слышал сетования сотрудников на то, что их не поставили в известность заранее. Когда случаются неприятности, люди стараются что-то предпринять, и самым тяжелым испытанием для них становится затянувшееся

состояние неизвестности. Стресс вызывается неопределенностью. Не зная, что принесут перемены лично тебе, невозможно правильно проходить последовательные стадии цикла эмоциональной связи, искать выход и формировать новые привязанности.

Заключение

Знание цикла глубинной эмоциональной (психобиологической) связи (ПБ-связи) помогает понять мотивы поведения — своего и других людей. Оно объясняет, почему мы, переживая разные фазы цикла, поступаем так, а не иначе. «Застревая» на какой-либо из его стадий, мы рискуем оказаться в заложниках, что приводит к деструктивному поведению. Поняв роль ПБ-связи и ее влияние на людей, члены рабочей команды смогут работать продуктивнее и чувствовать себя счастливее, а их жизнь станет содержательнее.

Привязанность и эмоциональные контакты необходимы для счастливой и продуктивной личной жизни и профессиональной деятельности человека. Эмоциональные связи с людьми нужны для нашего телесного и душевного здоровья. Успешное руководство также основано на способности лидера создавать эмоциональные связи в организации.

Но необходимо признать, что любая связь когда-нибудь прекращается, и «позволить» себе и другим пережить это. Работа печали позволяет человеку обрести самого себя и дает возможность развиваться дальше. Если же горе остается «непроработанным», это может привести к отчуждению, последствиями которого становятся психосоматические заболевания, насилие, эмоциональное выгорание и эмоциональная холодность. Менеджерам, чтобы добиться успеха в руководстве подчиненными, рабочими группами и целой организацией, необходимы навыки «работы с эмоциями». Организации могут использовать модель ПБ-связи для успешного внедрения изменений, кратковременных или долгосрочных.

Эмоции помогают нам ладить с людьми и миром. Контакты, поддерживаемые на их основе, позволяют разрешать любые спорные вопросы и предотвращают открытые столкновения.

А теперь спросите себя:

- Насколько легко я вступаю в контакт с человеком или адаптируюсь к ситуации?
- Как я справляюсь с разлукой, разочарованием, отверженностью и неудачей?
- Признаюсь ли я себе в своем горе? Могу ли я горевать открыто? Можно ли сказать, что с различными утратами я стараюсь справиться с помощью одних и тех же приемов?
- Насколько легко мне удается восстанавливать эмоциональные связи после утраты?

Надо запомнить

1. Глубокие эмоциональные психобиологические связи (связи ПБ-типа) нужны человеку как воздух, пища и вода. ПБ-связи обеспечивают устойчивый успех людям и организациям. Циклы ПБ-связи (привязанность, эмоциональная взаимосвязь, разлука, работа печали) есть неотъемлемая часть жизни. Человек включен в них постоянно.
2. Не умея перенести разлуку и пережить свое горе, люди оказываются в заложниках у самих себя и у окружающих. Чтобы установить новые контакты и почувствовать радость жизни, нужно мирно проститься с утратой.
3. Важно помнить, что мы учимся устанавливать, поддерживать и возобновлять связи даже при глубоких разногласиях и серьезных конфликтах. В случае необходимости нужно уметь освободиться от существующей связи и сформировать новую.
4. Чтобы поддерживать воодушевление и интерес к работе, успешные руководители должны уметь помогать себе и своим подчиненным «отрабатывать» ПБ-цикл полностью.

[Библиография к главе 3](#)

Глава 4

Что такое «опорный пункт» с точки зрения психологии

В январе 1999 года жестокая буря застигла альпинистов Джейми Эндрю и Джейми Фишера на высоте 3000 метров над уровнем моря на небольшом уступе у вершины Ле Друа во Французских Альпах. Спасатели добрались до них только через пять суток. Джейми Фишер был уже мертв, а Джейми Эндрю доставили в больницу. Он страдал от переохлаждения и сильного обморожения. Через неделю ему ампутировали ступни и кисти рук.

После первых дней, наполненных отчаянием и горем, чувством вины перед погибшим Джейми Фишером и жалости к себе, Джейми Эндрю сумел изменить фокус «Я» и начал возвращаться к жизни. Научившись обходиться без посторонней помощи при мытье, одевании и приеме пищи, он оставил больницу.

Джейми рассказал, как он осваивал новые для него навыки, фокусируясь на каждом небольшом этапе выполнения движений. В период реабилитации большую помощь ему оказала Хелен Скотт — физиотерапевт. Когда она спросила, чему Джейми хочет научиться больше всего, он ответил: «Есть самому». Хелен сказала: «Давай» — и придумала, как он мог бы пользоваться столовыми приборами с помощью нейлоновой ленты с липучкой. Джейми использует эту технику до сих пор.

Через три с половиной месяца, научившись ходить на протезах, Джейми вернулся к работе. В июне 2000 года он и его невеста Анна решили пожениться. В том же месяце Джейми совершил восхождение на Бен-Невис, самую высокую гору Великобритании, ради того чтобы собрать 15 000 фунтов стерлингов на благотворительные цели. В 2001 году он вернулся в Шамони и поднялся на Арет де Космик в сопровождении врача и спасателя, которые не только помогали ему, но и оказывали психологическую поддержку.

В апреле 2002 года Джейми, участвуя в Лондонском марафоне, собрал на благотворительные цели 22 000 фунтов стерлингов. В том же году он несколько раз совершал восхождения в Альпах. В январе 2004 года он покорил самую высокую гору Африки — Килиманджаро вместе с еще тремя альпинистами-инвалидами. Им удалось собрать 5000 фунтов стерлингов для лепрозория в Танзании.

«Чему я научился за последние годы, — говорит Джейми, — так это не задумываться глубоко над тем, что может случиться. Меня радуют мои удачи и все хорошее, что происходит в жизни. Больше всего я благодарен тому, что рядом со мной — моя жена, самый дорогой для меня человек в мире».

Когда я встретился с Джейми в 2005 году, у них с Анной уже была маленькая дочка, и жена продолжала всемерно его поддерживать. Большую помощь получал он и от матери, которая давала ему советы и подбадривала его, когда он решил воплотить в жизнь свои мечты о горных восхождениях¹.

Многие ли смогли бы сохранить позитивный взгляд на жизнь в обстоятельствах, в которых оказался Джейми? Было ли у него достаточно оснований для того, чтобы почувствовать себя заложником?

Какие уроки можно извлечь из истории Джейми, сталкиваясь с трудностями в собственной жизни? Кто оказывает нам поддержку и как эти люди на нас влияют?

Опорой в жизни каждому человеку служат люди, цели или предметы, с которыми у него существует особенно тесная эмоциональная связь. Мы контактируем со многими, но люди, на которых можно опереться, дают ощущение защиты, покоя и прилив энергии. Это своего рода якоря, они нужны нам, как земля нужна корням деревьев. Они служат основой нашей жизни и защищают от невзгод. Чем прочнее опора, тем устойчивее мы себя чувствуем даже в неблагоприятных обстоятельствах. Люди, дающие ощущение психологической безопасности, также учат нас правильной ориентации фокуса «Я» при трактовке происходящего. Они вселяют в нас уверенность и служат моделями поведения при столкновениях с превратностями судьбы. Люди, способные оказать психологическую поддержку, необходимы для преобразования негативных переживаний в позитивные. Это своего рода противоядие, позволяющее не оказаться в заложниках у тягостных сторон жизни. Джейми Эндрю поддерживали его невеста (ставшая впоследствии женой), врачи, физиотерапевт, мать и даже воспоминания о Джейми Фишере, погибшем в горах.

Источники психологической поддержки очень различны. Как правило, это люди: родители, бабушки и дедушки, учителя, наставники, руководители, друзья, коллеги и т. д. Также можно находить опору в своей стране, домашних животных, стремлениях, убеждениях и религии. Можно сказать, что каждый человек выбирает то, что больше всего подходит именно ему. Обретя точку опоры, мы ощущаем психологическую безопасность. Неспособность пережить ее утрату или отсутствие психологической поддержки может вызвать беспокойство, тревогу и даже спровоцировать агрессию и насилие. Как отмечалось в предыдущей главе, в переживании психологической защищенности важную роль играет эмоциональная связь ПБ-типа.

Пятидесятилетний Боб жил один, и его единственной привязанностью и опорой в жизни был пес Бастер. Как-то собака выскочила на дорогу, попала под машину и погибла. Боб, увидевший это, был совершенно убит горем. С одной стороны, он корил себя за недосмотр; с другой — возмущался поведением шофера, который не затормозил.

Когда Боб подошел к Бастеру, трое подростков окружили их и стали смеяться. В ярости Боб достал из-под куртки пистолет и взял всю троицу в заложники: отвел их к себе домой, запер дверь и опустил шторы.

На место происшествия были вызваны полиция и группа переговорщиков. Мы расценили ситуацию как крайне серьезную, поскольку Бобу нечего было терять, кроме своей жизни. В таких обстоятельствах переговоры становятся особенно опасным и трудным делом. Осада продолжалась восемнадцать часов, и все это время Боб грозился пристрелить подростков.

Дом оцепили силы безопасности. Что в этой ситуации должны были делать переговорщики? Необходимо было в первую очередь установить с Бобом эмоциональный контакт, несмотря на его нежелание говорить. Пять раз на двери его дома пытались закрепить телефоны, но Боб срывал их и выбрасывал на улицу. Тем не менее, зная, что он горюет о погибшем Бастере, единственном дорогом для него существе, и веря в то, что он не желал смерти подростков, мы неустанно пытались заставить его вступить в контакт.

В конце концов мы смогли забросить в приоткрытое окно камешек с запиской: «Пожалуйста, давайте поговорим». К несчастью, при этом мы разбили стекло. В бешенстве Боб закричал на одного из переговорщиков, и тот сообразил, что появилась возможность сместить фокус обсуждения. Тема разбитого окна открыла возможность установить контакт с Бобом и вступить с ним в диалог. Переговорщик объяснил, что стекло разбилось случайно. Боб потребовал возмещения убытков. Стал обсуждаться вопрос о ремонте окна, и выяснилось, что главным вопросом для Боба была оплата похорон собаки. Переговорщик обещал найти необходимые для этого средства. В течение двух часов удалось уговорить Боба сдать оружие и выйти из дома. Заложникам не было причинено никакого вреда.

Был ли Бастер достойно похоронен и кто за это заплатил? Команда переговорщиков собрала необходимые средства, и Боб всю оставшуюся жизнь испытывал самые теплые чувства к полиции. История Боба показывает, как внезапная утрата может ввергнуть человека в отчаяние и подтолкнуть его к насильственным действиям. Можно ли применить в жизни приемы, использовавшиеся переговорщиками?

Люди, на которых можно опереться, дают чувство защищенности и покоя и являются источниками душевной энергии. К их помощи прибегают в случае опасности. В отличие от детей взрослые чувствуют поддержку, даже просто вспоминая близких. Ощущение покоя базируется на глубокой эмоциональной связи, относится ли она к

настоящему времени или к фигурам прошлого. Психолог Джон Боулби, автор современной теории привязанности, позаимствовал термин *опорный пункт* из военного лексикона. В его теории это понятие служит краеугольным камнем. Имея надежные тылы, «можно делать вылазки во внешний мир и возвращаться туда», будучи уверенным, что в «опорном пункте» нас всегда примут, успокоят и поддержат в трудную минуту, отнесутся к нам с сочувствием. Люди за нашей спиной всегда готовы подбодрить нас, возможно, в чем-то помочь, но активно включаются в решение наших проблем только тогда, когда в этом действительно есть необходимость².

Как правило, опорой служит кто-то из родственников (родители, бабушки, дедушки, сестры, братья и т. д.), друзей, ближайшего окружения на работе (наставник, руководитель) или людей, с которыми, так или иначе, сталкиваешься в жизни (местные активисты, врач, священник, психотерапевт и т. д.). Однако можно находить опору и в мысленной связи, например, со знаменитостями или кинозвездами, с которыми мы никогда не сталкивались. От подобных фигур не требуется активных действий. Скорее они помогают обрести покой, упорядочить и осмыслить знания, переживания и впечатления.

Наша опора — это «некто вроде командира военной базы, откуда боевые отряды выходят на задание и куда они отступают в случае поражения. <...> Готовность командира боевого отряда рисковать, пренебрегая опасностью, подкрепляется его верой в безопасность и защиту, даваемые опорным пунктом»³.

Известно, что тревога и страх влияют на душевное и телесное состояние, и человек уже не может делать того, что в принципе было бы возможно. Задача психологического «опорного пункта» — поддерживать чувство безопасности и защищенности, необходимое для позитивной направленности фокуса «Я», для его нацеленности на поиск новых возможностей, на творчество и все то, что приносит радость и удовлетворение в жизни. В отсутствие психологической опоры человек испытывает тревогу или страх. Они снижают его творческий потенциал и препятствуют успеху. Тем самым человек внутренне готовится к роли заложника (или подталкивается к тому, чтобы принять ее). Нервная система запрограммирована на

обнаружение опасности. Те, на кого мы можем опереться, помогают «выключить» этот радар, перестать выискивать опасности и заняться поиском чего-то позитивного. Если опасность действительно реальна, собственный жизненный опыт и внешняя поддержка помогают принять правильное решение и действовать сообразно ситуации. Без надежной психологической опоры человек оказывается во власти примитивных реакций типа «сражайся или спасайся». От значимых фигур зависит, окажется ли человек в заложниках у самого себя либо у житейских обстоятельств или нет.

Во взрослом возрасте, когда мы все больше отдаляемся от тех, кто служил нам источником психологической поддержки в ранние годы, роль психологических «опорных пунктов» становится менее очевидной. Чувствуя за собой крепкие тылы, мы недооцениваем их роль в своей жизни. И только лишившись психологической поддержки, ощущаем, как душевное равновесие исчезает, и смятение, охватывающее нас, показывает, как много она для нас значила.

В качестве руководителя производственной компании Александра участвовала в моем семинаре, посвященном высокоэффективному лидерству. Занятия проводились в IMD, ведущей бизнес-школе Швейцарии. Почти двадцать лет Александру поддерживал Бен. Он был старше ее и в качестве наставника помогал ей в карьере. Бен заменил Александре отца, которого у нее никогда не было. Их отношения были теплыми и конструктивными.

После скоропостижной смерти Бена энтузиазм Александры, ее готовность рисковать стали ослабевать, и это отразилось на ее стиле руководства и качестве работы. В течение четырех лет ситуация усугублялась, и дело дошло до того, что Александра могла лишиться своего места.

Она не отдавала себе отчета в том, как глубоко на нее подействовала потеря учителя. Она не осознавала своего горя, хотя Бен по-прежнему был ей очень нужен. Александра просто сказала себе: «Жизнь продолжается, и я должна действовать самостоятельно».

Но для того чтобы быть успешной, Александре требовалась поддержка позитивной авторитетной фигуры вроде Бена. Однако, не «проработав» свое горе и не позволив Бену «уйти», она не могла найти ему замены. Узнав о том, как важна для нее психологическая поддержка, Александра решила провести «работу печали» и потом найти нового наставника. Она сказала: «Я пришла на могилу Бена, чтобы проститься с ним, и тогда же решила найти себе наставника-женщину».

Через полгода она так и сделала: нашла Маргарет, нового наставника, и стала работать так, как не работала даже при Бене. Фактически для Александры проблема заключалась не только в потере Бена и горе утраты. В фокусе ее «Я» карьерный рост был неразрывно связан с образом Бена, поскольку именно

он желал ей успеха. Поэтому, не «проработав» горе утраты самостоятельно, Александра не могла двигаться вперед. Иногда с горем удается справиться легко и быстро. Однако, как было сказано в главе 3, фазой горя цикл формирования глубокой эмоциональной связи не заканчивается.

Психологическая поддержка необходима всю жизнь и не только младенцам. Вот что Боулби писал о роли «опорного пункта» в жизни: «Здоровое функционирование личности в любом возрасте свидетельствует, во-первых, о способности находить людей, желающих и способных обеспечивать психологическую поддержку, и, во-вторых, об умении сотрудничать с ними ко взаимной выгоде. Напротив, личностные нарушения различного типа свидетельствуют о неспособности “видеть людей” и поддерживать длительные отношения»⁴.

Взрослым так же, как и детям, необходима сеть психологической поддержки: любимые, друзья, сверстники, коллеги — все те, кого можно считать «равными себе», но, кроме того, и наставники, и руководители. Исследования убедительно показывают, что в жизни успешных людей всегда присутствовал кто-то, возле кого можно было «встать на якорь». Самонадеянные одиночки, думающие, что они могут все сделать самостоятельно, часто допускают фатальные ошибки и принимают неверные решения. В книге «Почему умные люди делают глупости» (Why Smart People Do Dumb Things) Файнберг и Таррант рассказывают о величайших ошибках в бизнесе: о том, что происходило, и как этого можно было избежать. Основная мысль авторов заключается в том, что руководители, допускающие ошибки, не имели развитой системы социальных связей, не слушали тех, кто мог бы их поддержать, или «вставали на якорь», где не следовало; все это подталкивало их к деструктивному поведению⁵. Как сложилась бы судьба таких неудачливых компаний, как Enron и Tyco в США, Ahold в Нидерландах и итальянской Parmalat, если бы их лидерам было на кого опереться в жизни?

С точки зрения психологии «опорные пункты» могут выглядеть по-разному, но для высокой самооценки необходимы привязанность к людям и приверженность поставленным целям. Комбинация этих связей лежит в основе уравновешенной жизненной позиции. Если быть привязанным только к людям, можно обрести безопасность, но не

добиться успеха. Если посвятить себя только достижению целей, при внешней успешности можно погибать от одиночества, и это часто случается с трудоголиками. Настоящая трагедия — видеть руководителей высокого ранга, не имеющих привязанностей, проводящих жизнь в погоне за успехом, чтобы в конце концов понять, что они так и не научились ценить красоту и радость тесного общения с людьми. Однако никогда не поздно «перепрограммировать» себя и научиться устанавливать глубокие эмоциональные связи.

Морозным и солнечным мартовским днем Дерек Смит, пятидесятишестилетний успешный крупный руководитель, захотел помериться силами со своим семнадцатилетним сыном на непростом горнолыжном спуске. Надо сказать, что это было не совсем обычно для него, поскольку Дерек, по словам друзей, был «женат на своей работе» и нечасто проводил время с семьей. Неудивительно, что сыну очень хотелось показать свое мастерство и победить. Однако и его честолюбивый отец не собирался проигрывать.

Не желая уступить сыну, Дерек спускался так быстро, что не справился на повороте и врезался в дерево. Он пришел в сознание только в больнице, у него был сломан позвоночник. После того как доктора сказали, что Дерек поправится, но уже никогда не сможет кататься на горных лыжах, он впал в глубокую депрессию. В отчаянии он повторял: «Если я не смогу кататься, незачем и жить!»

Сын во всем обвинял себя. Он еще в детстве усвоил, что отец всегда хочет быть первым. И теперь мальчик думал, что, если бы он позволил отцу обогнать себя, несчастья не случилось бы.

Беседуя с Дерексом, я как-то спросил у него, хочет ли он оказаться в заложниках у своей идеи, что без лыж жизнь не имеет смысла, или он готов искать и находить в ней новые радости? Встав перед выбором, Дерек внезапно понял, что, конечно, он «хочет жить». Фокус его «Я» мгновенно был переориентирован.

Дереку нужно было пережить боль расставания с юностью и осознать себя человеком зрелого возраста, отцом, мужем и бизнесменом. Когда Дереку было семь лет, его отец умер, и в жизни мальчика отсутствовал мужчина, на примере которого он мог бы научиться справляться со своими эмоциями и вообще с жизнью. Дерек — это типичный «сверхнезависимый» одиночка, всю жизнь стремившийся быть лучшим и интересовавшийся только своими достижениями. После смерти отца он перестал устанавливать связи с людьми. Поэтому при всем его материальном благополучии отношения с людьми складывались у него неважно.

Осознав это, Дерек попросил прощения у сына. Потом он отправился к дочери и попросил простить его за то, что он не уделял ей внимания и никогда не говорил о своей любви. Дочь так рассердилась, что даже ударила его, воскликнув: «Как ты смеешь говорить мне это после стольких лет!» Только через два месяца они смогли сблизиться, и дочь в конце концов его простила.

Мысленно оглядываясь на прожитую жизнь, Дерек понял, как повлияла на него смерть отца. Его жизнь представляла собой реализацию плана (или «сценария», как его назвал Эрик Берн), в соответствии с которым с людьми не следовало сближаться, поскольку они могут покинуть его, как когда-то сделал отец. Сейчас Дерек понял, что план жизни можно изменить и не причинять столько боли своим детям, супруге, подчиненным и самому себе. Чтобы измениться, необходимо было сформировать привязанность к кому-то, кто мог послужить ему психологической опорой.

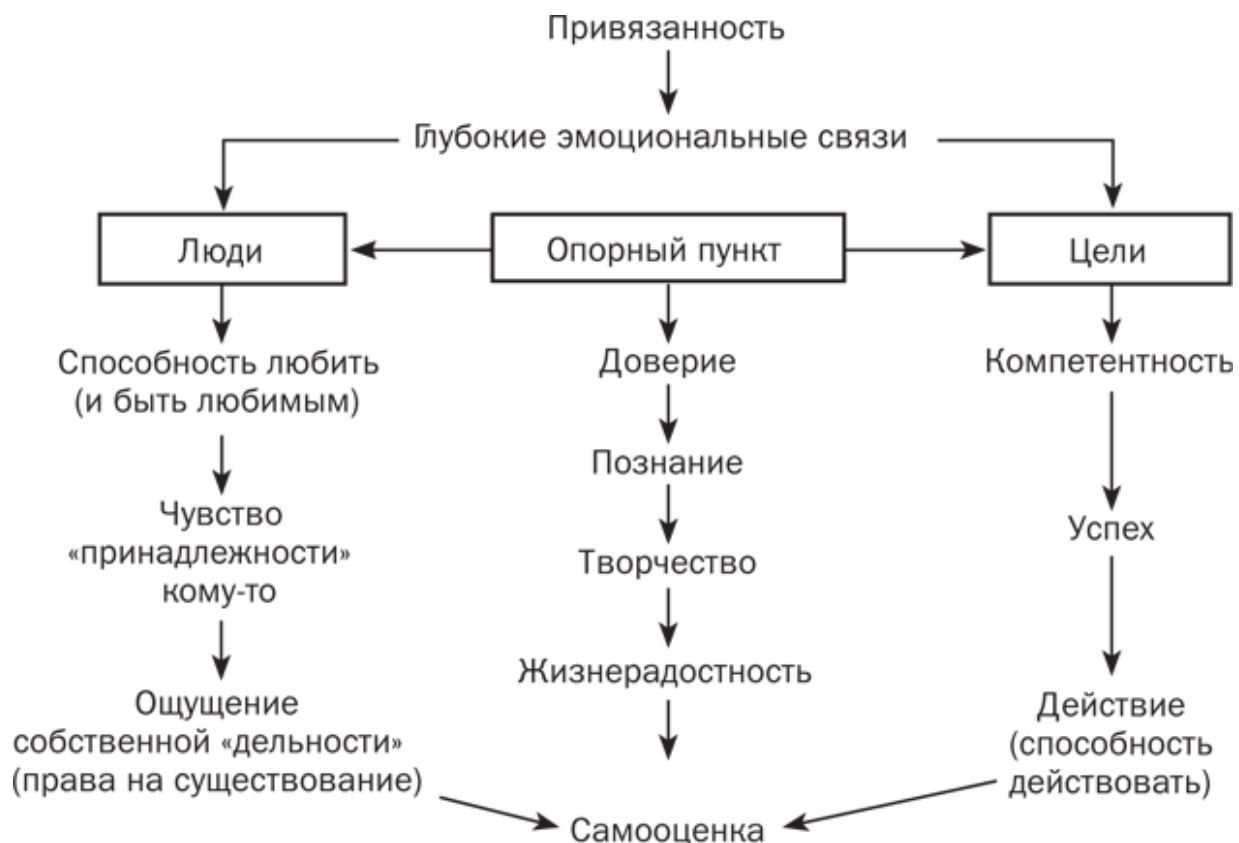
Вернувшись на работу, Дерек стал вести себя иначе. Его новый стиль руководства приятно удивил подчиненных:

«Большую часть жизни я провел как заложник успеха, жертвуя отношениями ради результатов. Сейчас я вижу возможность выбора и готов ею воспользоваться». Дерек сумел «перепрограммироваться», показав тем самым, что никогда не поздно изменить поведение и стиль жизни. Вряд ли такой переворот мог произойти сам по себе — для этого был необходим кризис и психологический «опорный пункт» (роль которого взял на себя я). Так мой герой научился вести себя иначе.

История Дерекки показывает, как важно поддерживать равновесие между человеческими привязанностями и устремленностью к намеченным целям.

Люди, которым есть на кого опереться, способны познавать мир и относиться к жизни с оптимизмом. Психологический «опорный пункт» есть основа позитивной самооценки и залог жизненного успеха (см. рис. 4.1).

Рис. 4.1. Психологические опоры человека и самооценка



Когда рядом с нами кто-то есть, мы учимся любить и быть любимыми. Это вызывает чувство «принадлежности» кому-то, ощущение собственной ценности и значимости. Если роль «опорного пункта» выполняет не человек, а цель, можно чувствовать компетентность в определенной сфере, что, в свою очередь, приводит к успеху и подтверждает способность действовать. Самооценка индивида покоится на опорах обоих типов — на привязанности к людям, дающей ощущение «принадлежности» кому-то, и успехе в делах, подтверждаемом достигнутыми результатами.

Психологические опоры ведут человека к успеху, поскольку они:

- учат доверять эмоциональным связям с другими людьми;
- дарят чувство безопасности и свободы в общении с окружающим миром;
- стимулируют к тому, чтобы ставить перед собой все новые и новые цели более высокого уровня;
- формируют самооценку и позитивное отношение к людям;

- помогают понять истоки нашей индивидуальности;
- помогают быть позитивными, оптимистичными и конструктивными в общении;
- учат, как не оказаться в заложниках у самих себя, окружающих или у жизни.

Как уже было отмечено, для взрослых психологической опорой, как правило, становятся люди «их круга». Однако есть и другие авторитеты, на которые мы равняемся, — это наставники, коучи, руководители. Успех предполагает способность устанавливать позитивные связи с властными фигурами. Мы прислушиваемся к их мнению, следуем их советам и, видя их доверие к нам, обретаем веру в себя.

Со временем благодаря людям, оказывающим нам поддержку, мы можем сформировать внутренние психологические опоры. Систему представлений о мире, о своем месте в нем и о наиболее успешных формах контактов можно назвать «ментальной картой» по аналогии с картами географическими. Для их обозначения Боулби в своей книге «Привязанность и утрата» (Attachment and Loss) использует термин *внутренние репрезентативные системы*⁶. Когда привязанности и эмоциональные контакты по тем или иным причинам «деактивируются», исследовательская активность прекращается. При «активации» привязанностей и эмоциональных контактов исследование мира продолжается. Этот феномен неоднократно подтверждался Эйнсворт, работавшей с маленькими детьми, Харлоу, проводившей опыты с обезьянами, и психоаналитиком Маргарет Малер, отмечавшей, что в начале второго года жизни дети постоянно подходят к маме или папе, что дает им спокойствие и силы для дальнейших исследований⁷.

Исследовательская активность уводит нас от «опорных пунктов». Однако она может быть успешной только при наличии «крепких тылов» и уверенности в том, что в случае необходимости мы можем рассчитывать на чью-то поддержку. Если же не покидать «безопасной зоны», познание мира окажется невозможным. Для описания привязанности у детей Роберт Вайсс разработал три критерия⁸:

1. *Поиск близости*. Ребенок стремится оставаться в зоне безопасности взрослого, к которому он испытывает привязанность.
2. *«Опорный пункт»*. В присутствии объекта привязанности и при отсутствии угрозы ребенок ощущает покой и безопасность.
3. *Сопротивление разлуке*. Когда возможность контактов с объектом привязанности оказывается под угрозой или ребенок остается один, он демонстрирует протестное поведение и пытается воспрепятствовать разлуке.

Те же самые критерии можно использовать для описания привязанности у взрослых⁹. Как правило, мы испытываем привязанность к тем, кто похож на нас, с кем нас связывают отношения равенства или партнерства. В меньшей степени у взрослых наблюдается привязанность к тем, кто их «опекает». Эта информация крайне полезна для руководителей организаций, постоянно сталкивающихся с изменениями привязанностей и распадом отношений. Лидеры должны взять на себя роль психологических «опорных пунктов», сформировать организационную культуру и систему социальных связей, что будет способствовать поддержанию атмосферы доверия и гарантировать успешную работу.

Характеризуя тех, на кого можно опереться, Боулби использует такие понятия, как «ободрение, поддержка и сотрудничество». В «зоне безопасности» ребенок чувствует прочную привязанность и уверенно исследует свое окружение; при этом у него формируется чувство личной компетентности¹⁰. Особое значение для личности имеет модель отношений сотрудничества. Когда ребенок становится старше и уже может понимать чувства родителей и мотивы их поведения, он формирует с ними более сложные отношения, которые Боулби назвал «деловым партнерством»¹¹. Суть такого взаимодействия состоит в сотрудничестве ребенка и взрослого для достижения целей, значимых для каждого из них. Уважительные отношения позволяют родителям и ребенку вести переговоры и строить совместные планы. У людей, склонных оказываться в заложниках, ментальные модели человеческих отношений оказываются незрелыми и носят инфантильный характер. Оптимальная модель, построенная на основе столь тонкой материи,

как взаимность, предполагает умение давать и получать и готовность идти на компромисс.

Психологические «опорные пункты» могут оказывать и негативное влияние, задавая своим неподпечным неверные ориентиры. Родители, учителя или начальство могут буквально отравлять разум человека. В отсутствие надежной психологической опоры негативное влияние также могут оказывать кинофильмы, телепрограммы или компьютерные игры, поскольку ребенок не в состоянии самостоятельно оценить и осмыслить их правильно.

Взрывы бомб в июле 2005 года в Лондоне были произведены доморощенными специально «обученными» террористами-смертниками, поверившими, что принесение себя в жертву ценой жизни невинных людей откроет им дорогу в рай. Чьи это были идеи? Интересно, что трое из смертников были иммигрантами второго поколения, утратившими связь с ценностями родителей и родной страны. Насколько уязвимыми оказываются дети и внуки иммигрантов, не имеющие связей со своим новым окружением и никогда не воспринимающие чужую страну как источник психологической безопасности? Акции протеста и поджоги машин во Франции в течение 2005 года — это еще один пример неприязни молодежи, чувствующей себя отверженной обществом.

Психологические «опорные пункты» и направленность фокуса «Я»

При захвате заложников психологической опорой для террориста становится переговорщик, добывающийся доверия путем установления глубокой эмоциональной связи. Значение людей, на которых можно опереться, столь велико, потому что именно благодаря им можно «выключить радар» фокуса «Я», ориентированный преимущественно на выживание и постоянно выискивающий опасности, болезненные впечатления и вообще все плохое. В активированном состоянии фокус «Я» ищет только угрозу и боль, исключая те случаи, когда нечто вне или внутри нас обеспечивает ощущение безопасности или дает разумную интерпретацию происходящему. Благодаря психологической поддержке мы перестаем испытывать напряжение, чувствуем доверие

и фокусируемся на исследовании мира и предоставляемых им возможностей. Точно такой же процесс происходит при успешных переговорах с террористами. Переговорщик демонстрирует свою «психологическую надежность», устанавливает глубокий эмоциональный контакт и формирует доверие. Стремясь освободить заложников, он строит диалог, нащупывая общие цели и интересы. Поэтому страх, цинизм, негативизм и отчаяние уходят из фокуса «Я» террориста, и им на смену приходят доверие, оптимизм и надежда. Оценивая риск диалога, переговорщик не должен сам «оказаться в заложниках» у своего страха или возможной опасности. Умение вести переговоры об освобождении заложников предполагает готовность быть для кого-то психологической опорой. Нужно иметь различные «ментальные карты» и модели, поддерживающие в переговорщике состояние, необходимое для успешного диалога.

Как психологические опоры влияют на фокус «Я»? Опыт человека хранится в памяти и воздействует на направленность «Я». Решающую роль при этом играют впечатления — позитивные и негативные, — полученные от наших психологических опор. Травмирующее событие может коренным образом изменить жизнь, трансформируя устойчивые формы реагирования, закрепленные на уровне нервной системы. Однако если то же самое событие будет проинтерпретировано «надежным человеком» в позитивном ключе, воспоминания о психологической травме — осознанные или неосознаваемые — будут совершенно иными.

Мать Памелы панически боялась грома и молнии. При первых признаках надвигающейся грозы она задергивала занавески и отключала все электроприборы. В результате Памела тоже стала бояться гроз. Но когда у нее появились собственные дети, она решила, что им не должны передаться ее страхи. В грозу Памела открывала занавески, приглашала детей «полюбоваться» грозой, причудливыми зигзагами молний и угадать, когда снова раздастся гром. До сего дня Памела побаивается гроз, однако ее дети, теперь уже взрослые, имеют самые приятные ассоциации с громом и молниями. Они даже стараются увидеть грозу и подбадривают внуков Памелы, уча их наслаждаться величием сил природы.

Мораль истории такова: Памела могла бы передать детям свой страх перед грозой, сориентировав соответствующим образом фокусы их «Я». Однако, отказавшись остаться в заложниках у собственного

страха, она смогла научить детей и внуков иначе относиться к грозе. Памела отказалась быть заложницей страха, невольно переданного ей матерью. Каждый может поступить так же, как Памела.

В книге «Волшебный ребенок» (Magical Child) Джозеф Чилтон Пирс рассказывает о восьмилетнем мальчике, который однажды сильно порезался¹². Отец просто сказал: «Надо остановить кровотечение», имея в виду, что нужно ехать в больницу. Однако ребенок, тесно связанный с отцом и ощущавший его поддержку, воспринял эти слова буквально, и кровотечение действительно ослабло. Множество историй наглядно показывают, что в травмирующей ситуации надежный человек служит нам щитом.

Работая с молодыми бизнесменами, я заметил, что большинство из них с сомнением относится к возможности разума влиять на тело. Это был подходящий повод, чтобы провести тренинг и научить участников занятий поддерживать равновесие между здоровым скептицизмом и верой в реально существующие возможности. Многие думают, что, если мы не считаем что-то возможным, то это и в самом деле невыполнимо. Но ведь научиться чему-то удается, только если выйти за пределы собственных представлений. Как говорил Эйнштейн: «Серьезные проблемы нельзя решить на том уровне мышления, на котором они были поставлены»¹³.

Люди в качестве источника безопасности

Счастье для большинства людей возможно при наличии глубокой эмоциональной связи с человеком, к которому можно обратиться в любой момент. Люди, не имевшие подобных контактов или переставшие их устанавливать, и те, которым незнакомо это чувство, оказываются сами у себя в заложниках.

Те, кто готов оказать психологическую поддержку, дают нам силы для самостоятельной фокусировки «Я» и достижения того, что мы считаем жизненными целями. Как показал Боулби, от рождения до смерти человек следует меняющимся сценариям, предписанным значимыми для него людьми, которые учат его любить, быть любимым, дают возможность ощущать свою «принадлежность» кому-то, верить в свою компетентность и успех. Без психологических опор мы перестаем чувствовать свою «особенность», а наша душа

покрывается ранами и шрамами. Иначе говоря, мы становимся заложниками.

Навыки установления отношений и самооценки формируются психологическими «опорными пунктами». Первыми в этом качестве выступают те, кто заботится о ребенке. Именно первые успехи и неудачи закладывают основу человеческой личности. Тип привязанности, свойственный человеку, определяется отношениями со значимыми взрослыми в раннем возрасте. Это могут быть мать, отец, бабушки и дедушки, братья и сестры, другие родственники и т. д. Со временем модели отношений с близкими буквально запечатлеваются в нас (образно выражаясь, «программируют» нервную систему) и определяют характер последующих отношений с окружающими. Боулби пишет: «Стиль отношений, в которые включен человек — особенно в детстве, — существенно влияет на то, сможет ли он найти кого-то, кто окажет ему психологическую поддержку, а также на его способность устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения... Модель общения, сформированная на начальном этапе развития, оказывается наиболее устойчивой. По этой причине система отношений в родительской семье имеет определяющее значение в развитии личности ребенка»¹⁴.

По мнению Боулби, отношения ребенка с тем, кто о нем заботился в раннем детстве, определяют:

- характер отношений в будущем;
- способность управлять фокусом «Я», осознавать свои чувства и успокаивать себя;
- способность переносить неудачи¹⁵.

Мать в качестве психологической опоры

В автобиографической книге «Джек. Самая суть» (Jack: Straight from the Gut)^[3] бывший CEO компании General Electric Джек Уэлч посвятил целую главу своему детству. Он с нежностью пишет о матери как о человеке, «оказавшем самое сильное влияние» на его жизнь. Мать поощряла Джека в стремлении во всем быть первым и поддерживала в нем веру в свои силы. Уэлч заметно заикался, но мать сумела убедить

сына в том, что язык просто не может угнаться за его мыслями¹⁶. В сорок пять лет Джек Уэлч стал самым молодым за всю историю компании президентом General Electric. После первой встречи с акционерами он спустился со сцены и сказал своему другу: «Если бы моя мама была здесь!..» Его мать умерла за много лет до этого.

Уэлч был благодарен своей матери Грейс, не позволившей ему покориться обстоятельствам. По его мнению, она сформировала в нем множество ценных качеств, включая настойчивость. «Мы с мамой были настоящими друзьями, — рассказывал он. — У нас были прекрасные отношения. Это был чрезвычайно значимый, совершенно особенный, прекрасный и придающий силы опыт».

Можете ли вы вспомнить мать, бабушку, мачеху, приемную мать или любую другую женщину, на которую вы действительно могли опереться? Могли ли вы прибежать к ней, зная, что вас обязательно обнимут? Если так, эта женщина помогла придать позитивную окраску вашему первому знанию, «ментальной модели» женщины и женского влияния. Благодаря ей вы научились устанавливать эмоциональные контакты с женщинами, позволяющие давать и получать. Как правило, именно мать является первой и наиболее значимой фигурой в жизни. Она первая заботится о воспитании ребенка и поэтому чаще всего и становится для него психологической опорой. Если мать отсутствует, ее заменяет мачеха, приемная мать, няня, тетка, любая другая женщина. У читателя может возникнуть вопрос: какое отношение это имеет ко мне, к моей жизни и работе, моей роли руководителя или учителя? Нужно понять, что позитивное отношение к значимым фигурам женщин, с которыми удалось (или не удалось) установить в детстве прочную связь, сказывается на отношениях с женщинами в настоящем. Независимо от того, кем вы сами являетесь — мужчиной или женщиной. Понимание истоков своего поведения, кроющихся в прошлом, поможет не оказаться в заложниках сегодня.

Отношения матери и сына. Исследования показывают специфичность связи матери и сына. Согласно Кетсу де Врису, существует множество примеров успешных лидеров-мужчин, матери которых даже в отсутствие отцов смогли стать сыновьям надежной опорой. Как уже было сказано, мать оказала большое влияние на

Джека Уэлча и побуждала его двигаться вперед¹⁷. Мать также очень много значила в жизни Нельсона Манделы. Мать Ричарда Брэнсона говорила всем и каждому, что в один прекрасный день ее сын станет премьер-министром Великобритании, и уверила его в том, что он в жизни достигнет всего, чего пожелает¹⁸.

Сын начинает видеть в себе мужчину именно через восприятие его матерью, а не отцом. Если связь между сыном и матерью отсутствует, он, как правило, впоследствии испытывает трудности при установлении контактов и с мужчинами, и с женщинами. Множество мужчин, не имеющих глубоких эмоциональных связей, за всю жизнь не смогли установить контакта с матерью или другой значимой для них женщиной. Однако рану, нанесенную матерью, в любом возрасте способны залечить несексуальные отношения с любой значимой женщиной. Руководители-мужчины должны уметь брать с женщин пример, видеть в них коллег или начальников. Если установки руководителя-мужчины в отношении женщин неверны, это негативно скажется на его контактах с ними. Любовь отца или того, кто его заменил, никогда полностью не заменит или не компенсирует эмоциональной связи с матерью или значимой женщиной.

Отношения матери и дочери. Материнская фигура становится потенциальной моделью ролевого поведения для каждой девочки. Она смотрит на нее и говорит: «Когда я вырасту, я хочу быть такой же, как она». К сожалению, в отношениях матери и дочери так случается не всегда. Тому есть множество причин. Назовем хотя бы несколько: ревность, конкуренция, неумение поощрить дочь к самостоятельности. Однако для дочери важно понять, как мать воспринимает женственность, или женское начало. Отвержение матерью или невозможность эмоционального контакта с ней может вызвать отчужденное отношение к себе или даже антипатию. Заключение мира с матерью, психологическая поддержка со стороны женщины — это необходимая составляющая полного принятия себя. Любовь отца или другого мужчины никогда полностью не заменит или не восполнит эмоциональной связи с матерью либо другой значимой женщиной.

У дочери должен сформироваться позитивный внутренний образ фемининности. Независимо от того, что было в прошлом, это

возможно, если найти женщину, способную оказать психологическую поддержку или выступить в роли наставника.

Фигура отца в качестве психологической опоры

Как правило, в жизни ребенка второе место после матери занимает отец. Был ли у вас отец, дед, отчим или еще какой-нибудь мужчина, на которого можно было бы опереться? Могли бы вы побежать ему навстречу, зная, что он подхватит вас на руки? С помощью отца мы учимся вступать в эмоциональный контакт с мужчинами, отдавать и получать поддержку.

Отношения отца с сыном. Отцы должны научить сыновей в детстве и подростковом возрасте, как справляться со своими чувствами, особенно с гневом и горем. Социализация мужчин должна осуществляться другими мужчинами. Мать не располагает такими возможностями, поскольку сын должен пройти через гендерную идентификацию с отцом. Многие исследования показывают, что юноши, пользующиеся поддержкой мужчины — любящего отца или старшего брата — в детские годы и вплоть до зрелости, менее склонны к преступлениям и насилию. Подобная связь формирует у них своего рода иммунитет против противоправных действий¹⁹. Чтобы предотвратить насилие, каждый мальчик должен иметь отца, на которого можно положиться, используя опыт которого он мог бы научиться устанавливать глубокие эмоциональные связи, основанные на эмпатии. Отец дает модели взаимодействия и эмоциональных контактов с женщинами, другими мужчинами, поведения в отношении работы и всего, что случается в жизни. Несмотря на всю значимость связи сына с матерью, она отличается от любви к нему отца или другого мужчины.

Отношения отца и дочери. Контакт дочери с отцом жизненно необходим — он помогает ей приобрести здоровое отношение к мужскому началу, к маскулинности и к контактам с мужчинами. В тот момент, когда отец впервые берет свою дочь на руки, между ними устанавливается связь, отражающаяся на личности каждого из них. Как первый значимый в ее жизни мужчина, отец играет исключительно важную роль в формировании ее представлений о себе. Определяющая роль отца сказывается и в дальнейшей жизни дочери: в

том, как она будет воспринимать себя в качестве женщины, друга, возлюбленной, жены и коллеги. То, что она видит в себе «глазами отца», запечатлевается у нее в душе. Если дочь может рассчитывать на поддержку отца и чувствует его любовь, видит себя его глазами умной и привлекательной, она вырастает с верой в себя. Если отец держится холодно, отчужденно или настроен критически, у дочери могут возникнуть трудности при установлении контактов с мужчинами. Исследования показывают, что контакт дочери с отцом существенно влияет на ее способность справляться со своими эмоциями.

Отношения со значимыми фигурами детства играют важную роль в том, как мы выбираем себе партнеров или строим отношения в «кругу равных». Наши отношения во взрослом возрасте могут оказаться «в заложниках» того мысленного образа, который стоит в фокусе «Я» («что бы сейчас сделала мать», «что бы сейчас сделал отец»). Однако нельзя зависеть от того, что могло бы случиться (или не случиться) с нашими родителями. И в жизни встречаются яркие примеры того, как можно преодолеть негативный родительский опыт.

Независимо от обстоятельств прошлого и настоящего (вроде неполных семей), от рождения и до смерти можно найти поддержку повсюду. Обычно взрослые обращаются за помощью к тем, кого они считают «равными себе». Слава богу, что работу нервной системы можно «перепрограммировать» и разрушить нежелательные эмоциональные связи в любой момент жизни.

Как правило, самыми прочными являются привязанности к братьям и сестрам, супругам, возлюбленным, друзьям детства. Когда я спрашиваю руководителей, проходящих переподготовку, кто служит им опорой в жизни, подавляющее большинство называет своих супругов. Как правило, привязанность возникает по отношению к супругам и друзьям, а на работе — к коллегам и руководству. Если же спросить их о неудачах, они вспоминают о разрыве отношений с близкими, например о разводе, отчужденности родителей или конфликте с друзьями.

Часто люди говорят, что они черпают душевные силы в общении с детьми. Однако жизненно необходимо, чтобы родители не видели в детях свою духовную опору, поскольку это мешает детям развиваться, выходить из-под опеки родителей и обретать свободу. Родители,

видящие в детях опору, возлагают на ребенка груз чрезмерной ответственности. Единственным исключением может быть взрослый ребенок, оказывающий помощь престарелому родителю. Билл Джордж, писатель и бывший CEO компании Medtronic, рассказывает, как он стал опорой отцу после смерти матери: «Когда в тот день я приехал домой, отец ждал меня у двери. Я никогда не забуду той нашей встречи. Посмотрев ему в глаза, я понял, что отныне должен стать отцом своему отцу. И так продолжалось все последние двадцать пять лет его жизни. Можно сказать, что я разом лишился обоих родителей. В свои двадцать пять лет я стал гораздо старше. Как говорится, “сын превратился в отца”»²⁰.

Жизненные цели в качестве психологической опоры

Чтобы обрести опору в жизни и достичь успеха, надо всей душой стремиться к цели. Она может относиться к спорту, работе, учебе и быть личной или профессиональной. Важно, чтобы цель была значимой. Поставив перед собой задачу, мы развиваем свои возможности, позволяющие достичь необходимого уровня мастерства. Повышая компетентность, человек неизбежно сталкивается с неудачами и разочарованиями. Успех предполагает способность их преодолевать. Учась преодолевать препятствия, мы настраиваем себя на действия. Тем самым формируется готовность предпринимать что-либо, и мы не становимся заложниками неудач. Трудные задачи всегда рискованны. Однако если нам есть на что опереться, мы чувствуем свою защищенность и обладаем энергией, необходимой для приобретения все нового и нового опыта. Фокусировка «Я» на поставленной цели придает позитивную окраску разочарованиям и в итоге учит держать удар.

Пятилетняя Мэри хочет научиться кататься на велосипеде. Отец соглашается ей помочь и подает команду: «Мэри, садись на велосипед, крути педали и не падай». Девочка садится и, конечно же, падает. Отец, не способный поддержать ребенка, говорит: «Я ничему не могу тебя научить» — и отворачивается. Мэри подавлена. Ей стыдно, а ее самооценка падает до нуля.

Что может сделать отец, чтобы его дочь научилась достигать намеченных целей? Он должен обеспечить ей поддержку, вселить в нее

силы, внушить ей чувство покоя и защищенности. Когда она упала, он мог бы сказать:

«Ну, ты на пути к великим свершениям». Он мог бы предложить: «Поставь ноги на педали. Когда ты их будешь крутить, я придержу велосипед. Я скажу, когда отпущу тебя». При очередном падении он мог бы подбодрить дочь:

«Здорово. Я сам падал много раз, пока не научился. Уверен, что у тебя все получится».

При пятом и десятом падении отец должен был бы продолжать подбадривать Мэри: «Смотри, сколько ты уже проехала! Я знаю, ты сможешь!» Упав в пятнадцатый раз, Мэри все равно не сдастся, поскольку отец по-прежнему говорит ей: «Все нормально. У тебя получится».

Отец общается с дочерью в позитивном ключе. Наконец у Мэри начинает получаться управлять велосипедом, и отец отходит в сторону, аплодирует и восторженно восклицает: «Отлично, Мэри! Я знал, что ты справишься!»

Что чувствует при этом Мэри? Фантастика! «Я становлюсь настоящей гонимой! Я готова к новым достижениям!» — думает она. Девочка усваивает, что с помощью надежного человека она способна двигаться к цели, а неудачи на этом пути неизбежны. Если подобных воспоминаний в ее жизни много, Мэри научится никогда не пасовать перед страхом поражения и будет стремиться к действительно серьезным целям, зная, что при этом придется справляться с неудачами. На ошибках люди учатся, и, если к ним относиться должным образом, они открывают дорогу к настоящим успехам. В свою очередь, успех порождает чувство уверенности в себе: мы понимаем, что можем действовать в любой ситуации и никогда не окажемся в заложниках.

Боязнь неудачи и боязнь успеха

Люди, боящиеся неудач, часто неспособны оценивать ситуацию и идти на риск. Путь к успеху им преграждает отсутствие чувства защищенности. Успешные люди тоже не раз переживают неудачи на пути к поставленной цели. Однако те, кто боится допустить ошибку, превращаются в заложников неудач.

Другие оказываются жертвами боязни успеха. Как это случается? О боязни успеха говорят, когда привязанность к цели и человеку столь сильна, что индивид уклоняется от новых достижений, опасаясь потерять хотя бы часть того, что имеет. Успех или достижение цели всегда предполагает расставание с чем-либо и неизбежное переживание утраты, то есть скорбь. Достижение цели всегда немного печально. Например, окончание школы означает расставание с учителями и друзьями, продвижение по службе предполагает расставание с коллегами, переезд в другую страну означает разлуку с родиной, а отъезд из родительского дома — разлуку с семьей. Можно всю жизнь не разлучаться со всем тем, что дает нам ощущение безопасности. Есть люди, которые не покидают родительского дома, не стремятся к повышению, не желают переезжать в другой город или страну, опасаясь горестных переживаний, связанных с переменами в жизни.

Джон получил повышение, однако вместо радости он почувствовал огорчение. Ему нравилась его должность и коллеги. Теперь он становился их начальником и «старшим», а ему не хотелось, чтобы они начали относиться к нему иначе. К сожалению, Джон не сумел проститься со своей прежней ролью. Вместо этого он стал совершать ошибки и ругать всех и все вокруг. Джон оказался заложником своей утраты. В чем заключалась его проблема? В глубине души он хотел делать то же, что и раньше, и сохранить прежнюю роль.

Но как только Джон сумел увидеть положительные стороны в своем продвижении, «отпустить» прежнюю должность и попрощаться со старыми обязанностями, все изменилось — и для него самого, и для его коллег. Те, кто поддерживал Джона, подбадривали его в новой роли начальника. Были и те, кто вел себя иначе, — что ж, Джон должен был примириться с этим. В результате он перестал быть заложником. В новой должности он добился заметных успехов и сумел «проститься» со старой ролью. Большинство людей из его окружения также смогли проститься со старым образом Джона и стали видеть в нем начальника.

Не умея проститься с достигнутой целью и найти новую, можно оказаться в заложниках и воспрепятствовать развитию своего потенциала.

В возрасте шестидесяти лет Генри узнал, что у него рак предстательной железы. Это было большим ударом для него и его жены. Когда я говорил с ним, он был глубоко опечален. В какой-то момент я спросил: «О чем вы мечтаете? Как хотите провести оставшуюся жизнь?» Его первым ответом было: «Пересечь Атлантический океан под парусом». Это была непростая задача,

учитывая, что Генри проходил курс химиотерапии. Однако я настоял на том, чтобы он обсудил с врачом возможность подобного путешествия. Интересно, что доктор одобрил его решение, и Генри стал претворять свою мечту в жизнь. Он проработал все детали путешествия и собрал небольшую команду, чтобы отправиться к Азорским островам.

Когда я вновь встретил Генри, он уже пересек Атлантику, и я увидел, как он энергичен и воодушевлен. Генри сказал мне:

«Вы никогда не поверите в то, что произошло! Результаты моих анализов — как у подростка, и врачи только разводят руками от удивления!» Я спросил его, как он сам объясняет то, что опухоль перешла в стадию ремиссии. Он ответил: «Я исполнил свою мечту. Я сделал то, чего мне всегда хотелось».

В следующие четыре года, курсируя между Нидерландами и Соединенными Штатами, Генри буквально расцвел. Потом он решил продать лодку, и это означало, что ее надо доставить обратно в Нидерланды. Он сказал, что это путешествие, в отличие от первого, будет совсем не веселым. Опубликовав рекламное объявление, Генри рассчитывал на то, что продажа судна займет год или два, и был потрясен тем, что лодку купили уже через две недели. В течение еще двух месяцев он занимался оформлением продажи, и как раз в это время его болезнь вновь дала о себе знать. Тогда он сказал:

«Я знаю, почему это произошло. Я горюю. Я утратил мечту. Лодка была моей психологической опорой. Под парусами я обретал силу, а сейчас знаю, что уже никогда не смогу этого повторить. У меня нет новой мечты. У меня нет цели, заставляющей двигаться вперед».

У Генри было на кого положиться: на жену, друзей и многих других людей. В то же время работа была для него просто обязанностью. К тому же долгие годы его терзали тягостные воспоминания о Второй мировой войне, и это делало его жизнь безрадостной. Парусные путешествия по Атлантике, несомненно, стали для Генри одним из лучших переживаний.

История Генри показывает, как велика сила мечты, как опасна ее утрата и как важно в течение жизни всегда стремиться к чему-то новому. Поэтому перед Генри сейчас стоит задача обрести новую мечту.

Психологическая опора и высокая самооценка

В основе самооценки лежит ощущение того, что нас любят и что мы «что-то собой представляем». Опыт взаимодействия с «надежным» взрослым в раннем возрасте можно выразить примерно так: «Я заслуживаю внимания, кому-то принадлежу, и меня любят независимо ни от чего». Приверженность целям формируется одновременно с привязанностью к людям, а позитивное отношение к целям

складывается благодаря мотивированному и осмысленному поведению.

Чувство радости жизни осознается в форме желаний и стремлений. В направлении желаемого объекта развивается активность; человек стремится получить ответ от внешней среды и в результате почувствовать удовлетворение и взять «награду». Стремясь стать выдающимся футболистом или замечательным менеджером, мы все время должны практиковаться в избранном деле и решать проблемы, возникающие при контакте с окружением. Профессионализм предполагает постоянные усилия в выбранном направлении и получение обратной связи. Таким образом, успеха можно добиться только тогда, когда цели являются лично значимыми и мы испытываем к ним чувство «привязанности».

Именно на этом основана эмоциональная вовлеченность в работу и глубокая приверженность целям. Самооценка позволяет человеку действовать и добиваться успеха, ощущая свою компетентность, несмотря на разочарования и неудачи. Высокая самооценка формируется, когда мы находим опору в людях и устремлениях²¹.

Признаки высокой самооценки:

- внешнее проявление довольства жизнью;
- готовность как давать, так и получать;
- поиск новых возможностей и задач;
- жизнерадостность;
- творческий подход к проблемам;
- позитивное отношение к собственному опыту;
- способность устанавливать близкие, доверительные отношения;
- признание значимости окружающих;
- открытость окружающему миру.

Конечно, даже люди с высокой самооценкой переживают периоды спадов и разочарований, однако они стараются побыстрее «прийти в норму» и проявляют гибкость, сталкиваясь с проблемами и необходимостью выбора. Высокая самооценка — это нечто вроде «защитного слоя» для души.

Психологические опоры и жизнеспособность

Наличие у человека психологических опор и его жизнеспособность тесно связаны между собой. Гиллиган определяет жизнеспособность как «совокупность качеств, помогающих человеку противостоять превратностям судьбы»²². Жизнеспособность — это умение адаптироваться к неблагоприятным обстоятельствам и извлекать уроки из полученного опыта. Homo sapiens как биологический вид демонстрирует замечательную жизнеспособность. Уже на следующий день после террористического акта или стихийного бедствия люди возвращаются к привычным занятиям, и жизнь продолжается. Жизнеспособность позволяет справляться с трудностями и преодолевать стресс. Для этого необходимо уметь перемещать фокус «Я» с болезненных переживаний и утрат на целесообразную деятельность²³.

Сын издольщика из Кентукки, Карл Брашер всегда упорно стремился к своей мечте. Когда он покидал дом, отец сказал ему: «Никогда не отступай — будь самым лучшим». Эти слова запали Карлу в душу. Он поступил в Военно-морские силы США и стал первым чернокожим инструктором-водолазом. Для этого ему пришлось преодолеть и расовые предрассудки, и другие серьезные препятствия, встававшие на его пути.

Из-за несчастного случая на службе он перенес ампутацию и стал единственным в ВМС инструктором-инвалидом. Карл был одним из семи военнослужащих, о которых в Академии Военно-морских сил США ходили легенды. Его история легла в основу популярного голливудского фильма «Люди чести» (Men of Honor).

Вот что Карл рассказывал о себе: «Иногда я возвращаюсь с пробежки с окровавленным протезом. Но в корабельный лазарет никогда не обращаюсь. Ведь если я это сделаю, меня в тот же год спишут на берег. К врачам я не хожу. Вместо этого нахожу укромное местечко и опускаю культю в соленую теплую воду — это проверенное средство. На следующее утро я снова выхожу на пробежку»²⁴.

Жизнеспособности можно научиться; ее в состоянии развить в себе каждый.

По утверждению специалистов из Американской психологической ассоциации, для этого нужно соблюдать десять правил²⁵.

1. *Устанавливайте связи.* Важны хорошие отношения с людьми.
2. *Не воспринимайте трудности как непреодолимые препятствия.*

Мы не можем помешать наступлению стрессовых событий, однако в наших силах реагировать на них адекватно.

3. *Примиритесь с тем, что изменения составляют часть жизни.* Если что-либо нельзя изменить, нужно постараться понять, какие обстоятельства зависят от нас.
4. *Стремитесь к достижению целей.* Поставьте реалистичные цели и скажите себе: «Что можно было бы сделать сегодня, чтобы продолжать двигаться в нужном направлении?»
5. *Предпринимайте решительные действия.* В неблагоприятных ситуациях действуйте как можно быстрее и активнее.
6. *Ищите возможности лучше узнать себя.* Стойко перенося утраты, люди лучше узнают себя и обнаруживают, что, оказывается, они чему-то научились.
7. *Сохраняйте позитивное отношение к себе.* Верьте в свою способность разрешать проблемы и доверяйте интуиции, укрепляющей жизнеспособность.
8. *Воспринимайте происходящее в перспективе.* Рассматривайте происходящее в более широком контексте и старайтесь сохранять долговременную жизненную перспективу.
9. *Не теряйте надежды.* Сосредоточивайте внимание на желаемом, а не на неприятном и не позволяйте себе фиксироваться на страхах.
10. *Заботьтесь о себе.* Будьте внимательны к своим потребностям и чувствам. Занимайтесь тем, что приносит вам радость, и находите в этом успокоение.

Все эти советы легче выполнить, имея психологическую опору, сформированную в прошлом и хранящуюся в памяти. Она включает в себе ментальные модели и мысленный план обретения жизнеспособности. Противоположным состоянием является психологический статус заложника. Восприятие себя в качестве жертвы всегда снижает самооценку.

Когда психологическая опора отсутствует

Многим не удалось сформировать глубокие эмоциональные связи в раннем детстве. Кто-то решает эту проблему во взрослом возрасте и устанавливает позитивные, продуктивные личные и деловые отношения. Однако завязать необходимые контакты удается не всем, и тогда связи либо отсутствуют вовсе, либо формируются, но только негативного типа. Эмоциональная связь, не дающая чувства безопасности, или привязанность, вызывающая тревогу, проявляют себя тем, что люди не могут справиться с конфликтами, разочарованием, ревностью, досадой, все время ощущают себя зависимыми или неразрывно связанными с кем-то. Постоянно конфликтные люди, как правило, имеют низкую самооценку.

Нехватка психологической поддержки может вызвать ряд последствий, например страх привязанности и избегание любых глубоких эмоциональных контактов. Люди могут слишком бояться разлуки, что порождает сильную зависимость. Подражая отцам или их недоброжелателям, можно отказаться от собственной маскулинности; если же речь идет о матери, возникают трудности с обретением фемининности.

Тревожные люди часто избегают исследования мира и уклоняются от достижения желаемого, испытывая страх и не веря в себя. С ними трудно иметь дело, поскольку они «нетвердо» стоят на ногах, все время ждут неприятностей и постоянно ощущают беспокойство. Их может охватывать паника, и в итоге они не могут устанавливать надежные контакты.

Руководители, не могущие служить психологической опорой подчиненным, вероятно, будут провоцировать конфликты, так же как и менеджеры, заинтересованные исключительно в решении производственных задач. Неуспех часто связан со страхом неудачи или, наоборот, с боязнью успеха, и все это — следствие отсутствия опыта контактов, основанных на любви и доверии.

Вот некоторые симптомы отсутствия опоры в жизни:

- низкая самооценка;
- неспособность справляться со стрессом и неприятностями;
- неспособность устанавливать и поддерживать глубокие эмоциональные контакты с людьми;

- асоциальные установки и поведение;
- проблемы с доверием;
- негативизм и цинизм;
- отсутствие способности к сопереживанию;
- болтливость;
- дисциплинарные и учебные проблемы;
- неустойчивая самооценка и сомнения в себе;
- постоянное чувство, что тебя недооценивают на работе;
- мечты об успехе при неспособности к длительным усилиям;
- повышенная отвлекаемость вследствие смены настроения (даже при его улучшении);
- эмоциональная реакция на стресс;
- страх быть отверженным, распространяющийся на повседневные дела;
- отсутствие готовности «раскрыться»;
- навязчивые состояния, связанные с едой.

Стили привязанности и глубокая эмоциональная связь

Феномен привязанности первоначально исследовался на животных. Позднее объектами изучения стали люди — дети и взрослые. В течение всей жизни у человека имеется нечто, на что он может опереться. Стиль привязанности и глубокой эмоциональной связи определяется тем, как мы выбираем объекты привязанности, как взаимодействуем с ними и как осуществляем поиск новых. Стиль формирования и поддержания привязанности, ее исчезновения и восстановления для каждого человека уникален. Он зависит от ментальных моделей, сформировавшихся в прошлом для адаптации к различным житейским обстоятельствам и людям. Стиль привязанности определяется типом реагирования психологической опоры на наши действия. Отношения с новым «опорным пунктом» могут изменить

стиль привязанности. Авторы обозначают стили привязанности по-разному; я воспользуюсь терминологией, наиболее полезной с точки зрения психологии управления.

1. *Прочная привязанность*. Это идеальный вариант. Так мы говорим о взрослых, которым нетрудно сблизаться с людьми, которых не беспокоит собственная зависимость от кого-то или чья-то зависимость от них. Они уверенно общаются и действуют, способны доверять и управлять своими эмоциями. Люди, которым свойственна прочная привязанность, осознают сами себя, реакции других на свои действия, а также взаимные последствия контактов. Как правило, они сосредоточены на том, что происходит здесь и сейчас, и не слишком беспокоятся по поводу того, что их могут «забраковать», «не полюбить» или покинуть. Их не беспокоит сближение и его возможные последствия. Отличительный признак прочной привязанности — это отсутствие тревоги. Когда люди с прочной привязанностью испытывают тревогу или страх, контакты с ними не затрудняются и они сами не утрачивают радости от общения. Руководители данного типа наиболее эффективны, поскольку, являясь психологической опорой для подчиненных, они вызывают доверие и чувство безопасности.

2. *Привязанность, не дающая ощущения безопасности или вызывающая тревогу*. Этот стиль привязанности делает людей беспокойными, они постоянно испытывают сомнения и недоверие, ищут одобрения и желают «нравиться». Вечная настороженность приводит к тому, что им кажется, будто окружающие сопротивляются сближению с ними. Тесные контакты и содержательный диалог с такими людьми затруднительны, их как будто окружает облако озабоченности и даже негативизма. Парадокс заключается в том, что чем больше такой человек старается за кого-то зацепиться, тем активнее окружающие уклоняются от контактов, и порочный круг замыкается. Менеджеры с подобным типом привязанности должны распрощаться со страхами и тревогой, постараться стать опорой для окружающих и приносить пользу своей команде. В контактах с тревожными людьми важно осознавать, что вы им говорите и не могут ли ваши слова их испугать. Бесполезно просить их «не беспокоиться» — лучше построить диалог так, чтобы фокус их «Я» был правильно

направлен. Другой возможный прием — спросить, интересует ли их чужое мнение, и, если они ответят утвердительно, изложить свою точку зрения. Но самый лучший вариант для беспокойных и тревожных людей — перестроить себя, научиться фокусироваться на выгодах и позитивных сторонах ситуации и доверять окружающим. Но это возможно только в том случае, если они обретут надежную позитивную психологическую опору и с помощью новой ментальной модели сумеют изменить свое поведение. В любом случае нельзя никому позволять брать нас в заложники своих тревог и страхов. Опытные руководители знают, где провести границу между здоровой и чрезмерной зависимостью.

3. *Стиль «независимого одиночки».* Независимые одиночки избегают эмоциональных контактов и всего, что чревато зависимостью или капитуляцией. Они не поддерживают глубоких связей, не умея их устанавливать или опасаясь переживаний боли или утраты. Взрослые, которым свойственен данный стиль привязанности, при сближении испытывают дискомфорт и не склонны к доверию. Часто их жизненное одиночество маскируется активностью, позволяющей уклоняться от глубоких контактов. Просьбам о помощи они предпочитают самостоятельную работу, дающую независимость и не предполагающую внешнего контроля. Когда менеджеры чрезмерно сосредоточены на целях, фактах или делах, они блокируют эмоциональные контакты, необходимые для эффективного руководства или создания успешной команды. При общении с независимыми одиночками важно избегать всего, что может быть ими истолковано как неприятие. Контакты с такими людьми должны строиться на основе уважения и иметь под собой общие цели. В процессе взаимодействия неплохо попытаться сократить психологическую дистанцию и внести в обсуждение юмористическую ноту. Попробуйте сблизиться с этим человеком и воспринять его как «дающего». На каком-то этапе нужно быть готовым к разговору «по душам». Независимыми одиночками чаще бывают мужчины. Лучшее противоядие от такого стиля общения — близкий и надежный друг-мужчина, способный выступить в роли психологической опоры. Я знаю мужчин, которые после упорной борьбы смогли увидеть опору в своих женах и научиться у них умению устанавливать глубокие

эмоциональные связи. В итоге независимый одиночка должен понять, что в любых отношениях присутствуют боль, разочарования и крушение надежд, но хорошего в них гораздо больше, чем плохого. Несмотря ни на что, контакты с людьми — это самое ценное в жизни.

4. *Стиль навязчивой опеки.* «Опекунами» можно назвать людей, поддерживающих эмоциональные контакты преимущественно в форме заботы о других. Их энергия и фокус «Я» обращены на помощь другим, даже если это приносит вред им самим или окружающим. Навязчивая опека выходит за рамки разумной помощи и превращается в непреодолимое стремление «спасать» кого-то, кто и сам в состоянии о себе позаботиться.

«Опекуны» обретают индивидуальность, заботясь о других, часто пренебрегая при этом своими интересами. В результате из-за нарушения баланса между тем, что они отдают и получают, наступает так называемое психологическое выгорание. Навязчивые опекуны ощущают разочарование и горечь, если те, о ком они заботятся, «недооценивают» их усилий. Таким людям очень легко стать психологическими заложниками. Они также могут манипулировать другими, стремясь укрепить их зависимость от себя и беря людей в заложники высказываниями типа: «И это после всего, что я для тебя сделал(а)!» В организациях навязчивые опекуны могут мешать обмену идеями и развитию людей. Во взаимодействии с ними нужно устанавливать четкие границы и отслеживать последствия их чрезмерной помощи.

5. *Стиль враждебных отношений.* Отношения можно считать «враждебными», если после их установления одна из сторон начинает пытаться вытеснить другую, например, посредством конфликта. «Враждебно настроенные» неспособны поддерживать глубокие позитивные отношения, поэтому, прикрываясь своей агрессивностью, они уклоняются от контактов или отпугивают людей от себя. Они склонны постоянно бороться и могут даже радоваться конфликтам. Если противник отступает, «враждебно настроенные» делают шаг к нему навстречу и даже предпринимают попытки к восстановлению контакта. Они одновременно боятся и сближения, и отдаления. «Враждебно настроенные» становятся заложниками собственного

раздражения и страха перед близостью. У них всегда есть повод для недовольства и разрыва.

В организациях менеджеры, действующие в стиле «враждебной зависимости», могут вызвать замешательство и продемонстрировать различные и иногда совершенно противоположные личностные черты; в одних ситуациях подчиненные относятся к ним позитивно, в других — негативно. То они настроены дружелюбно, то внезапно становятся жесткими и требовательными. В манипулировании людьми «враждебно настроенные» используют тактику подавления и угроз. При общении с ними в идеале нужно ясно осознавать границы своего «Я» и собственные цели. Важно сохранять свой настрой в позитивном ключе. Нельзя становиться заложником поведения агрессора. Ясно сформулируйте свою позицию и твердо ее придерживайтесь независимо от того, чем это для вас обернется: поощрением или наказанием. Не поддавайтесь стратегии «враждебно настроенного», не позволяйте ему втянуть себя в отношения, в которых все будет построено на интенсивных эмоциях, связанных с движением навстречу и прочь друг от друга, с расставаниями и встречами.

Помимо стилей привязанности, которые мы только что обсудили, полезно познакомиться с четырьмя типами людей, встречающимися в бизнесе.

1. «Сверхпокладистый». Если человек со всем соглашается, трудно узнать его точку зрения по какому-либо вопросу. Он готов приспособиться ко всему и отвечать согласием на все предложения. «Сверхпокладистые» боятся, что их покинут или отвергнут, если они скажут «нет», и поэтому уклоняются от несогласия. Фактически, боясь отказать, они страдают от перегрузки.

При общении со «сверхпокладистым» нужно вести себя честно и не прибегать к угрозам. Подчеркивайте, что вам нужна правда и вы хотите знать, что этот человек чувствует на самом деле или чего он хочет, пусть даже это может вас расстроить. «Сверхпокладистые» неспособны к глубоким контактам, поскольку отсутствие привязанностей делает их неискренними. Чтобы побудить их к откровенным высказываниям, говорите с ними прямо и дружелюбно. Не принимайте согласие этих людей на веру. Готовьтесь сами сказать «нет», поскольку «сверхпокладистые» на это не способны.

Работать с ними в одной команде трудно, поскольку они не выражают несогласия открыто. Однако «сверхпокладистые» должны понять, что к оптимальным решениям ведет именно несовпадение мнений. Если все со всем согласны, правильную позицию выработать невозможно.

2. *«Жалобщик»*. Такой человек чувствует, что все его притесняют и обманывают. Как правило, это циник, все осуждающий и критикующий; фокус его «Я» ориентирован только на плохое. Такие люди порождают негативную энергию. «Жалобщикам» кажется, что без их участия все развалится. Только они способны сделать дело «хорошо». К тому же им свойственно думать, что не все «начальники» уделяют делам достаточно внимания.

При общении с «жалобщиками» правило номер один — не поддаваться их негативизму. Сохраняйте оптимизм. Важно также не предлагать решения слишком поспешно, ведь для «жалобщика» важно услышать ваши предложения и не оставить от них камня на камне. Поэтому передайте ему инициативу и спросите, каковы его предложения. Хорошая стратегия — расспросить его о том, как будут развиваться события в самом неблагоприятном случае. Если в вашей команде присутствует «жалобщик», будьте готовы к тому, что придется работать в одиночку: зачастую такие люди не торопятся предложить свою помощь, и тогда вам, наверное, лучше все сделать самостоятельно. Но иногда, поняв, что вы можете справиться без их помощи, «жалобщики» могут передумать и включиться в работу. Главное, что нужно сделать для себя и для окружающих, — четко определить границы вашего взаимодействия с такими людьми.

3. *Всезнайка*. У «всезнаек» есть готовые ответы на любые вопросы. Они точно знают, что и как нужно делать. Из-за склонности к доминированию «всезнайки» часто демонстрируют негативизм и не могут устанавливать эмоциональные контакты. В поисках своей индивидуальности они, как правило, стремятся к власти и испытывают «привязанность» только к ней. Стремление поучать скорее есть признак не высокой, а низкой самооценки.

Следовательно, к встрече с «всезнайкой» нужно готовиться заранее. Имея с ним дело, нужно быть уверенным в своей позиции, потому что «всезнайки» любят жонглировать фактами. Если вы сохраняете

спокойствие и уверены в своих знаниях, «всезнайка» может отступить. Если вы не готовы к обострению отношений, возражать «всезнайке» не стоит. Лучше задавать вопросы. Дружелюбие будет полезнее открытой конфронтации. И если вы не хотите положить «всезнайку» на обе лопатки, не выступайте в роли «контрэксперта». Разумнее разыграть наивность.

Руководители-«всезнайки» не могут быть психологической опорой сотрудникам и не в состоянии создать атмосферу доверия.

4. *Нерешительный*. Люди этого типа просто не могут принимать решения. Они стремятся избегать конфликтов, откладывая в долгий ящик все, что может вызвать стресс у них самих или у окружающих. «Нерешительные» усвоили, что, если взять отсрочку, решение примет кто-то другой. Взаимодействуя с ними, не пытайтесь предложить решение, когда они способны выработать его самостоятельно. «Нерешительные» не понимают, что отсутствие решения создает проблемы другим людям, и нужно помочь им это осознать. В то же время необходимо подбадривать и поддерживать их. Основная стратегия «нерешительных» — это проволочки, и, если они ходят вокруг да около, нужно прямо спросить: «Раз некому подойти к телефону, что будем делать?» Старайтесь не перегружать «нерешительного», иначе он будет копать еще дольше. Видя затруднения «нерешительного», помогите ему выработать план действий. Например, можно предложить несколько решений на выбор. Не забывайте, что «нерешительные» нуждаются в подбадривании и поддержке до, во время и даже после принятия решения.

Заключение

То, что психологи называют психологической опорой (или психологическими «опорными пунктами»), дает нам защиту, покой и энергию. В этом качестве могут выступать люди, цели, страны, домашние животные, намерения, убеждения, религии. Высокая самооценка и успех невозможны, если не иметь поддержки у людей и не ставить перед собой значимые цели.

Хотя фокус «Я» запрограммирован на обнаружение опасности, психологические опоры позволяют отключить этот «радар» и увидеть позитивную сторону событий. Фокус «Я» хранит память о том, на что

можно опереться, и это знание определяет интерпретацию происходящего. Подобное содержание памяти называют ментальными моделями, или картами (планами). Психологические «опорные пункты» формируют систему ценностей человека, помогают осмысливать болезненные переживания и видеть их пользу.

Важно понимать, на что мы опираемся сейчас и что служило нам опорой в прошлом. Знания о прошлом помогают обрести себя, свою индивидуальность. Это самый короткий путь к пониманию собственных возможностей в общении с людьми, своего отношения к намеченным целям, вообще способов взаимодействия с окружающим миром.

Анализируя значимые фигуры прошлого, можно выявить устойчивые схемы установления эмоциональных связей с мужчинами и женщинами, буквально закрепленные в нервной системе. Стиль привязанности и установления глубокой эмоциональной связи на психобиологическом уровне (ПБ-связи) формируется с помощью тех, кто являлся для нас психологической опорой в течение жизни, по их образу и подобию. Если в прошлом таких людей не было, ничего страшного — найти их среди окружающих, друзей или руководителей никогда не поздно.

Задайте себе следующие вопросы и не торопясь обдумайте ответы:

- Кого и что в своей жизни я могу назвать «опорными пунктами»?
- На кого (на что) я могу опереться в настоящее время?
- Что есть самое главное, чему мне удалось научиться у значимых фигур из прошлого и настоящего?
- Кого (или чего) — в качестве источников психологической поддержки — я лишился(ась) в жизни?
- Как на меня повлияла их утрата?
- Кто является моей опорой в карьере?
- Когда я оказывал(а) психологическую поддержку кому-либо в частной или профессиональной жизни?

Надо запомнить

1. Чтобы сфокусировать свое «Я» на успехе, выясните, откуда вы

получаете психологическую поддержку, и используйте те возможности, которые она дает вам. В организации и в рабочей группе атмосфера доверия создается лидером, способным психологически поддержать подчиненных.

2. Определите, кто служил вам опорой в прошлом и какие возможности и ограничения были сформированы при участии этого человека.
3. Потеря человека, являющегося нам опорой, есть одно из тяжелейших переживаний в жизни. Необходимо «проработать» горе и суметь начать снова радоваться жизни, а также устанавливать новые столь же глубокие и лично значимые связи.
4. Люди, служащие нам опорой, поддерживают в нас чувство безопасности и защищенности, поэтому в фокусе «Я» оказываются познание, творчество и любые формы активности, приносящие удовлетворение и радость.

[Библиография к главе 4](#)

Глава 5

Искусство управления конфликтами

Хоссам, руководитель среднего звена из телекоммуникационной компании, участвовал в учебной программе по эффективному управлению. На работе у него возник серьезный конфликт с боссом, и Хоссам подумывал об увольнении. «Нам с боссом так сложно общаться, — размышлял он, — что мы просто не понимаем друг друга. Все, что говорит босс, я принимаю на свой счет и, чтобы защитить себя, возвел между нами настоящую стену».

Хоссам считал, что босс не ценит и недолюбливает его, более того, он против его присутствия в рабочей группе. При этом Хоссам находился в трудном положении, поскольку он совсем недавно приехал с женой и двумя детьми из другой страны.

Культура, в которой был воспитан Хоссам, предписывала избегать конфликтов. Однако после наших занятий он решился поделиться с боссом своими тревогами, хотя и считал, что лучший выход из этой ситуации — увольнение. Чтобы поделиться с боссом своими опасениями, Хоссам попросил у него час времени. Неожиданно эта встреча обернулась задушевным четырехчасовым разговором. Впоследствии Хоссам рассказал мне, что впервые в жизни он набрался храбрости, чтобы честно поделиться с кем-то своими мыслями, и встретил столь же искреннюю реакцию собеседника.

«Это было болезненно, очень болезненно, — признался Хоссам, — однако именно боль сделала такой разговор возможным. Эта встреча совершенно изменила мое отношение к боссу».

Хоссам обнаружил, что воспринимал своего руководителя неверно, и тот тоже не всегда его понимал. Продолжительная беседа позволила им прояснить все проблемы и восстановить эмоциональный контакт. В течение следующего года Хоссам работал все эффективнее. Он стал одним из лучших сотрудников компании, а его босс стал для него чем-то вроде крестного отца.

Хоссам всегда предпочитал не конфликтовать, однако в конце концов он понял, что такая тактика только создает проблемы. Он стал вести себя с боссом открыто и честно и в итоге решил остаться в компании.

Полученный опыт изменил его характер. Его никогда не учили справляться с конфликтами, но сейчас, после сорока лет, он сумел перестроиться и найти конструктивный подход к конфликтам.

Умение эффективно работать с разногласиями помогло Хоссаму и в отношениях с женой и детьми. Уклоняясь от конфликтов в семейной жизни, он долгие годы держал жену в напряжении. Вот что понял Хоссам: «Этот опыт многое изменил в моих отношениях не только с собственной семьей, но и с матерью, братом и сестрами».

Научившись позитивно подходить к конфликтам, Хоссам теперь эффективнее справляется с работой и успешно решает житейские проблемы.

Избегая конфликта, легче всего оказаться у него в заложниках. Ведь, как ни парадоксально, при уклонении от конфликта психика работает «правильно». На уровне древнего, рептильного мозга человек запрограммирован на избегание конфликтов. Фокус «Я» подсказывает: «Конфликт может быть опасен». Однако важно взять свои инстинктивные побуждения под контроль и не уклоняться от конфликта, а занять активную позицию. Конфликт следует рассматривать как проблему, которую необходимо решить, как возможность и в определенном смысле как нечто позитивное. Каждый человек может, подобно Хоссаму, выработать позитивную установку в отношении конфликтов. В противном случае ему будет угрожать участь заложника. Что же произошло с Хоссамом? Во-первых, попав в стрессовую ситуацию, он осознал сам факт наличия проблемы: «Я избегал конфликтов на работе и дома, и это вредило делам и, возможно, моим отношениям в семье». Во-вторых, чтобы измениться, ему потребовалась психологическая поддержка, которую смогли предоставить друзья и я в качестве консультанта. В-третьих, он должен был сфокусироваться на положительных последствиях изменений: «Я должен был найти решение и, обретя его, следить за тем, чтобы не оказаться в заложниках». В-четвертых, он разработал план и после этого действовал, действовал и действовал. Он должен был сохранять контакты, оставаться предельно честным и находить точки соприкосновения интересов. Он научился превращать врагов в союзников и друзей. В этом ему помогли длительные ролевые игры с последующим их обсуждением. В-пятых, он понял, какие выгоды сулят ему изменения, и смог порадоваться своим успехам. Хоссам справился со всеми пятью задачами. Первым шагом к перестройке было осознание последствий принятого им решения. Многократно воспроизводя новые приемы поведения, Хоссам сумел преодолеть привычки, заставлявшие его быть жертвой боязни конфликта, и закрепить новые способы реагирования.

Какие ассоциации вызывает у вас конфликт? Сражение? Агрессия? Ненависть? Страх? Борьба? Битвы? Или вы думаете о конфликте позитивно — как о задаче, возможности, энергии, страсти, творчестве, увлеченности делом? Руководители, учителя, родители, коучи — все,

кто имеет дело с людьми, должны научиться воспринимать конфликты положительно, хотя многим эта идея может показаться странной.

Питер Сенге в книге «Пятая дисциплина»^[4] (The Fifth Discipline) писал:

«В противовес популярному мифу, командам, добившимся значительных успехов, не было свойственно отсутствие конфликтов. Напротив, по моему опыту, один из наиболее надежных показателей постоянно обучающейся команды — это явный конфликт идей. В успешных командах конфликт становится продуктивным»¹.

Конфликт возникает как естественная и неизбежная составляющая человеческих отношений. Он может подтолкнуть нас к поиску возможностей компромисса и сотрудничества. Конфликты позволяют учиться и развивать себя. Они также являются основным стимулом, пробуждающим любопытство и поощряющим творчество. В этой трактовке к конфликту можно относиться позитивно. Конфликт — это процесс, управляя которым можно использовать его разрушительный потенциал для достижения полезных результатов.

Конфликт предполагает наличие энергии; это потенциальный источник приверженности своей команде и организации в целом. Команды становятся высокоэффективными, когда серьезные вопросы выносятся на обсуждение или допускаются конструктивные дискуссии. В них поддерживаются глубокие эмоциональные связи, основанные на взаимном уважении и увлеченности делом, а цели и результаты работы значимы для каждого сотрудника. Необходимая составляющая управления конфликтами — это создание атмосферы сотрудничества и выработка установки «выигрыш-выигрыш». Важно также уважать в людях чувство собственного достоинства. Иначе говоря, необходимо искать оптимальный вариант решения проблемы, не нарушая эмоционального контакта сторон.

Правильное отношение к разногласиям позволяет творчески подходить к решению проблем и делает отношения глубже. Приступая к работе над конфликтом и предпринимая конкретные шаги для его разрешения, мы действуем себе во благо, достигая наилучших результатов и укрепляя долговременные связи между людьми. Эффективное управление конфликтами стимулирует творчество и

содействует личному и профессиональному росту. Искренность, открытое признание разногласий, диалог, взаимное уважение и достоинство — вот условия разрешения конфликта. Главное здесь — это уважительное отношение, способность к переговорам, поиск точек соприкосновения и взаимовыгодных решений.

Избегание открытых конфликтов снижает качество работы. Сотрудники не обмениваются информацией, испытывают стресс, их самооценка падает, а отношения ухудшаются. Неверная позиция в отношении конфликтов может привести к серьезным последствиям, идет ли речь о коммерческих организациях, школах или семьях. Если же говорить о душевном здоровье отдельных людей или общества в целом, то неразрешенные конфликты приводят к насилию, болезням, депрессии или патологическим зависимостям.

Природа и корни конфликта

Конфликт можно определить как разногласие между двумя и более людьми или группами. При конфликте возникают напряженность, нежелательные эмоции, связи между людьми нарушаются или прерываются вовсе. Конфликт — это прежде всего утрата контакта. Если люди, несмотря на несходство позиций и возникшие разногласия, способны сохранить эмоциональную связь, конфликта не возникает. Например, благодаря глубокой эмоциональной связи семьи могут жить счастливо, даже если супруги придерживаются разных религиозных верований либо политических взглядов.

Джеймс Кэрвилл, убежденный демократ, и Мэри Мэтэлин, ярая республиканка, постоянно спорили о политике. Когда они полюбили друг друга и поженились, люди недоумевали. И до сих пор не понимают, на чем держатся эти отношения. Мэтэлин утверждает: «Проблема заключается в том, что в нас видят несходство. На самом деле его нет. Мы очень похожи. Мы оба адвокаты. Оба вспыльчивы. Любим открытую, честную борьбу. Моя противоположность — это человек, не умеющий относиться к жизни философски, которого ничто не берет за душу».

А вот что говорит Кэрвилл: «Конечно, мы по-разному относимся к политике. Никто в этом не сомневается. Однако если один из супругов исповедует иудаизм, а другой — католичество, вероятно, они будут по-разному думать о Боге. Но разве в этом дело? Если все прочее не составляет проблемы, такие отношения совсем не плохи»².

Некоторые люди раздувают незначительные разногласия в гигантские конфликты, провоцируют столкновения и даже допускают насилие. Я провел не один вечер, обсуждая с полицейскими-посредниками вопрос о том, что в случае насилия полицейское вмешательство необходимо, а к насильственным действиям могут привести, казалось бы, незначительные разногласия.

Разрешение конфликта предполагает создание и поддержание глубокой эмоциональной связи (связи ПБ-типа) независимо от сходства или различия противников и наличия или отсутствия взаимной симпатии. Для установления контакта с человеком любить его не обязательно. Нужна только общая цель. Могу повторить известную истину: будучи людьми, мы все имеем нечто общее, и на этой основе можно установить эмоциональную связь³. Переговорщики, которые обязаны устанавливать контакт, учатся контролировать непроизвольные антипатии и фокусироваться на том человеческом, что есть в каждом из нас. Они учатся не выносить суждений о террористах, поскольку их задача — это сохранить жизнь заложникам. Это непросто, если действия преступника вызывают отвращение. Если вы думаете, что вступить в контакт с такими людьми невозможно, вы недооцениваете способность своего «Я» сфокусироваться на задаче. Если переговорщик считает своей целью освобождение заложников, он сделает все возможное, чтобы установить связь с террористом, укрепить ее, вступить в диалог и выяснить условия выдачи ни в чем не повинных людей. Помните, что эта тактика срабатывает в 95% случаев.

Недавние враги, Рональд Рейган и Михаил Горбачев, в конце концов стали друзьями. Отвечая на вопрос, как это могло случиться, особенно после того, как Рейган назвал Горбачева «главой империи зла», Горбачев пояснил, что все очень просто: «Мы перестали видеть друг в друге демоническое начало».

И рассказал о напряженной встрече 1985 года, когда их переговоры ни к чему не привели. После взаимных резкостей Рейган в гневе встал, собираясь выйти из комнаты. Но, подойдя к двери, остановился, обернулся, моментально изменил фокус «Я», взяв под контроль свое душевное состояние и эмоции, и на смену гневу пришло чувство долга.

Рейган спокойно сказал: «Все это не работает. Можно я буду называть вас Майклом, а вы меня — Роном? Я хочу говорить с вами как мужчина с женщиной и как глава государства с главой государства. Посмотрим, чего мы сможем достичь».

В ответ Горбачев протянул Рейгану руку и сказал: «Привет, Рон». Тогда Рейган сказал: «Привет, Майкл». Так началась дружба, закончившаяся только со смертью Рейгана. Впоследствии Горбачев сказал: «Его слова были так убедительны, что я не смог сказать “нет”»⁴.

Эта история показывает, что может сделать смена установки в отношении другого человека, если воспринимать его не как порождение зла, а как потенциального союзника. Также следует отметить, что состояние одного человека может побудить другого к поискам точек сближения. Успешные, уверенные в себе люди, не становящиеся заложниками, добиваются этого, будучи способными изменять свое состояние в мгновение ока, без длительного вживания в образ, как это делают актеры. Секрет успеха заключается в достоверности.

Добавим, что любой конфликт вырастает из разрушенной связи, вследствие утраты или просто ее предчувствия (когда горюешь еще до наступления несчастья). Если вы сможете понять, как человек переживает утрату, вам станут ясны истоки эскалации конфликта или возможности его разрешения.

Часто при работе с конфликтами к переговорам обращаются слишком рано, когда еще не ясно, какие потери понесли противники. Работая с конфликтами, нужно понять не только в чем заключается различие позиций сторон, но и какие эмоции, связанные с утратами, лежат в основе происходящего. Зная, какие струны они затрагивают в душе, можно предвидеть, как люди будут вести себя до, во время и после вмешательства в конфликт третьей стороны.

В табл. 5.1 перечислено, какие утраты способны «запустить» конфликт и вызвать сильные эмоции. Понимание сути утрат, чувств, связанных с горестными переживаниями, и причин их возникновения приносит несомненную пользу при разрешении конфликтов. Менеджеры часто не осознают того, что горестные переживания в организации имеют место ежедневно: вследствие, например, несостоявшегося повышения, замены большого кабинета маленьким, перевода на непривилегированную автостоянку или даже завершения успешного проекта и отпуска отвечавшей за него команды.

Табл. 5.1. Утраты и их истоки

Утрата привязанности (С кем я связан?)	Потребность ощущать свою связь с людьми, безопасность и «принадлежность» кому-то
Утрата территории (Что я могу считать своей территорией?)	Необходимость считать какую-то территорию «своей» (место, дом и т. д.)
Исключение из социальной структуры (Какова моя роль?)	Необходимость чувствовать свою значимость, включенность в систему отношений и ценность для окружающих
Утрата индивидуальности (Кто я?)	Необходимость представлять себе, кем ты являешься, за что выступаешь, каковы твои ценности
Утрата перспективы (Куда я иду?)	Необходимость знать, куда ты движешься, на что-то надеяться и иметь позитивные ожидания
Утрата смысла (Каков смысл происходящего?)	Необходимость видеть смысл и цель всего происходящего
Утрата контроля (Я побежден)	Необходимость чувствовать контроль над ситуацией или собственной судьбой

Насилие как экстремальная реакция на утрату

Я ни разу не сталкивался с захватом заложников или любым другим актом насилия, которому не предшествовала бы какая-нибудь утрата — человека, территории, домашнего животного, денег, представления о себе, желанной цели, свободы и т. д. И я много раз видел, как насилия удавалось избежать, если была психологическая поддержка — со стороны бабушки, дедушки, учителя, друга, психотерапевта, полицейского. Такая поддержка помогает склонному к насилию человеку успешно справиться с яростью, вызванной житейскими утратами. На почве понесенной утраты можно установить с человеком тесный контакт — и это чрезвычайно важная идея, которую должны усвоить все переговорщики. Если руководители, представители общественности и родители сумеют воспользоваться ею при разрешении конфликтов, то что они должны учитывать?

Люди никогда не убивают людей — они этого не делают и не будут делать. Убийцы воспринимают своих жертв как неодушевленные предметы, они убивают в состоянии отрешенности, в отсутствие эмоционального контакта. Убийца должен видеть в жертве вещь или врага, которого необходимо устранить. Если в какой-то момент в объекте насилия он увидит нечто человеческое — если жертва сможет пробудить в киллере сопереживание, — насилие прекратится.

Проблемы возникают с теми людьми, у которых способность ощущать привязанность нарушена так сильно, что в стрессовых ситуациях они не способны к сопереживанию, установлению и поддержанию контактов.

В апреле 2002 года в немецком городе Эрфурт исключенный из школы учащийся Роберт Штайнхойзер ворвался в школьное здание и застрелил тринадцать учителей, двух учеников и полицейского. Эта кровавая бойня прекратилась только тогда, когда на пути у Штайнхойзера встал Райнер Хайзе, шестидесятилетний преподаватель истории.

Когда Штайнхойзер пошел по школе, стреляя в учителей и учеников, Хайзе заперся в одном из кабинетов. Услышав шум в коридоре и подумав, что это кто-то из учеников хочет попасть в кабинет, он открыл дверь и лицом к лицу столкнулся с человеком в маске, направившим на него оружие.

Когда нападающий сдернул маску, учитель узнал своего бывшего ученика. «Роберт, что все это значит? Это ты стрелял?» — спросил Хайзе. Затем посмотрел на девятнадцатилетнего противника и спокойно добавил: «Если ты собираешься меня убить, стреляй, но смотри мне в глаза».

Штайнхойзер опустил оружие и вежливо ответил: «Нет, господин Хайзе, на сегодня хватит».

После этого Хайзе пригласил ученика в класс, чтобы поговорить о том, что он сделал, но, когда в школу прибыла полиция, Штайнхойзер убил себя выстрелом в голову.

Полицейские утверждали, что отвага учителя помогла избежать новых жертв. «Смелый учитель вовлек противника в дискуссию и, вероятно, предотвратил еще более страшную бойню», — заявил представитель полиции Манфред Этцель⁵.

Убийца, несомненно, ощущает оторванность от людей, однако то же самое переживают офицеры и солдаты. Военная подготовка помогает людям научиться достигать состояния отрешенности, благодаря которому они воспринимают противника как неодушевленный предмет и могут по долгу службы убить его. Однако за это всегда приходится расплачиваться — сердцем, разумом и душой, независимо от уровня подготовленности к тому, чтобы убивать.

Словесная агрессия или агрессивные действия, обезличенные и отчужденные, могут перерасти в насилие. Человек, склонный к насилию, не имеет прочных привязанностей, и ему нетрудно видеть в окружающих объекты манипулирования. В то же время он сам легко поддается манипулированию и поэтому остро чувствует унижение и отвержение⁶. Особенно взрывоопасна ситуация, когда сталкиваются два таких человека: желая защитить себя, они сразу начинают нападать

и воспринимают противника как неодушевленный объект или «вещь». Но акт насилия можно остановить, если жертва сумеет преодолеть свою обезличенность в глазах преступника. Именно это удалось сделать господину Хайзе.

Насилие возникает при отсутствии здоровых социальных контактов и неспособности справиться с утратой. Его также можно считать проявлением скорби или в некоторых случаях стремлением избежать ее. Утраты могут быть связаны с прошлым, настоящим или будущим; иногда это может быть память поколений, проявляющаяся в негодовании, ненависти, ощущении несправедливости, предубежденности или непрощенных обидах. Люди, склонные к насилию, живут на грани хронического одиночества или скрытой депрессии, они неспособны получать желаемое мирным путем — вступая в контакты и взаимодействия с людьми. Они оказываются в заложниках у самих себя и у обстоятельств, провоцирующих насилие. В результате только с помощью насилия они могут справиться с бушующими в них эмоциями и перестать чувствовать себя жертвами. Насилие на время притупляет душевные муки и ощущение собственной беспомощности. Однако оно не снимает проблемы и лишь обостряет состояние, в котором человек ощущает себя жертвой. Ведь справиться с горем можно только среди людей — в племени, клане, группе, когда защита и поддержка окружающих помогают страждущему пережить утрату и восстановить связь с жизнью.

Чувствуя приближение конфликта, люди могут искать повода не переводить его в открытую форму. Они могут опасаться того, что столкновение с руководителем, коллегой, мужем, женой, братом или сестрой обострит и без того напряженную ситуацию. Существует мнение, что открытое обсуждение спорного вопроса неизбежно ухудшает отношения. Многие избегают конфликтов, боясь отвержения, оскорблений, унижения или опасаясь прослыть смутьяном и эгоистом. А боязнь стать объектом «нападения» заставляет некоторых людей избегать любых рискованных ситуаций.

Люди могут оказаться в заложниках у своего желания любой ценой сохранить гармонию. Если человек чувствует, что он загнан в ловушку, ощущает свое бессилие и негодует, но не пытается ничего предпринять, то он начинает действовать как заложник. Безуспешные

попытки выйти из конфликта могут только усилить негодование и таким образом обострить восприятие себя в качестве жертвы. Существуют специальные приемы разрешения конфликтов, используемые переговорщиками при захвате заложников, — они помогают взглянуть на ситуацию другими глазами и выйти из тупика. Однако для этого сторонам нужно реально оценить проблему и вступить в открытое противостояние.

«Положи рыбу на стол»

Проводя тренинг по управлению конфликтами на Сицилии, я часто с удовольствием посещал рыбные рынки. Я видел, что рыбаки привязаны друг к другу, к своей работе, к морю.

Вернувшись с уловом, мужчины подготавливали часть рыбы для продажи. Они начинали ее чистить, и поверхность стола оказывалась залитой кровью, заваленной чешуей и ребухой.

Как-то ранним утром в Катанье, увидев, что я стою и наблюдаю, рыбаки подозвали меня... И вот я уже стою в фартуке, с ножом в руках и помогаю им. Внезапно меня осенило, что в этом и заключается работа с конфликтами: «положить рыбу на стол» и выпотрошить ее, чтобы приготовить филе для вечерней трапезы.

Чтобы мы могли отведать рыбы, кто-то должен ее почистить и приготовить. Если оставить рыбу на столе, она испортится и протухнет. К сожалению, многие люди оставляют много рыбы — конфликтов и спорных вопросов — у себя под столом. Они отказываются замечать разногласия, надеясь, что все разрешится само собой. Однако если прятать рыбу, конфликт не только не потухнет, но, наоборот, будет пахнуть все хуже и хуже.

Нужно залезть под стол, вынуть всю рыбу и, не побоявшись запачкаться, вычистить ее (то есть разрешить конфликт), чтобы к вечеру была готова вкусная еда (найденно решение). Конечно, под столом можно обнаружить акулу или кита, поэтому, чтобы правильно работать с конфликтом, нужно представлять себе его масштабы. «Положить рыбу на стол» — это не означает агрессии и враждебного настроения. Это значит, что нужно ставить вопрос открыто, или, как говорил автор книги «От хорошего к великому»^[5] (Good to Great) Джим Коллинз, «увидеть горькую правду», которая позволит прийти к решению⁷.

Приступая к разрешению конфликта, нужно верить в то, что оппонент тоже хочет «положить рыбу на стол». Однако надо выбрать для этого подходящее время! Если босс опаздывает на собрание и уже открыл дверь, чтобы выйти, это не самый лучший момент. Когда это сделать, как и где — вопрос тактики. Однако если мы решили перестроить себя и готовы выложить рыбу на стол, выпотрошить ее, не боясь крови и дурного запаха, наши отношения и ситуация в целом смогут обрести позитивную основу.

Метафора «чистки рыбы» применима к решению проблем дома, на работе и вообще в жизни. Если проблему замалчивать, гнойник будет расти, и это чревато еще более серьезными проблемами. Главное — это захотеть «повязать фартук и встать к разделочному столу». Наградой нам будет отличный «обед-решение», воссоединяющий спорщиков. Предложенная мною метафора сейчас используется многими организациями и людьми, помогая понять суть работы с конфликтами. Девиз «Выложим рыбу на стол!» предваряет обсуждения, предостерегая стороны от занятия оборонительной позиции.

Джейн тревожило, что Мартин, ее непосредственный подчиненный, «плохо тянет ляжку». К нему трудно попасть, он медленно отвечает на электронные письма и не реагирует на пожелания заказчиков. Другие сотрудники неодобрительно отзывались об «отлучках» Мартина. Джейн чувствовала, что ей все-таки придется открыто обсудить с ним сложившуюся ситуацию. Но она боялась этого разговора, который мог оказаться крайне неприятным.

Время шло, и организация взяла на вооружение концепцию «выкладывания рыбы на стол». Джейн почувствовала, что у нее появилась возможность вступить с Мартином в продуктивный диалог. Она начала так: «Мартин, есть рыба, которую мне хочется выложить на стол».

Мартин сразу же почувствовал, что будет обсуждаться щекотливый вопрос. Это помогло ему повести беседу разумно, не обороняясь и не атакуя. Джейн рассказала ему о своих опасениях, о том, как воспринимают его поведение окружающие. Потом она спросила, что он чувствует после услышанного. Задав простой вопрос, Джейн пригласила Мартина к диалогу. Она проявила уважение к нему, а не стала отчитывать, как ребенка. В итоге Мартин «выложил на стол свою рыбу» и признался, что в силу личных обстоятельств он не может сейчас получать удовольствие от работы. После откровенной беседы Джейн и Мартин сумели найти решение, как восстановить его положение в команде.

Мартин не был плохим работником, но он оказался заложником житейских обстоятельств. Ему надо было решить вопрос об опеке над ребенком, и он «позволил» личной проблеме отвлечь его от рабочих обязанностей.

Возьмите за правило «выкладывать рыбу на стол». Возможно, вы не будете делать это по любому поводу, однако нужно быть готовым к такому шагу, если возникнет необходимость. Решение «не выкладывать рыбу» является тактическим и не означает избегания конфликта, поскольку вы обдумали ситуацию и сделали сознательный выбор. С другой стороны, хочется предостеречь тех, кто склонен к противоборству: предложение «выложить рыбу на стол» не есть разрешение ударить кого-то ею по лицу! Речь идет только о прямом, заинтересованном и уважительном обсуждении и о совместной выработке решения. Воспринимайте конфликт как общую заботу и вместе ищите выход. Не оставайтесь заложником проблемы. Вы удивитесь, узнав, как часто этот метод успешно срабатывал, — достаточно вспомнить истории Хоссама, Джейн и множество других.

Источники конфликта

Как можно охарактеризовать те расхождения, которые вызывают конфликт, если учесть, что его истоки всегда кроются в нарушении эмоциональных связей и неспособности пережить горе утраты, реальной либо ожидаемой? Бывает, что люди, очень разные, не конфликтуют, потому что их желание сохранить отношения перевешивает желание достичь какой-то личной цели. Но встречаются люди, похожие друг на друга и все же прибегающие к насилию, поскольку предмет конфликта оказывается для них дороже отношений. Для большинства из нас конфликт не означает насилия. Однако можно доказать, что замалчиваемые различия и непреодоленные препятствия становятся главной движущей силой разрушения и зла. В перечне, приведенном ниже, указаны различные причины разрыва эмоциональных связей, ведущего к конфликту.

— Расхождение в целях.

Пример: повышение в должности, связанное с переездом в другую страну, когда супруг не желает бросать свою работу.

— Расхождение в интересах.

Пример: потратить время на общение с семьей или на сверхурочную работу.

— Расхождение в ценностях.

Пример: тенденциозный отчет или отображение реальных экономических показателей.

— Расхождение в восприятии проблемы.

Пример: это проблема «контроля качества» или «объема производства»?

— Расхождения в стиле общения.

Пример: аналитический и рациональный стиль против интуитивного и творческого.

— Разные возможности или статус; конкуренция.

Пример: завистник мешает коллеге, препятствуя его успехам.

— Неуверенность.

Пример: сотрудник, чувствующий свою некомпетентность; нерешительный руководитель, не желающий брать на себя ответственность и мешающий работе группы.

— Сопротивление переменам.

Пример: люди, желающие меняться и стремящиеся сохранить статус-кво.

— Неопределенность круга обязанностей.

Пример: расхождение в вопросе, что есть «моя» и «твоя» работа.

— Поиск эго-идентичности.

Пример: руководители, манипулирующие подчиненными для укрепления образа «Я» и чувства собственной значимости.

— Личные цели.

Пример: время и силы отдаются ребенку в ущерб работе.

— Плохая (недостаточная) коммуникация.

Пример: неспособность распространять необходимую информацию; выведение сотрудников из игры путем утаивания важных сведений или информации.

В старые времена конфликты разрешались в драках, на дуэлях или в войнах, и «правым» оказывался победитель. С тех пор появилось много других способов преодоления расхождений, однако идея «правоты сильнейшего» и тактика принуждения и насилия до сих пор используются многими руководителями по всему миру. К счастью, в наши дни благодаря глобализации и росту взаимозависимости установка «выигрыш- выигрыш» и идеи кооперации и сотрудничества, являющиеся альтернативой установке «выигрыш-проигрыш», несомненно преобладают в умах лидеров. Однако многие люди все еще остаются заложниками конфликтов и не могут конструктивно преодолеть имеющиеся разногласия.

Не так важно, в чем суть конфликта. Главное — преодолеть разногласия, из-за которых распалась связь, наладить контакт и «пережить» утрату — словом, «погасить» сильные эмоции, питающие конфликт и не дающие выработать решение. В конце концов любые конфликты можно разрешить. Однако многие люди просто не хотят платить ту цену, которой требует выход из конфликтной ситуации. Тем не менее налаживание хороших деловых отношений стоит того, а если их все же придется прекратить, то, по крайней мере, это можно будет сделать в позитивном ключе.

Динамика здоровых отношений

Работать с конфликтом — это значит уделять внимание не только спорному предмету, но и отношениям сторон. Этому учат переговорщиков, и то же самое может научиться делать каждый. Есть ряд приемов, помогающих сохранить отношения при конфликте.

Уравновешивайте доводы разума и эмоции. Многие аспекты взаимоотношений не осознаются их участниками. Стремясь достичь цели, мы часто действуем не логично, а эмоционально. Страх, гнев, неудовлетворенность (или, как говорят психологи, фрустрация) и даже любовь могут повредить действиям, разумным во всех прочих отношениях. При решении проблем эмоции нормальны, важны и часто необходимы. Они могут заключать в себе важную информацию, помогают собраться с силами и побуждают к действиям. Без позитивных эмоций невозможно мудрое решение — ведь оно должно идти от сердца. Двое могут договориться только в том случае, если их

логические аргументы и эмоции сбалансированы, находятся под контролем и направлены на созидание.

Когда эмоции перевешивают, нам становится трудно взаимодействовать с другими людьми. Будучи разгневанным, нельзя принять мудрое решение. Однако для разрешения конфликта и построения отношений голый логикой также недостаточно. Нужно, чтобы разум мог прислушиваться к чувствам, а чувства направлялись и сдерживались разумом. Если они уравновешивают друг друга, вы не окажетесь в заложниках. Я думаю, что гармонии разума и чувства человек достигает благодаря тем, кто служит ему психологической опорой, кто помогает выработать адаптивные модели поведения.

Стремитесь понимать друг друга. Чтобы достичь решения, которое стороны сочтут справедливым, необходимо понимать интересы каждой из них, их специфическое видение конфликтной ситуации, а также представление о «справедливости». Если я не знаю, какой вам видится проблема, чего вы хотите, почему и какое решение сочтете справедливым, то, стремясь к взаимовыгодному решению, я буду на ощупь продвигаться в темноте. Пока вы не поймете меня и моих желаний, ваши возможности тоже будут ограничены. Независимо от того, сумеем ли мы договориться, вероятность успешного разрешения конфликта будет тем выше, чем лучше мы понимаем друг друга.

Общайтесь «хорошо». Разрешение конфликта предполагает эффективную коммуникацию, то есть понимание того, как создается, поддерживается и возобновляется эмоциональная связь оппонентов. Мало иметь представление друг о друге — важно, чтобы обе стороны стремились «выложить рыбу на стол». Зная, чем различаются наши позиции и в чем они схожи, мы можем лучше понять взаимные опасения. Тогда шансы на то, что удастся выработать взаимоприемлемое соглашение, возрастут. От того, что и как мы говорим, зависит, возникнет ли доверие и удастся ли ослабить установку фокуса «Я» «на плохое». Если быть готовым к компромиссу, то можно изменить состояние партнера по общению. Известно множество примеров, когда судьбу конфликта определяли одно слово или фраза. При подготовке переговорщиков умению строить диалог уделяется особое внимание. Как правило, чем лучше коммуникация,

тем продуктивнее отношения. Самое лучшее — это откровенный диалог.

Будьте надежны и честны. Если оппоненты не верят друг другу, от переговоров будет мало пользы. Предложения, в которых чувствуется пренебрежение или которые отвергаются с порога, хуже, чем полное отсутствие вариантов. Не помогает работе и слепое доверие — для отношений оно опаснее, чем здоровый скептицизм. Напротив, доверие, основанное на проверенной временем честности и надежности, помогает справиться с конфликтной ситуацией. Взаимная честность и готовность выполнять принятые на себя обязательства существенно повышают вероятность позитивного исхода. Чтобы стать психологической опорой, надежность и честность необходимы.

Убеждайте, а не принуждайте. В отдельных случаях мы бываем больше заинтересованы в немедленном достижении результата, чем в установлении долговременных отношений. Каждый стремится повлиять на чужие решения, и то, как мы это делаем, отражается на качестве отношений. Например, вербуя единомышленников, можно оперировать информацией, логикой или воззваниями к нравственному чувству. Другой вариант — это принуждение, демонстрация худших альтернатив, предостережения, угрозы, вымогательство и физическая сила. Чем жестче тактика, тем менее вероятна взаимная выгода и тем менее «законным» кажется решение, по крайней мере, одной из сторон. Чем сильнее выражена установка на кооперацию, а не на принуждение, тем выше способность сторон к продуктивной совместной работе. Скоропалительное насилие разрушает глубокий эмоциональный контакт. Если не пожалеть времени на убеждение, стороны будут больше готовы к сотрудничеству и обоюдная выгода возрастет. Исторически именно этот принцип был положен в основу идеологии переговорного процесса с захватчиками заложников. При использовании силы людей убивают. Использование приемов убеждения и налаживания диалога спасает жизни и срабатывает в 95% случаев.

Будьте готовы принять друг друга такими, какие вы есть. При правильном отношении к различиям между людьми общение приводит к позитивным результатам. Чувствовать, что тебя «принимают», ценят и не считают «пустым местом», жизненно важно для всех нас. В

основе глубочайших контактов лежит то, что выдающийся психолог Карл Роджерс назвал «безусловным позитивным принятием»⁸. Другими словами, пока я не «услышу» тебя, не признаю твоего права иметь мнение, отличное от моего, и не буду принимать в расчет твоих интересов, ты, скорее всего, не захочешь иметь со мной дела. Если человек чувствует, что он безразличен оппоненту, диалог даже не начнется. Это специальный навык — создать у партнера по общению ощущение, что его «принимают» независимо от того, что он говорит по тому или иному вопросу. Чтобы не оказаться в заложниках, нужно уметь сказать «нет», не разрушая связи, свидетельствующей о «принятии», — вот в чем секрет.

Принятие — это не абсолютная характеристика и не действие по принципу «или-или». Все дело в степени: чем больше мы «принимаем» человека, тем выше шанс преодолеть разногласия и выработать продуктивное решение⁹.

«Конфликт интересов» и «конфликт потребностей»

Доноху и Кольт определяют конфликт как «ситуацию, в которой люди, зависящие друг от друга, отмечают (явно или скрыто) различия в удовлетворенности индивидуальных потребностей и интересов и ощущают взаимную зависимость в достижении своих целей»¹⁰. Эта формулировка содержит несколько ключевых мыслей.

Тогда как многие авторы, пишущие на тему управления конфликтами, смешивают понятия интересов и потребностей, психологи, начиная с Фрейда и Маслоу, отмечают важность их противопоставления. Интересы трактуются как менее устойчивые и более поверхностные, тогда как потребности считаются более глубинными и прочными. Интересы — это нечто материальное, что можно приобрести или о чем можно договориться: земля, деньги или работа. Потребности менее определены, и в отношении них принцип «купли-продажи» не работает. Это самоидентичность, безопасность, уважение или признание. Как правило, конфликт вызывают утраты, связанные с невозможностью удовлетворения потребностей, наносящие раны уму и сердцу.

В силу «невещественности» потребностей их часто затмевают «конфликты интересов». Когда конфликт затрагивает сферу потребностей, разрешение его на уровне интересов не дает окончательного результата. В некоторых случаях работа на уровне «интересов» даже ухудшает ситуацию, а мысли о компромиссе вызывают гнев. Тактика взаимных уступок оказывается более уместной в случае конфликта интересов. Конфликт интересов часто вызывает эмоции. Неудивительно, что реальные или воображаемые конфликты интересов могут приводить к болезненным и эмоциональным столкновениям. В их основе лежит проблема доверия. Раздражение, обида, ощущение несправедливости, нарушение контакта — все это возможные следствия отсутствия доверия или эмоциональной связи.

Главная проблема заключается в том, что многие столкновения, воспринимаемые как «конфликты интересов», на самом деле являются конфликтами на уровне глубинных потребностей. Как правило, конфликт не удастся разрешить, если потребности остаются скрытыми, подавляются самим человеком. Часто их можно удовлетворить, даже не прибегая к компромиссу.

Разрешение конфликта

Еще один секрет успешного разрешения конфликта — это способность постоянно поддерживать эмоциональную связь и в случае необходимости как можно быстрее ее восстанавливать независимо от причины разрыва. Позитивный подход к конфликту предполагает, что глубокие эмоциональные контакты необходимы для принятия любого решения. Действуйте творчески и проявляйте интерес к людям, ищите возможности для компромисса и сотрудничества, и ваши усилия будут вознаграждены. Встречайте конфликты лицом к лицу — это главное, о чем должны помнить те, кто не желает оказаться в заложниках. Когда мы избегаем проблемы, занимаем пассивную позицию или не можем сделать выбор, мы действуем как заложники. Установка жертвы заставляет считать, что проблему решить нельзя и что найденные решения ничего не меняют. На самом деле это не так: можно научиться фокусировать «Я» на позитивном исходе и радоваться возможности разрешения конфликтов, доступной каждому.

Конфликты могут проявляться по-разному, но принципы их разрешения просты. Имея возможность наблюдать великих миротворцев, посредников и переговорщиков, я увидел в них понимание и знание комплексной природы конфликта и в то же время понимание его простоты. Опасно видеть в конфликте только сложность или только простоту. Разрешение этого парадокса есть ключевой момент в каждой конфликтной ситуации. По мнению переговорщиков, в основе успешного разрешения конфликта лежат четыре принципа.

1. *Никогда не наживайте себе врагов.* Если враг уже существует, превратите его в союзника или партнера. Это фундаментальный принцип транзактного анализа, который его автор Эрик Берн выразил формулой «Я — о'кей, ты — о'кей»¹¹. Это главный инструмент выражения взаимного уважения, позитивного отношения и сотрудничества. Любое взаимодействие должно заключать в себе это послание, даже в том случае, когда вы четко очерчиваете границы общения и не берете на себя ответственность за чужие поступки.

2. *Человек никогда не является проблемой.* Отделите человека от проблемы и сосредоточьтесь не на его персоне, а на задачах, которые нужно решить. Это основной принцип предотвращения эскалации конфликта при его разрешении. Он может противоречить нашему внутреннему чувству, поскольку западная культура склонна наделять сверхъестественными чертами политических и религиозных деятелей, персонажей детских книг и голливудских фильмов. Удивительно, но мы склонны персонифицировать конфликты на работе и дома, если наиболее значимые люди, служащие нам психологической опорой, не научили нас действовать иначе. Часто кажется, что избавление от какого-то человека сразу изменит все к лучшему. Подобная установка должна быть преодолена, иначе невозможно не стать заложником эмоций, связанных с конфликтом.

Так легко увидеть в человеке, не похожем на нас — внешне, языком, культурой, установками или манерами, — потенциальную угрозу или врага. Это плохая основа для диалога, которая, скорее всего, приведет к эмоциональному противостоянию. Чем более глобальный характер приобретает бизнес, чем сильнее различаются

места работы и проживания, тем выше угроза взаимного непонимания. Почувствовать себя жертвой нападения или угроз очень легко, поэтому нужно сделать все возможное, чтобы отделить человека от проблемы.

3. *Искренне старайтесь помочь оппоненту понять его желания и нужды.* Очень легко стать заложником, если придавать чрезмерное значение своим желаниям и не стремиться установить контакт с другим человеком и искренне помочь ему. Поэтому необходимо постоянно укреплять эмоциональный контакт по ходу общения, вербального и невербального, демонстрируя интерес к нуждам собеседника и своим собственным. Интерес к пожеланиям и нуждам оппонента не исключает, а, наоборот, предполагает умение сказать «нет» или «выложить рыбу на стол». Иногда скрытый конфликт возникает, когда члены рабочей группы стремятся побудить «отчужденного» менеджера заботиться об их психологическом благополучии. Если независимые одиночки хотят стать хорошими руководителями, они должны научиться вступать в эмоциональный контакт и проявлять интерес к людям.

4. *Не поддавайтесь на провокации и контролируйте эмоции.* Никогда не прибегайте к агрессивным высказываниям или действиям личного характера. Сохраняйте ясность мысли и видение цели. Если вы чувствуете, что на вас «нападают» и вам приходится отступить, быстро смените фокус «Я» и постарайтесь воспринять происходящее как желание помочь в ваших личных делах или профессиональных обязанностях. Хочется ли вам сказать или сделать что-то, о чем потом придется сожалеть? Ведь оказаться в заложниках очень просто.

За тридцать лет переговоров с захватчиками заложников я убедился в том, что конфликтами можно управлять, снижая риск насильственных действий посредством диалога. Секрет заключается в способности непрерывного поддержания и возобновления эмоционального контакта, даже если переговоры затягиваются на несколько часов или дней. Нужно быть терпеливым и настойчивым и полностью отдавать себе отчет в каждой фразе, каждом слове, каждой паузе. Перечисленные выше принципы работы с конфликтами хорошо иллюстрируются следующими примерами.

В 1993 году в Осло Ицхак Рабин и Ясир Арафат подписали мирный договор, скрепив его рукопожатием, «потрясшим мир». Те, кто знал предысторию соглашения, говорили, что, несомненно, это был один из самых трудных моментов в жизни Ицхака Рабина. Премьер-министр, а в прошлом министр обороны Израиля заключил мир с врагом. До своей трагической гибели Рабин несколько раз называл Арафата союзником Израиля в деле мира и сказал, что у них есть общая цель — «обменять земли на мир».

С течением времени между Рабином и Арафатом установился эмоциональный контакт, что подтверждается их словами и поступками. Связь этих людей не ослабла и после смерти Рабина — госпожа Рабин после убийства мужа одним из его соотечественников, выступавших против обретения мира ценой территориальных уступок, сердечно пригласила Арафата посетить ее дом. Ицхак Рабин являет собой пример воина, ставшего миротворцем, сумевшего обратить мысленный взор в будущее и, опираясь на опыт прошлого, искать новые возможности решения спорных вопросов. Многие в Израиле, Палестине и во всем мире задаются вопросом, что могло бы произойти на Ближнем Востоке, если бы Рабин не был убит.

В основе ближневосточного конфликта лежит распад глубинных эмоциональных связей и переживание чувства утраты — территорий, людей, чувства безопасности и идентичности на протяжении многих поколений.

Другой пример восстановления разрушенного контакта был подан политическим лидером в Великобритании.

Когда в 1997 году в Северной Ирландии британский премьер-министр Тони Блэр просто пожал руку Джерри Адамсу, лидеру «Шинн Фейн» — политического крыла Ирландской республиканской армии, некоторые протестанты пришли в ярость, назвав Блэра предателем и вопрошая, как он мог пожать руку террористу. Блэр заявил: «Я отнесся к Джерри Адамсу просто как к человеку. Любую беседу я начинаю с рукопожатия. Для разрешения ситуации, сложившейся в Северной Ирландии, важно, чтобы мы видели друг в друге людей».

Блэр понимал необходимость диалога. Он также осознавал, что любой продуктивный диалог начинается с рукопожатия, демонстрирующего взаимное уважение и добрую волю сторон¹².

Тони Блэр смог отделить человека от проблемы и сфокусироваться на конечной цели переговоров — достижении мира. Он также понимал, что нежелание видеть в оппоненте человека не поможет разрешению конфликта.

Применение методов работы с конфликтами в бизнесе

Поняв источники и природу конфликтов и создав атмосферу, в которой люди могут без опасений делиться своими сомнениями и страхами, каждый в состоянии успешно применять конкретные техники работы с конфликтами. Это будет способствовать установлению гармоничных и долговременных личных и деловых отношений.

Если говорить о бизнесе, руководство должно поддерживать атмосферу доверия и открытости, чтобы люди могли задавать вопросы и делиться сомнениями, не опасаясь последствий. Если атмосфера иная, сомнения становятся «рыбой под столом», возникает напряженность и, как следствие, агрессия.

Став CEO крупной международной компании, Джеймс начал энергично проводить новый курс. После того как он и его команда разработали стратегию, он пригласил пятьдесят региональных руководителей для ознакомления со своими планами и обсуждения возможностей их реализации. Свою позицию Джеймс ясно обозначил в электронных посланиях: «Мы собираемся, чтобы обсудить стратегию, а не менять ее, чтобы понять, а не критиковать».

Встреча началась с активного обсуждения. Потом Дорин, молодой перспективный руководитель, глубоко преданная работе, сказала, что некоторые аспекты стратегии кажутся ей ошибочными. По ее мнению, существовала опасность того, что компания начнет двигаться в нежелательном направлении. Решив, что претензии адресованы ему лично, Джеймс сразу же остановил обсуждение и начал выговаривать Дорин за то, что она его не слушает, не разделяет его идей и не согласна с целями компании.

Потрясенные участники встречи надолго запомнили речь Джеймса. Они сразу же заняли пассивную позицию. В итоге встречу, которая должна была продлиться три дня, пришлось закончить через полтора.

После работы с коучами Джеймс понял, какую ошибку допустил: он нарушил эмоциональный контакт, утратил видение цели и позволил себе оказаться в заложниках. Через полгода он собрал совещание в том же составе и провел встречу в совершенно ином ключе.

Джеймс быстро усваивал уроки. Он понял, что нужно делать хорошему переговорщику: поддерживать контакт, атаковать вопросами и все время помнить об общей цели. Перед совещанием он извинился перед Дорин и потом повторил свои извинения публично. Он также принес извинения всем участникам встречи, признав, что допустил ошибку, и предложил откровенно обсудить задачи, стоящие перед компанией. В результате продуктивный диалог продлился три дня.

Джеймса так порадовали результаты встречи, что он продолжает собирать руководителей для откровенного обсуждения стратегических управленческих решений. Не желая становиться заложником своих переживаний, вызванных словами окружающих, Джеймс сумел перестроить себя. Он понял, что всего один «ход» может изменить судьбу переговоров в лучшую или худшую сторону.

Стиль руководства Джеймса изменился коренным образом. Научившись устанавливать эмоциональные связи и выходить из конфликтных ситуаций, он отказался от силовых мер и стал поощрять активность подчиненных. Теперь он знает, как можно конструктивно разрешить конфликт, и понимает, что контакты нужно поощрять и развивать — открыто признавая свои ошибки и произнося слова одобрения или признания.

Заключение

Конфликты происходят повсюду — в частной жизни, на работе, вообще в мире. Такова реальность. Приятно сознавать, что мы в силах научиться управлять ими и что слово «конфликт» может вызывать не только негативные, но и позитивные ассоциации. Любой конфликт можно так или иначе разрешить, если сумеешь установить эмоциональный контакт, использовать тактику сотрудничества, сохранять заинтересованность и быть готовым ради будущей пользы заплатить необходимую «цену». На уровне инстинктов человек стремится избежать конфликта, поскольку тот несет с собой угрозу. Однако можно перестроить себя и научиться получать удовольствие от разрешения конфликта. Некоторые умеют делать это благодаря значимым фигурам прошлого, обеспечивавшим им психологическую поддержку. Другие чувствуют, как они вязнут в конфликтах, стремясь их избежать, или все время несут на себе их «печать»; они остаются заложниками негативных чувств и неспособны перейти от несогласия к согласию, снова и снова повторяя одни и те же ошибки.

Работа с конфликтами начинается с установления эмоционального контакта и «наведения мостов», с открытости и искренности. Не следует психологически дистанцироваться от конфликта; нужно уметь понимать чужие интересы, желания и нужды и чутко реагировать на боль. Умение работать с конфликтами делает жизнь богаче; мы перестаем ощущать себя заложниками, не боимся разногласий и можем извлекать из болезненных для нас реплик родных, друзей и коллег позитивный опыт, способствующий укреплению отношений.

Поняв и оценив по достоинству созидательную сторону конфликта, мы обретаем силы для выявления проблем, вступления в диалог и поиска путей быстрого и успешного преодоления разногласий. Мы

ищем и находим друзей и союзников, а не врагов и соперников. Мы ищем общие цели и задачи. Мы не желаем оказываться в заложниках у кого бы то ни было и приветствуем конфликт, зная, как следует работать с разногласиями. Мы не позволяем конфликту или страху перед конфликтной ситуацией завладеть нами.

Надо запомнить

1. Возьмите за правило «выкладывать рыбу на стол», не скрывая своего напряжения, конфликтов и проблем. Разногласия следует преодолевать и брать энергию конфликта в свои руки.
2. Научитесь видеть в каждом человеке друга, а не врага. Конечно, не с каждым нам по пути. Однако, начав с разногласий, легко поставить на человека клеймо «плохого».
3. Конфликты и насилие произрастают из разрушенных эмоциональных связей, неумения пережить утрату. Для того чтобы работать с конфликтами, нужно видеть не только потери, но и приобретаемые преимущества — для одного человека или для многих.
4. Руководители должны понимать, что конфликт может стимулировать к творчеству и создавать потенциал, необходимый для инноваций. Команды могут достичь высокой эффективности, если они готовы к конструктивным «столкновениям» и в них царит атмосфера сотрудничества и доверия. Управление конфликтами должно быть нацелено на формирование установки «выигрыш-выигрыш».

[Библиография к главе 5](#)

Глава 6

Эффективный диалог

Как-то раз я проводил в одной из швейцарских больниц тренинг по психотерапевтическому вмешательству в кризисных ситуациях. Спустя какое-то время после тренинга одна из медсестер, Моника, рассказала мне, как ей довелось применить освоенные техники в реальной ситуации.

Полиция остановила на дороге мотоциклиста. Жак, член группировки «Ангелы ада», путешествовал в одиночестве. Он отказался предъявить документы, полицейские решили арестовать его и при задержании сломали Жаку руку. Мотоцикл полиция конфисковала.

Жаку доставили в пункт неотложной помощи при больнице. Когда Моника собралась заняться его рукой, Жак внезапно выхватил нож и закричал: «Я здесь не останусь. Если ты попробуешь мне помешать, я тебя убью!»

Помня о необходимости поддерживать глубокую эмоциональную связь, Моника сразу же подняла руки вверх и сказала: «Жак, не думаю, что это хорошая идея. Ведь за дверью стоят полицейские. Я знаю, ты расстроен из-за мотоцикла».

Моника вспомнила, что она узнала о переживании утраты, и поняла символическое значение мотоцикла: для Жака он служил психологической опорой. Поэтому она сказала: «Смотри, я просто хочу сделать перевязку. Если ты сможешь мне выполнить мою работу, я постараюсь помочь тебе вернуть мотоцикл».

«Ты все врешь!» — ответил Жак.

Вспомнив, что эти слова надо воспринимать как маленькую уступку и шаг в позитивном направлении, хотя звучали они негативно. Как любой хороший переговорщик, Моника продолжала говорить о своем желании помочь Жаку. За десять минут она вовлекла его в диалог и склонила к сотрудничеству. Наконец он согласился убрать нож.

Используя эмоциональный контакт, Моника смогла установить отношения, названные ею «глубоким диалогом», и таким образом дальнейшее насилие было предотвращено. В итоге Моника помогла Жаку договориться с полицией и вернуть мотоцикл.

Через полгода Жак заехал в больницу, чтобы поприветствовать медсестер и всю бригаду неотложной помощи. Благодаря позиции, занятой Моникой, и ее действиям потенциально опасная ситуация приобрела позитивный характер, и Жак проникся теплыми чувствами к больнице, врачам и сестрам.

К счастью, не многим доводилось оказаться в подобной ситуации. История Моника демонстрирует возможности диалога, а необходимые навыки может освоить каждый. Чтобы не оказаться в заложниках, лучшего инструмента, чем диалог, не найти. Вы можете спросить, чем диалог отличается от беседы? Почему ему уделяется столько

внимания? Разве это не просто разговор? Нет, диалог — это такая беседа, которой человек должен отдаваться полностью, всей душой.

Слово *диалог* имеет греческое происхождение. *Dia* означает «через», а *logos* — «слово» или «форма». Для древних греков *logos* был частью человеческой души, «придававшей форму тому, что иначе оставалось бы бесформенным», и определявшей неопределенное. Слова можно сравнить с формулами, емкостями для хранения и транспортировки значений. Диалог есть совместное оперирование словами, передающими значения и несущими в себе заряд внутренней энергии; это поиск, способ мышления и осознания, действие не для другого, а *совместно* с ним. Диалог требует по-новому взглянуть на отношения с другим человеком. Необходимо сфокусироваться на партнере, а не только на том, как он понимает нас. Диалог представляет собой взаимодействие, при котором «мыслят вместе» и открывают нечто новое. Диалог есть стремление ко все большему пониманию. Чем глубже контакт в диалоге, тем лучше стороны понимают друг друга.

По мнению писателя и преподавателя Уильяма Айзакса, «диалог есть жизненный опыт познания себя и взаимного познания. Люди приходят к диалогу по многим причинам. Некоторые хотят разрешить конфликты. Другие — улучшить с кем-то отношения: с деловым партнером, начальником, с родителями или с ребенком. Успокоить кого-то и решить проблему более эффективно. Диалог позволяет выявить различия и начать их осмысление»¹.

В марте 2003 года Джон Макки, CEO компании по производству продуктов питания Whole Foods Market, несколько раз пытался утихомирить одну из защитниц прав животных, которая срывала проведение собрания акционеров. Лорен Орнелас, лидер группы Viva!USA, боровшейся за улучшение условий содержания животных на фермах, подготовила пламенную речь в защиту уток, жизнь которых заканчивается на прилавках магазинов Макки. При этом Орнелас выступала против человека, уже достаточно много сделавшего для улучшения качества кормов. Макки был основателем и главой Whole Foods, крупнейшим поставщиком экологически чистых и натуральных продуктов в США. Его первый ответ Орнелас был категоричен: «Я сказал ей, что мы работаем в соответствии с высочайшими стандартами, которые трудно встретить где-либо еще». После встречи акционеров Макки снова увидел Орнелас, и они спокойно поговорили. CEO дал активистке свой электронный адрес. В течение нескольких недель они письменно обсуждали возможные условия содержания животных на фермах. Наконец Макки это надоело, и он

написал Орнелас, что они никогда не договорятся и переписку нужно прекратить. Однако потом он предпринял нечто неожиданное. Вместо того чтобы окончательно порвать с Орнелас, Макки постарался понять ее взгляды и причины поведения. Больше месяца он читал разные книги о выращивании животных. Вот что рассказывает Макки: «Чем больше я читал, тем больше заинтересовывался. Наконец я, черт возьми, понял, что активисты правы. Это ужасно».

Далее СЕО сделал две вещи. Во-первых, он стал не просто вегетарианцем, а строгим вегетарианцем, и, во-вторых, он послал Орнелас электронное письмо с признанием ее правоты в отношении содержания не только уток, но и цыплят, свиней и коров. Он заявил, что Whole Foods сделает все возможное, чтобы сотрудничать только с теми фермами, где с животными обращаются достойно.

Макки пригласил Орнелас помочь компании решить эту задачу².

Поиск правды с помощью диалога

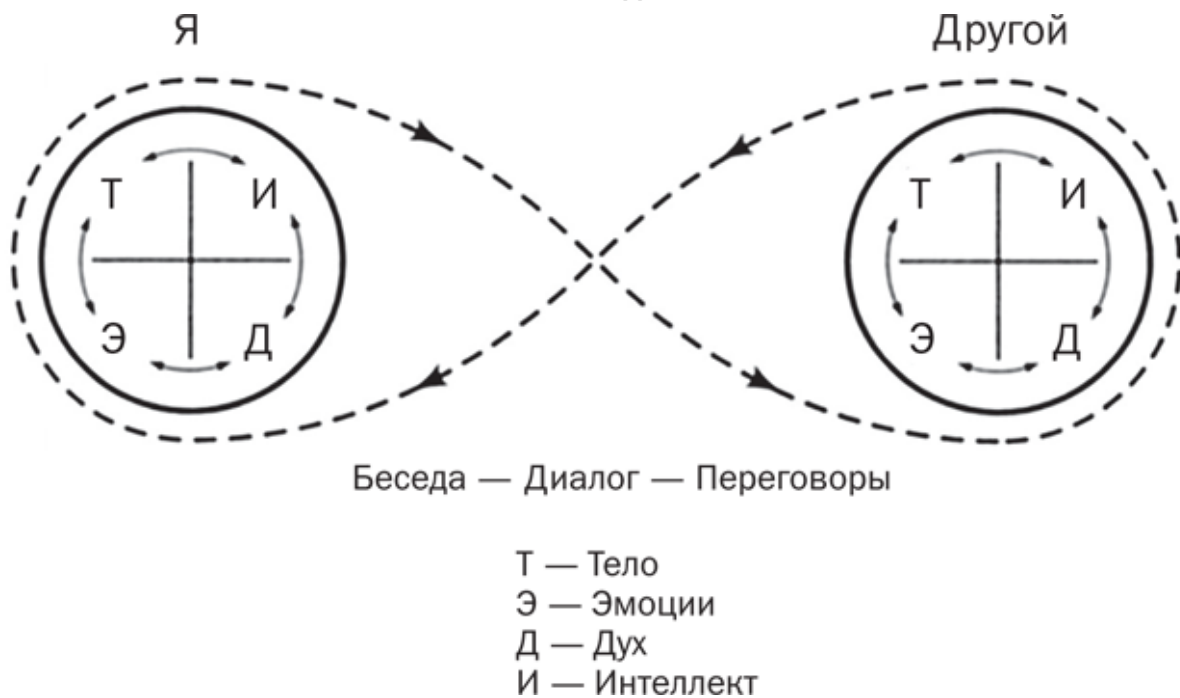
Истинный диалог предполагает установку на исследование. Некоторым людям, особенно представителям бизнеса, проще спорить или дискутировать. При этом стороны стремятся найти удачные аргументы или доказать свою позицию. В диалоге более важна связь с собеседником, хотя правильный диалог также предполагает содержательные вопросы и высказывание сомнений. В споре все внимание направлено на проблему, что легко вызывает разногласия. Жизнь все время меняется и усложняется, и действовать с позиции самодостаточности больше нельзя. Нужно принимать в расчет растущую взаимозависимость и необходимость диалога. Это означает формирование культуры сотрудничества. Творческий диалог способствует выдвиганию инновационных идей. Другая цель диалога — преодоление разногласий. Посредством диалога люди могут прийти к соглашению, взаимодействуя друг с другом ради достижения общего понимания проблемы.

Диалог — это сочетание умения слушать и говорить, и в этом кроются большие возможности. Многие культуры признают, что выработка общего решения предполагает эмоциональную связь сторон. Диалог начинается с установления контакта между двумя и более людьми, с взаимной расположенности, помогающей слушать и отвечать. Основной признак диалога — это форма проявления взаимного влияния. Если я не позволяю собеседнику сокращать дистанцию, оказывать на меня влияние и тем самым изменять меня, значит, я остаюсь не вовлеченным в диалог. То же самое можно сказать

и об оппоненте. Если он не позволяет приблизиться к себе и отказывается меняться, диалог невозможен.

На рис. 6.1 схематически представлено, как с помощью слов люди обмениваются энергией на уровне тела, эмоций, интеллекта и духа. Как следует взаимодействовать, как можно выразить свою сущность словами? Некоторым это дается с трудом, если они не понимают своих чувств или не хотят говорить правду. Люди, не способные выразить словами переживаемые ими боль или печаль, чаще болеют, склонны к агрессии, дурным привычкам, депрессии, эмоциональному-выгоранию, стрессу или провоцированию конфликтов в организации. Если коммуникация происходит только на уровне интеллекта, мы становимся излишне рациональными и утрачиваем способность к сопереживанию (или, как говорят психологи, к эмпатии). Если взаимодействие идет только на уровне эмоций, оно становится иррациональным. И лишь когда мы взаимодействуем на всех уровнях, в диалог вовлекается все наше существо, и на основе общего понимания ситуации мы приобретаем новый опыт.

Рис. 6.1. Полная включенность во взаимодействие



По мнению психолога Джеймса Линча, «диалог предполагает взаимовыгодную коммуникацию между двумя и более живыми

существами. Это обмен мыслями, телесными ощущениями, идеями, идеалами, надеждами и чувствами. Иначе говоря, диалог — это единство всей полноты жизненного опыта»³.

Если верить, что «знаешь все», в диалоге нет нужды. На самом деле «правды» не знает никто. Существует индивидуальное восприятие, понимание увиденного, субъективность. Всегда есть что обсудить. Нужно вступать в диалог, решать и действовать. Руководители должны уметь делать это. Но так же верно и то, что иногда диалог следует остановить. Решение должны принимать лидеры. При этом надо ответить на вопрос: прозвучали ли все точки зрения, особенно мнение оппозиции и меньшинства?

Сила диалога — в возможности обсуждения при наличии принципиальных разногласий сторон. Диалог разрешает многие споры и конфликты просто потому, что он позволяет каждому быть услышанным и высказаться. В процессе диалога собеседники приходят к тому, что их противоречия и конфликты разрешимы, и все это благодаря взаимному пониманию и «разговору по душам».

Крупная многонациональная компания решила строить свою работу, основываясь на принципе диверсификации. Вначале многие сотрудники — белые мужчины — были настроены весьма скептически. Они говорили: «Значит, теперь, чтобы получить повышение, я должен сменить пол!» Однако когда компания провела специальные занятия, посвященные знакомству с идеей диверсификации, всем стало ясно, что цель программы — это создание среды, в которой все сотрудники будут ощущать свою включенность в работу и занимать должности, соответствующие их компетентности, а не знакомствам. После этого многие перестали сопротивляться начинанию и даже поддержали его. Диалог на потенциально взрывоопасную и вызывающую разногласия тему помог сотрудникам понять, чем руководствовалась компания, выдвигая эту инициативу.

«Да, я не понял, что имелось в виду под диверсификацией. То, что я услышал, мне понравилось» — вот каким было общее мнение после собраний, проведенных в форме диалога.

Переговоры есть дальнейшее развитие диалога, когда для преодоления различий прибегают к сделке. Но переговорщики используют эту тактику не сразу. Вначале они просто задают террористу вопросы и выслушивают ответы, чтобы таким образом вовлечь его в диалог. На этом этапе между переговорщиком и захватчиком заложников возникает позитивная связь, закладывается

основа для доверительных отношений и превращения переговорщика в психологическую опору террориста. Переговорщик работает сразу на двух уровнях: в плане содержания он обсуждает пожелания террориста, а на невербальном уровне устанавливает с ним эмоциональный контакт. Многим людям бывает сложно выразить себя в диалоге. Слова человека, не способного к контакту, выражают страх, гнев или печаль. Как следует с ним говорить? О чувствах можно судить по действиям и словам. В речи людей, не склонных к контакту, слышатся угроза насилия, агрессия, тревога, слабость и отчужденность. Такие люди любят спорить, не слушают собеседника, перебивают, обороняются, забегают вперед, и в результате диалог прекращается. Но слова не всегда означают действие. Переговорщики профессионально работают со словами, транзакциями и диалогом, помогая людям отступить от психологической защиты и войти в контакт.

Для многих разговоры превращаются в привычку, становятся ритуалом, не предполагающим обмена мнениями. Это как вести машину: садишься за руль и едешь. Кого-то встречаешь, открываешь рот и начинаешь говорить, не думая о том, какой эффект произведут твои слова или какое воздействие они окажут на тебя и на собеседника.

Но если мы осознаем происходящее и относимся к процессу беседы вдумчиво, то вместо отчета о прошедших событиях случается нечто иное. Мы начинаем обдумывать то новое, что удалось увидеть, обнаруживаем скрытые возможности. Мышление требует осознания себя: каково мое эмоциональное состояние, когда я о чем-то думаю? Переставая думать, люди превращаются в заложников, ведь они не понимают себя и не взаимодействуют с собеседником. Разговор становится болтовней, а мы редко «болтаем» о чужих достоинствах. В большинстве случаев люди так и разговаривают — не думая и не осознавая сказанного. Процесс подлинного мышления не может происходить «на автомате». Он медлительнее, его отличают «свежесть», яркость восприятия. Он течет плавно, подобно водам спокойной реки. Тело, эмоции, интеллект и дух образуют поток сознания, который идет от «Я» к «Другому» и возвращается к нам обогащенным. Мы можем выбирать, позволять ли потоку

взаимодействия развиваться или блокировать его, и то же самое может делать наш собеседник.

Внутренний и внешний диалог

Диалог, подобный тому, что «показан» на рис. 6.1, может разворачиваться и внутри каждого человека — в его чувствах, мыслях и душе. Если мы не чувствуем связи с какой-то частью «Я», отчуждены от нее или, как говорят психологи, находимся в состоянии «диссоциации», нам будет трудно поддерживать искренний диалог.

Внутренний и внешний диалог разворачиваются одновременно, когда мы точно и правильно выражаем с их помощью свое внутреннее состояние. Первый шаг в установлении контакта — это способность управлять собой даже в состоянии гнева или испуга. Когда в неожиданной ситуации переговорщик испытывает страх, это естественно и не означает, что теперь он станет заложником этого чувства. Работая психологом в полиции, я больше трехсот раз участвовал в аттестации офицеров, оказавшихся в ситуации, которая представляла угрозу для их жизни, и применивших оружие на поражение. Я был одним из тех, кто должен в таких случаях решать: можно ли вновь доверить этому офицеру ношение оружия и готов ли он вернуться к патрулированию на улицах. Надо сказать, что труднее всего было вынести вердикт в отношении тех полицейских, которые утверждали, что они не испытывали страха. Отсутствие страха у них объяснялось не так называемыми пиковыми переживаниями, которые характерны для сверхстрессовых ситуаций, а отчужденностью какой-то части их «Я», которая интуитивно заслоняла от них мир опасности. Эти офицеры, которым не разрешали вернуться к исполнению прежних обязанностей, были «за чертой» страха и часто преподносили себя как людей очень агрессивных. Не заслоняться от своего страха, а «быть в контакте» с ним необходимо, чтобы использовать его в диалоге с собой и другими. Но, как выяснилось, страх — это эмоция, которую полицейские осознают с трудом, и им сложно говорить о ней.

Если вы можете рассказать о своих чувствах и мыслях, вы способны к диалогу. Вы можете выразить свое состояние словами и действительно «услышать» другого человека. Настоящий диалог

порождает чувство единения: вы говорите и вас понимают, а вы слышите и понимаете другого. Взаимодействуя таким образом, вы влияете друг на друга.

В 1984 году произошел захват кувейтского самолета. Для террориста «хороший» заложник — это человек, знающий, что его ждет смерть. Тот, кто не испытывает страха, «хорошим» заложником быть не может. Вот почему террористы запугивают, пытаются заложников или убивают кого-то из них.

В данном случае террористы отобрали двенадцать мужчин, отвели их в носовую часть самолета, усадили там и велели дожидаться смерти. Один из них был кувейтцем. Он сидел тихо, и слезы текли у него по лицу. Террорист, на лице которого была маска — не только для того, чтобы его нельзя было узнать, но и для того, чтобы усложнить эмоциональный контакт, — подошел к пленнику, навел на него дуло автомата и сказал: «Ты араб. Умри как мужчина. Умри достойно. Не умирай как трус».

Смирившийся с неминуемой смертью кувейтца посмотрел террористу в глаза и сказал: «Господин, если бы вашего возвращения ждали дома столько людей, вы бы тоже заплакали».

Террорист приготовился стрелять. Потом он заколебался. После непродолжительного молчания, во время которого убийца и жертва смотрели в глаза друг другу, террорист опустил оружие и ушел в хвостовую часть самолета. Примерно через два часа кувейтца освободили.

Позднее, когда следователи спросили заложника, почему его освободили, он сказал: «Я думаю, что террорист пожалел меня. Я увидел это в его глазах».

Мораль этой истории такова: даже перед лицом смерти заложник имел смелость смотреть в глаза террористу. Его вид и сказанные им слова повлияли на террориста, и тот отпустил пленника. Сила слов кувейтца в сочетании с эмоциональным контактом, возникшим в этом коротком диалоге, спасли его. Я думаю, вы согласитесь, что это яркий пример величайших возможностей диалога⁴.

Эффективность диалога нельзя оценивать по его продолжительности. Главные условия установления эмоциональной связи и взаимного влияния — это качество и искренность контакта. Контакт может быть непродолжительным, как в только что рассказанной истории. Люди, связь между которыми нарушена, часто не могут эффективно общаться и внимательно слушать. Это становится главным препятствием для разрешения конфликтов и преодоления разногласий. Чтобы успешно вести переговоры, нужно уметь правильно говорить и внимательно слушать.

Говоря о диалоге, что мы называем *переговорами*? При переговорах я продолжаю отстаивать свои интересы, даже если знаю, что в ответ услышу «нет», и эмоциональная связь при этом поддерживается и

углубляется. Процесс продолжается, пока мы не придем к согласию. Люди, которым трудно поддерживать контакт, часто придают слишком большое значение своим желанием или легко поддаются страху. Люди, не умеющие выразить себя, не способны к эффективным переговорам и легко могут оказаться в заложниках. Конфликт развивается, когда люди не могут говорить, вступать в диалог и вести переговоры. При взаимодействии с людьми — дома, с друзьями, на работе — переговоры необходимы. Родители должны учить детей говорить: выражать словами свое состояние, вступать в диалог и вести переговоры. В идеале эти навыки формируются именно в семье. Для ребенка полезно видеть психологическую опору в родителях и семье, чтобы его «Я» фокусировалось на правильной работе с конфликтом — с помощью разговора, диалога, переговоров. Процесс переговоров будет подробно описан в главе 7.

Искренность, верность самому себе (или аутентичность) — это искусство строить диалог правдиво. Это значит, что человек слышит голос, звучащий в его душе, и «дает ему слово». В этом смысле каждый человек уникален — у каждого свой опыт и свои ощущения, и именно поэтому диалог может быть таким богатым. Аутентичность означает наше согласие с собственной природой. По мнению Джеймса Линча, люди способны различать тех, кто живет в согласии со своей природой, и тех, кто не способен к этому. В состоянии аутентичности людям хорошо «с самими собой». Они искренни в общении и позволяют жизненной энергии «течь сквозь них», преобразуясь в слова и затем в диалог. Аутентичный диалог, когда люди говорят от всего сердца, требует положительной самооценки и способствует формированию глубокой эмоциональной связи. Настоящий диалог приносит радость, а глубокий, искренний диалог дарит еще более сильные ощущения!

Блокирование диалога

Часто мы не осознаем препятствия, встающие на пути у диалога. Они останавливают процесс диалога, и эмоциональная связь прерывается. Все мы встречали людей, которые на вопрос, сколько времени, начинают объяснять, как сделать часы. Или отвечают общими словами, когда мы хотим узнать их мнение. Или отмахиваются от проблемы,

которую мы хотим обсудить, и называют ее «несерьезной». Все это примеры блокирования диалога. Утверждая что-либо или задавая вопрос, нужно увязывать свое высказывание с тем, что было сказано до этого. Подобная тактика позволяет плавно переходить от одной фразы к другой и двигаться к конечной точке, минуя преграды. Вот что я говорю в тех случаях, когда люди не отвечают мне прямо: (мягко) «Это прекрасный ответ, но не на мой вопрос». Очень часто люди даже не помнят вопроса. Мое собственное исследование показало, что около 70% коммуникаций в организациях содержат препятствия для диалога. Это объясняет, в чем заключается основная проблема общения и почему так много продолжительных встреч оказываются безрезультатными. Диалог предполагает эмоциональную связь. Когда он блокируется, контакт нарушается.

Для переговорщиков искусство диалога заключается в том, чтобы избежать всех препятствий или намеренно использовать их для достижения цели. Концепция трансактного анализа, разработанная Эриком Берном и развитая его последователями, наиболее полно раскрывает процесс взаимодействия в диалоге⁵. В трансактном анализе рассматривается каждое высказывание и ответ на него, чтобы определить уровень диалога или констатировать его отсутствие. Понимая состояние собеседников, скрытое за содержанием слов, можно увидеть, к чему идет диалог, и даже прогнозировать его результат. Анализ каждой трансакции ценен тем, что дает возможность вмешаться в процесс, изменить его и таким образом повлиять на его исход. Например, если террорист требует, чтобы ему дали машину «немедленно», переговорщик обычно не говорит ему «нет», а спрашивает, кто может находиться в этой машине или кто ее поведет. Переговорщик также должен обнаруживать препятствия, выставляемые другой стороной, и уметь их преодолевать. Я включаю трансактный анализ во все тренинги для переговорщиков и в большинство курсов для руководителей организаций. Попрактиковавшись, эту технику может освоить каждый. Вы когда-нибудь чувствовали, что разговор «забуксовал», что он идет по кругу или просто стал скучным? Это значит, что вы оказались в заложниках

у собеседника и, возможно, у самого себя. Но вы можете научиться делать так, чтобы с вами этого не случилось.

Есть четыре основных препятствия, мешающие диалогу.

1. *Пассивность.* О «пассивности» говорят, когда человек предпочитает отступить или уклоняется от ответов, причем это проявляется в его поведении и речи. «Я» такого человека сфокусировано на подавлении себя, а не на обсуждении проблемы. Например, Мэри говорит Тому: «Я рассердилась, потому что ты опоздал на встречу». Том выглядит подавленным и не отвечает ей. Мэри начинает чувствовать себя неловко, но продолжает: «Чем ты занимался?» Том, по-прежнему пассивный, отвечает: «Ничего особенного». Само по себе молчание не есть признак пассивности — оно помогает думать или усиливает эффект воздействия. Пассивность Тома проявляется в отсутствии реакции на высказывания Мэри.

2. *Обесценивание.* Когда люди что-то преуменьшают, преувеличивают, не проявляют должного уважения, унижают других или себя, они прибегают к обесцениванию. Например, муж говорит, что отвезет детей в школу, а жена отвечает: «Куда тебе?! Ты же даже не знаешь, где находится их школа!» Или шестилетний ребенок хочет ухаживать за комнатными цветами, а кто-то из родителей замечает: «У тебя не получится, ты еще мал». Высказывания могут быть атакующими: «Ну, ты и тупица! Где твои мозги?» Слова: «Да, но...» — обычно обесценивают предыдущее высказывание собеседника. Часто в организациях менеджеры и сотрудники, общаясь в таком ключе, блокируют любую возможность продуктивного диалога.

3. *Переформулирование темы.* Под этим подразумевается смещение фокуса трансакции, чтобы избежать того, что может вызвать дискомфорт или сильные эмоции. Переформулирование темы может быть формой защиты, позволяющей сохранить привычные установки в отношении себя, других или окружающего мира. Жаки Шифф, Кен Меллор и др. называют это «навязыванием своей системы отсчета»⁶. При этом обсуждаемый вопрос и ответ на него касаются разных сторон проблемы. Если этому не воспрепятствовать, фокус диалога сместится и разговор пойдет в другом направлении. Собеседники начнут говорить не друг с другом, а «каждый о своем» или просто

будут ходить по кругу. При этом исходная проблема может быть вообще забыта. Например, Майк говорит коллеге: «Ты оставил секретный документ в ксероксе?» Пол отвечает: «Когда?» Или Мэри спрашивает: «Я тебя расстроила?» — а Джеральдин отвечает: «Что значит “расстроила”?» В этом обмене репликами связь между высказываемыми мыслями отсутствует. В переговорах с террористами такое наблюдается постоянно. Допустим, террориста спрашивают, не голоден ли он и не нужна ли ему еда, а он отвечает, что не ест «отравы». Вне связи с предыдущим высказыванием террорист вводит в транзакцию свою систему отсчета. Прямым ответом мог бы быть такой: «Да, я голоден» или «Нет, я не приму от вас еды, она может быть отравлена». Английский психиатр Р. Лэйнг говорит, что подобные транзакции «сводят с ума», потому что в них отсутствует «общая почва», позволяющая двигаться вперед⁷.

4. *Сверхдетализация*. Попросту говоря, высказывания содержат слишком много деталей. В этом случае диалог не развивается, поскольку говорящий сообщает излишние подробности, перегружая слушателей информацией, и главная мысль утрачивается или маскируется. О сверхдетализации рассказа свидетельствует усталость слушателей, когда оратор говорит слишком долго. Например, можно спросить, где находится больница, а в ответ услышать подробную историю города. Сверхдетализация часто встречается в мире бизнеса. Например, руководители устраивают презентации с таким количеством слайдов и подробностей, что никто не может усвоить столько информации. Если спросить этих руководителей, зачем они все усложняют, то в ответ вы услышите, что никак иначе эту тему не осветить. Однако говорящий и слушающий взаимно ответственны за то, чтобы помочь друг другу понять ключевые моменты обсуждаемого вопроса.

Существует еще шесть типов препятствий, возникающих при ведении диалога. Их можно называть вторичными, поскольку они часто дополняют первичные.

1. *Излишняя рациональность*. Разговор ведется слишком «аналитично», в нем отсутствует тепло и эмоциональный контакт между собеседниками. Такая манера обесценивает чувства, связанные

с обсуждаемой темой. Например, перед закрытием офиса руководитель, не понимая болезненных переживаний подчиненного, просто говорит ему: «Вы знаете, что всегда сможете найти работу. Вы же не думали работать здесь вечно». Не видя проблему с разных сторон, руководитель не сможет понять связанных с нею чувств и оказать поддержку в трудную минуту. Подобное препятствие слишком упрощает сложные эмоциональные проблемы, с которыми люди часто сталкиваются в организациях.

2. *Чрезмерная эмоциональность.* Когда в диалог вторгаются такие чувства, как гнев, печаль или страх, ясность мысли утрачивается. Эмоции заставляют нас говорить и делать то, о чем впоследствии придется сожалеть. Например, менеджер советует внести в отчет изменения, а его коллега встает с места, рвет готовый документ и бросает в мусорную корзину, крича: «Тебе невозможно угодить!» Эмоциональные препятствия не следует путать со страстностью или выражением чувств, относящихся к предмету обсуждения.

3. *Чрезмерное обобщение.* Мыслить чрезмерно обобщенно — это значит раздувать справедливое утверждение, доводя его до абсурда. «Общие» утверждения подменяют предмет беседы и уводят ее от первоначальной темы. Чрезмерные обобщения бессмысленны, неумеренно всеохватны и неуместны. Чрезмерные обобщения часто содержат слова «всегда» и «никогда». «Ты всегда опаздываешь на встречи», «Когда я говорю, ты всегда меня перебиваешь», «Никто не может вовремя сделать то, что нужно» — все это примеры чрезмерных обобщений.

4. *Абстракция.* Об абстракции говорят, когда беседа слишком отклоняется от темы и направление мысли утрачивается. Или же идеи и понятия не имеют отношения к конкретному событию, не соответствуют реальности и, по сути, являются слишком философскими. Например, кто-то спрашивает, который час, и в ответ слышит: «В нашей вселенной время является неопределенным и абстрактным понятием, изобретенным человеческими особями с целью упорядочивания и осмысления хода жизни». При подготовке некоторых специалистов: адвокатов, экономистов или инженеров — обучение ведется на абстрактном жаргоне, который хорошо работает только в профессиональном сообществе, но не за его пределами.

5. *Неискренность*. Избегание спорного вопроса или хождение «вокруг да около» свидетельствует о неискренности. Она отличается от чрезмерной детализации: хотя формулировки ясны, предмет обсуждения замалчивается. Вместо того чтобы сказать: «Не мог бы ты подвезти меня до станции?» — начинаются расспросы о том, как добираются на работу другие люди, во сколько они выезжают, как возвращаются домой, — обо всем, что касается поездки, но вопрос прямо не задается. Человек имеет конкретную цель, но боится услышать отказ или огорчить того, к кому он обращается.

6. *Нечестность*. Если собеседники не желают быть честны друг с другом, открытый диалог невозможен. В основе нечестности может лежать нежелание раскрыться, искажение чувств, отсутствие аутентичности. Например, когда вас спрашивают: «Ну как тебе моя презентация?» — вы отвечаете: «По-моему, ничего» (хотя на самом деле она вам не понравилась или, наоборот, очень понравилась).

Блокирование диалога происходит на двух уровнях. Во-первых, нарушается течение мысли, затрагивается предмет обсуждения. Во-вторых, препятствия нарушают фундаментальную эмоциональную связь, необходимую для диалога. Основная причина блокирования диалога — это желание сохранять дистанцию, прерывание или ограничение эмоционального контакта. Люди, блокирующие диалог, часто испытывают затруднения при формировании привязанности, включенности во что-либо и поддержания контакта во взаимоотношениях.

Анализируя ситуацию, в диалоге можно обнаружить одновременно несколько препятствий. Важно понять, когда блок выставляете вы, а когда — ваш собеседник. Переговорщиков специально учат эффективному диалогу. Однако во многих организациях процветает монолог и другие виды неэффективной коммуникации. Это заметно по затянутым, скучным и малорезультативным собраниям, которые только утомляют и раздражают их участников.

Если руководитель научится обнаруживать блоки в диалоге, он сможет существенно сократить продолжительность деловых встреч и проводить их более эффективно. Сколько раз вы присутствовали на встречах, в которых диалог блокировался? Был бы их результат иным, если бы вам удалось снять эти блоки?

Проявляя терпимость к блокированию диалога, легко оказаться в заложниках. Зато решив вмешаться и «выложить рыбу на стол», можно углубить диалог и выйти из роли заложника. Найдите время для тренировки. Я люблю практиковаться в углублении диалога, выбрав себе собеседника на коктейле или официальном обеде. Я также обучаю этому навыку при подготовке переговорщиков.

Техники выявления блоков в диалоге

1. *«Штрафные карточки»*. Я рекомендую и в организациях, и в семьях использовать «красные карточки» по аналогии со штрафными красными карточками в футболе. При встрече или дискуссии тот, кто блокирует диалог, получает от остальных участников красную карточку. Этот прием помогает участникам диалога осознавать свои высказывания и оставаться полностью включенными в разговор, если, конечно, они хотят быть услышанными и понятыми.

2. *Запрет на «Да, но...»*. Очень часто в деловых беседах можно слышать фразу «Да, но...». Кто-то высказывает свое мнение и в ответ слышит комментарий, начинающийся с этого вступления. Придя завтра на работу, подсчитайте, сколько раз вы в течение дня услышите «Да, но...». Эта формулировка — классический пример обесценивания, одного из четырех основных препятствий в диалоге. Ведь «Да, но...» вовсе не означает «да». Это выражение несогласия, уход от предыдущего комментария и вступление к тому, чтобы высказать свою точку зрения. На самом деле это отличный способ сказать «нет». Гораздо полезнее сказать «Да, и...» или просто «И...». Такое начало будет способствовать развитию, а не отвержению мысли говорившего. Ввести и на работе, и дома запрет на фразу «Да, но...» — это просто и очень эффективно. Иногда бывает полезнее сформулировать свое мнение более конкретно: «С этим я согласен(на), а с этим нет».

Фраза «Да, но...» свидетельствует о фокусировании «Я» говорящего на негативных сторонах ситуации и принятии им роли «разрушителя». Напротив, фраза «Да, и...» — это признак позиции «созидателя».

3. *Игра «Да, но...»*. Часто, проводя занятия, я демонстрирую блокирующий эффект фразы «Да, но...» с помощью игры. В нее

можно играть и дома, и на работе. Игра состоит из двух частей. Сначала приглашаются три добровольца, которым сообщается, что на организацию приема им выделен миллион долларов. Задача участников — решить, как следует потратить деньги. На то, чтобы прийти к согласию, им отводится полторы минуты. Единственное правило игры — начинать любую фразу со слов «Да, но...». Что же происходит? У участников возникает масса идей, однако они не могут договориться, поскольку постоянно возражают друг другу и каждый предлагает свое решение.

Во второй части игры те же самые участники выполняют другое указание: начинают любое высказывание со слов «Да, и...». В итоге участники не только приходят к общему решению, но и чувствуют прилив энергии и укрепление эмоционального контакта. Эта простая игра убедительно показывает, что слова могут как блокировать творчество и контакты, так и содействовать им.

4. *Правило четырех предложений.* В диалоге «мелочей» не бывает. Постарайтесь сделать так, чтобы людям было легко слушать и понимать вас. Для этого в дискуссиях, совещаниях рабочей группы или на больших собраниях используйте «правило четырех предложений». Каждый выступающий должен произнести не больше четырех предложений (если, конечно, он не делает презентацию). Необходимость ограничиться четырьмя предложениями заставляет людей прежде, чем высказываться, хорошо обдумать свою мысль. Благодаря этому участники диалога начинают лучше понимать говорящего. Правило не означает, что предложений всегда должно быть четыре; речь идет о способности к ясному и целенаправленному обмену мнениями. По моему опыту, применение этого правила приводит к потрясающим результатам: продолжительность встреч сокращается почти на 70%!

Принципы диалога

Создатель теории диалога Пол Грайс сформулировал несколько полезных принципов. По его мнению, каждый поворот мысли или высказывание нужно оценивать с точки зрения того вклада, который они вносят в обсуждение на данном конкретном этапе. Опираясь на

работу Грайса, Линча и Айзекса, я выделил пять принципов ведения диалога⁸.

1. *Принцип количества.* Ваше высказывание должно быть настолько информативным, насколько это необходимо исходя из ситуации, контекста и потребностей участников обсуждения. Наверняка вам встречались люди, склонные к многословию. Не уподобляйтесь им и дайте другим возможность высказаться и задать вопросы. Следите за реакцией окружающих, чтобы понять, достаточно ли уже сказано и не пора ли остановиться.

2. *Принцип качества.* Вы должны быть уверены в том, что ваше высказывание ясно, интересно, понятно, конкретно, информативно и правдиво. Не преувеличивайте и не уклоняйтесь в сторону.

3. *Принцип актуальности.* Пусть ваши высказывания вносят вклад в общее дело; они должны быть «по теме», отражать ее суть, быть важными, уместными, убедительными и значимыми в данной ситуации.

4. *Принцип личной включенности.* Избегайте неясных и неоднозначных выражений; будьте кратки и последовательны; помните о взгляде, улыбке, позе, о впечатлении, которое производите, о своих манерах и установках. Другими словами, используйте в коммуникации тело, эмоции, интеллект и дух. Будьте аутентичны, спонтанны и естественны. Чем проще вы себя ведете, тем больше вы включены в диалог. К сожалению, есть люди, в присутствии которых диалог стопорится.

5. *Принцип немногословности.* Этот принцип касается структуры ваших вопросов и ответов. Диалог требует полного внимания. Вступая в диалог, многие обнаруживают, что им приходится больше слушать, чем говорить. Если вы говорите, выражайтесь ясно и кратко. Помните о правиле четырех предложений. Если вы можете уложиться в три, это хорошо, если в два — еще лучше, а если в одно — это просто замечательно!

Исторически люди воспринимают диалог, прения, беседу как способ времяпрепровождения. Американские индейцы регулярно салятся в круг, чтобы поговорить. В Викторианскую эпоху после обеда

было принято беседовать, а обычай общаться, собравшись всей семьей за столом, сохранялся до последнего времени.

Безумный темп жизни в сочетании с вездесущим телевидением, компьютерами и видеоиграми привели к тому, что у людей не осталось времени на разговоры и тем более на диалог. К сожалению, общение в семьях часто сводится к обмену информацией и вопросам на бытовые темы: «Твои ботинки в шкафу», «Я буду дома в семь», «У тебя есть учебники?» Я желаю каждому найти время на то, чтобы открыть для себя удовольствие истинного диалога, который непременно приводит к укреплению эмоциональных контактов.

Энн Малкахи, председатель совета директоров и CEO компании Хегох, однажды сказала: «Самые ценные уроки лидерства я получила дома за обеденным столом, когда отец председательствовал на вечерних дебатах, которые вели я, моя мать и четверо братьев. Темы могли меняться: политика, бизнес, текущие события, городские проблемы, — но каждый знал, что может высказать свое мнение и отстаивать его»⁹.

Искусство слушания

В современном беспокойном мире искусство слушания начинает утрачиваться. Однако каждый может повысить качество своей жизни, овладев этим искусством. Наблюдая и слушая, мы получаем больше пользы, чем говоря. Китайский иероглиф «слушать» состоит из нескольких иероглифов: «сердце», «глаз» и «ухо», — и все это необходимо, чтобы слушать по-настоящему. Умение слушать — это первый шаг к эффективному диалогу.

По этой причине переговорщики задают множество вопросов. Они знают, что вопросы проникают в душу глубже, чем нотации. Переговорщики уделяют большое внимание своим словам и тому впечатлению, которое они производят. Умение слушать и отвечать лежит в основе эффективного диалога. Вопросы — это самый короткий путь к тому, чтобы увидеть фокус «Я» террориста, понять его мотивы, оценить ситуацию и степень риска для заложников. А если знать, что поставлено на карту, что движет другим человеком, можно использовать диалог эффективнее, в том числе и для разрешения конфликта.

Чтобы уметь включаться в настоящий диалог, необходимо овладеть четырьмя основными навыками слушания.

1. *Внимание к ощущениям.* Это слушание на самом глубинном уровне. Слуховая система воспринимает голос говорящего и содержание сообщения. Человек слушает и говорит буквально «всем телом»; поэтому необходимо уметь внимательно относиться не только к словам, но и к «языку тела» собеседника.

2. *Интерпретация.* Из высказывания — слов и фраз — извлекается смысл, и в этом процессе также участвуют тело, эмоции, интеллект и дух.

3. *Оценка.* Когда сообщение понято, оно оценивается с точки зрения содержащихся в нем доказательств и фактов. В результате слушатель соглашается или не соглашается с говорящим.

4. *Ответ.* Вербальное и невербальное поведение слушателя демонстрирует говорящему, что сообщение принято и что, осознав и обдумав услышанное, слушатель будет готов отвечать.

Хорошие ораторы не всегда являются хорошими слушателями, и наоборот: те, кто хорошо слушает, не всегда хорошо говорят. Активное слушание предполагает умение слышать не просто слова. Главное — это понять их смысл и содержащийся в них «энергетический заряд», а не обдумывать ответную реплику. Внимательно слушайте вместо того, чтобы готовить ответ. Активное слушание требует сосредоточенности, и о том, насколько вы сконцентрированы, скажет язык вашего тела.

Существует разница между пассивным и активным слушанием. Слушать «пассивно» — это значит позволять разуму блуждать, отвлекаться, а эмоциям — перерождаться в скуку. На скольких встречах вы были пассивным слушателем, думали о постороннем и ваши эмоции не имели никакого отношения к предмету обсуждения? Слушать активно — значит, наоборот, быть вовлеченным в беседу, концентрировать на ней внимание и сосредоточивать все силы души. Как вы думаете, способны ли вы слушать всем своим существом? Каждый переговорщик работает именно так.

Быть «хорошим слушателем» означает также умение понимать суть высказываний. Даже если какое-то высказывание кажется вам ошибочным, можно задать вопрос: «Почему вы так думаете?» Помните, что ваша цель — поддержать контакт с собеседником и

понять его мысли. И для вас важно развить мысль говорящего, а не заблокировать или исказить ее.

Руководители, у которых даже после многочисленных специальных занятий не получается использовать приемы активного слушания, могут воспользоваться следующим рецептом: перед тем как высказаться самим, они должны задавать уточняющие вопросы. Например, они могут перефразировать услышанное, задав такой вопрос: «Правильно ли я понял, что вы говорите то-то и то-то?»

Чтобы убедиться, что мысль говорящего была правильно понята, хорошие слушатели повторяют ее своими словами. Давая обратную связь и слушая с установкой «на понимание», мы можем действительно воспринимать и обдумывать высказывания собеседника и давать адекватные ответы, демонстрируя тем самым свою включенность в беседу. Для предотвращения и разрешения конфликтов необходимо оказывать влияние и поддерживать контакт, а это невозможно без умения слушать.

Диалог и здоровье

В 1785 году шестидесятипятилетнего доктора Джона Хантера начали мучить боли в груди. Опытный диагност, знающий свой организм и понимающий, что может спровоцировать приступ стенокардии, он однажды заявил: «Моя жизнь находится в руках любого негодяя, который досаждаёт мне своими приставаниями».

Во время заседания правления госпиталя Святого Джорджа, состоявшегося 16 октября 1793 года, один из коллег вывел доктора Хантера из себя. После этого доктор Хантер в гневе вышел из зала и тут же скончался¹⁰.

Эта история показывает, как слова могут отразиться на здоровье. Ее мораль такова: если позволять брать себя в заложники, это может иметь фатальные последствия.

Важно понять, что «говорение» и «слушание» влияют на физиологию человека гораздо сильнее, чем принято думать. Исследования показывают, что, когда мы говорим, частота сердечных сокращений (ЧСС) и артериальное давление (АД) повышаются. Наоборот, во время слушания эти показатели падают. Слушание расслабляет и снижает уровень физиологической активации организма. Общение с супругом, детьми, друзьями, коллегами влияет на состояние сердечно-сосудистой системы не меньше, чем физические

упражнения и диета. И если оно вызывает неприятные эмоции, то может ухудшить состояние сердца и сосудов и даже привести к преждевременной смерти¹¹.

Хорошие навыки слушания активируют вегетативный компонент ориентировочного рефлекса, что позволяет снизить уровень возбуждения ЦНС. Термин «ориентировочный рефлекс» принадлежит русскому физиологу Е. Н. Соколову¹². Результаты его исследований, впоследствии неоднократно подтвержденные, показывают, что фокусирование внимания на внешнем мире без установки на самозащиту снижает ЧСС и улучшает кровообращение. Эти данные подтверждают, что важно быть ориентированным вовне, «смотреть вокруг» и слушать других¹³. Уметь слушать полезно для здоровья.

Джеймс Линч провел обширные исследования процесса слушания и того эффекта, которое он оказывает на человека. Результаты этих исследований описаны в книге «Язык сердца: сила диалога» (The Language of the Heart: The Impact of Human Dialogue).

Это направление исследований, развивающее подход И. П. Павлова, выявляет связь между социальным взаимодействием и физиологией человека. Павлов известен своими экспериментами на собаках и учением об условных рефлексах (см. главу 1)¹⁴. Павлов заметил, что, когда люди входили в комнату или выходили из нее, это вызывало у собак физиологическую реакцию, что мешало исследованиям. Для повышения точности данных все замеры пришлось проводить только в условиях изоляции экспериментального животного, когда контакты с людьми или другими собаками исключались. Павлов отметил и прекрасно понял то, что впоследствии было названо «эффектом персоны», но предпочел игнорировать его и в результате в своих исследованиях не уделил внимания социальным аспектам физиологических процессов.

После девяти лет исследований, проведенных в России, ученик Павлова Джеймс Гантт вернулся в Соединенные Штаты. Он считал, что для понимания физиологии собак необходимо исследовать «эффект персоны» более глубоко. Гантт пришел к выводу, что биология и физиология человека также имеют выраженную социальную составляющую. В его опытах люди входили в комнату при

самых разных условиях, и Гантт регистрировал физиологические и поведенческие реакции собак (в особенности лай) до их появления, во время нахождения в комнате и после ухода. Когда собаки лаяли, ЧСС и уровень АД соответствовали реакции активации. Этот феномен Гантт назвал «реактивностью». Но то, что Гантт обнаружил после этого, стало одним из крупнейших открытий в биологии. Когда собаки прекращали лаять и начинали прислушиваться, их ЧСС и АД снижались как минимум до исходного уровня. Слушать — значит расслабляться. После возникновения реактивного состояния и реакции активации наступает процесс слушания и происходит снижение возбуждения.

Джеймс Линч, ученик доктора Гантта, задался вопросом: «Можно ли уподобить лай речевому высказыванию?» Эта необычная гипотеза ведет к более глубокому пониманию социальной природы реактивности сердечно-сосудистой системы человека. В своих исследованиях Линч сделал уже известное нам открытие: АД и ЧСС повышаются, когда человек говорит, и снижаются в процессе слушания. Оказывается, этот эффект во время обычных разговоров выражен даже сильнее, чем при выполнении физических упражнений. Линч показал, что в любом диалоге кровеносные сосуды то сужаются, то расширяются: когда мы говорим, давление повышается, а когда слушаем — понижается. Однако многие не умеют слушать. Поэтому Линч разработал высокоэффективную программу лечения гипертонии, помогая больным изменить их стиль «говорения» и «слушания»¹⁵.

На уровень АД также влияет то, как именно мы говорим. При быстрой речи давление повышается быстрее, чем при плавной. Линч обнаружил, что люди, относящиеся к так называемому типу А, более подвержены сердечно-сосудистым заболеваниям в силу особенностей их речи¹⁶. Люди типа А чрезвычайно склонны к конкуренции, стремятся к высоким достижениям, постоянно ощущают недостаток времени и не способны расслабляться. В результате они оказываются не в состоянии слушать. Таким образом, сердечно-сосудистый компонент реакции активации у них не снижается.

Неправильное дыхание говорящего приводит к повышению давления, чего не наблюдается при сбалансированном ритме беседы.

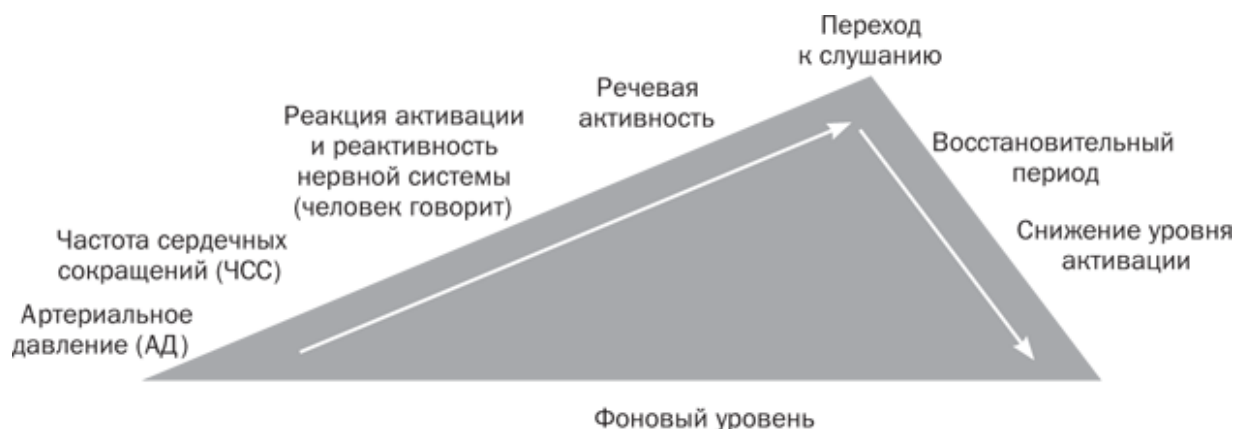
Для пациентов-гипертоников Линч разработал специальную тренировочную программу, названную «речь–молчание–речь». Когда пациенты начинали говорить «по-новому», их давление заметно снижалось¹⁷. Становится понятно, как важно, чтобы в диалоге слова шли «от сердца»; иначе говоря, нужно разговаривать «с» человеком, а не «для» него.

Дальнейшие исследования «эффекта персоны» показали, что при измерении давления врачом показатели оказываются на 20% выше, чем когда процедура проводится самим пациентом дома. Это наблюдение было названо эффектом «белого халата»¹⁸. Когда измерения производила медсестра, разница показаний составляла 10%.

В состоянии активации зрение и слух ухудшаются. Когда переговорщик задает вопрос, а террорист готов его слушать, его ЧСС и АД снижаются. Если же переговорщик блокирует диалог, это либо приводит к повышению давления, либо поддерживает и давление, и пульс на предельно высоком уровне. Это очень важный момент, ведь известно, что насилие совершается при высоком уровне АД. Переговорщик использует тактику задавания вопросов и поощрения «слушания», чтобы взять под контроль фокус «Я» террориста и снизить у него уровень физиологической активации, АД и ЧСС. Это дает возможность прогнозировать возможность насильственных действий. Когда человек слушает, это позитивно сказывается на уровне его АД и ЧСС; если же он не слушает, наблюдается обратный эффект. Ответ на вопрос есть форма слушания. Нежелание отвечать обычно расценивается как «неслушание».

«Эффект персоны» означает, что, когда мы к кому-то обращаемся, наше давление непроизвольно повышается. Когда мы слушаем, оно так же непроизвольно падает. Важно уметь регулировать свое состояние: не умея слушать, можно оказаться в заложниках. При этом АД и ЧСС, скорее всего, возрастут. Хороший диалог, основанный на глубоком эмоциональном контакте, очень полезен для здоровья (см. рис. 6.2).

Рис. 6.2. Когда мы говорим: психофизиологические показатели



Далее, на основе идей Линча Дж. Пеннбейкер исследовал, как влияют на состояние здоровья признание и доверительное отношение к людям. Предлагая рассказать о болезненных событиях своей жизни, он обнаружил, что у испытуемых с высокой готовностью к «самораскрытию» уровень гормонов стресса после откровенного разговора снижался. Необходимо, однако, отметить, что «эффект персоны» при откровенных рассказах наблюдается только в отношении тех людей, которые могут восприниматься в качестве психологической опоры. Линч обнаружил, что гипертоники опасаются говорить о своих чувствах кому бы то ни было, что делает для них самораскрытие потенциально опасным.

«В целом, когда (и если) люди решаются поделиться своими сокровенными мыслями и чувствами и действительно делают это, в организме происходят долговременные изменения. Теплопроводность кожи, являющаяся показателем торможения, во время исповеди снижается. В то же время АД, ЧСС и другие показатели активности сердечно-сосудистой системы повышаются. Но после предельно откровенных рассказов АД снижается ниже фонового уровня (замеров, сделанных в начале эксперимента)»¹⁹.

Линч исследовал связь одиночества и преждевременной смерти и описал возможности диалога с точки зрения биологии человека. По его мнению, диалог может быть более интимным, чем сексуальные отношения, поскольку в нем участвует не только тело, но и сердце. Линч утверждал, что подавление эмоционального самовыражения вследствие недостаточного осознания себя в детстве и подростковом возрасте приводит к эмоциональному отвержению²⁰. Отрицая

собственные чувства, мы отказываемся понимать себя; это приводит к эмоциональному отчуждению, мешающему установлению тесных контактов. В результате возникает состояние изоляции и заброшенности, «сковывающее одиночество», как его называл Боулби²¹.

Предельной формой одиночества является алекситимия, наблюдающаяся преимущественно у мужчин: человек не осознает своих чувств и телесных ощущений, испытывает отчуждение в диалоге и оказывается не в состоянии устанавливать глубокие эмоциональные связи²². Алекситимией, как правило, страдают независимые одиночки, с трудом осознающие и выражающие свои эмоциональные переживания.

Благодаря работам Гантта, Линча и других многие больницы и дома престарелых для борьбы с одиночеством реализуют программы «Наедине с животным». Пациенты, жители домов престарелых и их посетители принимают «визиты» собак или кошек и «разговаривают» с ними²³. После террористических актов 11 сентября собак использовали для успокоения и умиротворения пострадавших и их родственников.

Заключение

Вы когда-нибудь замечали, как дружеские искренние слова даже не слишком знакомых людей вызывали в вас душевный подъем? Это могла быть теплая улыбка и прощальные слова соседа при вашем отъезде; комплимент официанта в кофейне, сказавшего, что вы хорошо выглядите; приветствие сотрудника, встретившего вас у входа на работу. Поднять настроение и укрепить контакт несколькими словами совсем не трудно.

Я всегда начинаю лекции и семинары с приветствия: «С добрым утром!» — чтобы мои слушатели почувствовали, что им рады и к ним хорошо относятся. Я всегда называю учащихся по имени и во время их выступлений смотрю на них. Когда наши мнения расходятся, я пожимаю руку своим оппонентам, показывая, что разногласия имеют позитивный характер и что нас объединяет прочная, устойчивая связь.

Многие из моих учеников являются управленцами высокого уровня. Глядя на них, не скажешь, что их нужно подбадривать. Однако им это тоже необходимо. Вот почему важно помнить, что наша манера держаться и общаться способна вдохновить или обескуражить окружающих. Мы способны контролировать то, как мы говорим и слушаем, и от этого зависит возможность привлечения к диалогу других людей. Руководители могут непроизвольно блокировать взаимодействие, препятствуя установлению эмоционального контакта, без которого диалог невозможен. Научившись обнаруживать блоки в общении и устранять их, мы сможем превращать беседы в продуктивные, действенные и уважительные диалоги. Избегая ловушек, расставляемых «блокировщиками», руководители смогут организовывать общение — ко взаимной выгоде и для успешного решения проблем.

Диалог представляет собой один из наиболее сложных, но в то же время и благодарных видов человеческого взаимодействия. Это не просто беседа. В диалоге мы стремимся к поиску правды. При этом ощущается эмоциональная связь с партнером, что позволяет понимать истинный смысл его слов.

Общее понимание — это то, что объединяет отдельных людей и целые организации. Хороший диалог не сводится к словам; в нем также участвуют тела, эмоции, интеллект и дух людей. Язык тела говорит о наших мыслях и чувствах гораздо больше, чем слова.

Умение слушать — это ключевой элемент эффективного диалога. Существует глубокое различие между активным и пассивным слушанием. Все зависит от того, насколько мы стремимся понять другого человека.

Чтобы собеседник понял, что вы его услышали, повторите сказанное своими словами или задайте уточняющие вопросы.

Надо запомнить

1. Когда человек говорит, частота сердечных сокращений (ЧСС) и артериальное давление (АД) повышаются и организм приходит в состояние активации. Во время слушания ЧСС и АД снижаются и человек расслабляется. Слушать полезно для здоровья.

2. Диалог позволяет понять мысли, передаваемые с помощью слов. Слова можно уподобить контейнерам, используемым для транспортировки энергии, идей и эмоций. У каждого человека имеется свой уникальный опыт и свои впечатления, которые могут обогатить диалог и принести пользу.
3. Найдите время для настоящего диалога с окружающими. Забудьте о том, сколько он длится; когда вы думаете только о диалоге, можно лучше понять друг друга и узнать нечто новое.
4. Диалог — это важная составляющая успешных переговоров. Он позволяет установить истинные потребности и интересы наших партнеров.

[Библиография к главе 6](#)

Глава 7

Возможности переговорного процесса

14 июня 1985 года двое ливанцев, пронесших на борт огнестрельное оружие и гранаты, захватили самолет американской авиакомпании Trans World Airlines, следовавший рейсом 847 из Афин, и приказали пилотам взять курс на Бейрут. Один из террористов сильным ударом сбил с ног стюардессу Ули Дериксон и, когда она уже лежала на полу, еще раз ударил ее ногой по ребрам. После этого его напарник вышиб дверь кабины, и первый преступник на глазах у стюардессы стал угрожать оружием пилоту и бортижеру.

Ливанцы не говорили по-английски, но Ули сумела объясниться с одним из них по-немецки. Следующие пятьдесят пять часов она находилась в центре драматических событий и выступала в качестве переводчика в напряженных переговорах между экипажем самолета и захватчиками.

Как впоследствии рассказали в интервью New York Times пассажиры, когда преступники начали их избивать, Ули пыталась вмешаться и остановить террористов. Она выдвигала свои требования («Не бейте этого человека») и задавала вопросы («Зачем вам нужно их бить?»).

Во время дозаправки в Бейруте перед вылетом в Алжир Ули умоляла террористов отпустить пассажиров. В результате они освободили семнадцать пожилых женщин и двоих детей. Когда бригада аэропорта отказалась заправлять самолет бесплатно, преступники сказали, что убьют одного из заложников. И Ули снова вмешалась, предложив свою кредитную карточку фирмы Shell. Ее 5500 долларов хватило на 6000 галлонов топлива.

Террористы приказали Ули проверить паспорта пассажиров и сказать, есть ли среди них евреи. Но стюардесса спрятала их паспорта. Прибыв в Алжир, захватчики освободили еще двадцать пассажиров, после чего снова приказали лететь в Бейрут.

Среди пассажиров террористы обнаружили троих военнослужащих США: двоих водолазов военно-морских сил и одного армейского офицера. Их связали и избили. После посадки в Бейруте одного из моряков, Дина Стэтхэма, убили выстрелом в голову, а его тело выкинули из самолета. Затем преступники принялись избивать другого моряка, Клинтон Саггса. По его словам, Ули пыталась закрыть его собой и кричала: «Довольно! Прекратите!» В результате террористы оставили его в живых. Позже на борт поднялась группа исламистов, и он вылетел обратно в Алжир.

Через тридцать шесть часов террористы освободили еще тридцать пять заложников, включая Дериксон, и с оставшимися тридцатью девятью пассажирами отправились в Бейрут. В итоге заложники были переданы лидеру шиитов, который освободил их 30 июня 1985 года после того, как израильские власти выпустили из тюрьмы тридцать одного заключенного ливанца.

Имя Ули Дериксон, спасшей жизни многих людей, стало известно во всем мире. За свой героизм она получила Серебряный крест от организации ветеранов «Легион мужества»¹.

Интуитивно или вследствие специальной подготовки Ули применила одно из золотых правил, которому должны следовать заложники. Их жизнь зависит от умения установить эмоциональный контакт с террористом, сохранить в себе силы оказывать влияние, убеждать и вести переговоры. Заложники не должны позволять себе чувствовать свою беспомощность. После того как в самом начале Ули дважды ударили, она могла отступить, испугаться, занять пассивную позицию или покориться либо, наоборот, стать агрессивной. Но она сохранила самообладание и сумела с помощью убеждения повлиять на террористов.

Переговоры — это процесс, посредством которого заинтересованные стороны разрешают спорные вопросы, вырабатывают план действий, добиваются личной или коллективной выгоды и пытаются достичь взаимоприемлемых результатов.

Переговоры предполагают диалог, с помощью которого можно разрешить проблему, породившую конфликт. Другими словами, переговоры — это искусство говорить «нет», сохраняя при этом эмоциональный контакт, до тех пор, пока не будет достигнуто соглашение. Хороший переговорщик может сказать: «Нет, и давайте продолжать разговаривать». Во время переговоров диалог создает атмосферу, позволяющую выразить потребности обеих сторон, понимать общие интересы и находить варианты разрешения конфликта. Пытаясь понять нужды друг друга, стороны работают совместно.

Чтобы разрешить или урегулировать конфликт посредством переговоров, стороны должны сообщать о своих потребностях, желаниях, чувствах и мыслях, а также слушать, к чему стремятся, что чувствуют и о чем думают партнеры. Переговоры не означают капитуляции. Можно вести переговоры и при этом сохранять свое влияние.

Преступник приставил нож к горлу женщины и закричал:

— Я убью ее за то, что она со мной сделала! Она разбила мне жизнь!

Переговорщик, работавший с этим конфликтом, попросил Питера, бывшего служащего, которого эта женщина уволила, положить нож.

— Нет, я ее сейчас убью!

Переговорщик спокойно ответил:

— Питер, можешь поговорить со мной несколько минут? Я попробую тебе помочь.

— Ты не можешь мне помочь! Моя жизнь кончена. Сейчас я перережу ей глотку. За то, что она со мной сделала, она заслуживает смерти.

— Можешь ли ты поговорить со мной минуту? Уверен, что я смогу тебе помочь.

— Сейчас никто не может мне помочь.

— Питер, я знаю, что у тебя есть семья. Какие у них останутся воспоминания?

Уступив уговорам и рыдая, Питер сказал полицейским:

— Я люблю своих детей. Я не могу так с ними поступить.

Можно ли назвать этот быстрый обмен транзакциями удачными переговорами? Да. Почему? Женщина осталась жива. Своей жизнью она обязана переговорщику. Что он сделал? Он задавал вопросы, постоянно менял тему, говоря то о ноже, то о времени, то о детях Питера. С каждой уступкой, которую делал Питер, вероятность успешного исхода переговоров возрастала. И, как мы узнали из предыдущей главы, артериальное давление (АД) Питера снижалось всякий раз, когда он слушал вопрос и отвечал на него. Такой работой переговорщики занимаются каждый день, и это умение может освоить любой человек.

Десять шагов переговорного процесса

Переговоры — одновременно простой и сложный процесс. Переговорщики должны не забывать об этом — видеть и деревья, и лес — и не пасовать перед трудностями.

В конфликтах беседа и диалог могут решить многие проблемы. Когда их возможности исчерпываются, в дело вступают переговоры. Толчком к разработкам в этом направлении послужила бесценная работа Фишера и Юри, выполненная в рамках Гарвардского проекта, посвященного переговорному процессу².

Опираясь на их разработки, я могу описать переговоры как десять шагов.

1. Установление глубокой эмоциональной связи.
2. Отделение человека от проблемы.
3. Выявление собственных нужд, пожеланий и интересов.

4. Выявление нужд, пожеланий и интересов другого (других).
5. Использование целенаправленного диалога.
6. Формулирование цели и нахождение общих целей.
7. Поиск возможностей, подготовка предложений, готовность идти на уступки.
8. Заключение взаимовыгодных сделок.
9. Выработка соглашения.
10. Завершение отношений или поддержание их на позитивной ноте.

Первый важный шаг — это *установление глубокой эмоциональной связи* с другим человеком (или с другими людьми). Она представляет собой нечто большее, чем простой разговор. Глубокий контакт лежит в основе согласованности чувств, эмоциональной синергии, позволяющей собеседникам оказывать друг на друга влияние. Вспомните: мы говорили, что для установления контакта не обязательно любить человека. Эмоциональный контакт — это способ обмена энергией, включенность собеседников в процесс, позволяющая совместно преодолевать трудные моменты в беседе. Неудача многих переговоров вызвана неспособностью установить контакт. Глубокая эмоциональная связь создает основу вербальной коммуникации; оценить ее можно по степени включенности сторон во взаимодействие.

Второй шаг предполагает *отделение человека от проблемы или от выдвигаемых им требований*. Помните, что сами по себе люди проблемой не являются. Предлагаю вам обдумать мое утверждение. В ситуации захвата заложников проблему могут представлять еда, требования дать машину, агрессивные установки или угроза жизни заложников. Лучший подход — это не сосредоточиваться на человеке, а выстроить иерархию проблем. Обычно для установления эмоционального контакта начинают с самого простого. Например, можно начать с требований еды. Какую еду хотят террористы? Важно помнить, что, отнеся человека к категории «сумасшедших» или «тупых», мы перестаем видеть его индивидуальные особенности. Задача состоит в том, чтобы сохранить контакт и позитивное отношение к человеку.

Нужно фокусироваться на проблеме, а не судить человека. Руководители бизнеса, которые научатся действовать именно таким образом, могут стать действительно успешными переговорщиками.

В-третьих, необходимо *уяснить собственные нужды, пожелания и интересы*. Тщательно продумайте, чего вы хотите от переговоров, в которые вступаете. Для поддержания позитивного фокуса «Я» необходимы самосознание, ясность ума и способность управлять своими эмоциями. Также нужно представлять границы своих возможностей и твердо знать, чего вы не хотите. Только уяснив, чего вы хотите и каковы ваши интересы, вы можете двигаться дальше. Переговоры — это путь к достижению того, что вы и ваш партнер считаете важным: выяснение намерений, постановка цели, формулирование миссии или решение задачи. Вспомним «Алису в Стране чудес» Льюиса Кэрролла. Оказавшись на развилке дорог, она увидела на дереве Чеширского кота. «Какую дорогу мне выбрать?» — спросила Алиса.

«А куда ты хочешь прийти?» — спросил в ответ кот. Алиса сказала, что не знает. «Тогда, — сказал кот, — твой выбор не имеет значения».

Не зная, куда вы хотите прийти, легко заблудиться. Все действия по ходу переговоров должны направляться заранее сформулированными ожиданиями.

Иногда я задаюсь вопросом, почему о своих интересах следует думать прежде, чем об интересах партнера по общению. Мне кажется, это необходимо, чтобы переговорщик мог выступить для террориста психологической опорой. Чтобы видеть свои интересы, необходимы ясный ум и четкое представление о цели, и это гарантия нашей устойчивости в неожиданных обстоятельствах. Если фокус «Я» замутнен, мы введем в заблуждение и другого человека. Ясность нашего разума позволяет оппоненту также мыслить яснее.

Четвертый шаг — это *уяснение в процессе слушания нужд, пожеланий и интересов другого человека*. Укреплять эмоциональный контакт помогает эмпатия. Необходимо проявить искренний и подлинный интерес к чужим желаниям. Если вы не знаете желаний и интересов другой стороны или не осознаете их достаточно ясно, вы не готовы к переговорам. Демонстрируя понимание чувств собеседника, вы укрепляете контакт. Желая понять чужие нужды, показываете свою

сосредоточенность на проблеме, а не стремление судить людей. Такая позиция демонстрирует вашу заинтересованность в том, чтобы другая сторона получила желаемое.

Пятый шаг — это вступление в *целенаправленный диалог*. Развитие переговорного процесса происходит в непрерывном диалоге. Как было сказано в главе 6, диалог помогает сторонам прояснить их интересы, потребности и желания. Другой человек может хотеть совсем не того, чего хочется вам, или вы оба можете заблуждаться относительно собственных пожеланий. Диалог помогает создать некое общее знание. Таким образом появляется возможность двигаться от исходного понимания к взаимовыгодным сделкам. Успех следующих пяти шагов зависит от того, насколько диалог важен для каждой из сторон.

На шестом этапе, опираясь на результаты проделанной работы, *формулируется цель и выявляются общие цели*. Это основной ориентир в переговорах. В истории о Питере, приставившем нож к горлу бывшей начальницы, первой целью переговорщика было побудить Питера опустить нож. Затем целью стало обсуждение проблемы времени — могут ли они поговорить хотя бы немного. И наконец, фокус обсуждения сместился на семью Питера и на то, как она воспримет его действия.

Необходимо различать позицию и цель³. О позиции говорят, когда некто начинает борьбу за территорию, символическую или реальную. Напротив, можно бороться за достижение целей, выражающих общие интересы. Когда нужды, пожелания и интересы становятся ясны и стороны воспринимают их во всей полноте, фокус обсуждения смещается к общей цели.

Седьмой шаг — это *поиск возможностей, выдвижение предложений и готовность идти на уступки*. Есть ли альтернативные решения, позволяющие разрешить противоречия и свести общие интересы воедино? В процессе беседы варианты могут и должны меняться; в обсуждении делаются шаги вперед и назад, выясняется, что нужно сделать, чтобы решить проблему. Таким образом участники переговоров переходят к следующей стадии работы.

На восьмой стадии заключаются *взаимовыгодные сделки*. При успешных переговорах каждая из сторон что-то выигрывает и чего-то

лишается. Это непростая задача. Для подобного исхода необходима совместная установка на то, чтобы действовать во благо каждой из сторон. Или, как иногда говорят, необходимо заменить установку «выигрыш-проигрыш» на установку «выигрыш-выигрыш». Готовность сказать партнеру: «Я хочу помочь вам достичь желаемого» — это верный путь к сотрудничеству.

Девятый шаг — это, собственно, *достижение согласия*, то есть заключение контракта или выработка понимания того, что именно обсуждалось. Соглашение сторон может быть неформальным и устным или формальным и письменным. Несмотря ни на что, рукопожатие и слова свидетельствуют о теснейшей эмоциональной связи, возможной между людьми. Они могут служить основой для самых продуктивных соглашений.

Наконец, переговоры — это такой процесс, который помогает *закончить обсуждение в позитивном ключе*. Люди, никогда не встречавшиеся друг с другом прежде, могут в результате переговоров успешно взаимодействовать. Если же успешные переговоры состоялись с теми, с кем вы живете или работаете, вам будет легче совместно достигать успеха и в дальнейшем. После успешных переговоров отношения могут продолжиться, а дружеский контакт — укрепиться.

Переговоры не требуют много времени, они должны быть ясными и недолгими. Когда с партнером налажен хороший контакт и вы знаете, чего хотите, вам нетрудно кратко сформулировать собственную цель. Если противоположная сторона столь же ясно осознает свои пожелания и может говорить лаконично, вы имеете все шансы договориться очень быстро.

Жан Батист Ламарк, пионер биологии, утверждал, что эволюция и прогресс покоятся на четырех основаниях: умении концентрироваться на поставленной цели, приспособляться, существенно меняться в случае необходимости и сохранять память о прошлом⁴. Эффективные переговоры основаны на тех же принципах.

Подходите к переговорам позитивно

Успешные переговоры требуют ориентированной на достижение цели стратегии. Для выработки стратегии вы должны иметь позитивную

установку. Вот ее составляющие:

- демонстрация уважения к противоположной стороне;
- позиция «выигрыш-выигрыш»;
- терпение и умение чувствовать ситуацию;
- отказ от борьбы с оппонентом.

Демонстрируйте уважение к оппоненту

Слово «уважение», или, по-старому, «респект», происходит от латинского *re* (назад) и *spesere* (смотреть). Восприятие — это все. В жизни многое зависит от того, как мы видим, смотрим и воспринимаем. На самом деле каждый получает то, что ищет. Если вы ищете врага, то находите его, если ищете союзника, он обязательно появится. Войны начинаются в сознании. Применительно к слову «респект» я истолковываю приставку *re* (назад) как фундамент уважительного взаимодействия, основанного на честных переговорах.

Уважение — это умение видеть в оппоненте самостоятельное и уникальное человеческое существо и принимать его таким, каков он есть, с его мыслями и чувствами. Это не значит, что с ним следует во всем соглашаться и что все его действия должны вам нравиться. Просто нужно сохранять спокойствие и уважительно относиться к тому, как ваш партнер воспринимает окружающую действительность. Нужно уметь отделить действия от человеческой личности и обсуждать разногласия, не атакуя и не унижая оппонента.

Неуважительное отношение вызывает обиду, ненависть и желание нанести ответный удар. Когда мы защищаемся или атакуем противника, обсуждаемая проблема уходит из фокуса внимания, и именно это лежит в основе деструктивных конфликтов.

Много лет назад, когда я занимался обучением полицейских, моя группа во время патрулирования арестовала человека, оказавшего сопротивление при задержании. Во время схватки страсти накалились. Когда нарушителя вели к машине, он плюнул мне в лицо. Это привело меня в ярость, и первой реакцией было желание ответить ему. Но я совладал с собой, тем более что я должен был подавать пример полицейским, и не поддался первому порыву. Самодисциплина позволила мне сохранить уважительное отношение к хулигану.

Именно этому я ежедневно учил полицейских. Задержанный продолжал плевать даже в полицейской машине, пока в конце концов ему не завязали рот тряпкой. Благодаря этому случаю я узнал, каких эмоциональных затрат требует профессиональное поведение сотрудников правоохранительных органов. С тех пор мое уважение к полиции и самому себе заметно возросло.

Неуважение выражается в предубежденности, неприязненном отношении, нападках на личность, эмоциональных вспышках, попытках унижить. Менее явно неуважение может проявляться в отношении социальных ролей, территории, границ и правил поведения. Вербальные демонстрации неуважения — это уколы, нападки или унижения.

Уважение лежит в основе отношений с людьми, оно должно быть сердцевинной любого взаимодействия. Уважение гарантирует, что в результате общения ни одна сторона не окажется в заложниках.

Руководствуйтесь принципом «выигрыш-выигрыш»

Ключом к установке «выигрыш-выигрыш» служит стремление удовлетворить желания сторон, а не фокусироваться на проблеме и не форсировать решение, выгодное только кому-то одному. Представим себе семью, думающую о путешествии. Муж хочет провести две недели вдали от телефона и планирует пеший поход по Аляске. Жене хочется купаться, отдыхать и читать. Она не желает есть консервы и тащить на себе тяжелый рюкзак. Ей нужен комфорт и состояние расслабленности, а за всем этим лучше всего отправиться на курорт.

Супруги могут дискутировать до бесконечности. В итоге возможны три варианта. Один уступит другому, и двое несчастных побредут с рюкзаками по Аляске или будут сидеть у бассейна на курорте. Это решение не принесет радости никому, потому что один будет обижаться и портить настроение другому.

Или они могут устать от препирательств и либо отказаться от совместной поездки, либо выбрать место, куда по-настоящему не хотелось ехать ни тому ни другому. Это решение не отвечает потребностям ни мужа, ни жены, но зато они оба, не уступив друг другу, могут «сохранить лицо». В результате таких «переговоров» они лишат себя возможности хорошо провести отпуск и зря потратят время

и деньги. Или же супруги проведут отпуск по отдельности вместо того, чтобы укрепить эмоциональный контакт друг с другом.

Чем в этой ситуации может помочь стратегия «выигрыш-выигрыш»? Прежде всего, каждый должен понять, чего именно он ожидает от поездки: уединения, возможности расслабиться, поплавать, вкусно поесть и т. д., — и не связывать исполнение этих желаний с каким-либо определенным местом. Поняв свои пожелания, супруги могут совместно рассмотреть различные маршруты, которые могли бы удовлетворить потребности обеих сторон.

Подход «выигрыш-выигрыш» работает, поскольку для начала семья решает, чего она ждет от поездки, а после этого супруги могут вместе двигаться в одном направлении. В результате в выигрыше оказываются оба, поскольку находится вариант, удовлетворяющий общие потребности.

Похожая история произошла с японцами и американцами, которые работали в одной компании и собрались совместно провести отпуск. Но для начала надо было выбрать место отдыха.

Японцы, которых было больше, чем американцев, стремились подышать свежим воздухом, погулять на природе. Они предлагали поехать в горы. Желая избежать конфликта и сохранить дружеские отношения с японцами, американцы, мечтавшие об отдыхе на морском побережье, предложили поставить вопрос на голосование. Поскольку они были в меньшинстве, их поражение было неизбежно.

Японцы благожелательно, но твердо отклонили идею голосования и начали обсуждать различные возможности отдыха. Это задержало отъезд на целый день. Зато в результате японцы обнаружили горное озеро, и американцы были счастливы, поскольку это давало им возможность плавать, кататься на лодках и водных лыжах.

Когда японцев спросили, почему они, составляя большинство, отказались от голосования, они ответили, что эта процедура позволила бы им оказаться в горах быстрее, но угрожала бы отдыху их американских друзей. Японцы считали, что американцы останутся неудовлетворенными и это негативно скажется на моральном климате в рабочей группе. Кроме того, они понимали, что, если обе группы соберутся отдыхать вместе и в следующем году, американцы получат моральное право выбирать, куда поехать, поскольку сейчас они лишились этой возможности.

В голосовании есть только победители и побежденные. Те, кто не удовлетворен результатами, могут утратить интерес к задаче, ради решения которой проводилось голосование. В результате они начнут работать медленнее и с меньшим энтузиазмом, а в худшем случае

могут даже саботировать принятое решение. Кроме того, неизбежный раскол приведет к появлению «рыбы под столом», что будет влиять на все последующие решения группы. Напротив, единодушные решения, хотя они и требуют времени, и предполагают готовность отказаться от своей позиции, все-таки являются решением каждого члена группы. Каждый может чувствовать, что вопрос обсуждается в открытую, и осознавать личную ответственность, что побуждает членов группы находить решение. Когда на достижение консенсуса нет времени, все же следует выслушать мнение меньшинства и пойти на возможные уступки. Когда ощущается включенность в общее дело, есть одно правило совместной работы: меньшинство присоединяется к решению большинства в силу взаимных обязательств, существующих между членами группы.

При переговорах возможные варианты решения могут не соответствовать вашим пожеланиям в точности, но максимально удовлетворять потребностям обеих сторон.

Двое школьников поспорили из-за апельсина. Учитель разрезал его, дав каждому по половинке. Однако выяснилось, что один хотел сделать сок, а другой собирал цедру для джема. Если бы дети сумели обсудить, для чего каждому из них нужен апельсин, и тот и другой получили бы желаемое⁵.

Важно уметь видеть не столько потери, сколько преимущества, которые можно получить с помощью переговоров.

Будьте терпеливы и учитесь чувствовать ситуацию

Терпение и умение чувствовать ситуацию идут рука об руку. Чтобы обнаружить в беседе подходящий момент, нужно замечать все нюансы хода переговоров и понимать людей, с которыми имеешь дело. Чувствовать ситуацию — это значит выбрать момент для того, чтобы сделать важное заявление, предложить решение или поставить проблему. Подходящий момент наступает тогда, когда противоположная сторона максимально готова к тому, чтобы услышать вас и дать благоприятный ответ.

Если у вас не хватает терпения, чтобы дождаться оптимального момента, вам трудно извлечь выгоду из переговоров.

Умение чувствовать подходящий момент помогает переговорам, потому что:

- вы можете общаться более успешно и профессионально;
- продолжительность переговоров сокращается;
- другая сторона будет лучше понимать вашу позицию;
- можно быстрее достичь взаимовыгодного решения.

Умеете ли вы почувствовать момент, когда можно предложить новую идею или решение? В этом деле готовых рецептов нет, поэтому чем больше переговоров вы будете вести, тем лучше это будет у вас получаться.

Чувство момента в переговорах сродни этому же чувству в танцах, гольфе или теннисе: везде нужна тренировка. Постепенно вы научитесь улавливать сигналы, свидетельствующие о том, что партнер готов к восприятию ваших идей. Сигналы могут быть вербальными и невербальными (например, на языке тела готовность к восприятию выражается кивками, подтверждающими согласие, или наклоном корпуса собеседника в вашу сторону).

Рон должен был участвовать в переговорах с придирчивыми заказчиками. Войдя в переговорную, он решил сесть в стороне от коллег, по другую сторону стола, ближе к гостям. Повернувшись к руководителю делегации всем корпусом, Рон внимательно его слушал. В ходе беседы тот стал поворачиваться к Рону и отвечать на его взгляды. Когда гость закончил говорить, Рон задал ему несколько уточняющих вопросов и затем предложил решение, которое, по его мнению, было выгодно обеим сторонам. Как позже рассказал Рон, он понял, что подходящий момент наступил, когда руководитель делегации принял такую же позу, как он.

Избегайте борьбы с оппонентом

Во время переговоров старайтесь не замечать проявлений недовольства со стороны собеседника и фокусируйтесь только на обсуждаемой проблеме. В противном случае вы легко можете попасть в заложники к своему оппоненту. Фокус вашего «Я» должен быть сосредоточен на цели. Эта тактика выводит оппонентов из равновесия и подтачивает их веру в себя. Если прием не срабатывает, вы можете, опираясь на факты, обсудить поведение партнера, задав ему прямой вопрос. Например: «Мне кажется, что я говорю о (тема беседы), а для

вас более важно и интересно нечто другое. Не могли бы вы сказать, что вас беспокоит? Мы решим этот вопрос и продолжим переговоры».

Или, если партнер начинает кричать, можно сказать так: «Мне кажется, мы перешли на личности и отошли от темы. Я заинтересован(а) в обсуждении проблемы и ее разрешении ко взаимной выгоде. Если вы сегодня к этому не готовы, возможно, стоит перенести встречу. Если же есть дополнительные проблемы, которые вам хочется обсудить, давайте их сразу проясним».

Помните, главное — это вернуть беседу к основной проблеме, которую можно сформулировать объективно, вместо того чтобы обсуждать недостатки или действия оппонента. Сохраняя объективность, вы не окажетесь на «боксерском ринге», где придется сражаться с оппонентами по их правилам.

Помимо возвращения к объективной формулировке проблемы и игнорирования словесных нападок оппонента важно также ориентировать беседу на будущее. Пусть другая сторона вспоминает о прошлых несправедливостях или проблемах. Обсуждайте только основные вопросы и их решение в будущем. Не отвечая ударом на удар, вы обезоружите противника. Важно терпение.

Одно из наиболее ярких воспоминаний о начале моей работы с полицией относится к 1968 году. Тогда еще в полиции не было групп по ведению переговоров с захватчиками заложников. Мы прибыли на место происшествия вместе с полицейским офицером, который внушал мне большое уважение. Человек, страдающий паранойей, заперся дома и стрелял из ружья через окно. Соседи вызвали полицию. Решено было начать атаку с помощью слезоточивого газа. Напряжение нарастало. К счастью, офицер, которого я сопровождал, решил вмешаться в ход операции. Мы вместе направились к входной двери. Полицейский постучался и попросил разрешения войти.

— Нет. За мной шпионят. А на мой мозг воздействуют с помощью электричества. Они держат меня под контролем.

— А зачем им это нужно? — спросил полицейский.

— Меня хотят убить.

Полицейский мягко сказал:

— Послушай мой голос. Разве похоже, что я хочу тебя убить?

— Нет, в твоём голосе слышно участие.

— Тогда давай помоги мне. Отопри замки. Позволь нам с другом войти, и мы посмотрим, где у тебя проходит электропроводка. Мы можем решить эту проблему.

Хозяин дома открыл часть замков и спросил, что полицейский будет делать, когда найдет источник воздействия. Тот ответил, что просто остановит

излучение и тогда хозяин сможет жить спокойно. «Все имеют право спокойно жить в своем доме». Человек открыл оставшиеся замки и позволил нам войти в дом. Полицейский представил меня как своего друга. То, что я увидел потом, противоречило всему, чему меня учили и что я знал о том, как надо общаться с параноиками. Полицейский приложил палец к губам и прошептал: «Надо быть осторожными, потому что, возможно, они нас подслушивают».

«Войдя» таким образом в мир параноика, он тихо спросил:

— У тебя есть фольга?

Хозяин дал полицейскому фольгу. Тот на четвереньках прополз по всему дому и закрыл все розетки фольгой. Потом повернул телевизор экраном к стене и сказал:

— Мы же не хотим, чтобы излучение шло через экран.

Потом полицейский спросил:

— Пока мы будем ждать, не прекратится ли излучение, можно выпить чашечку кофе?

Когда кофе был подан, мы втроем тихо посидели несколько минут. Затем полицейский и хозяин решили, что воздействия больше не происходит.

— Да, я думаю, что ты смог их остановить. Мне никогда не приходило в голову использовать фольгу.

Из дальнейшего разговора выяснилось, что больной живет один, никто о нем не заботится, а единственный друг недавно умер. Он уже лечился от паранойи, однако перестал принимать лекарства.

Мы продолжили диалог, договорившись, что главное — это обезопасить дом. Далее полицейский, взявший на себя роль психологической опоры, велел мне помочь хозяину найти врача, которому можно доверять.

Через час больной спокойно вышел с нами из дома. Мы доставили его в госпиталь, где я представил его знакомому врачу и установил между ними контакт, позволивший вывести больного из острого состояния.

Самое ценное для меня в этом воспоминании — это то, что полицейский оказал больному психологическую поддержку и убедил его согласиться со своим решением. Полицейский не позволял уйти разговору в сторону. Он сумел войти в вымышленный мир больного, установить с ним глубокую эмоциональную связь, вывести его из дома и доставить в больницу.

Как установить отношения во время переговоров? Прежде всего не совершайте типичной ошибки: не начинайте налаживать контакт, когда переговоры уже начались. Его нужно установить до предъявления проблемы. Чем больше времени вы уделите налаживанию контакта, тем успешнее пройдут переговоры. Кроме того, так вы сможете ослабить возможное напряжение и враждебность.

Приобретя некоторый опыт, вы станете лучше понимать истинные мотивы собеседников. Диалог превратится в слушание и только потом

в говорение; появится новая цель — узнать, чего хочется вам.

Еще одна история демонстрирует, как можно быстро научиться вести переговоры даже с преступниками, склонными к насилию.

Эрик Сингер, радиоведущий, оказался в роли переговорщика, когда беглые заключенные потребовали, чтобы им дали возможность выступить во время его эфира. Из тюрьмы Техаса сбежало семеро человек. Четверых удалось схватить, пятый покончил с собой, а еще двое — Мерфи и Ньюбури — убили полицейского офицера в городе Ирвинге, добрались до Колорадо, и там их удалось выследить. Перед тем как сдаться, преступники захотели дать интервью на радио. В качестве интервьюера был выбран Сингер.

В течение двух часов его готовили полицейские переговорщики. Они объясняли, что нужно избегать провоцирующих слов вроде «сдаться», и советовали использовать вместо этого такое словосочетание, как «выполнить обязательства». Переговорщики советовали задавать определенные вопросы определенным способом и в обмен на прекращение кровопролития дать заключенным несколько минут на то, чтобы высказаться.

— Мне нельзя было ошибиться, — рассказывал Сингер. — Снова и снова обдумывая ситуацию, я говорил себе: «А что если я произнесу неверное слово? Допущу неверную интонацию? Что тогда произойдет?»

В конце интервью Сингер сказал своим собеседникам, что они должны «честно выполнить договоренность». И Мерфи, и Ньюбури сдались властям.

Юри описал пять правил ведения продуктивных переговоров, следуя которым можно успешно завершить любой диалог⁶.

1. *Не поддавайтесь на провокации.* Отступите; успокойтесь и тщательно продумайте ответ. Воздержитесь от слов, которые пришли на ум первыми; большинство автоматических ответов имеют негативный характер и могут только обострить ситуацию.

2. *Не попадайтесь в ловушки, обходите их.* Для снятия негативных эмоций используйте приемы активного слушания и технику «Я-сообщения», позволяющие выразить свои чувства. Соглашайтесь по возможности всегда, но твердо отстаивайте свои принципы.

3. *Используйте вопросы: «Почему?», «Почему нет?» или «Почему это справедливо?»* Старайтесь увести конфликтующую сторону от обсуждения позиций и организовать принципиальные переговоры по существу.

4. *Облегчите оппоненту согласие.* Сделайте свои предложения максимально привлекательными.

5. *Взывайте к разуму, не стремитесь поставить противника на колени.* Уважение сработает лучше унижения.

В разгар страстей, когда идут переговоры, выполнить эти простые рекомендации труднее, чем кажется. Однако, следуя советам Юри и практикуясь в их применении, вы научитесь лучше контролировать себя и ситуацию, чтобы не попадать на переговорах в заложники.

Руководствуйтесь принципом взаимности и идите на уступки

Друг нашей семьи Альфредо — цирковой дрессировщик. Смотреть на то, как он работает со львами и тиграми, и интересно, и поучительно. Он бдительно следит за своими хищниками, но при этом ведет себя мягко и уважительно.

Он знает повадки каждого зверя. Он зовет их по именам и шутит с ними, как если бы они могли говорить. На самом деле они и вправду отвечают ему. Альфредо и его львы и тигры ведут диалог, обходясь без слов. В основе их взаимодействия лежат уступки, которые делает то человек, то звери. Это шаги вперед и назад в танце эмоционального контакта и взаимопонимания.

Альфредо, безусловно, хозяин ситуации, но он не ведет себя авторитарно. Он не бывает груб со своими подопечными и эмоционально не отстраняется от них. Он признает силу и власть хищников и относится к ним с уважением.

Когда Альфредо выходит вперед и щелкает бичом, они отступают и останавливаются. Затем он делает шаг назад, а звери движутся вперед. Потом шаг вперед делает Альфредо. Звери делают уступки, и Альфредо уступает тоже. Чередуя требования и уступки, человек мягко, но настойчиво побуждает этих опасных хищников начать бег по кругу внутри клетки. Одна упущенная уступка, когда Альфредо забудет сделать шаг назад, признавая мощь и силу этих божьих тварей, одно проявление неуважения — и дрессировщик может подвергнуться нападению.

Философия Альфредо проста: он знает повадки и желания каждого зверя, всегда проявляет уважение к ним и заслуживает их уважение, строит взаимодействие путем взаимного влияния и никогда не нарушает их личных границ. А еще он никогда не забывает поблагодарить своих хищников.

Во многом дрессура Альфредо базируется на принципе взаимности и обоюдных уступок. Он что-то дает и что-то получает. Принцип взаимности лежит в основе взаимодействия и сотрудничества. Он известен многим видам животных: обезьяны ухаживают друг за другом, сурикаты следят за приближением хищников, пока их товарищи насыщаются, — природа демонстрирует множество примеров соблюдения норм взаимности. Взаимность присуща и

человеку, а поскольку она свойственна человеческой природе, этот принцип лежит в основе всех взаимоотношений.

Уступки являются важной составляющей формирования контакта. Мы уже говорили, что для его установления не нужно любить человека. Некоторым это трудно понять, но тем не менее это так. В противном случае переговорщики не могли бы делать свою работу. Им платят за то, чтобы они говорили с кем-то, кого они никогда не встречали, чтобы незнакомец не причинил вреда другим, часто ни в чем не повинным людям.

Единственный способ решить задачу — это наладить эмоциональный контакт с террористом и выработать общую цель независимо от того, что уже сделал этот человек или что он грозит сделать. Облегчить работу переговорщика может такой прием: обнаружить уступку, сделанную террористом, и вознаградить его за этот шаг. Пусть она очень мала, все равно она важна, поскольку демонстрирует желание вступить в контакт.

— Вы утверждаете мое предложение? — спрашивает подчиненный у своего начальника.

— Нет, но я о нем подумаю.

Подчиненному хотелось бы услышать другой ответ, но менеджер пошел на уступку, и он заслуживает «награды».

— Благодарю вас за то, что вы готовы рассмотреть мое предложение, — говорит подчиненный. — Если для принятия решения вам нужна дополнительная информация, я готов в любой момент предоставить ее.

Хороший прием, работающий в любой ситуации, — выяснить, что чувствует другой человек, каковы его взгляды, и пойти в чем-то на уступку.

Атмосфера деловой встречи стала напряженной, когда один из коллег в резкой форме выразил несогласие с предложением. Ни одна из сторон не захотела уступать, и ситуация зашла в тупик. Желание защитить себя провоцировало все возрастающую агрессию.

Пойдя на уступки первым, можно содействовать возвращению беседы в деловое русло. «Я вижу, что это вас волнует. Помогите мне понять, чем вызваны ваши опасения». Вы не поддерживаете чужое

мнение, но понимаете, что существует другая точка зрения. В то же время ваш оппонент понимает, что вы его слышите и относитесь к нему с уважением, и это, скорее всего, сделает его менее враждебным. Вы идете на уступку, и наверняка оппонент ответит вам тем же. Именно в этот момент может совершиться переход от двух монологов к диалогу.

Не забывайте делать уступки и благодарить людей за встречные шаги, пусть и незначительные. Всегда будьте уважительны и любезны, относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам. Если человек чувствует, что к нему относятся с уважением, он видит ситуацию яснее и действует более осознанно. Наоборот, явное неуважение заставляет действовать иррационально. При разрешении конфликта без искусства уступок не обойтись.

К сожалению, многие считают уступки признаком слабости, хотя на самом деле принцип взаимности позволяет контролировать ход беседы и руководить ею.

Шон, новоиспеченный вице-президент по маркетингу, собрал команду на первую встречу, чтобы обсудить свою концепцию. Он чувствовал себя настоящим лидером.

Но один из участников обсуждения раскритиковал некоторые мысли Шона о роли маркетинга в организации. Вместо того чтобы поблагодарить всех выступавших и обсудить выдвинутые предложения, Шон, почувствовав, что на него нападают, повел себя агрессивно. Он заявил собравшимся, что нужно менять свои установки, присоединяться к большинству или уходить из команды.

Шона так разозлила критика его суждений, что он допустил грубую ошибку, которую не могли не заметить его подчиненные. Поддавшись эмоциям, Шон оказался в заложниках. Боясь, что его могут воспринять как слабого лидера, он решил использовать тактику пресечения любых вопросов, даже самых невинных.

Это сразу создало напряжение. Эмоции увели Шона в сторону от того, к чему он стремился. Среди его подчиненных возник разлад. Доверие исчезло, команда разбилась на два лагеря, и цель встречи — заинтересовать каждого сотрудника в предстоящей работе — не была достигнута. Собрание следовало начать с небольших уступок, и это помогло бы Шону вступить в диалог с подчиненными и совместно выполнить намеченное.

Как уже говорилось, при переговорах с захватчиками заложников для того, чтобы установить контакт и продемонстрировать готовность к взаимодействию, первыми задают вопросы о пище и неотложных

нуждах. Далее в подходящий момент переговорщик выдвигает встречное пожелание. Если террорист просит о чем-то более существенном, переговорщик тоже выдвигает более серьезные требования.

Подобная тактика уступок и пожеланий применима и дома, и на работе. Коллега спрашивает:

— Ты не мог бы прийти на мою презентацию и потом обсудить ее со мной?

Вы отвечаете:

— Конечно, с удовольствием. А ты не сходишь вместо меня на деловой обед, а то у моей дочери день рождения?

— Конечно, схожу.

Вот простой пример переговоров, когда обе стороны, идя на уступки, оказываются в выигрыше.

Правило взаимности универсально. Уступки лежат в основе взаимодействия и сотрудничества, это то же самое, что каждый день делает Альфредо, работая с дикими животными.

Эффект влияния и сила убеждения

Умеете ли вы оказывать влияние и убеждать? Это очень важно при контакте с теми, кто хочет взять вас в заложники. Вообще, убеждение и влияние помогают контролировать то, что происходит вокруг вас. Важно понимать, что ситуацию можно изменять с помощью поощрения и наказания и что страдание и удовольствие взаимосвязаны. Например, вы говорите своему ребенку: «Если ты отправишься спать прямо сейчас, я тебе почитаю» — или же: «Если ты не съешь овощи, то не будешь смотреть телевизор».

Хороший переговорщик знает, как одновременно использовать «кнул и пряник». Террорист должен осознать, что переговорщик может не только помочь ему, но и, наоборот, причинить вред. Вклад переговорщика в разрешение ситуации определяется тем, что он способен помочь террористу (послужить для него психологической опорой), но одновременно представляет для него потенциальную угрозу. Помня об угрозе насилия и возможности применения силовых мер, преступник может увидеть в переговорщике «союзника», могущего оказать ему содействие. Эффект контраста — это хороший

инструмент влияния⁷. О возможностях поощрения говорят часто, но не следует забывать, что оно может слишком дорого обойтись, если за одни и те же результаты придется платить все больше и больше.

Если вы являетесь руководителем, то у вас есть подчиненные и они должны получать вознаграждение за свою работу. Но как только вам придет в голову мысль, что вы «вознаграждаете» их, вы окажетесь в заложниках у собственного высокомерия: «Не хочешь со мной работать — это твои проблемы, а не мои».

Для того чтобы влиять и убеждать, необходимо доверие. Без него не скажешь правду, особенно неприятную. Если же вы скажете правду человеку, который вам не верит, это ни к чему не приведет.

Психологи исследовали роль страха как средства убеждения. Оказалось, что незначительные угрозы так же эффективны, как серьезные. Страх хорош до тех пор, пока люди действительно его испытывают. Когда чувствуешь, что угроза не столь велика, как казалось вначале, страх ослабевает. Любой родитель, часто прибегающий к угрозам, скоро замечает, что дети перестают в них верить и этот прием становится неэффективным.

Стараясь оказать влияние, многие прибегают к запугиванию, используя угрозы или предрекая потери. Это делается для того, чтобы взять человека в заложники. Его разумом начинает управлять страх: он боится, что его уволят или лишат премии. Фокус его «Я» смещается «на плохое»: на боязнь оказаться в нелепом положении, замешательство, одиночество, страх отвержения.

Страх — плохой стимул для стабильной, высокопроизводительной работы. Воодушевление плюс надежные и работоспособные коллеги гораздо эффективнее.

Эмоциональный контакт, влияние и убеждение невозможны без честности. Понимая истинные намерения человека, мы можем контролировать ситуацию, а не подчиняться ей. Переговорщики учат придавать словам нужный смысл. Влияя и убеждая, мы должны уметь защитить фокус собственного «Я» от нежелательных влияний и не оказаться в заложниках.

Влияние можно представить себе как возможность воздействовать на человека, положение вещей или ход событий, особенно когда не

требуется никаких явных усилий. Влияние есть способность достигать желаемого результата.

Обретение авторитета

Руководство группой, подразделением или компанией требует умения думать и взаимодействовать с людьми, а также влиять на них. Чем лучше руководитель понимает себя, тем более он способен поддерживать эмоциональный контакт с коллегами, подчиненными и высшим руководством. Необходимо укреплять свой «неформальный» авторитет — тот, что внушается лично вами, а не определяется вашим положением. Он не зависит от должности или стажа. Он зависит не столько от опыта, знаний или навыков, сколько от влиятельности человека и его вклада в общее дело.

В бизнесе руководителей следует оценивать по финансовым показателям. В то же время выдающиеся руководители понимают, что суть их работы заключается в управлении отношениями. Квалификация эксперта часто определяется знаниями и навыками, а секрет управления отношениями заключается в понимании важности контактов и способности побуждать работников максимально реализовывать свои возможности. Лидер должен заботиться об атмосфере, укрепляющей приверженность организации, позволяющей ощущать причастность общему делу, содействующей уважительному диалогу и росту творческого потенциала сотрудников.

Достижение равновесия между привязанностью к людям (способность к контактам) и приверженностью целям (стремление к успеху) предполагает высокую самооценку. Сочетание умения действовать твердо, но гибко превращает знающего менеджера в успешного лидера. Если вы можете оказывать влияние и убеждать, не прибегая к открытому давлению или официальным приказам, значит, у вас есть неформальный авторитет.

Умение влиять и убеждать совершенно необходимо в частной жизни и на работе.

Эту историю мне рассказала Лиз Прингл, мой друг и коллега.

«Когда я только переехала в Дайтон, штат Огайо, из маленького флоридского городка Лисбург, однажды в торговом центре незнакомец предложил мне починить мою машину. Он сказал, что у меня “из выхлопной трубы вырывается

пламя”. Пока он ковырялся с “проводами под приборной доской”, я стояла рядом и говорила ему, какие сердечные и замечательные люди живут в Дайтоне. А я-то боялась, что встречу здесь холодных, высокомерных горожан! Наконец он вылез из машины, сказав, что все исправил, и не взял с меня денег. Я снова поблагодарила его за доброту и помахала ему рукой на прощание. Вернувшись домой, я все рассказала мужу. Он отнесся к словам “мастера” скептически и очень удивил меня, сказав, что под приборной доской нет никаких проводов, из выхлопной трубы не может вырываться пламя и вообще мой рассказ — полная ерунда. На следующее утро на первой странице местной газеты я увидела фоторобот моего вчерашнего знакомого. Оказывается, он предложил подвезти женщину из того же торгового центра, но завез ее в лес и изнасиловал. Вспоминая этот случай, я всегда говорю: “Мы вступили с ним в контакт, и у него не хватило духу взять меня в заложники”».

Убеждение — это способность с помощью доводов, обоснований или просьб побуждать кого-либо что-то сделать или признать некую точку зрения.

Уметь убеждать — это не значит быть назойливым или манипулировать людьми. Люди могут захотеть сделать то, что вам нужно, не испытывая при этом негативных чувств. Писатель Наполеон Хилл сказал: «Убеждение — это магический ингредиент, который помогает двигаться вперед в профессии или бизнесе, добиваться счастья или поддерживать длительные близкие отношения»⁸. Убеждение покоится на доводах и просьбах, действующих на разум или чувства.

Специалист по психологии влияния и убеждения Роберт Чалдини сформулировал шесть принципов влияния, которые позволят вам вести переговоры эффективнее⁹:

1. *Авторитет*. Люди прислушиваются к экспертам. Они гораздо легче поддаются влиянию признанных авторитетов. Насколько авторитетно вы выглядите? Как вы говорите? Но авторитетность не следует путать с высокомерием. Только авторитет позволяет установить подлинный контакт.

2. *Последовательность*. Обычно люди склонны к постоянству, повторяемым и испытанным формам поведения. Мы предпочитаем быть последовательными и сохраняем признанные предпочтения. Испытывая сомнения или чувствуя неопределенность, в соответствии с принципом последовательности мы предпочитаем действовать так, чтобы не показаться слабыми или нерешительными. Если согласие

прозвучало публично или документ был подписан, как правило, люди с большей вероятностью выполняют обещанное. Например, подписав петицию в пользу общественных нужд, люди впоследствии наверняка пожертвуют средства на те же цели. Люди чувствуют себя обязанными оказывать поддержку, если они пообещали сделать это публично.

3. *Симпатия*. «Ты хорошо ко мне относишься, поэтому и я буду хорошо к тебе относиться». Людям нравятся те, кому нравятся они. Мы с большей охотой покупаем у знакомых, а не у незнакомцев. Симпатию укрепляют общие интересы и взаимные похвалы. Переговорщики не жалеют времени, стараясь найти общие интересы или параллели, чтобы укрепить позитивный «эффект персоны».

4. *Взаимность*. Люди платят той же монетой. Как у Альфредо, работающего с хищниками, если вы даете что-либо, люди чувствуют себя обязанными сделать что-то в ответ. Например, когда организация американских ветеранов-инвалидов к своим просьбам о пожертвованиях стала прилагать бесплатные почтовые наклейки, объем сборов увеличился вдвое. Люди чувствуют себя обязанными, даже получив подарок или услугу без каких-либо просьб.

5. *Дефицит*. То, что менее доступно, кажется более желанным. Люди хотят иметь редкие или необычные вещи. Рекламные объявления, содержащие выражения вроде «время ограничено» или «пока товар есть на складе», эксплуатируют этот принцип. Тот же прием используют торговые представители, заявляющие, что они располагают эксклюзивной информацией. В переговорах с террористами время всегда на стороне переговорщика. Однако необходимо убеждать преступника в том, что «именно сейчас» у него есть «редкая возможность».

6. *Общественное признание*. Люди следуют примеру тех, кого считают похожими на себя. Мы часто смотрим на других, желая узнать, что следует делать, и потом копируем их поведение, особенно в ситуациях неопределенности или неизвестности. Это пример позиции «коллективной ответственности». Если кто-то поступает таким образом, значит, это хорошо. Средства на благотворительные нужды собираются успешнее, когда активисты ходят по домам и хозяева в списке жертвователей видят фамилии соседей.

Чалдини утверждает, что эти шесть ключевых принципов универсальны¹⁰. Поняв их смысл, мы лучше видим, как их используют другие, и успешнее применяем сами. Благодаря шести принципам Чалдини мы сможем лучше убеждать других. Однако они срабатывают — по отдельности или все вместе, — только если мы ведем себя естественно. Аутентичность — это секретное оружие успешного влияния, убеждения и удачных переговоров. Памятуя о принципах Чалдини, вы избежите роли заложника. Каждый может вспомнить о покупках, сделанных под влиянием продавца, применившего один из этих принципов или все их сразу.

Помните: пострадать иногда не вредно

В 1990-е годы сотрудникам одной крупной международной компании разрешалось одеваться свободно. Однако со временем руководство почувствовало, что конкуренты, одевающиеся более изысканно, выглядят «профессиональнее» и это дает им определенные преимущества на рынке. Вышло распоряжение, согласно которому мужчины должны были являться на работу в галстуках. Казалось бы, выполнить его было несложно.

Но речь шла не о юридической фирме, сотрудники которой всегда одеваются в строгие костюмы. Никому не объяснили, почему введено новое правило. Сотрудников просто поставили в известность, что с такого-то дня галстуки необходимы.

У кого-то галстука не было; кто-то возражал против распоряжения, поскольку не встречался с клиентами лично и все вопросы решал по телефону. Большинство сочло эту идею глупостью.

В день, когда распоряжение вступило в силу, сотрудники явились на работу в галстуках с Микки-Маусами. Разумеется, на следующий день вышло новое распоряжение: «Больше никаких Микки-Маусов!»

Тогда мужчины надели галстуки с изображением обнаженных красавиц, что, естественно, не понравилось женщинам. Они, в свою очередь, стали надевать галстуки с изображением обнаженных мужчин.

В офисе творилось бог знает что, и все из-за каких-то галстуков!

Мир был восстановлен, когда сотрудники узнали, что руководство, оказываясь, было обеспокоено более «профессиональным» внешним видом конкурентов. «Галстучная директива» не означала, что другие льготы — бесплатные напитки и открытый кофе-бар — будут отменены. Не означала она и того, что дела компании пошли хуже. Просто руководство старалось следить за изменениями, происходящими на рынке.

Когда сотрудники поняли, почему нужно изменить стиль одежды, они согласились с нововведением. Но это произошло только после того, как им объяснили, какую выгоду это принесет компании и им самим.

Когда мы просим друзей, членов семьи или коллег что-то изменить, как правило, это вызывает сопротивление. Но конфликтной ситуации можно избежать с помощью влияния и убеждения. Людей нужно поощрять и мотивировать. Когда мы подробно объясняем, чем вызваны наши просьбы, люди с готовностью и сочувствием идут нам навстречу. Готовность следовать за лидером возникает, когда известна конечная цель. Другими словами, человеку необходимо «нарисовать картину» того, что ждет его в будущем¹¹. Выражения «без труда не вынешь рыбку из пруда» и «если долго мучиться, что-нибудь получится» особенно понятны спортсменам. Одиночки или команды все время помнят о конечной цели (приз, золотая медаль, рекорд) и ради достижения желаемого способны трудиться неделями, месяцами, годами. Чтобы добиться приверженности подчиненных общей цели и активно вовлечь их в работу, руководители тоже должны научиться мыслить в терминах приобретаемых при этом выгод.

Заключение

Переговоры — это эффективный инструмент разрешения конфликтов, заключения сделок и подписания соглашений. Но они могут быть использованы и в повседневной жизни. Любой родитель знает, что переговоры — лучший способ взаимодействия с детьми, и дети, в свою очередь, тоже осваивают это умение. Часто они оказываются даже более успешными переговорщиками, чем родители, поскольку ясно представляют себе свои интересы, нужды и желания.

Переговорщики начинают с установления эмоционального контакта, позволяющего людям работать сообща. Еще до начала «торгов» нужно ясно представить себе желания обеих сторон. Мы должны четко знать, чего хотим сами и чего хочет другая сторона. Переговорщики задают вопросы таким образом, чтобы выяснить пожелания и нужды террористов. Для этого нужно буквально уметь влезть в шкуру другого человека.

Важно помнить о принципе взаимности: если нам что-то дают, надо ответить тем же. Взаимные уступки помогают вести диалог, сохраняя уважительное отношение друг к другу.

Обычно переговоры предполагают определенные уступки или потери. Без них невозможно достичь взаимовыгодной договоренности.

Разъясняйте преимущества уступок, помогайте оппоненту понять: то, что кажется болезненным сейчас, в долгосрочной перспективе несомненно принесет ему пользу.

Не менее важны при переговорах влияние и убеждение. Но для того чтобы влиять и убеждать, нужно быть искренним и естественным. Руководитель, способный убеждать, обладает неформальным авторитетом и потому может вести людей за собой.

Переговорщики профессионально владеют навыками ведения переговоров, умеют оказывать влияние и убеждать. Эти навыки необходимы и руководителям в мире бизнеса. Регулярно практикуясь в ведении переговоров, оказании влияния и убеждении людей, можно усовершенствовать свои навыки. Это поможет не попадать в заложники стрессов и конфликтов, которыми пронизана вся наша жизнь.

Надо запомнить

1. Все успешные переговорщики начинают с установления эмоционального контакта. Он позволяет работать с любыми конфликтами, мешающими переговорному процессу.
2. Для достижения наилучших результатов в переговорах руководители используют неформальный авторитет.
3. Эффективные переговоры — это поиск взаимовыгодного решения; необходимо понимать пожелания, нужды и интересы обеих сторон.
4. Умейте ценить уступки. Давая, вы получаете что-то взамен. Принцип взаимности универсален. В любом случае так или иначе вознаграждайте за все возможные уступки.

[Библиография к главе 7](#)

Глава 8

Управляйте эмоциями

Это случилось в Нью-Йорке. Поздним вечером двадцатилетняя Джойс, психолог по образованию, шла домой. Внезапно у края тротуара остановилась машина. Двое молодых мужчин схватили ее, втолкнули в салон и приставили к горлу нож. Они были крайне возбуждены и агрессивны. Джойс было сказано, что ее отвезут в Нью-Джерси, изнасилуют и убьют. При этом от нее потребовали, чтобы она рассказывала, что чувствует в ожидании смерти.

Джойс видела взвинченное состояние мужчин и понимала, что их угрозы реальны. Похитителей буквально трясло от злости и страха.

После первого приступа паники Джойс осознала безвыходность ситуации и смирилась с неминуемостью смерти. Она говорила с похитителями спокойно и все время думала, что же их так напугало. У нее возникло странное чувство, похожее на материнское.

Джойс начала задавать похитителям вопросы. Сначала они не хотели ее слушать и все требовали, чтобы она рассказывала о своих ощущениях. Джойс призналась, что ей очень жаль умирать молодой, однако она знает, как суров закон в отношении насильников-похитителей, и понимает, что убийство неизбежно.

По дороге к пустынному побережью Нью-Джерси преступники все больше заводились. Они путались в словах и вели себя крайне агрессивно. Джойс продолжала расспрашивать похитителей, пытаясь выяснить, почему они так взвинчены. При этом Джойс уверяла мужчин, что им не стоит беспокоиться на ее счет, потому что она уже примирилась со своей участью.

Когда машина остановилась, мужчины вытащили Джойс наружу и указали на холмики, под которыми, по их словам, были закопаны их предыдущие жертвы.

Вновь потребовав, чтобы Джойс рассказала, что она чувствует перед смертью, они раздели ее и швырнули на землю. Когда один из мужчин навалился на нее, Джойс коснулась рукой его лица и сказала: «Все в порядке, не надо бояться».

При этих словах насильник не выдержал и зарыдал. Второй стал молотить кулаками по земле и кричать: «Что это? Что происходит?» Потом он тоже заплакал.

Через некоторое время Джойс села и сказала: «Ребята, мы можем вернуться домой».

Она оделась, и мужчины молча отвезли ее в город. Около первой станции метро она попросила ее высадить.

Хотя у Джойс было в кошельке 300 долларов, преступники даже не заглянули в него. Больше того, когда Джойс попросила денег на билет, похитители ей их дали.

Входя на станцию, Джойс услышала, как машина уехала¹.

Приняв неизбежность ситуации, в которой она оказалась, Джойс смогла использовать силу эмоций и слов, чтобы установить контакт с

похитителями, вовлечь их в диалог и спасти свою жизнь. Говоря неожиданные для преступников вещи и не позволяя им психологически повлиять на нее, она сумела сама оказать влияние на этих людей и убедить их отпустить ее. Другими словами, будучи заложницей, психологически она оставалась свободной. Джойс использовала прием, называемый «парадоксальной интенцией» — с виду делая одно, она в действительности делала совсем другое. Приняв неизбежность смерти, Джойс невербально продемонстрировала похитителям, что признает их «победителями». Однако поведение, направленное на поддержание контакта, приближало ее к истинной цели — сделать все возможное для того, чтобы остаться в живых.

Представьте себя в подобной ситуации: сможете ли вы спокойно к ней отнестись и не потерять контроля над эмоциями? Что вы будете делать? Чтобы не пасть жертвой эмоций, необходимо осваивать навыки, которыми воспользовалась Джойс, понимать свои чувства и чувства других людей и управлять ими.

Как работают эмоции

Эмоции можно описать как душевное и телесное состояние, возникающее скорее непроизвольно, чем вследствие сознательного усилия, и часто сопровождающееся физиологическими изменениями.

Эмоции — та область, где психология и физиология тесно переплетаются и где наше «Я» неразрывно связано с восприятием мира и суждениями о других людях. Это результат взаимосвязи души и тела. Иногда эмоции противопоставляют мышлению, характеризуя человека как эмоционального или рационального. Выражения вроде «не поддавайся эмоциям» предполагают, что эмоции мешают думать.

Эмоциональные реакции могут вызывать внутреннее состояние и мысли, неподвластные нашему контролю. Нужно отметить, что психика человека способна выразить полный спектр эмоций от «чистой логики» до «чистой эмоции». Оказаться в заложниках можно, находясь в любой точке континуума как на его полюсах, так и между ними. Эмоции тесно связаны с приобретенными формами поведения — ассоциациями, сформировавшимися в центральной нервной системе благодаря нашему опыту. Фокус «Я» способен сохранять

аффективно окрашенные воспоминания и находиться под их сильным влиянием.

Физиолог Антонио Дамасио утверждает, что в ходе эволюции неврологические механизмы эмоций и чувств у людей сохранились для того, чтобы иногда человек мог действовать не раздумывая². Мышление, требующее времени, часто снижает шансы на выживание в тех ситуациях, когда решения должны приниматься очень быстро. Явные (осознанные) и неявные (неосознанные) формы поведения, хранящиеся в памяти, служат источником оперативных автоматических реакций. Мышление при всех своих достоинствах имеет ряд недостатков: оно требует времени и определенной информации. К тому же не всякий способен к серьезной умственной работе. Эмоции позволяют человеку действовать, минуя все эти ограничения. Люди часто рассказывают о случаях, когда вопреки очевидным фактам и знаниям они прислушивались к «непонятым чувствам», поступали соответственно и этим спасали себе жизнь.

Англичанин Энди Керк служил пожарным в Лейчестере больше двадцати лет. Пятого октября 2001 года его расчетная команда выехала на пожар в игорный дом. Посетителей в это время там не было. Огонь был несильным, и Энди решил, что команда может войти в здание. Все было в дыму, но через пять минут пожарным показалось, что они взяли ситуацию под контроль.

А потом без всякой явной причины у Энди вдруг возникло странное чувство. «Я не мог “пощупать это руками”, но чувствовал, что что-то должно произойти. У меня было время на то, чтобы вывести людей из огня». Несмотря на протесты товарищей, он приказал им немедленно покинуть здание. Внезапно раздался страшный грохот, и вслед убежавшим пожарным покатился огромный огненный шар. Здание сотряс взрыв, стены и крыша обвалились, а столб огня взметнулся на высоту 12 метров.

«Если бы не Энди, мы все погибли бы», — сказал потом один из пожарных.

Позже расследование установило, что Энди спас своих людей от одного из самых страшных явлений, возникающих при пожаре, — обратной тяги, когда взрывается кислород и огонь распространяется со страшной скоростью. Но такое случается очень редко, так откуда Энди мог знать, что это произойдет именно сейчас? По-видимому, он заметил признаки опасности, хотя не осознал их.

Какая-то часть нервной системы человека постоянно сканирует внешнюю среду, отслеживая возможные опасности. На подсознательном уровне Энди понял, что этот пожар отличается от тех, которые он видел раньше. Во-первых, дым был оранжевого цвета, не таким, как на других пожарах. Во-вторых, через открытые двери воздух всасывало в здание, хотя обычно он выходит наружу. Наконец, в-третьих, треск пламени звучал иначе.

Подсознательно Энди отметил все это и насторожился. После пожара он сказал: «Во мне интуитивно поднялось беспокойство»³.

Нельзя игнорировать свои чувства только потому, что мы не можем их объяснить. Эмоции могут давать ценную информацию о происходящем. Умение прислушиваться к интуиции — полезный навык.

Пять стадий эмоционального процесса

Чтобы лучше понять механизм эмоций — своих и чужих, — рассмотрим, как задействуются в нем душа и тело. Пересказывая работу Вильгельма Райха, Дэвид Боаделла описывает пять стадий, которые проходят эмоции⁴. Это возникновение, напряжение, разрядка, релаксация и фаза восстановления (рис. 8.1).

Рис. 8.1. Пять стадий эмоционального процесса



1. *Возникновение.* Эмоции должны пройти процесс «загрузки». Возникновение эмоций захватывает все существо человека: разум, тело, дух, при этом происходит физиологическая активация. Она обеспечивает энергию, необходимую для нашего существования. Вопрос в следующем: как возникают эмоции? Они свойственны всем. У кого-то они возникают быстро, и таких людей легко охватывает гнев, радость и т. д. Другие реагируют медленнее, и для возникновения эмоций им требуется больше времени. Третьи не поддаются эмоциям

вообще. Это люди, которые держатся отстраненно или имеют сниженную энергетику. Они могут казаться холодными, равнодушными и отчужденными, поскольку эмоции заперты у них глубоко внутри.

Кого-то эмоции буквально захлестывают. Само по себе возникновение эмоций не является проблемой. Главное — как человек к ним относится. Мы всегда переживаем их в той или иной форме. Перед лицом опасности ради самосохранения эмоции необходимо контролировать и уметь правильно действовать. Когда эмоция возникла и «жизнь как она есть» изменилась, одного разума для разрешения ситуации недостаточно. Ева Райх, дочь Вильгельма Райха, тоже известный исследователь, для описания того, как эмоции «начинают свой путь в человеке», использовала термины *сверхвозбудимый и инертный*⁵. Переговорщик должен хорошо представлять себе, как возникают эмоции и какого уровня они достигают у него самого и у захватчика заложников. Иногда тихий одиночка может быть опаснее истеричного человека.

2. *Напряжение*. Возникнув, эмоция начинает набирать силу, достигая состояния напряжения. Эмоциональное напряжение отражается на состоянии каждого органа, каждой мышцы, на биохимических процессах, происходящих в организме. Например, испытывая гнев, человек может стиснуть зубы, его шейные мышцы напрягутся, возможно, даже возникнут болезненные ощущения в легких и сердце и повысится содержание адреналина в крови. Но состояние напряжения, так же как возникновение эмоции, само по себе проблемой не является. Главное, чтобы оно могло разрешиться и не превратиться в хроническое или привычное, не стать чертой характера⁶.

Если напряжение не проходит, могут возникнуть психосоматические проблемы. Существует тесная связь между биологией, физиологией, эмоциями и сознанием. Когда люди описывают себя как «напряженных», «возбужденных», «беспокойных» или «нервных», это означает, что возникающие у них эмоции не получают выхода. Чтобы сохранять контакт с террористом, переговорщик должен поддерживать свое эмоциональное напряжение

на оптимальном уровне, не допуская его понижения и чрезмерного повышения. Возникновение эмоций и степень их напряженности хорошо контролируются словами. Другой пример — это переживание гнева. Если он возникает быстро, значит, тело «помнит» гнев, страх или грусть, пережитые ранее, и новый стимул просто открывает дорогу энергии, сохранявшейся в организме. Главное, о чем следует помнить, — это энергия эмоций. Однажды возникнув, она должна найти себе выход. Основное заблуждение в отношении эмоций состоит в том, что они «исчезают». Это не так. Эмоции трансформируются и «живут» внутри нас, пока не появится возможность от них освободиться.

3. *Разрядка.* Разрядка предполагает возможность высвободить эмоциональную энергию. Это можно сделать с помощью слов или действий. Например, от стеснения в груди поможет избавиться крик или плач. В противном случае энергия эмоций переадресуется различным системам организма. Например, страх может вызвать желудочные спазмы или напряжение в спине. Разрядка чрезвычайно важна. Она может быть интенсивной или слабо выраженной, но главное — насколько полно организм освободился от энергии, вызванной данной эмоцией. Если разрядка была неполной, в теле сохраняется напряжение, блокирующее возникновение новых эмоций. Вильгельм Райх также говорил о физиологическом расширении и сжатии⁷. При возникновении эмоции тело «расширяется», а при ее разрешении «сжимается», как шарик, который то надувают, то сдувают. Вдох — это расширение организма, выдох — сжатие. Любую эмоцию необходимо правильно «проработать», иначе деятельность эмоциональной сферы нарушится. Эмоциональную энергию можно сравнить с водами реки, движение которых подобно расширению и сжатию тела. Что произойдет, если реку перекроет плотина? А если давление воды будет столь сильно, что плотину прорвет? Переговорщики умеют давать выход собственным эмоциям и эмоциям террористов. Их работа полна драматизма и эмоций, и все же они добиваются успеха в 95% случаев, потому что умеют управлять эмоциями — своими и чужими.

4. *Релаксация.* При правильном завершении эмоции человек испытывает расслабление. Возникает состояние покоя, снижается уровень активации, что необходимо для здоровья человека. Об этом говорили Гантт и Линч, описывая сердечно-сосудистый компонент ориентировочного рефлекса (см. главу 6). Расслабление идет на пользу душе и телу. О пользе релаксации свидетельствуют многочисленные исследования. Если гормоны стресса подавляют работу иммунной системы, то релаксация восстанавливает ее и делает эффективнее. В расслабленном состоянии снижается артериальное давление и вместе с ним риск возникновения сердечных приступов и инфаркта, а также уровень активации эмоционального центра мозга — лимбической системы.

5. *Фаза восстановления.* О наступлении завершающей фазы эмоционального процесса свидетельствуют свобода и гибкость движений и действий. Посмотрите, как человек идет, говорит, стоит. Будучи полностью расслабленными, мы не можем действовать. В восстановительной фазе эмоционального цикла контролируемая релаксация позволяет поддерживать минимальный уровень напряжения, свидетельствующий о готовности к действию. Чем отличаются действия человека, испытывающего перенапряжение, от действий, выполняемых в оптимальном состоянии? В проблемных ситуациях вероятность успеха повышается, если человек действует в состоянии «потока». Те, кто в сложных обстоятельствах умеет восстанавливаться после пережитой эмоции, испытывают при этом приятные ощущения, своего рода флюиды (подробнее см. главу 9).

Полностью подавить свои чувства невозможно. Эмоции, несмотря ни на что, так или иначе проявляют себя, и человек может оказаться их заложником. Важно понимать, что одна эмоция способна блокировать другую. Если мы не в состоянии испытывать любовь, возможно, нами владеют гнев или страх. Блокирование какой-либо эмоции отражается на эмоциональной сфере в целом, на переживании других эмоций. Но этот факт часто остается без внимания. Нельзя игнорировать какие-то свои переживания и думать, что это никак не скажется на других чувствах.

Чтобы не стать заложником собственных эмоций, их нужно прежде всего осознать. Без этого невозможно эффективно управлять ими.

Кроме того, нужно точно понимать состояние других людей и правильно реагировать на него, учитывая, на какой стадии эмоционального процесса находятся в данный момент ваши оппоненты. Все знают, что такое настоящий плач, крик или смех. Важно уметь выражать свои чувства. Также необходимо отметить, что некоторым выражение гнева или других эмоций не приносит облегчения, напротив — их эмоции усиливаются. Об этом следует помнить, работая с людьми, склонными к насилию. В отсутствие эмоций агрессия и насилие невозможны. У некоторых людей возникновение эмоций сопровождается малозаметными признаками вроде подергивания лицевых мышц или потирания пальцев. Волнение — это главный признак эмоции, о котором следует помнить как переговорщикам, так и тем, кому угрожает насилие. Внешние признаки волнения свидетельствуют о том, что происходит в душе человека и насколько вероятен эмоциональный выплеск. Наибольшую опасность представляют те, кто старается скрыть свое волнение, и только незначительные сигналы свидетельствуют о том, что вулкан вот-вот начнет извергаться. В печати часто появляются сообщения о молодых людях, которые вели тихий и уединенный образ жизни и вдруг убили кого-то дома, в школе или на работе.

Во время переговоров переговорщик должен быть эмоционально настроен на террориста и вместе с ним проходить все фазы эмоционального процесса. Важно, чтобы переговорщик не был холоден и отчужден, поскольку в таком состоянии установить глубокий эмоциональный контакт невозможно. Кроме того, он должен управлять своими эмоциями, чтобы не оказаться у них в плену.

Пять основных эмоций

Эмоции являются движущей силой обучения. Они обладают энергией и смыслом. Что происходит с человеком, «скачущим от радости» или чувствующим, что «его сердце разбито»? Хотя факт существования эмоций является общепризнанным, исследователи часто называют их по-разному. Идея основных, или «базовых» эмоций до сих пор продолжает обсуждаться. Известно только, что эмоции протекают на обоих уровнях, как на физиологическом, так и на психологическом. Применительно к работе с конфликтами, на мой взгляд, полезно иметь

представление о страхе, печали, гневе, радости (включая чувство любви) и сексуальных переживаниях.

Страх. Это чувство знакомо каждому. Оно помогает нам защитить себя, если возникает какая-либо угроза. Страх предупреждает об опасности, например, когда мы стоим у края скалы, оказываемся в шаге от несущейся машины или слышим незнакомый и неожиданный звук в темной комнате. Страхом можно назвать широкий спектр переживаний, начиная с легкого испуга и заканчивая парализующим ужасом. Когда мы чувствуем страх, кровь устремляется к мышцам, чтобы в случае необходимости было легче бежать. Сердце начинает биться чаще, глубокое дыхание увеличивает поступление кислорода в организм, а дополнительная секреция адреналина приводит нас в состояние повышенной готовности. В то же самое время тело застывает, пусть на долю секунды, чтобы можно было интуитивно оценить опасность. Человек, напуганный уличным грабителем, перед тем как убежать, на миг замирает. Его желудок сокращается, конечности холодеют, а кровь устремляется к центральным системам организма. В действие вступает механизм «сражайся или спасайся». Потом люди, как правило, говорят: «Я не помнил себя». Переговорщики знают: те, кто боится, порой могут быть опаснее, чем люди в гневе. Я сам видел женщину, испытывавшую острое чувство страха. Ее рост был всего около 155 см, вес — не больше 55 кг. Она подумала, что ее и ее ребенка пришли убивать, и в дело вступил механизм «сражайся или спасайся». Женщине удалось согнуть металлическое основание кровати, и, чтобы удержать ее, потребовалось шестеро полицейских.

Другая женщина, случайно наехавшая на своего полуторагодовалого сына, сумела приподнять автомобиль, чтобы высвободить из-под него ребенка. Затем она довезла сына до больницы и, лишь передав его врачам, упала в изнеможении. Страх активизирует наиболее сильные эмоции. Он может подвигнуть на убийство или дать мужество сражаться.

Печаль. Это чувство мы испытываем при утрате, когда лишаемся кого-то или чего-то. Чувство печали — составляющая нашего горя. Печальясь, мы плачем и еще долго вспоминаем о происшедшем. Печаль также наступает, когда не удается достичь желаемого, особенно если

было затрачено много времени и сил. Мы печалимся, потеряв нечто ценное: человека, служившего нам психологической опорой; ювелирное украшение, кого-то или что-то, к чему мы были привязаны. С чувством печали сопряжены тяжесть в желудке, внутренние боли, стеснение в груди, комок в горле и, наконец, слезы, а иногда и рыдания. Как пишет Уильям Фрей, автор книги «Плач: таинство слез»: «По-видимому, поплавав, люди чувствуют себя лучше, поскольку со слезами из организма выводятся вредные вещества, связанные со стрессом»⁸. Стараясь подавить печаль, мы не можем избавиться от напряжения, которое, не получив разрядки, остается в виде сдавленности в грудной клетке или кома в горле. Вспомните историю девочки Ханны и ее поросенка (см. главу 3). Элизабет Кюблер-Росс, изучавшая процесс переживания горя, считает, что плач — это важная человеческая потребность⁹.

Гнев. Гнев вызывает интенсивную эмоциональную реакцию. Он возникает в ответ на невозможность достичь желаемого и является частью рефлекса «сражайся или спасайся». Гнев — это позитивная эмоция, побуждающая человека к действию. Люди, не способные ощущать гнев, испытывают трудности при установлении личных границ. Но проблемы возникают и тогда, когда реакция гнева выражена слишком бурно. В гневе мы испытываем напряжение, передающееся в конечности, что заставляет нас размахивать руками, кричать и визжать. В глазах как будто полыхает огонь. Часто люди находят возможность выплеснуть свой гнев «не по адресу», например после неприятностей на работе поссориться дома с близкими. Этот феномен известен как *замещение*. В гневе важно найти способ его разрядки приемлемым путем, чтобы снять мышечное напряжение, вернуть обмен веществ в обычное состояние и суметь расслабиться. Китайская мудрость гласит: «Терпение в минуту гнева помогает избежать сотен дней сожалений». Секрет управления гневом не так уж сложен, но и не прост.

Радость и любовь. Переживая радость, мы испытываем удовольствие, ощущаем легкость, трепет и «невесомость» и словно излучаем эти чувства. В переживании радости задействовано все тело. Грудь расширяется, глаза сверкают, голова высоко поднята, а энергия

радости проявляется в улыбке, смехе, объятиях или крике. Радующиеся люди словно светятся. Радость расширяет границы нашего «Я» и открывает новые возможности. Ева Райх говорила о любви как об эмоции, направленной на конкретного человека, животное или предмет¹⁰. Радость всеобъемлюща и универсальна. Радость и любовь — это самые сильные эмоции, они являются главным источником нашей энергии.

Сексуальные переживания. Сексуальные чувства, как и все эмоции, в своем развитии проходят пять стадий: возникновение (реакция активации), напряжение (возбуждение), разрядку (оргазм), релаксацию и восстановление¹¹. Проблемы могут возникнуть на любой стадии, скажем, если человек не в состоянии возбудиться или достичь разрядки таким образом, чтобы удовлетворить своего партнера. Знание механизма сексуальных переживаний важно для переговорщика, поскольку насилие и угроза насилия часто связаны с фрустрацией сексуальных чувств, проявляющейся в форме ревности, ярости, утраты потенции и т. д. Существует явная взаимосвязь между насилием над детьми и сексуальной неудовлетворенностью супругов.

Все рассмотренные эмоции: страх, гнев, печаль, радость (любовь) и сексуальные чувства — имеют отношение к установлению контакта между людьми. Когда наши тела, мысли и чувства сливаются воедино, возникает обмен энергией, пульсирующей в нас самих и связывающей нас с близкими людьми, животными, домом, стоящими перед нами целями — со всем тем, к чему мы испытываем привязанность.

Идя навстречу возможностям, которые предоставляет нам жизнь, мы можем воспринять ее со всей полнотой чувств. Жить, не испытывая эмоций, невозможно.

К сожалению, многие не способны открыться навстречу тому, что предлагает им жизнь. Согласно Дэниелу Гоулману, люди, не желающие испытывать эмоции, оказываются запертыми сами в себе и лишенными привязанностей¹². Как правило, они становятся жертвами любого, кто сумеет войти в их жизнь — кто бы это ни был. Мы узнали о видах эмоций и стадиях их развития, а теперь рассмотрим три разновидности их переживания.

1. *Реактивные эмоции.* Это идеальный вариант. Эмоция возникает в ответ на реальную ситуацию. Тип эмоции и степень ее выраженности соответствуют ситуации.

Шерил попросила свою помощницу Джейн убрать на рабочем столе. В ответ Джейн гневно заявила, что ее слишком сильно контролируют и что ее «захламленный стол» ничем не отличается от других, а его состояние не сказывается на прочих сотрудниках, на клиентах или работе. Шерил была разгневана таким отпором, но потом поняла, что в ней говорил перфекционист. Начальница и подчиненная сумели договориться, придя к компромиссу в отношении того, что и как должно лежать на столе. Гнев Шерил быстро ослаб и достиг приемлемого уровня.

Реактивные эмоции создают основу для позитивных межличностных отношений. Однако иногда возникающие эмоции не соответствуют стимулу, и их можно назвать «нореактивными».

2. *Эмоции по ассоциации.* Этот способ переживания эмоций порождает проблемы. Эмоции по ассоциации возникают, когда вызвавший их стимул напоминает о прошлом¹³. Из памяти могут быть извлечены воспоминания, связанные с теми или иными типами ситуаций или стимулов. Оказываясь заложниками прошлого, мы проецируем его на настоящее. Из-за единственного слова, фразы или стимула, неизвестного переговорщику, дискуссия или переговоры могут внезапно предстать перед оппонентом в новом свете. Если преступник рос в семье, где жестокий отец кричал и прибегал к физическому насилию, громкий голос и вообще грубый голос мужчины могут напомнить об избиениях, и актуальная ситуация окажется окрашенной ранее пережитыми чувствами. Ее восприятие перестанет соответствовать нынешнему контексту.

В супермаркете женщина платила за хлеб и молоко. Сумма была небольшая — 2 доллара 95 центов. Покупательница протянула 2 доллара 70 центов. Кассирша сказала, что 25 центов не хватает. Мгновенно женщина пришла в ярость, стала кричать, что кассирша обозвала ее воровкой, и бросила продукты на пол.

Когда я прибыл вместе с полицией и поговорил с женщиной, я узнал ее печальную историю. Четыре года назад она потеряла мужа, и сейчас ей угрожает потеря дома, последней опоры в жизни. Когда она была маленькой, отец вел себя грубо, обвинял ее в краже печенья, денег или фруктов и часто бил. Ей постоянно нужно было думать о том, как себя защитить, и в настоящее время женщина лишилась психологической опоры. Поведение покупательницы свидетельствовало о том, что одна из мозговых структур — амигдала — вышла

из-под контроля неокортекса. Вследствие этого, хотя кассирша говорила вежливо, у женщины непроизвольно всплыли воспоминания о болезненных событиях. Она снова ощутила горе, которое ее не покидало: жестокость отца, смерть мужа и возможную потерю дома, — и ее эмоции выплеснулись на кассиршу.

Отрицательные эмоции, связанные с прошлым, почти всегда возникают, минуя сознание. Но этот феномен имеет и позитивную сторону: стимул может воскресить приятные воспоминания. Идя по улице, можно ощутить запах свежего хлеба. Вам сразу же вспомнится, как бабушка пекла хлеб, когда вы были ребенком. Вы даже можете вспомнить ее кухню и то, как вы намазывали на свежий хлеб масло и джем. Вы сможете припомнить все приятное, что было связано с бабушкой, если, конечно, сумели пережить ее смерть. В противном случае воспоминания заставят вас заплакать и будут печальными. Актуализацию эмоций по ассоциации можно назвать «эффектом резинки», поскольку воспоминания перетягивают нас из настоящего в прошлое. Это то, что называется «нажать на спуск» или «завести» человека. Чтобы не поддаться эмоциям, «эффект резинки» необходимо осознавать и контролировать.

3. *Замещающие эмоции.* Одна эмоция может быть подменена другой. Например, можно испытывать гнев и при этом заплакать. Или, чувствуя испуг, засмеяться. Мальчиков учат не плакать, и впоследствии они подменяют печаль или страх гневом. Напротив, девочек часто учат не сердиться, и, вместо того чтобы гневаться, они начинают плакать. Семейное воспитание, культура и групповые нормы — все вносит вклад в то, как люди переживают и выражают свои эмоции. Помните, что эмоции — это энергия, поэтому их подмена не способствует эффективной разрядке напряжения. Мы можем недостаточно проработать эмоцию, если подменяем ее другой¹⁴.

На ежегодной аттестации Шелли почувствовала, что начальник несправедлив к ней — он присвоил ей низкий рейтинг и раскритиковал ее работу. Она рассердилась и заплакала.

Босс, будучи мужчиной, не знал, как вести себя с плачущей женщиной, поэтому он назвал ее «слишком эмоциональной», предложил вернуться в свой кабинет и успокоиться. Она опечалилась, почувствовала себя отверженной и побежденной, то есть оказалась заложницей собственных эмоций.

Шелли могла бы остаться в кабинете и искренне признаться, что ее чувства были вызваны несправедливым отношением к ней. Начальник же своим поведением блокировал диалог, ведя себя надменно и отчужденно. Подмена эмоций не позволила ему выразить сострадание. На самом деле у Шелли было много возможностей оставаться включенной в контакт и влиять на установки своего босса. Иначе говоря, она могла бы не оказаться в заложниках ни у него, ни у себя самой.

Мотивация

Мотивация — это движущая сила всех человеческих поступков. Это внутреннее состояние, дающее энергию и делающее поведение направленным. Мотивация и эмоции тесно связаны. Мы стремимся избегать негативных эмоций и испытывать позитивные. Положительность или отрицательность эмоции зависит как от индивида, так и от социальных норм, принятых в данном сообществе. Поскольку мотивация присутствует в любой деятельности, она имеет большое значение.

На самом примитивном уровне любое человеческое действие направлено на избежание страданий, получение удовольствия или на то и другое одновременно. Чтобы мотивировать и вдохновить себя, нужно нежелательному исходу придавать негативную окраску, а желательному — позитивную. Конечно, это легче сказать, чем сделать. Насколько сильной должна быть боль, чтобы решиться оставить исходную цель и предпринять что-либо еще? И что будет, если мы научимся получать удовольствие от страдания? Желая повлиять на чье-либо поведение, покажите негативные последствия движения в первоначально избранном направлении и одновременно преимущества тактики, кажущейся вам более целесообразной.

Один мой знакомый хотел бросить курить. Он предпринял множество попыток, но каждый раз начинал курить снова. Этот человек забывал о неприятностях, связанных с курением. Как-то десятилетняя дочь пришла к нему в слезах. Плача на коленях у отца, она рассказала, что узнала в школе о состоянии здоровья курящих. Она боялась, что папа умрет до ее свадьбы и не увидит ее в подвенечном платье. Эта мысль была для отца слишком мучительна. Он сразу же затушил недокурную сигарету, крепко обнял дочь и заверил ее, что бросает курить и обязательно будет на ее свадьбе. Всякий раз, когда ему снова

хотелось курить, он вспоминал о слезах дочери. Прошло пятнадцать лет. Он не только присутствовал на свадьбе дочери, но и никогда больше не курил.

Между мотивацией, эмоциями и желаниями существует тесная связь. Будучи мотивированным, человек испытывает сильные положительные эмоции в отношении предполагаемой выгоды или достижения поставленной цели. Дэниел Гоулман называет самодисциплину «основой характера». Вот что он пишет: «Главное в характере — это способность мотивировать и направлять себя, будь то домашние дела, завершение работы или утренний подъем. И, как мы видим, способность откладывать получение награды, контролировать и направлять энергию действия представляет собой базовое умение, ранее называвшееся волей»¹⁵.

Чтобы достичь выдающихся результатов, нужно постоянно, даже в болезненные минуты и в периоды разочарования, удерживать в фокусе «Я» те преимущества, которые они сулят. Некоторые люди делают это автоматически, и подобное поведение кажется им естественным. Другим нужно пережить для этого внутреннюю борьбу. В последнем случае надо задуматься о своей жизни, вспомнить людей, которые оказывали нам психологическую поддержку, и то, чему мы у них научились. Классическим примером служит мир спорта: спортсмены терпят сильную боль и испытывают разочарования днями, неделями и даже годами, удерживая в фокусе «Я» желанную цель. У них в сознании всегда присутствует «образ будущего», и в этом спортсменов поддерживают тренеры.

Способность контролировать себя и воздерживаться от немедленного удовлетворения своих желаний помогает добиться успеха в жизни.

Уолтер Мишел, психолог, работающий в Стэнфордском университете, продемонстрировал, насколько для достижения успеха в жизни важна самодисциплина (то есть способность воздерживаться от немедленного получения вознаграждения ради достижения цели в будущем). В лонгитюдном исследовании, начатом в 1960-е годы, он предлагал проголодавшимся детям зефир. Он говорил, что одну штуку можно получить сразу, а если дождаться экспериментатора, который должен на время отлучиться «по делам», то можно будет получить уже две.

Эксперимент должен был подтвердить гипотезу о том, что дети, способные прождать двадцать минут, могут воздерживаться от немедленного получения вознаграждения и в состоянии контролировать импульсивное поведение.

Две трети детей, участвовавших в эксперименте, не сумели дождаться обещанной награды. Около трети испытуемых сразу хватали зефир, другая треть какое-то время крепилась, но все же съедала сладкое до возвращения экспериментатора. Только одна треть детей смогла вытерпеть до конца и получить «отсроченную» награду. Чтобы избежать искушения, они закрывали глаза, опускали лицо в ладони, говорили сами с собой, пели и даже пытались заснуть.

По прошествии многих лет, когда дети, участвовавшие в эксперименте, уже окончили школу, различия между двумя группами испытуемых оказались поразительными. «Сопротивлявшиеся» были более позитивно настроены, самостоятельны, не пасовали перед трудностями и могли от чего-то отказываться ради достижения конечной цели. Это были успешные люди, как правило, счастливые в браке, с более высокими, чем у большинства окружающих, доходами, удовлетворенные карьерой.

Те, кто в детстве не мог сдержаться и хватал зефир, оказались более тревожными, упрямыми и нерешительными, недоверчивыми, не уверенными в себе и поэтому не способными отказываться от повседневных соблазнов. Они не могли подчинить непосредственные побуждения достижению долгосрочных целей. На следующем этапе исследования они также демонстрировали отвлекаемость и выбирали виды деятельности, обещавшие немедленное вознаграждение. Импульсивность поведения преследовала их всю жизнь¹⁶.

Психиатр Морган Пек пишет: «Отсрочивая вознаграждение, мы программируем страдание и радость в том смысле, что радость ощущается сильнее, если ей предшествовало переживание боли. Это единственный достойный способ существования»¹⁷.

Людей может мотивировать страх, скажем страх неудачи. Представьте, что вам говорят: «Если вы не начнете работать лучше, то будете уволены». Подобные заявления могут стимулировать вашу активность. Желание избежать неприятностей и страх могут побудить человека изменить свое поведение. Напротив, люди, боящиеся успеха, демотивируют себя, предчувствуя горестные переживания, связанные с достижением поставленной цели.

Ценность эмоционального интеллекта в бизнесе

Какую роль управление эмоциями играет в частной жизни, понять легко. Но какое отношение эмоции имеют к бизнесу? В конце концов, бизнес — это рациональность, логика, информация, ведь так? Нет, не так! Многие исследования показывают, что компании, уделяющие внимание так называемому эмоциональному интеллекту, побеждают в

конкурентной борьбе те организации, в которых забывают о «праздных умениях» и занимаются только «фактами и цифрами».

В своей работе «Эмоциональный интеллект в бизнесе» (The Business Case for Emotional Intelligence) Кэри Чернисс из Ратгерском университете описывает множество ситуаций, в которых компетенции эмоционального плана: кооперация, адекватная самооценка, оптимизм и способность справляться со стрессом — обеспечивают большую продуктивность, удовлетворенность трудом и отсутствие текучести кадров¹⁸.

Исследование, в котором участвовали две тысячи служащих и менеджеров, показало, что из шестнадцати качеств, отличающих продуктивных работников, четырнадцать непосредственно относятся к эмоциональному интеллекту¹⁹.

На примере множества исследований, начиная с посвященных социальному интеллекту работ Э. Торндайка и заканчивая изучением эмоционального интеллекта Д. Гоулманом, деловой мир имел возможность убедиться в том, что эмоции сильно влияют на отношение к труду, качество работы и уровень обслуживания клиентов²⁰. Если позитивные эмоции в организации отсутствуют, она не сможет обеспечивать высокое качество труда и добиваться успеха.

Гоулман определил эмоциональный интеллект как «способность понимать чувства — свои и других людей, — необходимую для самомотивирования, управления собственными эмоциями и построения отношений»²¹.

Эмоциональный интеллект предполагает четыре жизненно важные компетенции:

1. *Самоосознание.* Это понимание собственных эмоций и результатов их влияния на нас самих и на других людей, а также уверенность в собственных возможностях при знании пределов личной компетентности. Это осознание того, как возникают и исчезают наши эмоции, как мы ведем себя при стрессе и в конфликтных ситуациях.

2. *Саморегуляция* предполагает умение справляться с собственными эмоциями, знание своих слабых мест, или «пусковых кнопок»; это

обучение контролю за разрушительными импульсами и умение действовать в стрессовых и конфликтных ситуациях.

3. *Социальные навыки* характеризуют способность слушать, оказывать влияние и убеждать, вовлекать собеседника в диалог, побуждать к сотрудничеству и укреплять отношения. К социальным навыкам также относится умение влиять на эмоции окружающих, используя собственное состояние.

4. *Эмпатия* — это способность чувствовать потребности других, понимать их желания и интересы, а также ощущать или осознавать чужие чувства. Эмпатия также предполагает способность к сопереживанию.

Влияние эмоций на настроение

Эмоциональные и физические состояния тесно связаны между собой. Изменить эмоциональное состояние можно, меняя состояние физиологическое. Следуйте формуле, выведенной Джеймсом Линчем: сначала посмотрите вокруг, затем взгляните вверх²². Сделайте глубокий вдох. Если вы чувствуете протест или отверженность, постарайтесь просто подвигаться. Часто человек не может изменить свое психологическое состояние из-за положения, в котором находится его тело, — в этой позе его разум оказывается «запертым». Важно встать и подвигаться — это способствует току энергии.

Недавнее исследование Брайана Майера из государственного университета Северной Дакоты показало, что в состоянии депрессии люди, как правило, смотрят вниз, тогда как оптимисты предпочитают смотреть вверх. Поза может влиять на настроение: «В некоторых случаях людей удается вывести из состояния депрессии, убеждая их нарушить свои привычки и поднять глаза». По мнению Филиппа Ходсона, члена Британской ассоциации психологического консультирования и психотерапии, «чувствуя слабость, мы смотрим вниз. Это одновременно душевное и телесное состояние. Пропустив штрафной удар, футболисты наклоняют голову; их мышцы слабеют, и тело сдувается, как воздушный шарик, они даже падают на землю. Выигрывая, спортсмены ощущают выброс адреналина, дыхание становится глубже и спина распрямляется». Оба примера демонстрируют стадии возникновения и разрядки эмоций²³.

На чувства можно воздействовать словами. Если сказать, что человек выглядит усталым, он может ощутить состояние усталости. Точно так же, если сказать, что во всем облике человека чувствуется воодушевление, это может вызвать более позитивный настрой. Секрет подобного воздействия — в аутентичности поведения говорящего. Как было показано в главе 6, слова, используемые в диалогах, глубоко влияют на наше здоровье и на здоровье других людей в лучшую или худшую сторону.

Работа с эмоциями

Около восьми часов вечера я подъезжал к международной гостинице в Лондоне. Я заметил джентльмена, выскочившего из машины, которая ехала передо мной. Он поспешно сунул деньги водителю и устремился в отель. Было видно, что человек перевозбужден и готов к схватке.

Я расплатился со своим таксистом и вошел в отель вслед за этим господином. Подойдя к регистрационной стойке, я услышал его разговор с сотрудницей гостиницы. Швырнув кредитную карточку на конторку, он приказал молодой женщине:

— Дайте мне мой номер!

В испуге она вежливо спросила имя посетителя.

— Оно указано на карточке!

Чувствуя отчуждение и не стремясь установить контакт, этот человек запугивал сотрудницу гостиницы своим отношением к ней и нежеланием вступить в диалог. Посмотрев на экран компьютера, она сказала:

— Сэр, я не нахожу вашего заказа. Можете ли вы мне сказать, кто его делал и когда?

Этот ответ разозлил посетителя еще больше, и он начал кричать:

— Что это за гостиница! Какая разница, кто заказывал номер? Он был забронирован, и этого достаточно!

Своей репликой он повторно блокировал диалог и еще больше обострил конфликтную ситуацию.

Вскоре на помощь молодой женщине пришел помощник администратора, и они в поисках брони стали просматривать бумаги и компьютерные записи. В конце концов шум услышал и сам администратор и тоже подошел к коллегам.

Гость продолжал кричать, все больше входя в раж, а трое сотрудников отеля твердили, что они сделают все, что в их силах, чтобы найти заказ.

В этот момент, желая попрактиковаться в ведении переговоров, я легко прикоснулся к плечу крикуна, отошел в сторону, чтобы оставить ему достаточно свободного пространства, посмотрел ему прямо в глаза и с участием сказал:

— Сэр, простите меня. Может быть, вам просто заказать свободный номер?

Он был так возбужден, что в ответ сумел сказать только: «О-о-о», но его гнев несколько ослаб.

Сотрудники отеля замерли и посмотрели на гостя, ожидая очередной атаки. Вместо этого он сразу же повернулся к клерку и спросил:

— У вас есть свободные номера?

Молодая женщина ответила утвердительно. Помощник администратора предложил ему обычный номер, но администратор сказал:

— Дайте двухкомнатный.

Оформив документы, посетитель повернулся ко мне с довольной улыбкой и сказал:

— Спасибо!

Мораль этой истории в том, что стороны могли бы вести себя совершенно иначе. Гость отеля мог бы вступить в более эффективный контакт и перейти к диалогу и переговорам. Сотрудники отеля могли бы увидеть суть проблемы, а не разбираться с тем, был или не был забронирован номер. Им следовало бы выяснить, есть ли свободные места, а если бы таковых не оказалось, постараться найти альтернативное решение и сделать все, что в их силах, чтобы сохранить хорошие отношения с клиентом. Учитывая, какой гнев испытывал гость, он явно был на грани того, чтобы применить силу. Или, по крайней мере, схватить чемодан и в бешенстве покинуть гостиницу. Его механизм «сражайся или спасайся» работал в полную силу. Почему я коснулся его плеча и в то же время отодвинулся в сторону, освобождая место, посмотрел в глаза и с теплой интонацией задал вопрос? Я стремился показать, что уважаю его способность самостоятельно получить для себя номер, уважаю его личное пространство и хочу, чтобы он видел во мне союзника, а не врага. Если бы я встал у него за спиной и сказал: «Спросите, есть ли у них свободные номера» — или если бы я вмешался и прямо спросил сотрудницу: «У вас есть комната для этого парня?» — я бы дал приезжему лишнюю возможность покричать («Эй, приятель, занимайся своими делами!») или даже подраться со мной. Вмешаться в конфликт с целью психологической поддержки и установить контакт с человеком — дело непростое. В этой истории нужно было сместить фокус обсуждения с бронирования номера на поиск свободной комнаты. Как часто мы оказываемся в плену эмоций, забывая об истинной цели?

Нужно сохранять объективность: это столь же важно, сколь порой трудно. Реагируя на проблему или конфликт чрезмерно эмоционально, мы оказываемся «жертвами». Рассматривая проблему с точки зрения допущенной несправедливости, мы видим решение в получении того,

«что нам причитается». Эта позиция может оказаться унижительной для противоположной стороны или предполагать «потерю лица» оппонентом.

Эмоциональный обмен репликами приводит к выдвиганию крайних требований и отталкивает людей друг от друга. Если с одной или с обеих сторон звучат ультиматумы, каждый чувствует, что необходимо переходить к обороне. Чем больше времени и сил уходит на отстаивание крайних позиций, тем труднее сторонам забыть о себе и перейти к решению проблемы в соответствии с принципом «выигрыш-выигрыш». Противники оказываются запертыми в рамках собственных позиций и требований, им кажется невозможным предложить компромисс и продемонстрировать тем самым свою «слабость». Часто радикальные требования нарастают, и стороны все дальше уходят от возможности достичь соглашения.

Когда вы чувствуете, что относитесь к некоторым проблемам излишне эмоционально, сделайте следующее:

- осознайте свое эмоциональное состояние; установите его причину;
- постарайтесь посмотреть на ситуацию более объективно; думайте о фактах, а не о чувствах;
- сосредоточьте внимание на цели и позитивном решении;
- признайте, что вы и ваш оппонент желали бы достичь взаимовыгодного решения;
- говорите о своих чувствах не в терминах обид, а с опорой на факты;
- слушайте объективно. Встаньте на позицию оппонентов, постарайтесь увидеть ситуацию их глазами, понять их истинные потребности (они не всегда соответствуют тому, что декларируется).

А вот как стоит общаться с перевозбужденным человеком:

- покажите, что понимаете его чувства;
- не пытайтесь объяснить или оправдать их;

- поощряйте оппонентов к выражению чувств и предложению решений с помощью вопросов;
- сохраняя естественность поведения, демонстрируйте эмпатию.

Три способа снизить накал страстей

Существуют три простых приема, с помощью которых можно ослабить силу эмоций: противнику нужно предложить выбор и дать возможность изменить точку зрения на ситуацию, а самому взять тайм-аут.

1. *Предоставьте оппоненту возможность выбора.* Когда вы просите кого-то пересмотреть свою точку зрения, полезно дать человеку возможность выбора. Некоторые считают изменение своего мнения демонстрацией слабости. Уступая, они считают себя проигравшими. Однако если переключить их внимание с пересмотра собственной позиции на другие варианты решения, это позволит сделать выбор с учетом дополнительной информации, и эмоционально насыщенная ситуация приобретет оттенок рациональности.

Пятилетняя дочка Сары Бет каждое утро отказывается одеваться. Времени мало, Саре нужно отвезти детей в школу, а самой не опоздать на работу. Поэтому она кричит на Бет, требуя, чтобы та немедленно оделась.

Бет отказывается. Сара кричит громче:

— Бет, прекрати вредничать и одевайся. Из-за тебя все опаздывают!

Бет по-прежнему отказывается. Сара хватается за дочь и пытается одеть ее сама.

Бет вырывается и кричит. Сара в бешенстве и не знает, что делать.

Как бы Сара могла повести себя в этой ситуации? Можно было бы предоставить ребенку выбор. Это дает дополнительные возможности и позволяет рассмотреть разные варианты.

«Бет, ты сегодня хочешь надеть розовое или голубое платьице? Ты будешь одеваться до завтрака или после? Хочешь, я сегодня помогу тебе одеться, или справишься сама?»

Предложите человеку выбор в той или иной форме. Возможность выбора есть всегда, и благодаря этой возможности люди считают, что они «обдумывают» свое решение, хотя на самом деле меняется их эмоциональная оценка ситуации.

2. *Предложите сменить точку зрения.* Действия в отношении бурных эмоций зависят от фокуса нашего «Я». В состоянии

потрясения может произойти следующее:

- Ситуация воспринимается как неизменная (длящаяся вечно). Ваша реакция может быть представлена в форме вопроса, например: «Насколько это будет значимо через пятьдесят лет?»
- Ситуация воспринимается как сверхкритическая (чрезвычайная важность, переоценка значимости). Можно, к примеру, задать такой вопрос: «Что может случиться в худшем случае?»
- Ситуация неадекватно оценивается (невозможность ничего видеть и думать о чем-то еще). Возможный вопрос: «Что для вас действительно важно в жизни?»

Задача заключается в том, чтобы помочь сместить фокус «Я», изменить точку зрения на ситуацию и ослабить остроту переживаний.

3. *Возьмите тайм-аут.* Когда вы возбуждены или переживаете особенно сильные эмоции, возьмите тайм-аут, сделайте паузу. Отступая, вы копите силы и избегаете риска попасть в заложники. Если деловое обсуждение не закончилось, полезно предложить вашему партнеру сделать перерыв. При столкновении с коллегой предложите попить кофе. Если это друг, предложите прогуляться. Когда речь идет о ребенке, разойдитесь по разным комнатам, постарайтесь на время «выйти» из ситуации.

Поставьте перед собой задачу научиться обращаться с эмоциями — своими и чужими. Как мы увидели, эмоции являются естественным ответом, формой самозащиты. Понимая, что происходит с нами и вокруг нас, мы получаем больше возможностей справляться с эмоциями конструктивно и позитивно.

Амигдаллярное пиратство

Профессор Найджел Николсон, автор книги «Управленческий инстинкт» (Executive Instinct), считает, что на любую информацию, поступающую извне, человек сначала реагирует на уровне эмоций и только потом начинает ее осмысливать²⁴. Ощущая себя в безопасности, мы уклоняемся от рискованных ситуаций, но при наличии угрозы начинаем ожесточенно сражаться²⁵. В этом случае в игру вступает амигдала.

Амигдала — это парный орган головного мозга человека, по форме напоминающий миндаль. Миндалины существуют в обоих полушариях и располагаются над стволовой частью головного мозга около нижней части лимбической системы. Амигдала ведаёт эмоциональными процессами. В каком-то смысле это внутренний террорист и агрессор, способный парализовать работу высокоуровневых мозговых структур, затопить организм гормонами стресса и активировать рептильный мозг. Тогда человек начинает действовать по принципу «сражайся или спасайся». Процесс пленения человека его собственной амигдалой прекрасно описан и графически представлен Джошуа Фридманом (см. рис. 8.2).

В стандартной ситуации информация от органов чувств — например, зрительная — поступает в таламус. Таламус (тоже парный орган) отслеживает поступление различных сигналов. Деятельность этой мозговой структуры можно сравнить с работой авиадиспетчера. Через таламус импульсы для переработки направляются в кору — в нашем примере зрительную. Кора «анализирует» импульс и интерпретирует его. «Ага, — “говорит” она, — это восклицательный знак! Значит, интонация речевого высказывания должна быть восходящей». Далее сигнал попадает в амигдалу, и в кровь выбрасываются пептиды и гормоны, необходимые для эмоциональной реакции и действия.

Рис. 8.2. Амигдаларное пиратство



Источник: Джошуа Фридман, EQ Today, «амигдаллярное пиратство». Вот что происходит с вашим мозгом, когда вы в бешенстве! см.: www.eqtoday.com/archive/hijack.html.

А вот что делает таламус в комплексной реакции, названной Дэниелом Гоулманом «амигдаллярным пиратством»²⁶: как любой опытный авиадиспетчер, он может быстро среагировать на возможную угрозу. В этом случае ответный сигнал минует кору — «думающий мозг» — и сразу поступает в амигдалу. Напомним, что амигдала может активировать только упроченные шаблоны поведения. Иногда это спасает жизнь. Но чаще мы делаем не то, что нужно, и лишь усложняем ситуацию. В некоторых случаях непроизвольные реакции могут привести к насилию. Чтобы свести к минимуму вероятность нежелательных последствий, важно отрабатывать поведение, направленное на снижение напряженности ситуации.

Несмотря на то что амигдала вступила в игру и электрохимическое состояние мозга изменилось, мы все же можем вести себя по-разному. В заложниках амигдалы оставаться нельзя, всегда надо иметь

возможность выбора. В конце концов, уровень нежелательных веществ в крови не постоянен, он снижается уже через 3–6 секунд²⁷.

Амигдалу «в действии» можно наблюдать в различных повседневных ситуациях. Водитель потерял управление, и машина врезалась в толпу. Некоторые отреагировали мгновенно и отскочили, а другие буквально застыли на месте. Скорее всего, их «парализовал» внезапный выброс адреналина.

Пол всю неделю провел в командировке и мечтал о возвращении домой. Приехав в пятницу в аэропорт, он узнал, что его рейс отменяется. Не сумев справиться с разочарованием и раздражением, он стал кричать на контролера и гневно требовать менеджера. Пол оказался в заложниках у собственной ярости.

Что следовало сделать Полу? Наверное, признать, как его огорчает то, что он не попадет домой этим рейсом, и сфокусироваться на возможных альтернативах: подумать, как можно добраться до дома иначе или как провести освободившийся вечер. Ярость помешала Полу найти оптимальные варианты решения. Возможно, следовало установить контакт с сотрудником аэропорта и воспользоваться его помощью для разрешения проблемы.

Научившись распознавать ситуации, когда амигдала активирована, мы не окажемся в плену ни у себя самих, ни у других людей.

Заключение

Исследования показывают, что решения человека и в частной, и в профессиональной жизни подвержены влиянию эмоций. Поэтому крайне важно понимать механизм этого влияния.

Успешные люди способны управлять своими эмоциями и использовать извлекаемые из этого преимущества. В разговоре с Дэниелом Гоулманом я услышал от него: «Личная компетентность — это умение управлять своими эмоциями; социальная компетентность — это умение управлять эмоциями других».

В своем развитии эмоция проходит пять стадий: возникновение, напряжение, разрядку, релаксацию и восстановление. В отношении типологии эмоций среди исследователей нет единого мнения, но вот эмоции, считающиеся основными: страх, печаль, гнев, радость (любовь) и сексуальные чувства. Переживая эмоцию, важно дать ей

пройти все стадии развития. Когда эмоция блокируется, это проявляется по-разному: в виде психосоматического заболевания, гнева или фрустрации. Способность управлять эмоциями определяет качество наших контактов.

Жизненно необходимым фактором успеха является мотивация. Она дает энергию, обуславливает эмоции и определяет направленность нашей деятельности на конкретный результат. Мотивация тесно связана с желанием избежать неприятных переживаний и получить удовольствие (хотя механизм этой зависимости пока не ясен). Поговорка «если долго мучиться, что-нибудь получится» побуждает людей видеть за трудностями удовлетворение от достижения конечной цели.

Все больше людей начинает понимать, что эмоциональный интеллект (EQ) служит гораздо более точным инструментом прогнозирования успеха, чем коэффициент интеллекта (IQ) в его традиционном понимании. Для компаний, уделяющих внимание эмоциональному интеллекту, характерны более активная включенность сотрудников в работу, рост производительности труда и высокий уровень удовлетворенности клиентов. Исследования также показывают, что эмоции сказываются на состоянии душевного и телесного здоровья.

Справляться с эмоциями помогают три приема: предоставление возможности выбора, смена точки зрения и взятие тайм-аута. Эмоции часто возникают как естественное проявление инстинкта выживания. Нужно учиться прислушиваться к ним и доверять собственной интуиции.

Амигдала — структура головного мозга — может «взять нас в плен» и в напряженных ситуациях подтолкнуть к крайностям. В этом случае другая мозговая структура — таламус — в обход коры больших полушарий посылает сигналы непосредственно амигдале, которая, в свою очередь, резко меняет течение биохимических процессов в организме, приводя его в состояние «сражайся или спасайся».

Имея представление о своих эмоциях, о том, как и почему они возникают, мы можем управлять собой. Зная, что некоторые актуальные ситуации воскрешают эмоции, связанные с нашим

прошлым опытом, мы можем лучше управлять собой, не становясь заложниками собственных чувств и не беря в заложники других.

Надо запомнить

1. Эмоции — это энергия. Используйте их, что побуждать себя и других людей к действиям. Повлиять на эмоции можно, меняя свое состояние — посредством телесной активности или смены фокуса «Я».
2. Чтобы управлять эмоциями и не пасть их жертвой, нужно понимать свои чувства и уметь их контролировать.
3. Нельзя игнорировать собственные чувства на том основании, что мы «не можем их объяснить». Интуиция предоставляет ценные сведения, иногда спасающие жизнь.
4. Побуждая себя к достижению цели, пытайтесь связать неприятные переживания с нежелательным исходом, а чувство удовлетворенности с тем, к чему вы стремитесь.

[Библиография к главе 8](#)

Глава 9

Сохраняйте разум свободным

Олимпийская чемпионка Вильма Рудольф была в семье двадцатой из двадцати двух детей. Ее родители Эд и Бланш Рудольф жили достойно, но очень бедно. Отец служил мастерским и смотрителем на железной дороге, мать готовила, стирала и убиралась в богатых белых семьях.

Вильма родилась недоношенной и весила чуть больше двух килограммов. В первые годы жизни она постоянно болела: корью, свинкой, скарлатиной, ветрянкой, двусторонней пневмонией. Когда Вильме исполнилось четыре года, родители обратились к врачу в связи с тем, что левая нога девочки стала слабой и деформировалась. Это был полиомиелит, неизлечимое заболевание, приводящее к хромоте.

Врач сказал миссис Рудольф, что Вильма не сможет ходить. Однако мать Вильмы не сдалась. Она узнала, что дочери смогут помочь в больнице для черных, работающей при медицинском колледже Мехарри в Университете Нэшвилла.

Два раза в неделю мать возила дочку за пятьдесят миль в больницу и добилась того, что девочка смогла ходить с помощью специального ортопедического аппарата. Врачи обучили миссис Рудольф лечебной гимнастике, которой они с дочерью занимались дома.

Все братья и сестры помогали матери, делая Вильме массаж четыре раза в день. К восьми годам приспособления, помогавшие девочке при ходьбе, стали проще. Потом она смогла ходить в высоких башмаках и стала каждый день играть с братьями в баскетбол.

А еще через три года мать, придя домой, увидела, что Вильма играет в баскетбол босиком. В двенадцать лет девочка смогла ходить как все: без аппарата, костылей и ортопедической обуви.

В старших классах Рудольф стала баскетбольной звездой и побила рекорд штата по количеству бросков. Благодаря Рудольф ее команда приняла участие в чемпионате штата. Тогда же на Вильму обратил внимание тренер по легкой атлетике и предложил девушке заняться бегом.

Она бегала так хорошо, что, будучи ученицей выпускного класса школы, вошла в состав олимпийской сборной, выступавшей на играх 1956 года в Мельбурне. В 16 лет Вильма Рудольф получила бронзовую медаль в женской эстафете на 400 метров.

Потом Вильма установила рекорд в забеге на 200 метров, и ее включили в команду для участия в Олимпийских играх в Риме в 1960 году. Там Рудольф получила две золотые медали в забегах на 100 и 200 метров. Выступая, Вильма растянула лодыжку, но, несмотря на боль, приняла участие и в 400-метровой эстафете и помогла команде получить золотую медаль. После этой победы она стала первой американкой — обладательницей трех золотых олимпийских медалей.

За это достижение Рудольф удостоилась звания лучшей спортсменки мира. Кроме того, ее слава разрушила стереотип о том, что легкая атлетика — это «мужской» вид спорта.

Отказавшись от выступлений в двадцать два года, Вильма стала тренировать женские легкоатлетические команды и работать с молодежью.

Вильма считала, что Бог не зря позволил ей завоевать три золотые медали. Она работала тренером, консультантом и заместителем директора благотворительной молодежной организации в Чикаго. Она также организовала собственный фонд — фонд Вильмы Рудольф, чтобы прививать детям навыки дисциплины и упорного труда. В качестве посла доброй воли Рудольф участвовала в ток-шоу и выступала с лекциями.

В 1994 году Вильма Рудольф умерла от рака, но память о ней жива в тех людях, которые до сих пор берут с нее пример¹.

Замечательная история Вильмы Рудольф дает подтверждение многим идеям, высказанным в этой книге. Прежде всего, нужно отдать должное ее матери. Узнав, что дочь не сможет ходить, мать сделала все, что было в ее силах, чтобы это предсказание врачей не сбылось. Психологическая поддержка матери и эмоциональный контакт с семьей, члены которой делали девочке массаж, — все это внесло вклад в успех Вильмы. Решимость, воля и убежденность помогли ей сфокусироваться на позитивных ожиданиях. Она не позволила себе оказаться в заложниках или стать инвалидом из-за физического недостатка. Еще не сняв ортопедического аппарата, она ежедневно играла с братьями в баскетбол. Все они, а особенно сама Вильма, ради успеха готовы были потрудиться.

Благодаря тренеру, еще одному человеку, оказавшему ей психологическую поддержку, Вильма начала заниматься бегом и побила все рекорды. Потом, на пути к получению третьей золотой медали на Олимпийских играх, она сумела преодолеть боль в ноге и, удерживая в фокусе «Я» главную цель, выиграть эстафету.

Жизнь Вильмы показывает, что она одновременно испытывала привязанность к людям и сохраняла приверженность поставленным целям. Это позволяло ей иметь высокую самооценку, верить в себя и свои возможности. Мать Вильмы могла оказаться заложницей врача, сказавшего, что ее дочь не будет ходить, но она не послушалась его и не покорилась его решению. Сама Вильма могла стать жертвой своего диагноза, но она не сдалась. Мать, Вильма и вся семья выбрали другое решение — использовать имеющиеся у них возможности.

Несомненно, Вильма и ее мать принесли много жертв и испытали немало боли, разочарований и трудностей. Однако конечное благо — удовольствие, получаемое от возможности ходить и бегать — перевесило годы труда и оправдало верность поставленной цели.

Руководители бизнеса многое могут почерпнуть из истории Вильмы. Во-первых, что они видят в жизни в первую очередь — возможности или ограничения? Во-вторых, способны ли они чем-то жертвовать и терпеть боль ради достижения поставленной цели? В-третьих, могут ли они на кого-то опереться, двигаясь в избранном направлении?

Работа над контрактом с заказчиком может занять много времени, потребовать отказаться от выходных, участвовать в деловых обедах, продолжительных и часто горячих переговорах и дискуссиях. Однако все усилия будут оправданы, как только контракт подпишут и отпразднуют победу. Точно так же участие компании в крупной выставке требует большой предварительной работы и многомесячной подготовки. Когда событие наступает и воспринимается как успешное, предшествовавшая работа считается проделанной не зря. Многие руководители бизнеса проходят обучающие программы без отрыва от работы. Их ответственность не становится меньше, стрессовая нагрузка растет, работа отнимает бóльшую часть времени. Однако успешное завершение курса поднимает дух, дает новые знания и умения и дарит веру в себя, что не может не сказаться благотворно на долговременных деловых планах. Жертвы, принесенные ради обучения, выглядят в свете полученных преимуществ оправданными. Идет ли речь о профессиональной или частной жизни, следует помнить, что результат определяется действиями. Бессилие и пассивность идут рука об руку. Ничего не предпринимая, мы оказываемся в ловушке, становимся заложниками. В цирке можно видеть слонов, за одну ногу прикованных к столбу.

Взрослый слон достаточно силен, чтобы вырвать столб и уйти, куда ему вздумается, но он этого не делает. Еще слоненком он усвоил, что попытки убежать ни к чему не ведут, и сохраняет память о «приобретенной беспомощности» в зрелые годы.

В конце концов нужно найти силы и взять на себя ответственность за установки и результаты, достигаемые нами в жизни. Согласившись

стать заложниками самих себя или других людей, мы фактически решаем отказаться от имеющихся у нас возможностей. Вот как можно сформулировать жизненную дилемму: «Что мы можем контролировать, что мы не можем контролировать и каковы будут наши установки?»»

Высокая самооценка

Самооценка — это наше мнение о себе. Настроение может меняться день ото дня, и это нормально. Однако у людей с высокой самооценкой оно устойчивее и колеблется реже. У людей с низкой самооценкой колебания настроения более выражены, и такой человек легко может попасть в заложники. Признак высокой самооценки — это способность не пасовать перед трудностями и быть честным с самим собой.

Как было сказано в главе 4, для формирования высокой самооценки необходимо иметь психологическую опору в людях и целях, которые мы ставим перед собой. Самооценка формируется и развивается всю жизнь, она основана на жизненном опыте. Детские впечатления; отношения с членами семьи, учителями, сверстниками, наставниками и другими значимыми фигурами, собственные достижения — весь этот опыт закрепляется и определяет наше отношение к людям, задачам и успеху. Необходимо помнить, что самооценка развивается постоянно. Она может быть позитивной (высокой) или негативной (низкой), что выражается в самореализующихся пророчествах успеха или неудачи. Самооценка связана со всеми сторонами жизни, включая работу, образ мыслей, образ себя в глазах других, жизненные цели, способность действовать и быть независимым, наши достижения, и, самое главное, с тем, насколько высоко мы себя ценим.

Высокая самооценка предполагает хорошее знание своих возможностей и готовность «принимать» себя такими, какие мы есть. Люди с высокой самооценкой знают свои сильные и слабые стороны и сохраняют чувство самоуважения и психологического благополучия. Они не пасуют перед неудачами или критикой либо в крайнем случае быстро приходят в себя. Высокая самооценка с большей вероятностью формируется у людей, имевших надежную психологическую поддержку в детстве и усвоивших модели поведения в ситуации

неудачи или фрустрации. Когда высокая самооценка сформировалась, мы можем находить психологическую опору в самих себе, поскольку ясно осознаем собственные эмоции и способность к конструктивному внутреннему диалогу. Однако независимо от того, насколько мы готовы к «самопомощи», необходимость внешней психологической поддержки сохраняется всегда².

В главе 4 уже говорилось, что люди с высокой самооценкой относятся к жизни с радостью и счастливы тем, что они существуют. Они способны устанавливать баланс между тем, что дают и что получают; они умеют говорить комплименты и принимать их. Они все время ищут новые возможности и демонстрируют спонтанность, гибкость и жизнерадостность. Они творчески относятся к проблемам и получают удовлетворение от жизненного опыта. Они способны к интимным контактам. Они способны ценить окружающих и сохраняют открытость жизни и людям. Им хорошо с самими собой, и их устраивает место, которое они занимают в мире. Они помнят о своей роли во вселенной и испытывают благодарность к жизни.

Низкая самооценка

Низкая самооценка характеризуется качествами, прямо противоположными тем, что были описаны в предыдущем разделе. Люди, ценящие себя недостаточно и не имеющие ни в ком опоры, часто чувствуют себя кораблями, лишенными якоря, плывущими по океану по воле ветра и волн. Люди с низкой самооценкой чрезмерно критичны по отношению к себе и склонны к перфекционизму. Чтобы уравновесить негативные и критические диалоги, которые они ведут сами с собой, людям с низкой самооценкой нужны постоянное подбадривание и внешняя поддержка. Но подбадривания никогда не бывает достаточно, поскольку люди с низкой самооценкой не могут быть надежной психологической опорой для себя самих. Писатель Майкл Хеброн отметил, что «люди — это единственные существа на земле, способные препятствовать собственной деятельности». По его мнению, «умение быть себе помехой является приобретенным, мы с ним не рождаемся»³.

Люди с низкой самооценкой также страдают от искаженных представлений о себе. Они отказываются идти на риск и часто

действуют, испытывая страх отвержения. Они не верят, что представляют собой ценность, что они достаточно хороши, и, следовательно, должны доказывать свою значимость. Их внутренний голос постоянно твердит им об их недостатках и критикует то, что они делают. Это напрямую связано с отсутствием позитивной внутренней модели, которую не удалось позаимствовать у своего ближайшего окружения.

Для людей с низкой самооценкой позитивные чувства связаны с внешними событиями и «привязаны ко времени», например к сдаче экзамена или повышению по службе. Внешне такие люди могут производить впечатление счастливых, однако внутренне они страшатся неудачи и живут в постоянном страхе «разоблачения». Они могут жить, постоянно блокируя свой гнев и препятствуя таким образом течению эмоций. Из них получаются бунтари или приспособленцы, обвиняющие других в своих несчастьях. Они даже могут казаться высокомерными и отчужденными. Они могут чувствовать, что не в состоянии приспособиться к миру, их окружает аура жалости к себе. Это побежденные, ожидающие спасения извне. Очевидно, что низкая самооценка вносит вклад в то, чтобы человек чувствовал себя заложником, думал и действовал, как заложник. К счастью, всегда есть возможность перестроиться и обрести высокую самооценку.

Как можно повысить самооценку

Бывшая первая леди Элеонора Рузвельт однажды заметила, что «никто не может вас заставить чувствовать себя униженным без вашего согласия»⁴. Вот пять советов, помогающих повысить самооценку.

1. *Занимайтесь самоосознанием.* Попробуйте «рассмотреть» свою самооценку. Будьте честны с собой. Подумайте, как вы относитесь к возникающим перед вами возможностям и окружающим вас людям. Вспомните детство — на кого вы могли опереться? Кто был для вас позитивной значимой фигурой, а кто — негативной? Какие успехи и неудачи сохранились у вас в памяти? Кого, кроме вас, они интересовали? Кто радовался вашим победам вместе с вами? Вы росли в творческом, поддерживающем окружении или в деструктивной обстановке? Как это сказывается на вашей жизни теперь? Чему научили вас ваши психологические опоры? Ответив на эти вопросы,

можно понять истоки своей самооценки. Например, работается ли вам лучше при дефиците времени или в спокойной обстановке? Чем больше вы узнаете о себе, тем точнее будет ваша самооценка.

2. *Признайте, что вы не все можете изменить.* Что-то в жизни изменить нельзя или крайне сложно, поэтому нужно научиться принимать себя такими, каковы мы есть. Например, нельзя иметь других родителей, родину, рост, внешность, цвет кожи, телосложение и т. д. Точно так же, столкнувшись с утратами, мы должны принять и их, чтобы можно было двигаться дальше. Были ли в вашей жизни утраты, с которыми вы до сих пор не примирились? Научитесь перерабатывать свое горе (см. главу 3). Это необходимо, чтобы находить радость в себе, своем окружении и вообще в жизни. Принятие себя — это жизненно важная составляющая самооценки.

3. *Подружитесь со своим внутренним голосом.* Учитесь прислушиваться к тому, что вы сами себе говорите. Помните услышанное. Это нечто позитивное, конструктивное и полезное или негативное, разрушительное и вредное? Что вы вспоминаете после презентации: поздравления и заверения в том, что «все прошло хорошо», или те моменты, когда вы что-то упустили? Слыша комплименты, вы считаете их правдой или видите в них простую любезность? Позвольте себе уйти из-под удара. Никто не безупречен. Не ждите совершенства в себе и других. В противном случае вас ждет разочарование. Мысленно встаньте на позицию тех, кого вы считаете образцом высокой самооценки, и скажите себе то, что они говорят вам.

4. *Радуйте себя.* Купив дорогую машину, вы за ней ухаживаете: покупаете бензин, моете ее и регулярно проходите техобслуживание. Посмотрите на себя под тем же углом зрения. В конце концов, машина может прослужить десять лет, а тело и разум служат нам всю жизнь. Дайте себе возможность высыпаться, занимайтесь физическими упражнениями, ухаживайте за собой и правильно питайтесь. Делайте то, что доставляет вам удовольствие, пусть даже эти занятия просты и незначительны. Награждайте себя за любые победы и говорите себе комплименты, сделав что-то хорошо. Наслаждайтесь расслабляющей ванной, бокалом вина или книгой. Пусть ваша голосовая почта передаст вам ваше собственное пожелание удачного дня.

5. *Принимайте помощь от других.* Люди — это общественные существа. Все исследования показывают, что мы лучше себя чувствуем при наличии прочных социальных связей. Если вы склонны к интроверсии, важно устанавливать связи, необходимые для пополнения душевной энергии. Иметь мужество попросить окружающих о помощи — это значит найти самый верный путь к повышению самооценки. Спросите человека, на которого можно положиться, что бы он стал делать на вашем месте. Записывайте все хорошее, что вам говорят, и вешайте эти записки на холодильник или над рабочим столом. Ищите друзей, способных просто сидеть и слушать рассказы о ваших чувствах, помогая вам освободиться от чрезмерного напряжения. Ищите объятий, рукопожатий, прикосновений. Чтобы повысить самооценку, ходите на специальные занятия, читайте книги, пользуйтесь интернетом. Ищите профессиональной помощи, если ситуация этого требует.

Руководители часто спрашивают меня: «Не нужно ли быть самоуверенным, чтобы преуспеть, не является ли самоуверенность признаком высокой самооценки?» Ответом будет громогласное «Нет!» Высокой самооценке почти всегда сопутствует сдержанность.

Сдержанность, вызывающая доверие

Сдержанность — это скромность, мягкость и простота. Это отсутствие тщеславия, претенциозности и большого самомнения. У своего это легко оказаться в плену. Скромность и высокомерие очень различаются. В высокомерии присутствуют чванство, пренебрежение и напыщенность, что заставляет окружающих чувствовать свою приниженность. Каждый стремится что-либо собой представлять. В особенности это бывает нужно робкому человеку. Из глубины наших душ постоянно звучат призывы к признанию собственной значимости⁵. Поиск смысла проявляет себя многими путями, будь то эгоизм или самопожертвование. Мы многое делаем ради того, чтобы доказать содержательность собственной жизни, ее бесполезность и значимость. Когда эта потребность оказывается неудовлетворенной или унижение переживается слишком остро, некоторые люди впадают в другую крайность и становятся высокомерными. Они оказываются заложниками неадекватного отношения к миру, маскирующего чувство

приниженности и недостаток самоуважения. Часто такие люди не имеют глубоких контактов и оказываются в эмоциональной изоляции. Поиск смысла и значимости жизни не следует смешивать с амбициозностью и жаждой признания.

Личная скромность — это необходимая составляющая успешной деятельности. Исследуя, чем отличаются «великие» компании от «просто хороших», Джим Коллинз с удивлением обнаружил, что их CEO присуще именно это качество. В своем бестселлере «От хорошего к великому» (Good to Great) Коллинз называет сдержанность одной из характеристик лидеров высшего класса, по его терминологии — «лидеров пятого уровня». Такие руководители демонстрируют спокойную настойчивость, избегают лести и никогда не хвастаются. Они действуют с негромкой и спокойной решимостью и мотивируют людей, принципиально руководствуясь правилами, а не полагаясь на собственную харизму. Прежде всего их интересует процветание компании, а не личный успех. Им удается подготовить преемников, добивающихся еще больших результатов. Думая о неудачах, такие люди смотрят в зеркало, а не в окно, то есть не снимают с себя ответственности и не стараются разделить ее с кем-то. Они никогда не обвиняют других, не ссылаются на обстоятельства или невезение. У высококлассных лидеров сдержанность в отношении к людям сочетается с недюжинной профессиональной волей. Когда их заставляют говорить о себе, они отшучиваются, произнося что-то вроде: «Надеюсь, я не выгляжу важной персоной» или «Не думаю, что наши достижения являются моей личной заслугой. Просто мне посчастливилось работать с удивительными людьми». По словам Коллинза, «лидеры пятого уровня одновременно выступают в двух лицах — им присущи скромность и воля, стыдливость и бесстрашие»⁶.

По мнению доктора Пола Вонга, скромность дает много преимуществ⁷.

Она полезна для душевного здоровья, отношений с людьми, выполнения руководящих функций и вообще для прогресса человечества. Счастливым и довольным скорее будет скромный, а не заносчивый человек. Сдержанность способствует контактам, поскольку с простыми в общении людьми легче устанавливать и

поддерживать отношения. Скромность и сдержанность приносят всестороннюю пользу людям, семьям и обществу в целом.

Пэт Тиллман, футболист, игравший за команду Arizona Cardinals, в мае 2000-го отказался от трехлетнего контракта на сумму 3,6 миллиона долларов ради службы в армии.

— Мой прадед был в Перл-Харборе, и большая часть моей семьи принимала участие в войнах. Нарушив традицию, я поступлю недостойно, — сказал Тиллман в интервью, которое он дал NBC News на следующий день после террористического акта 11 сентября. Тиллман был отправлен воевать в Афганистан и погиб в перестрелке. Ему было двадцать семь лет.

Бывший главный тренер команды Дейв Макгиннис заявил, что он одновременно чувствует скорбь и гордость за Тиллмана, «воплотившего в себе все лучшее, что есть в спорте». По словам Макгинниса, «у Пэта была цель в жизни. Он мужественно отказался от карьеры в футболе ради высших устремлений».

— В спорте мы склонны злоупотреблять такими словами, как отвага, мужество и героизм, — сказал вице-президент команды Майкл Бидуэлл. — Но когда появляются люди вроде Пэта Тиллмана, мы вспоминаем истинный смысл этих слов.

Представитель Национальной футбольной лиги Пол Тэглибью отозвался о Тиллмане так:

— Ему сопутствовал успех, и он был лидером во многих начинаниях. Он всегда ставил интересы команды, соотечественников и страны выше собственных.

Тиллман мог избрать путь, суливший ему благополучие и известность. Но вместо этого выбрал дорогу, на которой служение обществу было важнее, чем служение себе⁸.

Скромность не означает самоуничижения или того, что надо забыть о своем «Я». Скорее это точное понимание того, кто ты есть, что собой представляешь и почему ты что-то делаешь, и признание за другими права думать и действовать таким же образом. Скромность и сдержанность свойственны людям с высокой самооценкой. Истинная скромность — это многоликое качество, предполагающее ясное представление о своих способностях и слабых сторонах; это готовность забыть себя. Очевидно, скромный человек реже ощущает себя жертвой и реже действует как заложник.

Помогайте себе и другим учиться всю жизнь

В природе то, что не растет, атрофируется. Мы также можем или развиваться, или приходить в упадок. Третьего не дано. Сказанное справедливо и в отношении нашего ума. Обучаясь, человек растет,

вследствие чего в головном мозге возникают все новые связи. Переживая застой, мы буквально убиваем свой мозг. Таким образом, непрерывно участь, развивая себя и других, мы наполняем жизнь энергией. Сосредоточивая внимание на развитии других, мы часто обнаруживаем, что при этом внутренне растем сами.

Чтобы процесс обучения не прерывался в течение всей жизни, следует помнить о трех целях.

1. *Преодолевайте страхи.* Страхи основаны на иррациональных убеждениях относительно объекта, события, человека или чувства и приводят к отрицательным последствиям. Страхи овладевают человеком быстро и легко. Окрашивая все в негативные тона, они мешают полноценной жизни, насыщенной контактами и привязанностями. Как можно сохранять позитивный настрой, все время думая о своих страхах? Вспомним, что мозг «запрограммирован» на поиск опасностей и неприятностей, и в решении этой задачи страх необходим. Поэтому побуждайте себя искать позитивные стороны в происходящем. Что же можно сделать со страхами, в плен к которым так легко попасть? Во-первых, нужно признать существование страха. Что именно вас страшит? Запишите свои мысли, перечитайте написанное и «выложите рыбу на стол». Задайтесь вопросом: «Откуда у меня этот страх?» Обратитесь к своему фокусу «Я» и посмотрите, какие события прошлого могли вызвать страх. Понять страх — это сделать первый шаг к его преодолению. Затем постарайтесь вспомнить людей, значимых для вас в течение всей жизни, которые могли бы положить руку вам на плечо и дать совет, как пройти через страх. Об этой технике, заимствованной у племени сенои, аборигенов Малайзии, упоминалось в главе 2. С помощью этого приема детей и взрослых учили мысленно обращаться к тем, кто служил им психологической опорой, чтобы превратить врага в союзника, а страх в отвагу. Если у вас нет такого человека, постарайтесь найти его в своем окружении, среди героев книг или фильмов. Используйте технику визуализации и старайтесь увидеть себя бесстрашным и не пасующим перед трудностями. Действуйте, действуйте и еще раз действуйте.

Между страхом и отвагой нет непреодолимой преграды: это вам скажет любой солдат или полицейский. Внутренние барьеры

преодолеваются действиями. Именно те, кто испытывает наиболее сильный страх, демонстрируют высшее мужество. Не нужно пытаться избавиться от страха вообще; существуют ситуации, в которых страх имеет под собой реальные основания. Главное — это уметь сосредоточить фокус «Я» на позитивном, используя ту психологическую поддержку, которую вы можете получить, и смело действовать. Можно рассматривать преодоление страха как обучение, имеющее целью укрепление личного мужества. Смотря страху прямо в лицо и участь действовать, вы даете себе силы жить, не позволяя взять в плен свой разум, и таким образом обретаете свободу.

2. *Учитесь делать что-то новое.* Рисковать — значит учиться быть открытым переменам и новым возможностям, пусть даже приносящим беспокойство. Это значит не бояться проявлять себя, даже если это ставит вас под удар. Нужно признать существование потребности в переменных, а затем предпринять необходимые действия. Риск предполагает оценку позитивных и негативных сторон ситуации, а также принятие решения сделать нужные шаги. Можно действовать, полностью осознавая возможные риски, но не беря на себя роль заложника. Одна из проблем в рискованных ситуациях — это понять, что для нас важно, и начать действовать, не ожидая одобрения извне. Люди, служащие нам опорой, обеспечивают психологическую поддержку и поощряют автономию, а это совсем не то, что зависимость от мнения других.

Психологические «опорные пункты» создают атмосферу, в которой мы чувствуем готовность рисковать. Они обеспечивают нам безопасность, чтобы мы могли проверять новые идеи и возможности, зная, что независимо ни от чего нас будут любить и считать достойными любви. Заимствование душевных сил — это важная составляющая готовности не уклоняться от риска.

Сталкиваясь с проблемой или трудной задачей, спросите себя, что вас останавливает. Что мешает предпринять необходимые действия? Что заставляет воздерживаться от решения? Возможно, вы поймете, что это страх, например страх неудачи, отвержения или унижения. В этом случае необходимо тренировать себя, думать о преимуществах, связанных с достижением конечной цели, а не о потенциальных трудностях. Спросите себя, каковы последствия рискованных действий

и чем будет чреват отказ от них. Подумайте о наихудшем исходе. Визуализируйте ситуацию риска и успеха. Лучший способ преодолеть нежелание рисковать и меняться — это каждый день делать что-либо иначе, желательно что-то новое и не слишком простое, позволяющее чему-то научиться. Обучение приводит к установлению новых связей между нейронами. Самые лучшие результаты достигаются, когда мы выходим за пределы «зоны безопасности».

Готовность рисковать дарит нам еще одну возможность — жить, не принося свой разум в жертву.

3. *Учитесь расставаться по-доброму.* Как было сказано в главе 3, глубинная эмоциональная взаимосвязь представляет собой основополагающий циклический процесс, периодически переживаемый всеми человеческими существами. Многие неспособны испытывать привязанность и эффективно контактировать, не умея справиться с разлукой и печалью. Если мы не можем проститься с кем-то или чем-то, это препятствует нашему движению вперед. Умение расставаться жизненно необходимо, оно дает силы сохранять разум свободным. Желание проститься с прошлым может включать в себя решение сделать нечто, коренным образом меняющее жизнь. Не цепляясь за воспоминания, мы освобождаем себя и других от воображаемого либо реального чувства вины или скорби. Спокойное расставание освобождает нас для новых привязанностей и новых связей или для трансформации старых. Мы снова можем управлять собой и принимать на себя ответственность. Мне выпало счастье многие годы работать вместе с Элизабет Кюблер-Росс, американкой швейцарского происхождения, которая одной из первых исследовала процесс умирания. Для меня особое значение имеют три ее тезиса.

1. Чтобы суметь поздороваться, сначала необходимо проститься. Не сказав «до свидания», нельзя сказать «здравствуй».
2. Переживание горя — это социальный опыт. Нельзя скорбеть в одиночку. В это время следует быть с другими — с семьей, близкими и т. д.
3. Желая умереть, вы не сможете жить. Страх смерти мешает жить полной жизнью⁹.

Существует множество вещей, с которыми необходимо «расстаться». Это вина, горе, зависимость, страх, гнев, отрицание. Наконец, нужно обрести способность пережить смерть. Что заставляет нас воздерживаться от расставания по-доброму? Многие препятствия обусловлены прошлым, тем, что повлияло на направленность фокуса «Я» и характер эмоционального отношения к различным утратам. Расставание с прошлым может казаться слишком волнующим, пугающим, болезненным, опасным.

Как помочь себе проститься с прошлым и продолжить двигаться вперед? Во-первых, постарайтесь понять, с чем именно вам следует расстаться: с утратой, страхом, гневом, печалью, отрицанием, сверхответственностью или сверхзависимостью? Поняв проблему, постарайтесь ее проработать. Вам нужно расстаться с человеком, местом или событием из прошедшей либо нынешней жизни? Почему вы не можете этого сделать? Ясно представьте себе, с чем вы хотите проститься, и скажите «до свидания». Все время помните о конечной цели. Задайтесь вопросом, чему именно вы хотите сказать «здравствуй», что может помочь вам пройти через боль, связанную с расставанием? Обратитесь к собственным чувствам, дайте себе возможность пережить и оплакать их. Затем позвольте себе найти новый источник радости в жизни. Пройдя через это, вы сможете жить дальше, снова испытывать привязанность и устанавливать контакты, ощущать жизнь во всей ее полноте. Только так можно освободить свой разум. Сейчас, через несколько лет после террористического акта 11 сентября, мы знаем истории многих людей, переживших великую трагедию и все же сумевших вновь обрести радость жизни.

Выбор как обретение свободы

В книге «Парадокс выбора»^[6] (The Paradox of Choice) Барри Шварц рассказывает о своем посещении магазина Gap. Он сказал продавщице, что ему нужны джинсы размера 32–28.

— Вам нужны плотно облегающие, умеренно облегающие, свободные, мешковатые или вообще бесформенные? — спросила продавщица. — Какого они должны быть цвета: «вареные», «потертые» или «выцветшие»? Застежка на пуговицах или на молнии? С эффектом поношенности или обычные?

В ответ Барри пробормотал:

— Мне нужны просто джинсы. Ну знаете, как раньше носили.

Барри пишет, что, выслушав продавщицу, он заволновался из-за открывшихся перед ним возможностей. Он уже не был уверен в том, что ему нужны «просто джинсы», и решил перемерить их все. Барри думал, что это будет легко, однако так и не смог принять решения. В конце концов он все-таки остановился на умеренно облегающей модели, поскольку свободные джинсы, по его мнению, «могли привести на мысль, что он хочет скрыть дефекты внешности»! Джинсы выглядели прекрасно, однако Барри понял, что покупка брюк не должна занимать целый день¹⁰.

Иногда обилие возможностей буквально парализует нас. Другими словами, мы становимся заложниками возможности удачного или неудачного выбора. Сколько раз, сидя перед телевизором, вы перебирали десятки каналов, чтобы в конце концов решить, что «смотреть нечего»? Пройдитесь вдоль полок с сухими завтраками в любом супермаркете и посчитайте, сколько вариантов вам предлагается, учитывая тот тип хлопьев, которые вам особенно нравятся. Что происходит, когда вариантов выбора слишком много? Пытаясь справиться с ситуацией, некоторые выбирают более привычное; другие, пытаясь принять решение, тратят массу времени; третьи отказываются принимать решение самостоятельно, ожидая, что это сделает кто-то другой. Даже когда мы знаем, чего хотим, спектр возможностей и обилие обстоятельств могут нас смутить. В определенном смысле жизнь, в которой не приходится делать выбор, кажется проще, поэтому многие не склонны принимать на себя связанную с ним ответственность. Необходимость выбора отпадает, зато приходится стать чьим-то заложником.

Когда мы знаем, чего хотим, выбор сделать легче, поскольку мы также знаем, чего нам не хочется. Дилемма возникает, когда в представлении о себе и своих желаниях теряется гибкость и мы перестаем замечать новые возможности. Понять свои желания — дело непростое, однако только так можно сохранить открытость изменениям.

Выбор — это интеллектуальный процесс оценки достоинств различных вариантов решения и способов действия. Выбор осуществляется в широком диапазоне («стиль поведения» — «маршрут поездки по стране»). Ощущая возможность выбора и сохраняя контроль над своей судьбой, мы с меньшей вероятностью можем стать заложником кого или чего-либо.

Люди, принимающие решение, исходя из сиюминутных выгод, оказываются заложниками, и их успехи всегда ограничены. Лучшие результаты достигаются при постановке долгосрочных целей. По этой причине мы должны прислушиваться к своим мыслям, а не к телесным состояниям. Фокус «Я» не должен фиксироваться на беспорядке, разочарованиях и страданиях; за каждое решение нужно платить, и выбор приходится делать постоянно. Вспомним пословицу: «Без труда не вынешь и рыбку из пруда». Люди, добивающиеся высоких результатов, воспринимают страдания как необходимую составляющую успеха. Музыканты учатся «наслаждаться» ежедневными упражнениями. Конечная цель настолько доминирует, что первая мысль после пробуждения у них — о занятиях. Однако возможность выбора есть и в этом случае, например в отношении того, что именно следует отрабатывать сегодня.

Забывая о неизбежности выбора, люди становятся заложниками собственной пассивности. Чтобы разум был свободным, необходимо помнить о возможности действовать самостоятельно, исходя из имеющихся вариантов. В основе любого поведения лежит выбор (или его возможность). Это особенно заметно в конце дня, прожитого в нашем внутреннем мире, с определенной фокусировкой «Я» и имеющейся у нас психологической поддержкой, целого дня, приводящего к тому или иному решению. Возможно, это будет просто решение сказать близкому человеку: «Мне нужна помощь».

Философ Исая Берлин различает негативную независимость (свободу от ограничений или предписаний) и позитивную независимость (свободу действовать, самостоятельно строить жизнь, делать ее осмысленной и значительной)¹¹. Желая освободиться от разумных ограничений (вроде красного света на дороге), люди оказываются пленниками собственного бунтарства. Некоторые, стремясь к свободе, прибегают к разрушению. Не сумев построить мирные отношения со значимыми фигурами в юности, мы склонны сопротивляться любым авторитетам. Здоровый протест предполагает поиск конструктивных и значимых целей, а разрушительный протест всегда направлен против авторитетов как таковых. Боязнь привязанности и установления тесных связей не дает свободы.

Напротив, она делает человека пленником одиночества. Свобода обретается на основе привязанностей и глубоких эмоциональных связей.

Исследование проблемы выбора, проведенное Шварцем, дает несколько ценных уроков, причем некоторые из них противоречат нашему интуитивному чувству.

1. Лучше признать некоторые ограничения своей свободы, чем постоянно с ними бороться.
2. Лучше искать «достаточно хорошее», чем наилучшее.
3. Лучше не настраиваться на получение максимальных выгод от принятого решения.
4. Не следует принимать необратимых решений.
5. Не следует уделять слишком много внимания тому, что делают окружающие¹².

Жить «в потоке»

Психолог Михай Чиксентмихайи писал: «Когда сидишь на берегу и смотришь на воду, можно увидеть красоту течения реки. Вода струится свободно и естественно, уверенно держась избранного направления. Она обладает энергией, мощью и определенностью, что свидетельствует о покое и единении с миром. В лучшие моменты жизни напряжение тела или души достигает предела в волевом усилии ради совершения чего-то трудного и стоящего»¹³.

Многие лишаются свободы и становятся заложниками, поскольку их не радует то, что они должны делать. Спортсмены, музыканты, великие политические лидеры вынуждены делать то, что им может не нравиться, однако они приучают себя испытывать удовольствие от самого пути к достижению конечной цели. Исследуя различные профессии, Чиксентмихайи обнаружил, что, функционируя в оптимальном режиме или испытывая пиковые переживания, люди забывают о себе, о времени, о своих проблемах. Он предупреждает, что многие ошибочно понимают состояние потока как «переход в иную реальность» и пытаются достичь его с помощью пассивных форм досуга. «Многие ждут возвращения домой, чтобы расслабиться.

Оказавшись дома, они не знают чем заняться. Не видя перед собой задач, они садятся перед телевизором, чувствуя упадок духа».

Легенда бразильского футбола Пеле вспоминал: «Бывали дни, когда все “делалось правильно” и я чувствовал удивительное спокойствие. Это было что-то вроде эйфории. Я чувствовал, что могу бегать целый день без усталости, провести мяч через любую защиту, буквально просочиться сквозь противников. Я чувствовал, что со мной не может произойти ничего плохого»¹⁴.

Такое состояние возникает, когда наше тело, мысли, эмоции и дух естественным образом объединяются и мы оказываемся в «потоке». Мы начинаем ощущать медитативное состояние и концентрированность, приток энергии и силы, какого не бывает при обычной работе. Переживание потока помогает наслаждаться выполнением даже рутинных действий. Это состояние известно всем, но войти в него можно по-разному¹⁵.

1. *Ставьте перед собой ясные цели.* Определитесь со своими желаниями и потребностями. Постарайтесь ощутить слияние с тем, что вы делаете, пусть работа выполняется автоматически и сознательный контроль ослабевает.

2. *Получайте немедленную обратную связь.* Осознавайте то, что вы делаете, и насколько вы приближаетесь к поставленной цели в каждый отдельный момент. Доверяйтесь интуиции. Руководствуйтесь знаниями, получаемыми из внешних и внутренних источников психологической поддержки.

3. *Соотносите задачи с возможностями.* Ваши задачи не должны быть ни слишком простыми, ни чрезмерно трудными. Нужно чувствовать, что вы все время чему-то учитесь. Характер деятельности должен соответствовать вашим умениям или требовать от вас чуть больше того, что вы уже умеете. Достигая успеха, все время немножко поднимайте для себя планку.

4. *Фокусируйтесь и концентрируйтесь.* Сосредоточьте внимание на чем-то одном, не расплывайтесь и не отвлекайтесь на посторонние мысли или действия.

5. *Пусть ваш разум будет ясен.* Отвлекитесь от повседневных неприятностей и тягостных воспоминаний. Научитесь «туннельному

зрению», не позволяющему замечать то, что вы не в состоянии контролировать.

6. *Сохраняйте чувство контроля.* Поддерживайте чувство ответственности за себя, свои действия и за то, что вас окружает. Не тревожьтесь и не думайте о неудаче.

7. *Забудьте о себе.* Постарайтесь выйти за пределы собственного «Я», перестаньте критиковать себя и сосредоточьте внимание на том, что делаете. Вы должны слиться в единое целое со своей работой. Пусть ваше «Я» — включая телесные ощущения и эмоции — исчезнет.

8. *Почувствуйте момент, когда восприятие времени изменится.* Время подстраивается к тому, что вы переживаете, согласуется с ритмом деятельности, а не с течением «внешнего времени». Психологическое время может замедляться, ускоряться или останавливаться.

Переживание потока свидетельствует о свободе и всегда служит противовесом от превращения в заложника. Поток — это не акт сознания, а скорее состояние души. Сознательный контроль может повредить потоку. Однако необходимо устранять препятствия и обнаруживать признаки их появления. Важно присутствовать в «настоящем». Вспоминая прошлое или думая о будущем, мы не можем в полной мере насладиться радостью деятельности. Учитесь любить настоящее, откликайтесь на любые возможности и везде и всегда цените красоту жизни.

Заключение

Для того чтобы решиться жить свободно, специальной подготовки не требуется. Даже оказавшись в заложниках в буквальном смысле этого слова, можно сохранять психологическую независимость и силу. Не будучи настоящими заложниками, мы сталкиваемся с трудностями на работе или дома. Копите силы и учитесь фокусироваться на конечной цели, к достижению которой вы стремитесь. Нельзя позволять себе быть «жертвой».

Позитивная самооценка помогает управлять собой и добиваться в жизни того, чего нам хочется. Если сосредоточить фокус «Я» на том, что для нас действительно важно, это поможет правильно делать выбор.

Будьте скромны и сдержанны. Эти качества свидетельствуют о высокой самооценке и самоосознании. Скромные люди понимают свое место в жизни и во вселенной.

Помогая другим, мы помогаем себе. Преодолевая страхи, идя на риск и мирно расставаясь с утратами, можно освободиться от оков прошлого. Чтобы сделать разум свободным, необходимо принять на себя ответственность за собственную жизнь, мысли и чувства.

Жить в настоящем, «здесь и сейчас», ценить жизнь и быть ей благодарными — это помогает ощутить состояние потока, когда все сливается воедино и предстает во всеобщей взаимосвязи. Действуя, мы сохраняем спокойствие, подобно мастерам дзен; мы сильны, мудры, ощущаем излучаемую нами силу. Находясь в потоке, мы достигаем совершенства и сливаемся в единое целое со своей работой.

Радуйтесь необходимости выбора. Счастье — это состояние души, уровень сознания и степень принятия. Как мы увидели, фокус «Я» человека способен воспринимать и фиксировать события в позитивном и негативном ключе. Инстинкт самосохранения побуждает к поиску опасностей. Однако эту установку можно преодолеть и постараться увидеть вокруг себя хорошее. Нужно понять, что счастье не зависит от внешних факторов, от того, что нам неподвластно. Счастье — это выбор, который мы делаем сегодня, независимо от конкретных обстоятельств или сложившейся ситуации.

Единственный способ быть смиренными и счастливыми — это испытывать чувство благодарности. Жить — уже счастье. В конце концов, счастье — это вопрос выбора, и это уже хорошо. Отношения с людьми могут делать нас здоровыми и счастливыми, а могут приносить вред. Женатые люди живут дольше. Люди, имеющие домашних животных, чувствуют себя счастливее и тоже живут дольше. Между стрессом и сердечно-сосудистыми заболеваниями существует несомненная связь. Оптимизм продлевает жизнь. Хорошая физическая форма помогает справляться со стрессом. Насыщенная и приносящая пользу частная жизнь питает тело, ум, чувства и дух.

Найдите время перевоспитать себя и решитесь стать такими, какими вам хочется быть. Относитесь к жизни как к приключению, путешествию, сумейте увидеть в ней возможность чему-то научиться, внести в нее свой вклад, расти каждую минуту, каждый час и каждый

день. Осознайте мощь своих возможностей и смиренно делайте самостоятельный выбор. Позвольте жизни быть полнее и свободнее.

Надо запомнить

1. В течение жизни самооценка меняется. Повысить ее можно в любом возрасте.
2. Учитесь правильно фокусировать свое «Я», чтобы уметь преодолевать боль ради достижения конечной цели.
3. Чтобы сделать разум и жизнь богаче, необходимо все время учиться. Не переставайте искать новые задачи, делайте что-то, что будет выводить вас из области комфорта. Чтобы расти и развиваться, все время делайте что-то новое.
4. Лучший способ добиться значительных результатов — это искать задачи, решение которых несколько превышает ваши возможности. Это позволяет ощутить состояние потока, в котором можно научиться получать удовольствие от неприятного.
5. Можно помочь себе и другим, используя внутреннюю силу, решаясь делать выбор и оставаясь скромным и сдержанным.

[Библиография к главе 9](#)

Благодарности

Эта книга была написана благодаря участию многих людей. Я особенно признателен Питеру Лоранжу, президенту IMD, за его неоценимую поддержку, за то, что он ободрял меня и — как писатель со стажем — делился со мной творческими идеями. Я также многим обязан коллегам по преподаванию в IMD. Они давали свои отзывы и высказывали ценные мысли во время нашей совместной работы в программах по обучению руководителей. Также мне хочется поблагодарить Престона Боттжера, Баллу Чакраварти, Джима Эллerta, Камрана Кашани, Питера Киллинга, Жана-Франсуа Манзони, Ульриха Стигера, Джона Уэлша, Джона Уорда и Джека Вуда. Энди Бойнтон, декан Школы менеджмента Кэрролла при Бостонском колледже, и Джим Дауд, руководитель программ обучения руководящих работников в Гарвардской школе бизнеса, помогли мне как друзья и коллеги. Трудно даже перечислить, в скольких случаях мне оказывали содействие Петри Летиваара, Беверли Леннокс, Линдси Мактиг и Инна Фрэнсис из исследовательской группы развития IMD. Гордон Адлер, директор IMD по связям с общественностью, всегда был готов помочь мне и предоставить консультацию. Люси Дженнин, моя ассистентка в IMD, охотно и квалифицированно оказывала помощь по многим практическим вопросам.

Я глубоко признателен двоим членам моей команды, которые участвовали в исследованиях и в подготовке рукописи, а также содействовали накоплению и обобщению идей, представленных в книге. Сьюзен Голсуорси, используя свой опыт, полученный в качестве руководителя высшего уровня, помогала в написании книги и внесла в нее значительный вклад. Фредерик Уайдер многие годы помогал мне в исследовании проблем, которым посвящена эта книга, и предоставил огромную помощь в обобщении научных результатов и идей. Его терпение и внимание вызывают во мне искреннее восхищение.

В течение многих лет, проводя семинары и тренинги, я ощущал, какой творческий вклад вносят в мою работу организаторы и участники занятий. Обучающая программа эффективного лидерства IMD послужила для меня неисчерпаемым источником идей, примеров

и историй, многие из которых приведены в этой книге. Мне хочется поблагодарить за советы и предложения тех тренеров, которые вместе со мной проводили занятия по программе. Это Олле Бовин, Шарон Буссе, Дункан Кумби, Джойс Кроуч, Сьюзен Голсуорси, Жан-Пьер Хейнигер, Питер Мейерс и Андреас Нейманн.

Нельзя не вспомнить выдающихся лидеров тех организаций, в которых мне довелось работать. Ведя занятия, я не всегда понимал, кто у кого учится: руководители у меня или я у них. Особого упоминания заслуживают Джо Форхэнд, бывший CEO, а ныне президент Accenture, и Джил Райдер, исполнительный директор Accenture, привлекая меня к участию в реализации увлекательной программы по обучению руководителей компаний-партнеров Accenture. Ник Шрайбер, в прошлом CEO Tetra Pack, провел со мной многие часы, разрабатывая программу обучения старших руководителей его компании. У него всегда были наготове замечательные находки и предложения, основанные на личном опыте работы в бизнесе. Все эти люди поддерживали и разделяли идеи, изложенные в книге.

Моя книга не появилась бы на свет, если бы не такой мудрый и талантливый человек, как Уоррен Беннис. Его интерес к моему начинанию воодушевлял и вдохновлял меня. Его знания в области лидерства и специфики работы руководителей кажутся мне поистине безграничными, и я глубоко признателен Уоррену за поддержку и многие интересные предложения, а также за все, чему я у него научился при написании книги, за те увлекательные беседы, которые мы вели. Мне выпала честь опубликовать свою книгу в его серии Warren Bennis Books. Я также хочу поблагодарить Дэниела Гоулмана, Уильяма Юри, Питера Сенге и Билла Джорджа за энтузиазм и плодотворный обмен идеями.

Мне хочется поблагодарить друзей и коллег по Всемирному сообществу сторонников транзактного анализа и в особенности президента Международной ассоциации транзактного анализа Джима Аллена. Фанита Инглиш, Мэри Гоулдинг, Мюриель Джеймс, Фриц Матч, Джанпьеро Петриглиери, Дентон Робертс, Клод Стайнер, Элис Стивенсон, Франсиско Шекели и Марика Вустен — все они внесли существенный вклад в мою работу. Проработав многие годы полицейским психологом, я хочу выразить свою признательность

бывшему шефу полиции Дейтона, штат Огайо, Джеймсу Ньюби, шерифу округа Монтгомери Гари Хайнсу (ныне покойному) и бывшему шефу полиции Хубер Хейтс, штат Огайо, Майку д'Амико. Я также не могу не упомянуть своего старого друга, коллегу и выдающегося переговорщика из департамента полиции Дейтона, деятельность которого заслуживает особого внимания, Дейва Майкла, ныне покойного. Он был выдающимся лидером и переговорщиком. Общение с этими людьми дало мне очень многое.

Лиз Прингл, друг и коллега, которая на протяжении почти тридцати лет вела со мной семинары и тренинги, также делилась своими находками и идеями. Это выдающийся психолог, и наша совместная работа была направлена на то, чтобы помочь людям, оказавшимся в тяжелых обстоятельствах, освободиться от роли жертв. Мой давний друг Том Пост постоянно оказывал мне поддержку. Дэвид Стейндл-Раст, человек, который как никто знает, что такое чувство признательности, заслуживает особого упоминания. Я благодарен судьбе за знакомство с ним. Также хочу сказать спасибо своему родному брату Фреду Колризери и невестке Джан Колризери, Клод Го, моему секретарю в Дейтоне, а также друзьям семьи Антонелле Бруши, Пэтти Келмар и Каролине Брайтенмозер.

Благодарю моего редактора в издательстве Jossey-Bass Нила Майллета за постоянную поддержку и терпение в работе над рукописью, а также сотрудников издательства, работавших под руководством Джеффа Вайнекена. Хочется выразить особую признательность Робин Фрайер, которая была моим редактором, когда я являлся президентом Международной ассоциации транзактного анализа. Она не раз давала мне ценные советы в период работы над книгой.

Я также благодарен всем переговорщикам, миротворцам и успешным руководителям, участвовавшим в программах, которые я проводил. Их комментарии и личный вклад в работу многому научили всех нас.

Наконец, я хочу сказать слова благодарности своей жене Синтии — за ее любовь, терпение и то вдохновение, которое она мне дарила.

Джордж Колризери

Об авторе



Джордж Колризер — специалист по организационной и клинической психологии. Он также работает психологом в полиции и участвует в переговорах с захватчиками заложников. Область его интересов — это работа с проявлениями агрессии, переговоры с террористами и управление кризисными ситуациями. По роду своей деятельности он четыре раза оказывался в заложниках: один раз в реанимационном отделении больницы и трижды в частных домах. И каждый раз, используя свои умения, он успешно проводил переговоры и выходил из сложной ситуации.

Джордж Колризер работал с военными и гуманитарными организациями в горячих точках: в Израиле, на палестинских территориях и в Хорватии. Также Колризер сотрудничал с департаментами полиции и полицейскими академиями в Соединенных Штатах, Нидерландах, Германии, Франции и Индии. Работа с руководителями бизнеса, занятия по управлению конфликтами и ведению переговоров проводились им почти в 85 странах: в Северной и Южной Америке, Восточной и Западной Европе, на Ближнем Востоке, в Азии, Африке, Австралии и Новой Зеландии.

Колризер является профессором психологии лидерства и организационного поведения в Международном институте совершенствования управления — одной из ведущих школ бизнеса, а также возглавляет программу «Эффективное лидерство» — пятидневный интенсивный курс, рассчитанный на руководителей высшего звена.

Кроме того, Колризер — доцент кафедры клинической психологии государственного университета Райта в Дейтоне, Огайо, и сотрудник Загребского университета в Хорватии.

Его исследования, преподавательская и консультационная деятельность подкрепляются опытом работы в качестве психолога и

переговорщика.

Колризер консультирует организации мирового масштаба. Accenture, Alcan, Amer Sports, Barklay Global Investors, Cisco, Coca-Cola, Hewlett-Packard, IBM, IFG, Morgan Stanley, Motorola, Nestlé, Nokia, Roche, Sara Lee, Tetra Pack, Toyota — вот только некоторые из его клиентов.

Прекрасный преподаватель и яркий оратор, Колризер был гостем телеканалов BBC, CNN, ABC и CBS, а также множества радиопрограмм. О его работе писали Wall Street Journal и другие ведущие газеты и журналы. Его популярная радиопрограмма, проходящая в режиме диалога со слушателями, выходит в эфир уже больше десяти лет. Она не только развлекает, но и оказывает помощь, предоставляет информацию, рассматривает житейские проблемы.

Джордж Колризер получил докторскую степень в Университете штата Огайо, защитив диссертацию по проблеме реабилитации официальных лиц правоохранительной системы, которые перенесли сердечно-сосудистые заболевания вследствие острого стресса. Этой и другими своими работами он внес существенный вклад в понимание роли самообладания и диалога в эффективной работе руководителей.

Джордж Колризер был президентом Международной ассоциации трансактного анализа, некоммерческой научной организации, созданной с целью исследования и пропаганды трансактного анализа в психотерапии, образовании и бизнесе.

Библиография

Глава 1

1. Joseph Chilton Pearce, *Magical Child: Rediscovering Nature's Plan for Our Children* (New York: Dutton, 1977).

2. Paul MacLean, *The Triune Brain in Evolution* (New York: Plenum Press, 1990).

3. MacLean, *The Triune Brain in Evolution*.

4. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1998), pp. 375–376.

5. Robert W. Schrauf and Julia Sanchez, "The Preponderance of Negative Emotion Words in the Emotion Lexicon: A Cross-Generational and Cross-Linguistic Study." *Journal of Multilingual & Multicultural Development*, 2004, 25 (2/3).

6. Lao Tzu, *The Tao of Power*, trans. R. L. Wing (New York: Doubleday, 1985).

7. Martin Seligman, *Helplessness: On Depression, Development, and Death* (San Francisco: W. H. Freeman, 1975); and S. Sauter, J. Hurrell Jr., and C. Cooper (Eds.), *Job Control and Worker Health* (New York: Wiley, 1989).

8. Christopher Peterson, Steven F. Maier, Martin Seligman, *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control* (Oxford: Oxford University Press, 1993).

9. I. I. Pavlov, *Conditioned Reflexes*, trans. G. V. Anrep (London: Oxford University Press, 1927).

10. Seligman, *Helplessness*, p. 18.

11. Michael J. McMains and Wayman C. Mullins, *Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*, 2nd ed. (Cincinnati: Anderson, 2001), pp. 165–183.

12. S. Karpman, "Fairy Tales and Script Drama Analysis," *Transactional Analysis Bulletin*, 7 (26), 39–43.

13. Scott Parks, "Critics Target Tactics Used on Civilian Suspects," *The Dallas Morning News*, September 26, 1999.

14. Shaila Dewan and Laurie Goodstein, "Hostage's Past May Have Helped Win Captor's Trust," *The New York Times*, March 16, 2005; and

CBS News, "Police Praise Atlanta Hostage," Atlanta, March 13, 2005, available at www.cbsnews.com/stories/2005/03/13/national/main679802.shtml.

15. Fatima Meer, *Higher Than Hope: The Authorized Biography of Nelson Mandela* (New York: Harper & Row, 1988), pt. 4, ch. 30.

[Назад к тексту](#)

Глава 2

1. Stephen Breen, "Swimmer's Charity Atlantic Crossing," *The Scotsman*, July 15, 1998.

2. Michael J. McMains and Wayman C. Mullins, *Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*, 2nd ed. (Cincinnati: Anderson, 2001).

3. Eric Berne, *Transactional Analysis in Psychotherapy* (New York: Grove Press, 1961), p. 13.

4. Michael Specter, "The Long Ride: How Did Lance Armstrong Manage the Greatest Comeback in Sports History?" *The New Yorker*, July 15, 2002, pp. 48–58; and Lance Armstrong with Sally Jenkins, *It's Not About the Bike: My Journey Back to Life* (New York: Penguin Putnam, 2000), p. 88.

5. Associated Press, "Lottery Winner's Life Far from Idyllic," *The Billings Gazette*, December 14, 2004. Retrieved from www.billingsgazette.com/index.php?display=rednews/2004/12/14/build/nation/50-winners-life.inc.

6. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 30.

7. G. W. Domhoff, *Senoi Dream Theory: Myth, Scientific Method, and the Dreamwork Movement* (2003). Retrieved September 19, 2005, from www.dreamresearch.net/Library/senoi.html.

8. Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

9. Aaron N. Sardell and Steven J. Trierweiler, "Disclosing the Cancer Diagnosis: Procedures That Influence Patient Hopefulness," *Cancer*, 1993, 72, 3355–3365.

10. Hippocrates, *Works*, trans. W.H.S. Jones and others (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1984), *Precepts*, p. 319.

11. Eric Berne, *What Do You Say After You Say Hello? The Psychology of Human Destiny* (New York: Grove Press, 1972).

12. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (London: Random House, 1990), p. 9.

13. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Perseus Books, 1989), p. 3.

[Назад к тексту](#)

Глава 3

1. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 23.

2. Joseph Chilton Pearce, *Magical Child: Rediscovering Nature's Plan for Our Children* (New York: Dutton, 1977), p. 72.

3. John Bowlby, *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment* (New York: Basic Books and Hogarth Press, 1969).

4. J. Cassidy and P. R. Shaver (eds.), *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (New York: Guilford, 1999).

5. Inge Bretherton, "The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth," *Developmental Psychology*, 1992, 28, 759–775.

6. Gallup Study, "Poll Reveals Germans Are Just Working to Live," January 21, 2004. Available at www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1094681,00.html.

7. Gallup Study, 2004.

8. Elisabeth Kübler-Ross, *On Death and Dying* (London: Tavistock, 1970); and Stephen Levine, *Healing into Life and Death: A Gradual Awakening* (New York: Doubleday, 1989).

9. James Lynch, *The Broken Heart: The Medical Consequences of Loneliness* (New York: Basic Books, 1977).

10. James Lynch, *A Cry Unheard: New Insights into the Medical Consequences of Loneliness* (Baltimore: Bancroft Press, 2000).

11. Silvano Arieti and Jules Bemporad, *Severe and Mild Depression: The Psychotherapeutic Approach* (New York: Basic Books, 1978).

12. Lynch, *A Cry Unheard*.

13. William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, 2nd ed. (Cambridge, MA: De Capo Press).

[Назад к тексту](#)

Глава 4

1. Jamie Andrew, *Life and Limb: A True Story of Tragedy and Survival* (London: Portrait, 2003).
2. John Bowlby, *A Secure Base: Clinical Applications of Attachment Therapy* (London: Tavistock/Routledge, 1988), p. 11.
3. Bowlby, *A Secure Base*, p. 11.
4. John Bowlby, *The Making and Breaking of Affectional Bonds* (London: Tavistock Publications, 1979), p. 104.
5. Mortimer Feinberg and John J. Tarrant, *Why Smart People Do Dumb Things* (New York: Simon & Schuster, 1995).
6. John Bowlby, *Attachment and Loss, Vol. 2: Separation: Anxiety and Anger* (New York: Basic Books, 1973).
7. M. Ainsworth, M. C. Blehar, E. Waters, and S. Wall, *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1978); Harry F. Harlow, "The Nature of Love," *The American Psychologist*, 3, 673–685; and M. Mahler, *The Psychological Birth of the Infant* (New York: Basic Books, 1975).
8. Robert S. Weiss, "Attachment in Adult Life." In C. M. Parkes and J. Stevenson-Hinde (eds.), *The Place of Attachment in Human Behavior* (New York: Basic Books, 1982), pp. 171–184.
9. Weiss, "Attachment in Adult Life."
10. Bowlby, *A Secure Base*.
11. John Bowlby, *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment* (New York: Basic Books and Hogarth Press, 1969).
12. Joseph Chilton Pearce, *Magical Child: Rediscovering Nature's Plan for Our Children* (New York: Dutton, 1977).
13. Various versions of this saying are attributed to Einstein, although the exact wording and source are not known.
14. Bowlby, *The Making and Breaking of Affectional Bonds*, p. 104.
15. "How Attachment Discoveries Help in Marriage and Other Love Relationships." Available at www.helpguide.org/mental/love_relationship_advice_adult_attachment_help.htm.
16. Mukul Pandya, Robbie Shell, Susan Warner, Sandeep Junnarkar, and Jeffrey Brown, *Nightly Business Report Presents Lasting Leadership: What*

You Can Learn from the Top 25 Business People of our Times (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005).

17. Diane L. Coutu, "Putting Leaders on the Couch: A Conversation with Manfred F.R. Kets de Vries," *Harvard Business Review*, 82 (1): 64–71, 113.

18. Richard Branson, *Losing My Virginity. How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (London: Virgin, 1998).

19. James W. Prescott, "Affectional Bonding for the Prevention of Violent Behaviors: Neurobiological, Psychological and Religious/Spiritual Determinants." In L. J. Hertzberg and others (eds.), *Violent Behavior Vol. I: Assessment and Intervention* (New York: PMA Publishing, 1990), pp. 110–142.

20. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 31.

21. For a good read on self-esteem, see Nathaniel Branden, *Self-Esteem at Work: How Confident People Make Powerful Companies* (San Francisco, Jossey-Bass, 1998).

22. R. Gilligan, "Adversity, Resilience and Young People: The Protective Value of Positive School and Spare Time Experiences," *Children and Society*, 2000, 14 (1), 37–47.

23. American Psychological Association, "The Road to Resilience: 10 Ways to Build Resilience," 2004. Available at www.apahelpcenter.org/featuredtopics/feature.php?id=6&ch=4.

24. Carl Brashear, U.S. Naval Institute oral history interview, conducted November 17, 1989, at the U.S. Naval Station, Norfolk, quoted at www.chasingthefrog.com/reelfaces/menofhonor.php.

25. American Psychological Association, "The Road to Resilience: 10 Ways to Build Resilience."

[Назад к тексту](#)

Глава 5

1. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (London: Random House, 1990), p. 249.

2. Salon, "Crazy Love: James Carville and Mary Matalin, America's Oddest Couple, Offer Their Reflections on Valentine's Day." Available at

www.salon.com/feb97/carville970212.html.

3. Brother David Steindl-Rast, *Gratefulness, The Heart of Prayer: An Approach to Life in Fullness*, (Mahwah, NJ: Paulist Press, 1984).

4. Bob Bapes, "Coaching the Terrorist on Your Team." Available at www.presentation-pointers.com/showarticle.asp?articleid=222.

5. Dana Muriel, "Brave Teacher Stopped Gun Rampage." CNN.com/World. April 27, 2002, Posted at 2:49 p.m. EDT. Available at <http://archives.cnn.com/2002/WORLD/europe/04/27/gemiany.shooting>.

6. Hans Toch, *Violent Men: An Inquiry into the Psychology of Violence* (Chicago: Aldine, 1969).

7. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (London: Random House, 2001).

8. Carl. R. Rogers, "The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Change," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1957, 21, 95–103.

9. Roger Fisher and Scott Brown, *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate* (New York: Penguin, 1988).

10. W. Donohue and W. Kolt, *Managing Interpersonal Conflict* (Newbury Park, CA: Sage, 1992).

11. Eric Berne, *What Do You Say after You Say Hello?* (New York: Grove, 1972).

12. D. Balz, "Blair Meets with Sinn Fein at Belfast in Historic Talks." *Washington Post*, October 14, 1997.

[Назад к тексту](#)

Глава 6

1. William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency, 1999), p. 10.

2. Charles Fishman, "The Anarchist's Cookbook," *Fast Company*, 2004, (84), pp. 70–78.

3. James Lynch, *The Language of the Heart: The Human Body in Dialogue* (New York: Basic Books, 1985), p. 10.

4. John Kifner, *Ex-Hostages on Kuwait Jet Tell of 6 Days of Sheer Hell*, *New York Times*, Dec. 11, 1984.

5. Eric Berne, *Transactional Analysis in Psychotherapy* (New York: Grove Press, 1961).
6. Jacqui Schiff and others, *A Cathexis Reader* (New York: Harper & Row, 1975).
7. Ronald Laing, *The Self and Others* (London: Tavistock, 1961).
8. H. Paul Grice, "Logic and Conversation," in *Syntax and Semantics*, Vol. 3, *Speech Acts*, ed. Peter Cole and Jerry L. Morgan (New York: Academic Press, 1975), pp. 41–58; Lynch, *The Language of the Heart*, and William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*.
9. Nandula Wanasekara, "Exam-Oriented Education System Should Be Changed," *Daily News*, Wednesday, November 20, 2002.
10. James Lynch, *The Language of the Heart*, p. 77.
11. James Lynch, *The Language of the Heart*.
12. Y. E. Sokolov, *Perception and the Conditioned Reflex* (New York: MacMillan, 1963).
13. James Lynch, *A Cry Unheard: New Insights into the Medical Consequences of Loneliness* (Baltimore: Bancroft Press, 2000).
14. I. I. Pavlov, *Conditioned Reflexes*, trans. G. V. Anrep (London: Oxford University Press, 1927).
15. James Lynch, *A Cry Unheard*, pp. 198–205.
16. James Lynch, *The Language of the Heart*.
17. James Lynch, *The Language of the Heart*, pp. 140–145.
18. James Lynch, *A Cry Unheard*, p. 217.
19. James W. Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions*, revised edition (New York: Guilford Press, 1997).
20. James Lynch, *The Language of the Heart*.
21. John Bowlby, *Attachment and Loss*, Vol. 3: *Loss: Sadness and Depression* (London: Hogarth Press, 1980).
22. James Lynch, *The Language of the Heart*, pp. 230–240.
23. James Lynch, *The Language of the Heart*, p. 94.

[Назад к тексту](#)

Глава 7

1. Susan Dominius, "The Peacemaker of Flight 847." *The New York Times*, December 25, 2005.

2. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1983).
3. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes*.
4. Jean Baptiste Lamarck, *Zoological Philosophy*, trans. Hugh Eliot (New York: Hafner, 1963).
5. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes*.
6. William Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation* (New York: Bantam, 1993).
7. Robert Cialdini, *Influence: The New Psychology of Modern Persuasion* (New York: Quill, 1984).
8. Napoleon Hill, *Think and Grow Rich Through Persuasion*, Rev. ed. (New York: New American Library, 1992).
9. Robert Cialdini, *Influence: Science and Practice* (Boston: Allyn & Bacon, 2000).
10. Robert Cialdini, *Influence*.
11. Rosabeth Moss Kanter, *Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation* (New York: Simon & Schuster, 1985).

[Назад к тексту](#)

Глава 8

1. Joseph Chilton Pearce, *Magical Child: Rediscovering Nature's Plan for Our Children* (New York: Dutton, 1977).
2. Antonio Damasio, *The Feeling of What Happens: Body, Emotion and the Making of Consciousness* (Heinemann: London, 1999).
3. BBC Series, *The Human Mind*, presented by Robert Winston, 2004.
4. David Boadella, *Wilhelm Reich: The Evolution of His Work* (Chicago: Vision Press, 1973).
5. Personal conversations with Eva Reich.
6. Stephen M. Johnson, *Character Styles* (New York: W.W. Norton, 1994).
7. David Boadella, *Wilhelm Reich*.
8. William H. Frey, *Crying: The Mystery of Tears* (Minneapolis: Winston Press, 1985).

9. Elisabeth Kübler-Ross, *On Death and Dying* (London: Tavistock, 1970).
10. Personal conversations with Eva Reich.
11. David Boadella, Wilhelm Reich.
12. Personal conversation with Daniel Goleman.
13. D. Kupfer and M. Haimowitz, "Therapeutic Interventions, Part 1: Rubberbands Now," *Transactional Analysis Journal*, 1971, 1 (H2), 10–16.
14. Fanita English, "The Substitution Factor: Rackets and Real Feelings," *Transactional Analysis Journal*, 1972, 1 (1), Part II.
15. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam, 1995), p. 328.
16. Yuichi Shoda, Walter Mischel, and Philip K. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification," *Developmental Psychology*, 1990, 26 (6), pp. 978–986.
17. M. Scott Peck, *The Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth* (New York: Simon & Schuster, 1978), p. 19.
18. Cary Cherniss, *The Business Case for Emotional Intelligence*, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 2004. Available at www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm.
19. R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley, 1982).
20. Edward L. Thorndike, "Intelligence and Its Uses," *Harper's Magazine*, 1920, 140, 227–235.
21. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1998), pp. 375–376.
22. James Lynch, *A Cry Unheard: New Insights into the Medical Consequences of Loneliness* (Baltimore: Bancroft Press, 2000).
23. Roger Dobson and Jonathon Carr-Brown, "Just Look Up to Find Happiness," *The Sunday Times—Britain*, July 24, 2005.
24. Nigel Nicholson, *Executive Instinct: Managing the Human Animal in the Information Age* (New York: Crown Business, 2000).
25. Nigel Nicholson, "How Hardwired Is Human Behavior?," *Harvard Business Review*, 1998, 76 (4), 134–147.
26. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, pp. 15–32.

27. Daniel Goleman, Emotional Intelligence; and Joshua Freedman, EQ Today, “Hijacking of the Amygdala: This is what happens in your brain when you get really mad—or really anything!” Available at www.eqtoday.com/archive/hijack.html.

[Назад к тексту](#)

Глава 9

1. “Wilma Rudolph (1940–1994).” Available at www.historychannel.com/exhibits/womenhist/?page=rudolph.

2. John Bowlby, The Making and Breaking of Affectional Bonds (London: Tavistock, 1979), pp. 103–118.

3. Michael Hebron, Golf Swing Secrets and Lies: Six Timeless Lessons (New York: Learning Golf, 1993), retrieved from www.buildfreedom.com/tl/tl04c.html.

4. Eleanor Roosevelt, This Is My Story (New York: Harper & Bros., 1937).

5. Viktor Frankl, Man’s Search for Meaning (London: Hodder & Stoughton, 1959).

6. Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t (London: Random House, 2001), p. 22.

7. Paul T. P. Wong, “I’m Glad That I’m a Nobody: A Positive Psychology of Humility,” International Network on Personal Meaning. Available at www.meaning.ca/articles/presidents_column/humility_nov03.htm.

8. “Ex-NFL Star Tillman Makes ‘Ultimate Sacrifice’.” Available at www.msnbc.msn.com/id/4815441.

9. Elisabeth Kübler-Ross, On Death and Dying (London: Tavistock, 1970).

10. Barry Schwartz, The Paradox of Choice: How the Culture of Abundance Robs Us of Satisfaction (New York: HarperCollins, 2004).

11. Isaiah Berlin, “Two Concepts of Liberty,” in Four Essays on Liberty (London: Oxford University Press, 1969).

12. Barry Schwartz, The Paradox of Choice.

13. Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper & Row, 1990).

14. Pele, with Robert L. Fish, Pele: My Life and Beautiful Game (New York: Doubleday, 1977).

15. Mihaly Csikszentmihalyi, Flow.

[Назад к тексту.](#)

- [1] Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. *Здесь и далее примечания даны редактором.*
- [2] Chief Executive Officer — главный исполнительный директор.
- [3] Уэлч Дж., Бирн Дж. Джек. Самая суть. — М. : Транзиткнига: АСТ, 2004.
- [4] Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2003.
- [5] Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [6] Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше»? — М. : Добрая книга, 2005.

Над книгой работали

Ответственный редактор *Римма Болдинова*
Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Редактор *Наталья Нарциссова*

Иллюстратор *Александр Драгин (bangbangstudio.ru)*

Дизайнер *Александр Завгородний (bangbangstudio.ru)*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректор *Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2013

webkniga.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/presents-b2b/>

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Информация от издательства](#)

[Предисловие](#)

[Введение](#)

[Глава 1. Не являетесь ли вы заложником, сами того не зная?](#)

[Контролировать себя необходимо](#)

[Бессилие губительно](#)

[Стокгольмский синдром и менталитет заложника](#)

[Противоядие — в установлении контакта](#)

[Заключение](#)

[Глава 2. К свободе — через внутреннее видение](#)

[Фокусировка собственного «Я»](#)

[Куда направлен фокус «Я»-собеседника?](#)

[В каком эго-состоянии вы находитесь?](#)

[Контролируйте душевное состояние и поведение](#)

[Самореализующееся пророчество и фокус «Я»](#)

[Пусть «мысленный взор» работает](#)

[Заключение](#)

[Глава 3. Что дает глубокая эмоциональная взаимосвязь](#)

[Цикл эмоциональной взаимосвязи](#)

[Привязанность и эмоциональная взаимосвязь](#)

[Разлука и печаль](#)

[Восемь стадий «работы печали»](#)

[Семь признаков распада эмоциональной связи](#)

[Эмоциональная сторона организационных изменений](#)

[Заключение](#)

[Глава 4. Что такое «опорный пункт» с точки зрения психологии](#)

[Психологические «опорные пункты» и направленность фокуса «Я»](#)

[Люди в качестве источника безопасности](#)

[Мать в качестве психологической опоры](#)

[Фигура отца в качестве психологической опоры](#)

Жизненные цели в качестве психологической опоры

Боязнь неудачи и боязнь успеха

Психологическая опора и высокая самооценка

Психологические опоры и жизнеспособность

Когда психологическая опора отсутствует

Стили привязанности и глубокая эмоциональная связь

Заключение

Глава 5. Искусство управления конфликтами

Природа и корни конфликта

Насилие как экстремальная реакция на утрату.

«Положи рыбу на стол»

Источники конфликта

Динамика здоровых отношений

«Конфликт интересов» и «конфликт потребностей»

Разрешение конфликта

Применение методов работы с конфликтами в бизнесе

Заключение

Глава 6. Эффективный диалог

Поиск правды с помощью диалога

Внутренний и внешний диалог

Блокирование диалога

Техники выявления блоков в диалоге

Принципы диалога

Искусство слушания

Диалог и здоровье

Заключение

Глава 7. Возможности переговорного процесса

Десять шагов переговорного процесса

Подходите к переговорам позитивно

Руководствуйтесь принципом взаимности и идите на уступки

Эффект влияния и сила убеждения

Обретение авторитета

Помните: пострадать иногда не вредно

Заключение

Глава 8. Управляйте эмоциями

Как работают эмоции

Пять стадий эмоционального процесса

Пять основных эмоций

Мотивация

Ценность эмоционального интеллекта в бизнесе

Влияние эмоций на настроение

Работа с эмоциями

Три способа снизить накал страстей

Амигдаллярное пиратство

Заключение

Глава 9. Сохраняйте разум свободным

Высокая самооценка

Низкая самооценка

Как можно повысить самооценку.

Сдержанность, вызывающая доверие

Помогайте себе и другим учиться всю жизнь

Выбор как обретение свободы

Жить «в потоке»

Заключение

Благодарности

Об авторе

Библиография

Над книгой работали

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»