
Часть вторая

Девять главных правил, как наладить контакт с кем угодно

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

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

Правило 1

Сместите себя от «ЧЕРТ ВОЗЬМИ» К «СОГЛАСЕН»

Ключ к победе — это самообладание в условиях стресса.

Пол Браун, тренер команд-чемпионов по американскому футболу

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

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

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

— Мы — великая компания, абсолютно прозрачная, имеющая правильное представление о ценностях и кодекс поведения, которого мы придерживаемся. Я взволнован, потому что знаю: этот случай — одна из редких возможностей, которая сделает нашу компанию и меня лучше, — ответил

мне Джим, а затем сказал нечто, что удивило меня еще больше: — Если ты преодолеваешь искушение сделать что-то, что ухудшит ситуацию, когда случаются неприятности, то узнаешь о своей компании и о себе столько интересного, сколько никогда бы не узнал в обычных условиях.

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

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

Прежде всего установите контакт с самим собой

Способность удерживать свои эмоции под контролем — это не только ключ к тому, чтобы стать великим лидером, подобно Джиму. Это также важнейший ключ к обретению

способности налаживать контакт с другими людьми, особенно в ситуациях стресса и неопределенности. Именно благодаря этой способности спокойный и контролирующийся себя переговорщик может установить контакт с теми, кто выглядит абсолютно недоступным, — с захватчиками заложников. И наоборот, человек кричащий, плачущий или ноющий может оттолкнуть от себя самого спокойного и эмпатичного слушателя.

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

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

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

Главное — скорость

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

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

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

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

От «черт возьми» к «согласен»

Чтобы понять, как стресс мешает вашей способности устанавливать контакт с людьми, вам необходимо знать, какие этапы проходит ваше мышление в момент стресса или кризиса. Интересно, что вне зависимости от природы кризиса ваше мышление проходит одни и те же этапы в одном и том же порядке.

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

Движение от «черт возьми» к «согласен»

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

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

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

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

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

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

Конечно, я не собираюсь вам рассказывать, что вы можете решить любой кризис за пару минут. Это невозможно. Я говорю только о том, что вы можете быстро продумать тот

путь, который выведет вас к возможному решению. Когда вы это сделаете, вы сможете переключиться из режима паники в режим решения. Вы сможете произнести правильные слова и не произносить неправильных.

Сила «Вот черт!»

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

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

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

Упражнение «черт возьми» — «согласен»

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

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

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

Упражнение «черт возьми» — «согласен»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Но даже если вы встречаете стресс спокойно, стоит все же поработать над закреплением этого навыка, потому что

с его помощью вы сможете справляться с ситуацией еще лучше. А ведь зачастую от установления контроля над собой быстрее даже на несколько секунд может зависеть сама возможность налаживания контакта с людьми или его потеря.

Полезная мысль

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

Практические шаги

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

Правило 2

Переключитесь на слух

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

Дэйв Логан. Tribal Leadership

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

Вверх взметнулось пять сотен рук.

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

Ни одной руки.

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

Я продолжил:

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

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

Очень хорошо понимая это, я сказал:

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

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

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

— Ленивый, недисциплинированный, бездельник, бес-толковый... — посыпалось со всех сторон.

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

Руки подняли все.

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

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

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

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

По аудитории прокатился легкий шепот — явный признак размышления.

— Конечно, — ответили некоторые люди.

— Хорошо, тогда я расскажу оставшуюся часть истории, — продолжил я. — Вы на самом деле не слушали. Вы делали ровно то, что мы все, — собрали данные о предыдущих контактах с этим человеком, немедленно, с ходу, сделали выводы и сформировали восприятие, которое отлилось в бронзе: «Ленивый, недисциплинированный, бездельник» и так далее. Эти слова стали фильтром, через который вы слушаете, но не слышите. Выход таков: отбросить фильтр. То, что вы уже знаете о человеке, блокирует то, что вам надо узнать. Удалите этот ментальный блок — и будете готовы к тому, чтобы начать устанавливать контакты с людьми, которых вы ранее считали недоступными, закрытыми для общения.

«Но я же слушаю! Разве нет?»

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

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

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

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

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

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

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

Сколько фильтров есть у вас?

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

пол;

возраст;

национальность;

образование;

эмоциональность.

Эти категории идут именно в таком порядке, потому что первым делом мы обращаем внимание на пол (П), потом возраст (В) и национальность (Н) человека, затем из его

речи делаем выводы об уровне его образования (О), а затем ощущаем уровень его эмоциональности (Э). Это хорошая базовая модель для того, чтобы помнить о подсознательных фильтрах, которые мешают нам слышать других людей и устанавливать с ними контакт.

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

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

Осознание — это размышление.

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

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

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

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

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

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

В результате неуверенность принимают за заносчивость, страх — за упрямство, законное раздражение — за наглость. И в их общении есть все что угодно: высокомерие, конфронтация, агрессия, но только не то, что им нужно, — способность увидеть, кто на самом деле перед ними.

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

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

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

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

— Стоп!

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

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

Миссис Джексон изумленно открыла рот:

— Что?

Мистер Джексон немедленно подтвердил:

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

поскольку я инженер и лучше общаюсь с техникой, чем с людьми.

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

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

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

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

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

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

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

минут настоящего слушания, того, что они не могли сделать целых пять десятилетий!

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

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

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

Полезная мысль

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

Практические шаги

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

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

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

Правило 3

Добейтесь, чтобы ваш оппонент ощутил, что вы его чувствуете

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

Абрахам Маслоу, психолог

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

Я был приглашен, чтобы наладить отношения между Хэнком и Одри, другим старшим партнером. Одри по праву считалась лучшей, именно она обеспечивала фирме бóльшую часть заказов. Она была хорошим юристом, но по-настоящему раскрылась как продавец юридических услуг. Хэнк тоже был прекрасным юристом, но предпочитал написание десятка заключений одной встрече с потенциальным клиентом.

К сожалению, вместо того чтобы ценить талант Одри, Хэнк воспринимал ее как скандалистку, приводившую офис в полный хаос своими эмоциональными вспышками, которые случались с ней после возвращения с конференций или после интервью для телевидения, газет и журналов. Проблема усложнялась еще и тем, что Одри требовала от Хэнка большего признания, чем от любого другого сотрудника фирмы, проецируя на него свое детское желание добиться уважения отца, который обращал на нее мало внимания.

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

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

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

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

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

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

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

Одну из своих техник я называю «Аренда взрослого». Она предназначена именно для таких случаев. В этот момент я понимал, что являюсь единственным взрослым человеком в комнате. Но даже мое закаленное годами терпение подходило к концу.

Слушая этих людей, я понял, что проблема вовсе не в убежденности Одри в том, что Хэнк не желал к ней прислушиваться, и не в отсутствии должного уважения с его стороны. Проблема в том, что Одри не осознавала, что ее чувствуют. Когда я понял это, то спросил себя: а что же именно она испытывает?

И решение пришло само собой.

Я попросил обоих замолчать и посмотрел на Хэнка.

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

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

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

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

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

— Одри, в самом деле... Я не думаю, что ты неприятный человек. Просто ты иногда вынуждаешь меня срываться.

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

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

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

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

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

— Зебра же не может поменять свои полоски...

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

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

всего, обнаружите отсутствие ощущения «вас чувствуют». Именно сознание этого даст вам возможность исправить дело.

Почему ощущение «вас чувствуют» изменяет людей?

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

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

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

Несмотря на эффективность этого приема, люди часто боются использовать его, не желая касаться личного, особенно на работе. Но если ваши отношения с человеком дошли до

точки замерзания, убедить его в том, что вы его чувствуете, будет лучшим выходом из положения.

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

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

Ранее Джон для решения этой же задачи привлек консалтинговую фирму со всемирно известным брендом. Фирма выработала рекомендации, которые великолепно выглядели на бумаге, но оказались полностью неприменимы на практике. Эта ситуация ничем не угрожала репутации Джона, поскольку он применил испытанную тактику — пригласить известную консалтинговую фирму, а если проект провалится, сказать: «Я здесь ни при чем, мы же приглашали лучших в мире экспертов!». В активе у Джона было отсутствие неприятностей, в пассиве — проблема, которая по-прежнему никуда не делась и которую нужно было решать, но уже с меньшим бюджетом. Поэтому он сейчас говорил со мной.

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

— Вас это просто бесит, правда?

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

— До этого вы работали с консультантами, которые не выполнили своих обещаний. Возможно, вам пришлось

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

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

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

Джон рассеянно кивнул еще раз.

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

Результат? Я получил этот заказ.

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

Когда такие люди совершают ошибку и подвергаются критике изнутри компании и унижениям и нападкам извне, они нередко обещают себе: «Я никогда больше не окажусь в такой ситуации». Это произвольно удерживает их, когда

необходимо принимать новые решения, которые могут оказаться ошибочными.

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

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

Шаги к тому, чтобы ваш собеседник понял: его чувствуют

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

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

2. Скажите: «Я хочу понять, что вы чувствуете. Я думаю, это...» — и назовите эту эмоцию. «Разве не так? Если нет, тогда что же вы чувствуете на самом деле?» Подождите, когда ваш собеседник согласится с вами или поправит вас.
3. Затем спросите: «Насколько вы разочарованы (злы, испуганы)?». Дайте собеседнику время на ответ. Будьте готовы, по крайней мере вначале, к настоящему потоку эмоций, особенно если они накапливались годами. Сейчас не время для борьбы с ними или для собственных жалоб и уж тем более претензий.
4. А потом скажите: «Причина вашего разочарования (озлобления, испуга) состоит в том, что...». И еще раз дайте собеседнику высказаться.
5. После этого попросите: «Объясните мне, что нужно, чтобы вы могли почувствовать себя лучше?».
6. И затем: «Что я могу сделать для этого? Что вы можете сделать, чтобы это произошло?».

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

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

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

— Ну... да... Что-то вроде того.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Двадцать минут.

Я глубоко вдохнул...

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

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

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

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

Встряхнувшись, он продолжил:

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

В чем мораль этой истории? Нам бывает слишком легко сосредоточиться на том, чтобы добиться чего-то от человека: большей отдачи от сотрудника, большего уважения от босса, больших продаж от клиента. Но при этом потерять из виду, что каждый человек — это личность, нервная, испуганная, нуждающаяся в эмпатии точно так же, как и все остальные. Если вы проигнорируете чувства этого человека, то будете вновь и вновь пытаться пробить каменную стену злости, антагонизма или апатии. Заставьте этого человека

понять, что его чувствуют, и вы превратитесь для него из незнакомца или врага в друга или союзника. Обструкция с его стороны превратится в поддержку — и вы сможете донести до него свое сообщение.

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

Полезная мысль

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

Практические шаги

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

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

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