Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров

Автор:
Марк Гоулстон

Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров

Марк Гоулстон

Нам постоянно что-то нужно от других, будь то коллеги и клиенты, начальники и подчиненные, дети и супруги. Нередко от того, сумеем ли мы это получить, зависит нечто важное – карьера, например. Или хотя бы отпуск, проведенный согласно нашим желаниям. Поэтому каждый день мы кого-то в чем-то убеждаем, и далеко не всегда – успешно. Ключ к эффективным переговорам – умение слушать и слышать собеседника и умение понять, чего он ждет от вас. Мысль эта, в общем, не нова, но вот толковых методик до сих пор очень мало.

Автор этой книги – ученый и опытный практик переговоров в одном лице. Марк Гоулстон, практикующий психиатр и тренер переговорщиков ФБР, рассказывает, как развить в себе навык слушания и как применять его не только и не столько на работе, но и в жизни вообще.

Книга будет полезна всем, кто хочет быть услышанным и сам готов услышать и понять другого.

Марк Гоулстон

Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров

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 «ВегасЛекс»

© Mark Goulston, 2009. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2010

Эту книгу хорошо дополняют:

Радислав Гандапас «Камасутра для оратора»

Стюарт Даймонд «Переговоры, которые работают»

Стефани Палмер «Пришел, увидел, убедил»

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер «Ключевые переговоры»

Уоррену Беннису, учителю и другу.

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

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

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

Моим читателям.

Рад, что могу дать вам эти важные уроки.

Предисловие

Руководители, CEO[1 - CEO (англ. chief executive officer) – высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, руководитель). Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности. Прим. ред.] и менеджеры по продажам часто говорят: «Разговаривать с этим человеком – все равно что стучаться лбом в каменную стену».

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

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

С Марком я познакомился благодаря его книгам «Не мешайте себе» (Get Out of Your Own Way) и «Не мешайте себе на работе» (Get Out of Your Own Way at Work). Его книги, его работа и, что еще важнее, сам Марк настолько впечатлили меня, что я добился, чтобы мы стали партнерами по бизнесу. Теперь Марк один из

интеллектуальных лидеров Ferrazzi Greenlight и мой доверенный советник. Наблюдая за его работой на протяжении долгого времени, я могу объяснить, почему все – от ФБР до Опры Уинфри – обращаются в слух, когда Марк говорит о том, как убеждать людей, – настолько его методики просты и действенны.

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

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

Кейт Феррацци

Часть первая

Секреты убеждения

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

Кто удерживает в заложниках вас?

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

Пол Хокен. «Естественный капитализм»

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

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

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

Именно в этот момент появляюсь я.

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

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

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

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

Большинство людей, пытаясь убедить других, включают повышенные передачи. Они убеждают. Они подталкивают. Они спорят. И тем самым создают сопротивление. Если вы начнете использовать предлагаемые мной техники, то получите прямо противоположное – вы будете слушать, спрашивать, повторять и зеркально отражать то, что услышали. Когда вы сделаете это, ваши оппоненты поймут, что их видят, понимают и чувствуют. И это неожиданное понижение передачи приведет их к вам.

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

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

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

машинами, стараясь не попадаться Фрэнку на глаза.

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

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

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

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

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

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

– Иди к черту! Мне не нужна ничья помощь! – парирует Фрэнк.

Разговор длится почти час, с паузами, которые затягиваются на несколько минут. По мере поступления информации о Фрэнке становится понятно, что он не закоренелый злодей, а просто запутавшийся в жизни и отчаявшийся человек. Команда спецназа готова в любой момент нейтрализовать его, если он будет угрожать своим дробовиком кому-либо еще, но все присутствующие продолжают

надеяться на мирное разрешение конфликта. Тем не менее ситуация достаточно сложная и шансы на успех невелики.

Через полтора часа прибывает другой переговорщик, детектив Крамер. Он прошел тренинг переговоров, который я веду для полиции и ФБР.

Детектива Крамера уже ознакомили с основной информацией о Фрэнке и о ходе переговоров. Он предлагает лейтенанту Эвансу новый ход:

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

– Что сказать? – переспрашивает Эванс.

Крамер повторяет:

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

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

– Что ты хочешь от меня услышать?

Эванс повторяет фразу, и на этот раз Фрэнк отвечает:

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

Крамер обращается к Эвансу:

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

– Да, каждый чертов день происходит одно и то же! – отвечает Фрэнк.

Крамер просит Эванса повторить то, что он сейчас услышал, и получить дополнительное подтверждение:

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

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

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

Фрэнк начинает вспоминать, что произошло с ним после увольнения.

Когда он делает паузы, Эванс говорит:

– Понятно… Расскажи подробнее…

Фрэнк продолжает описывать свои проблемы. В какойто момент, с подсказки Крамера, Эванс говорит:

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

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

– Мне все надоело, – наконец говорит Фрэнк.

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

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

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

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

Цикл убеждения

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

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

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

Вы приходите к ним со своими аргументами и доводами или прибегаете к спорам, или поощрениям, или к просьбам, надеясь наладить контакт, и чаще всего у вас ничего не получается. Вместо понимания вас отбрасывает в сторону,

и вы никак не можете понять, почему это происходит. Вспомните, сколько раз вы уходили от несостоявшегося покупателя, с офисного совещания или от друга, с которым поспорили, качая головой и говоря себе: «Черт, что случилось?».

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

Эти техники работают, потому что обращены к самой основе успешных коммуникаций, к тому, что я называю циклом убеждения (см. рис. 1.1). На создание цикла убеждения меня вдохновили идеи Джеймса Прохазки и Карло Ди Клементе, опубликованные в книге Transtheoretical Model of Change, и работа Уильяма Миллера и Стива Рольника Motivational interviewing.

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

– от сопротивления к слушанию

– от слушания к обдумыванию

– от обдумывания к желанию сделать

– от желания сделать к действию

– от действия к чувству радости от сделанного и к продолжению действия.

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

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

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

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

Секрет: убеждать просто

В подходах, о которых говорится на этих страницах, нет ничего магического. Один из секретов, которые вам предстоит раскрыть, состоит в том, что убеждать людей намного легче, чем кажется. Чтобы проиллюстрировать это, поделюсь

с вами историей Дэвида, CEO, который с помощью моих техник полностью перевернул свою карьеру и одновременно спас свою семью.

Дэвид был человеком компетентным в своей области, но очень тяжелым в общении. Его стиль управления можно назвать диктаторским. Его CTO[2 - CTO (англ. chief technical officer, или chief technology officer, – «технический директор») – руководящая должность в западных компаниях, соответствующая русской «главный инженер». Один из руководителей корпорации, отвечающий за ее развитие и разработку новых продуктов; в ведении CTO обычно находится вся технологическая часть производства. Прим. ред.] уволился, сказав, что ему очень нравится компания, но работать с таким боссом он не может. Было очевидно, что в таких условиях сотрудники компании работали ниже своих возможностей. Инвесторы считали Дэвида грубым и высокомерным, и он с трудом находил средства на развитие компании.

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

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

– А со своей семьей вы общаетесь так же?

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

– Почему? – поинтересовался я.

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

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

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

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

– Что случилось? – спросил я.

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

– Вы имеете в виду совет директоров и коллег? Как вы…

– Нет, я не о них, – перебил меня Дэвид, – я с ними еще не общался. Дело в моем сыне. После нашего разговора я вернулся домой, зашел в его комнату и сказал, что мне нужно поговорить с ним. Я сказал: «Спорим, я знаю, что ты чувствуешь. Ты думаешь, что никто из нас не знает, каково это, когда тебе говорят, что ты умный, но не можешь использовать свой ум для того, чтобы добиваться результатов. Так?». И в его глазах показались слезы – точно так, как вы говорили. Я задал ему следующий вопрос, из тех, что вы предложили, – продолжил Дэвид. – Я сказал: «И спорим, что иногда ты хочешь не быть таким умным, чтобы никто из окружающих не ожидал от тебя хороших результатов, не подгонял бы тебя, не требовал, чтобы ты старался, так?». Он заплакал… И на мои глаза тоже навернулись слезы. А потом я спросил его: «Ты переживаешь из-за всего этого?».

Дэвид продолжил почти шепотом:

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

Когда Дэвид говорил это, он уже сам не скрывал слез. «Почему ты не сказал мне, что все так плохо?» – спросил он у сына, а о том, что произошло дальше,

рассказывал с нескрываемой болью в голосе: – Мой сын перестал плакать и посмотрел на меня со злостью и обидой, которые мучили его в течение многих лет. «Потому что ты не хотел ничего об этом знать», – ответил он. И был прав.

– И что вы сделали дальше? – спросил я.

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

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

– То есть?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Малкольм Гладуэлл. «Переломный момент»

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

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

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

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

Трехслойный мозг

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

Ваш мозг имеет три слоя, которые развивались в течение миллионов лет: слой примитивной рептилии, более развитый слой млекопитающего и слой примата. Они связаны между собой, но зачастую действуют именно как три независимых мозга. Более того, зачастую они даже вступают в конфликт друг с другом. Вот как ведет себя каждый из них.

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

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

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

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

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

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

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

Захват миндалины – смерть для рационального мышления

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

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

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

Мы называем эту точку вскипания «захватом миндалины». Этот термин впервые был предложен Дэниелом Гоулманом, создателем концепции эмоционального интеллекта[3 - Дэниел Гоулман, «Эмоциональный интеллект», АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2008 г.]. Слово «захват» весьма точно описывает ситуацию, поскольку в этот момент (простите за столь быстрый переход к другой метафоре) разумный и чувствительный пилот вашего мозга, то есть фронтальная кора, теряет контроль над вашим поведением. Вместо этого за штурвалом вашего самолета оказывается змея. Ваша способность рассуждать резко падает, память дает сбои, кровеносную систему переполняют гормоны стресса. Выброс адреналина блокирует здравое мышление на несколько минут,

а для полного успокоения может потребоваться несколько часов. Без всякого сомнения, Гоулман очень точно сформулировал эту концепцию, потому что после захвата миндалины весь ваш эмоциональный интеллект улетучивается, как будто его и не было.

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

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

Одним из экспертов по предотвращению захвата миндалины был Эрл Вудс, отец великого гольфиста Тайгера Вудса. Вероятно, его по праву можно считать одним из лучших отцов, которые когда-либо жили, и совершенно бесспорно то, что он был великим тренером.

Успех при игре в гольф в наибольшей степени зависит от ментального состояния спортсмена. Когда большинство гольфистов попадают в ситуацию стресса, их миндалина вскипает, и в результате они начинают задыхаться. Но не Тайгер. Понаблюдайте за ним, когда он оказывается в состоянии стресса. Вы увидите, как вместо того чтобы испытывать волнение, Тайгер становится более сосредоточенным и стойким. Когда другие гольфисты движутся от стресса к волнению и одышке, он движется от стресса к концентрации, а затем – к решительности.

Но иногда и Тайгер может оказаться близко к захвату. Одна из любимых моих спортивных историй приключилась в ходе турнира Masters 1997 года. Это был первый турнир, в котором Вудс участвовал в качестве профессионала. К концу первого раунда он уже был близок к тому, чтобы отдать штурвал управления

своим мозгом закипающей миндалине. Он в панике подошел к своему отцу и произнес что-то вроде:

– Я не понимаю, что происходит.

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

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

И в этот момент Вудс не только вернул себе штурвал управления своим мозгом. Он продолжил играть так, что выиграл турнир, опередив преследователя на 12 ударов и сделав на 18 ударов меньше пара[4 - Пар – в гольфе: количество ударов, которое требуется опытному игроку для перехода к следующей лунке. Прим. ред.], – это два рекорда, которые до сих пор никто не побил. Несколько простых слов, сказанных отцом очень вовремя, предотвратили захват миндалины и превратили потенциальную катастрофу в одну из самых великих спортивных побед.

Зеркальные нейроны

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

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

2

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

3

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

4

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

Купить: https://tellnovel.com/ru/mark-goulston/ya-slyshu-vas-naskvoz-effektivnaya-tehnika-peregovorov-kupit

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить