

# 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 одеждды стекает вода, и он занес биту 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 ночлег около печки — там хорошо и тепло». Она больше ничего не говорила и спокойно ждала. После долгого молчания человек опустил свою биту 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 незваным 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»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

(Magical Child)<sup>1</sup>. 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 любым, 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? Огорчались 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 натуры 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 раздельных, хотя и взаимосвязанных отделов<sup>2</sup>. 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 «срежиссирей 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»<sup>3</sup>. Хотя новая кора имеется у всех животных, она составляет очень незначительную часть их мозга. Поведение крысы, лишенной неокортика, 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 ведает 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»<sup>4</sup>.

(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, становиться 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, какуволенный 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, выраждающих негативные эмоции, чем позитивные. На материале 37 языков ученыые 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 — радость<sup>5</sup>. 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 изменить 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 сил<sup>6</sup>. 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 становится<sup>7</sup>. Человек, ощащающий 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 события<sup>8</sup>.

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 едой<sup>9</sup>.

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 заложником<sup>10</sup>.

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 пленау 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 развиться 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 держали 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 связь<sup>11</sup>.

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 покинутым<sup>12</sup>.

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»<sup>13</sup>. 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, смотрителя 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 созналась, 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 пленицы 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 пленица 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 Гвиннет<sup>14</sup>.

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 спасаться 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 Трансkeя — 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 года<sup>15</sup>.

## 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 удается, найдите в неудаче нечто положительное. В любом случае вы окажетесь в победителях и не будете чувствовать себя заложником.