

## Как превратить врагов в друзей

**14.00.** Эмили только что получила добро на организацию телеконференции по устойчивости. Вернувшись в свой кабинет, она поднимает трубку и по памяти набирает номер. Эмили как раз вовремя подключается к конференции своего отдела. Ей не нужно сознательно искать номер телефона, поэтому можно приберечь внимание для более важных дел; она пользуется моментом, чтобы сосредоточиться на происходящем и активировать своего режиссера.

Эмили замечает, что вывести на сцену какую-то мысль ей теперь труднее, чем несколько часов назад, и времени на это уходит больше. Она пытается подобрать определение, которое точно отражало бы состояние ее сознания; на ум приходит слово «измотана». Маркирование помогает ей немного успокоиться. Эмили также замечает какое-то беспокойство на заднем плане сознания, но не может понять, с чем оно связано. Все эти мысли проскакивают у нее в голове в те несколько секунд, которые уходят на вызов и соединение с телефонной конференцией.

Когда Эмили подключается, на линии общаются Колин и Лиза. Услышав голос Эмили, они внезапно прерывают разговор; возникает неловкое молчание. Прежде все трое находились на одном уровне иерархии и работали вместе, нередко до позднего вечера поддерживая конференц-связь. Эмили задумывается о том, как будет руководить своими старыми приятелями, и тревожное чувство усиливается. Она пытается найти способ, чтобы переоценить ситуацию, но не может как следует сосредоточиться, а еще через несколько мгновений от этой мысли ее отвлекает появление в эфире Джоанны — новенькой девушки, принятой на работу только сегодня утром.

Эмили пытается сосредоточиться на организации конференции и собраться с мыслями. Она представляет коллегам повестку дня: решить, кто будет заниматься конференцией по устойчивости, представить Джоанну и спланировать дальнейшие встречи. Она надеется, что ей удастся выработать у всех единое чувство команды, ощущение общности, которое так помогало в прошлый раз, когда она руководила группой по организации предыдущей конференции. Но члены ее новой команды разбросаны по стране и встречаться лично будут нечасто; кроме того, каждый будет заниматься своим проектом, собственной конференцией. Эмили чувствует мгновенное беспокойство. Как лучше представить группе нового человека, в то время как среди старых ее членов уже ощущается соперничество? Тихий предостерегающий сигнал пытается пробиться к сознанию Эмили, но остается лишь легкой тенью на задворках сознания.

— Так, ребята, я хочу представить вас Джоанне; она возьмет на себя мои конференции, — произносит Эмили на одном дыхании. — Я выбрала ее, потому что ей уже приходилось заниматься крупными конференциями, причем успешно.

Эмили кажется, что по линии проносится тихий вздох Лизы, но она не уверена.

— Приятно познакомиться, — отзывается Джоанна, и представление на этом заканчивается. На очереди следующий пункт повестки дня.

Эмили говорит, что хочет назначить ответственного за организацию конференции по устойчивости; на линии воцаряется молчание.

— Колин, — говорит Эмили, — мы с тобой дольше всех работаем вместе. Как ты думаешь, кто подойдет лучше всего?

Колин и Лиза никогда не были особенно близки, но Эмили все же удивляют следующие слова молодого человека.

— Не думаю, — говорит Колин, — что Лиза подходит для этого нового проекта. Она любит системы красивые и симметричные, в ущерб сложности. — Молодой человек пытается облечь сказанное в шутку, но улыбается только он один. Колин продолжает, не видя и не чувствуя сильного возбуждения, которое испытывает в этот момент лимбическая система Эмили: — И поручить такую конференцию новому человеку тоже было бы неправильно; это крупное событие.

— Не хочу показаться невежливой, — прерывает его Джоанна, — но по масштабу, Колин, эта конференция вполне соответствует тем, что я проводила прежде.

— Колин, — вступает в спор и Лиза, — ты и сам не слишком силен в больших числах.

Колин, конечно, понимает, что Лиза намекает на недавнюю конференцию, которая принесла только убытки.

— Лиза, не стоит нападать на Колина, чтобы защитить меня, — отзывается Джоанна. — Я просто говорю, что мне приходилось проводить крупные мероприятия и меня не нужно сбрасывать со счетов.

Эмили пытается вернуть разговор в деловое русло, но это безнадежно. Под маской внешнего лоска Колин и Лиза ведут себя как два помойных кота, яростно шипящих друг на друга в темном переулке. Эмили решает закрыть совещание раньше,

чем планировала; остается надеяться, что она сумеет разобраться в ситуации и разрешить конфликт, поговорив отдельно с каждым членом команды.

Эмили разочарована. Она не понимает, почему все так себя ведут. Особенно ее раздражает Колин, ведь Эмили считала, что может ему доверять. «Должен же он понимать, что не стоит начинать знакомство с новым сотрудником с такого негативного опыта, — думает она про себя. — Неужели Колин не знает, как трудно подбирать хороших работников?» Разговор с коллегами оставляет сильный эмоциональный след и четкие воспоминания в гиппокампе и мозжечковой миндалине Эмили. В будущем всякий раз при встрече с Колином или даже при мысли о нем она будет вспоминать это неудавшееся совещание. Эмили делает мысленную зарубку: в дальнейшем к Колину следует относиться иначе, а не как к другу, хотя прежде она была в нем уверена. Затем мысли Эмили переходят к Джоанне. Интересно, она не передумает поступать к ним на работу? Эта мысль порождает сильную неуверенность, и Эмили чувствует себя еще хуже. Последние полчаса дались ей нелегко.

Сегодня в большинстве областей, чтобы успешно работать, необходимо уметь налаживать хорошие отношения и сотрудничество с людьми. Те, кто строит свои ментальные схемы на основе логических структур, занимаясь компьютерами или инженерным делом, иногда очень страдают от хаотичности и неопределенности межличностных отношений. Но существуют правила достижения эффективности и в социальном мире. Оказывается, что общественная жизнь имеет громадное значение для нашего повседневного существования. Мэтью Либерман говорит: «Четыре из пяти процессов, протекающих в сознании человека в фоновом режиме, когда мозг отдыхает, связаны с мыслями о других людях и о себе самом».

Эмили получила неожиданный удар со стороны социальной природы мозга. Она не знает, как точно лимбическая система

настроена на окружение человека и как просто ошибиться, неверно прочитав социальные знаки. В отсутствие позитивных сигналов со стороны общества человек с легкостью возвращается к прежнему, более древнему режиму взаимодействия с миром: никому нельзя доверять. Когда человек находится в таком состоянии сознания, с перевозбужденной лимбической системой, любая шутка воспринимается им как признак неуважения, неуважение перерастает в нападение, а нападение — в настоящее сражение. И все. Конец продуктивной целеустремленной работе, пока не забудется обида — а человек может быть очень злопамятным.

Эмили прекрасно знает правила, без которых невозможно организовать успешную конференцию. В них учтено все: составление и выполнение сметы, подрядчики, реклама и многое другое. Теперь же Эмили похожа на классического музыканта, который осваивает джаз: чтобы успешно работать с людьми, ей нужно выучить новые правила. В этой сцене, к примеру, ей необходимо понять, как превращать врагов в друзей.

## **МОЗГ — СТАДНОЕ ЖИВОТНОЕ**

Если бы вы были волком, то значительная часть вашего мозга была бы занята исключительно тем, как добыть все необходимое из дикой природы. У вас имелись бы сложные схемы физического взаимодействия с окружающим миром, карты вынюхивания добычи и поиска дороги домой в темноте. Человек, особенно молодой, получает ресурсы не из дикой природы, а от других людей. Именно поэтому огромная часть «недвижимости» в коре головного мозга посвящена отношениям с людьми. Если вы работаете в офисе, то, закрыв глаза, наверняка сможете описать десять коллег, расставить их по ранжиру, а также обозначить их значимость по отношению друг к другу и к вам лично. Скорее всего, вы сумеете сказать, как каждый из них сегодня себя чувствует, можно ли ему доверять

и какие у вас отношения с этим человеком — кто кому должен и сколько. Ваша память хранит целое море информации об общественных связях.

Нейробиологи считают, что у человеческого мозга имеется социальная сеть, отвечающая за отношения индивидуума с окружающим его обществом; она аналогична нейронным сетям, управляющим зрением, движением или слухом. Социальная сеть мозга позволяет вам разбираться в других людях и взаимодействовать с ними, а также понимать самого себя и управлять собой. В нее входят области, о которых уже говорилось в книге, в том числе медиальная префронтальная кора, правая и левая вентролатеральные области префронтальной коры, передняя поясная кора, островок и мозжечковая миндалина. С социальной сетью мы рождаемся. Новорожденные уже через несколько минут после появления на свет выделяют изображение лица среди всех прочих картинок. В шесть месяцев, задолго до освоения речевых умений, младенцы способны испытывать такие сложные социально ориентированные эмоции, как ревность. Все это означает, что для мозга вопросы взаимодействия с окружающими кое-что значат. По правде говоря, очень много. Некоторые ученые даже полагают, что социальные нужды входят в категорию первичных потребностей и угроз и имеют не меньшее значение для выживания, чем пища или вода. В 1960-е гг. Абрахам Маслоу разработал широко известную сейчас «пирамиду потребностей», согласно которой потребности каждого человека выстроены согласно определенной иерархии, начиная от физического выживания вплоть до высшей потребности — самореализации. Социальные потребности в этой пирамиде располагаются где-то посередине. Не исключено, однако, что Маслоу ошибся. Многие современные исследования показывают, что мозг при взаимодействии с социальными потребностями использует те же нейронные сети, что и в случаях, когда речь идет о выживании. Голод и общественный остракизм активируют одни

и те же реакции на угрозу и боль, задействуют одни и те же нейронные сети.

В этой сцене, первой из трех, Эмили столкнулась с потребностью доверять другим, с фундаментальным желанием ощутить связь и родство с окружающими людьми. Такова первичная потребность мозга, а отсутствие подобного чувства рождает первичную угрозу. Ощущение связи с другими можно получить через принадлежность к группе, когда человек считает себя частью сплоченной команды. Прежде, непосредственно занимаясь организацией конференций, Эмили именно так себя и ощущала, но теперь она уже не воспринимает свою команду как единое целое.

## ЗЕРКАЛА В МОЗГЕ

Умение мозга создавать ощущение связи и сплоченности с другими связано с удивительным открытием, сделанным только в 1995 г. Селекторное совещание Эмили не удалось, потому что все его участники ошибочно представляли себе душевное состояние остальных. Началось все с неудачной попытки Колина пошутить. Скорее всего, при личном общении тех же людей его шутка вызвала бы общий смех. Но, не видя лица говорящего и не имея возможности читать язык тела, все остальные неверно поняли его намерения. Участники совещания поддерживали между собой не ту связь, которой мозг владеет лучше всего; они не могли копировать эмоциональное состояние собеседника и непосредственно считывать его намерения. Мозг проделывает все это при помощи зеркальных нейронов.

Открытые итальянским нейробиологом Джакомо Ричцоллатти из Пармского университета, они положили начало новому глубокому пониманию того, как человеческие существа общаются с себе подобными. Ричцоллатти обнаружил, что зеркальные нейроны, распределенные по всему объему мозга, срабатывают, когда человек видит, как другие люди совершают

то, что называется «намеренным действием». Если вы видите, как кто-то берет со стола и съедает кусочек фрукта, в вашем мозге срабатывают зеркальные нейроны. Но они срабатывают и тогда, когда вы сами его съедаете.

Одна из необычных особенностей зеркальных нейронов — то, что они активируются только в том случае, если мы видим выполнение действия, за которым стоит конкретное намерение. Случайные действия такого эффекта не вызывают. Судя по всему, зеркальные нейроны представляют собой механизм, при помощи которого мозг ориентируется в намерениях других людей, разгадывает их цели и задачи, — и в результате формирует ощущение связи с этими людьми. Кристиан Кисерс, ведущий специалист по зеркальным нейронам из Голландии, говорит: «Похоже, что мозг человека разбирается в мыслях других людей при помощи общих нейронных сетей. Когда вы видите, как другой человек что-то делает, в вашем мозге активируются те же нейронные сети в двигательном центре, что и у него. Кто-то берет со стола стакан. Ваш мозг делает то же самое. Именно такая способность помогает вам получить интуитивное представление о целях других людей».

Исследования людей-аутистов, проведенные Миреллой Дапретто в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, помогли понять еще кое-что о природе и значении зеркальных нейронов. Людей, страдающих аутизмом, считают «душевно слепыми». Они не умеют корректно расшифровывать мысли, чувства и намерения других людей и постоянно попадают впросак. В настоящее время многие ученые считают, что зеркальные нейроны связаны с аутизмом, и новые исследования действительно показывают, что у людей, страдающих таким заболеванием, зеркальные нейроны повреждены.

Кисерс объясняет, как именно они обеспечивают человеку непосредственное проникновение в намерения другого человека. «Когда мы видим выражение лица другого человека, мы активируем те же сети в своем двигательном центре; кроме



того, мы передаем информацию в островок, связанный с нашими эмоциями. Видя выражение вашего лица, я улавливаю движения лицевых мышц, что вызывает аналогичную моторную реакцию на моем лице; в итоге улыбка вызывает ответную улыбку. Кроме того, моторная реакция отправляется и в ваши эмоциональные центры, так что вы в какой-то мере разделяете эмоции собеседника».

В этом и кроется причина проблем Эмили. Во время лекторного совещания члены ее группы не видят друг друга и, соответственно, не могут читать эмоции. Чем больше социальных сигналов утрачивает коммуникация, тем больше вероятность того, что намерения автора будут неправильно поняты. Почти каждый из нас сталкивался с ситуацией, когда адресат неправильно интерпретирует содержание электронного письма или когда слова человека изымаются из контекста. «Чем чаще мы видимся, тем лучше можем согласовать свои эмоциональные состояния, — говорит Марко Якобони, исследователь зеркальных нейронов из UCLA. — Настоящее общение содержит в себе больше, чем видео, видео — больше, чем телефон, потому что все мы реагируем на язык тела и особенно — на выражение лица собеседника».

Если человек не получает социальных сигналов, на которые можно было бы обратить внимание, он не может «войти в резонанс» с эмоциональным состоянием собеседника. Исследования показывают, что обратное тоже верно. Обилие социальных сигналов позволяет человеку ощутить глубокую связь с другим человеком, и иногда это тоже может стать проблемой. К примеру, если социальных сигналов множество, то эмоциональная информация, как инфекция, может почти мгновенно передаваться все новым и новым людям. Исследования показывают, что самая сильная эмоция в команде может вырваться из-под контроля, заставить всех присутствующих войти в резонанс и почувствовать то же самое — причем никто даже не поймет, что происходит. Сильные эмоции привлекают внимание, а то,

на что обращено внимание, активирует зеркальные нейроны. Аналогично эмоции руководителя могут передаваться всем подчиненным, потому что люди всегда склонны обращать внимание на босса. Вы видите, как он улыбается, и ваш мозг начинает копировать эту улыбку; затем вы тоже улыбаетесь; потом босс улыбается вам в ответ. Это достойный и честный случай, когда посредством зеркальных функций каждый собеседник вызывает улыбку другого. Зеркальные нейроны объясняют, почему лидер должен особенно тщательно следить за своим эмоциональным состоянием, ведь его чувства могут оказаться заразными для остальных.

Самой сильной эмоцией во время совещания команды Эмили было то, что Лиза расстроилась. В результате остальные его участники пережили те же чувства. Хотя непосредственное общение с человеком и его лицо помогают мозгу «отражать» состояние другого, зеркальные нейроны тем не менее способны активироваться и без личного общения; происходит это при помощи речевых сигналов, особенно если кто-то находится в ярко выраженном негативном эмоциональном состоянии, которое, как правило, появляется быстрее других.

Кристиан Кисерс утверждает: «Если вы хотите эффективно сотрудничать с другими людьми, вам нужно непременно понять, в каком состоянии они находятся». Зеркальные нейроны — это средство, при помощи которого мозг определяет, что другие чувствуют и что они намерены делать. Такие нейроны помогают определить, как реагировать на этого человека, стоит ли налаживать с ним сотрудничество или же лучше сразу от него отказаться.

## **«СВОЙ — ЧУЖОЙ»**

С одной стороны, сотрудничество в нашем мире, где все переплетено, приобретает все большее значение, а с другой — все сильнее развивается «ячеистая ментальность», когда люди

сотрудничают друг с другом в пределах одного подразделения, отдела или команды в составе многочисленной группы, но не делятся информацией с более широким кругом коллег. Стоит, наверное, иметь в виду, что все дело здесь в природе человека: он всегда склонен объединяться в племена — так безопаснее — и работать в окружении близких коллег, избегая при этом людей, которых не слишком хорошо знает. Все потому, что совместная работа с теми, кого вы не слишком хорошо знаете, воспринимается мозгом как угроза. Возможно, миллионы лет жизни небольшими группами накрепко вбили нам в головы автоматическую реакцию на чужого: «Не доверять!» В мире, где ресурсов вечно не хватало, а люди доживали в среднем лет до 20, такая стратегия выживания вполне себя оправдывала. Теперь подобная реакция, наверное, стала ненужной, а может быть, и обременительной, особенно внутри организаций, в составе которых в тесном сотрудничестве работает множество команд.

Вот, кстати, одна из причин, по которым так сложно организовать эффективное взаимодействие: точно так же, как мозг автоматически делит ситуации на потенциально опасные и способные принести пользу, он делает то же самое и с людьми. Каждый из нас при первом же знакомстве подсознательно определяет: это *друг* или *враг*, *свой* или *чужой*. Это человек, с которым вы хотели бы проводить больше времени (устраиваться *вперед*, встретив его или ее на улице), или тот, от которого вам хотелось бы держаться подальше (при виде его стремиться *прочь*). И самое главное: те, кого вы не знаете, как правило, попадают поначалу в категорию врагов — до тех пор, пока не доказано обратное. Именно с этим и связана проблема, с которой Эмили столкнулась во время своего селекторного совещания. Члены ее команды не просто не понимали друг друга; все они испытывали сильное чувство угрозы со стороны остальных и считали их врагами.

## Друг

Для мыслей о тех людях, которых вы считаете похожими на себя и причисляете к друзьям, и о тех, кто от вас отличается и кого вы причисляете к врагам, в мозге используются совершенно разные нейронные сети: один комплект — для друзей, другой — для врагов. Если мозг решил, что этот человек — друг, то вы, думая о нем и о своих отношениях с ним, используете примерно те же отделы мозга, что и во время размышлений о себе и о собственном опыте. Решение о том, что этот человек — друг, порождает позитивный эмоциональный ответ (*вперед*) и, соответственно, освобождает на сцене больше места для новых идей.

Связывая свои мысли, эмоции и стремления с другими людьми, вы вырабатываете окситоцин — гормон удовольствия, который вырабатывается от приятного общения. При этом вы получаете тот же химический опыт, что и маленький ребенок (от рождения и дальше) при физическом контакте с матерью. Окситоцин вырабатывается, когда два человека вместе танцуют, музицируют или просто разговаривают. Это нейрехимия безопасных связей.

В одной из статей, опубликованных в июне 2005 г. в журнале *Nature*, группа ученых утверждала, что спрей, содержащий окситоцин, повышал у людей уровень доверия. В статье говорится, что у других млекопитающих (кроме человека) «окситоциновые рецепторы расположены в различных областях мозга, связанных с поведением, в том числе со спариванием, заботой о потомстве, сексуальным поведением и нормальными социальными связями. Таким образом, окситоцин, похоже, позволяет животным преодолевать естественное неприятие физической близости и таким образом способствует сближению». Наши животные инстинкты тоже, судя по всему, побуждают нас отстраняться и воспринимать окружающих как врагов, — если не возникает ситуация, способствующая

выработке окситоцина. Это имеет смысл; именно поэтому тренеры и специалисты по коучингу обязательно придумывают для начала семинара или программы специальные расслабляющие приемы, и именно поэтому «налаживание контакта» — первый обязательный шаг при любом консультировании, работе с клиентом или тренинге для менеджеров по продажам.

Исследования в области позитивной психологии показывают, что в жизни существует только один опыт, который может осчастливить человека в долгосрочной перспективе. Это не деньги (если не иметь в виду необходимый для жизни минимум), не здоровье, не брак и не дети. Единственная вещь, которая делает людей счастливыми, — качество и количество социальных связей. Даниэль Канеман из Принстонского университета провел исследование, в ходе которого опрашивал женщин, чем они больше всего любят заниматься. Как ни удивительно, общение с подругами оказалось на самой вершине списка, выше, чем с партнерами или детьми. В атмосфере качественных социальных связей и безопасной общности мозг буквально расцветает. Счастье — это не просто хорошая доза дофамина; немного окситоцина тоже не помешает.

## **ДРУЗЬЯ ДАЮТ ПРЕИМУЩЕСТВО**

Большое количество позитивных социальных связей не просто повышает уровень счастья. Профессор Чикагского университета Джон Качоппо изучает, как человек ведет себя в обществе и как социальный мир влияет на функционирование мозга. Качоппо исследовал 229 человек в возрасте от 50 до 68 лет и обнаружил разницу артериального давления в 30 мм рт. ст. между теми, кто испытывает одиночество, и теми, кто обладает здоровыми социальными связями. Как показало исследование, одиночество существенно повышает риск смерти от удара или сердечной болезни. Пытаясь осмыслить полученные данные, Качоппо понял, что его роль намного важнее, чем

общество обычно полагает. «Одиночество порождает реакцию на угрозу, — утверждает профессор, — точно так же, как боль, жажда, голод или страх». Позитивная связь с другими людьми и чувство общности — базовая потребность человеческого существа наряду с едой и питьем. Тем из вас, кто считает, что общение с другими людьми — это настоящий ад, стоит помнить, что мозг нуждается вовсе не в социальной изоляции. Когда вокруг друзья, встроенная биологическая реакция на все вокруг как на угрозу ослабляется. Нейробиолог из UCLA Наоми Эйзенбергер обнаружила в ходе исследований, что повышенная социальная поддержка снижает реакцию на угрозы и тем самым как бы формирует буфер против потенциально стрессовых ситуаций. «Я выяснила, что чем более высокий уровень социальной поддержки человек, по его словам, имел, тем менее болезненно он воспринимал такие вещи, как неприятие, — объясняет Эйзенбергер. — Такие люди, судя по всему, менее болезненно воспринимали стресс и даже вырабатывали меньше кортизола». Человек, опирающийся на надежную социальную поддержку, ощущает в окружающем мире меньше угрозы; у него остается больше ресурсов для сцены — к примеру, для раздумий, планирования и управления эмоциями.

Если вы окружены друзьями, то не только лучше думаете, но и можете посмотреть на любую ситуацию с разных точек зрения, «глазами других». Присутствие друзей помогает в таком важном, но очень затратном с когнитивной точки зрения деле, как управление эмоциями при помощи *переоценки*. Точно так же общение с друзьями, которым вы доверяете, позволяет услышать озарения; ваше мышление расширяется, и вы получаете возможность прислушаться к собственным мыслям. Все это происходит гораздо чаще, если человек видит в окружающих не врагов, а друзей.

Общение с ними помогает менять собственный мозг, потому что в их присутствии человек говорит вслух намного чаще, чем когда он один. Эксперименты показывают, что при

повторении материала вслух скорость обучения возрастает, увеличивается и способность применять освоенную информацию на практике. Если вы высказываете свои мысли вслух, у вас активируется намного больше областей мозга, чем когда вы просто думаете, причем среди прочих задействуются области памяти, а также языковые и моторные центры. Этот процесс называется распространением активации. Чем шире ее ареал, тем легче будет позже вспомнить высказанную вслух мысль, потому что после нее останется более явный и заметный след из нейронных связей.

## Враг

Недавно один друг в Нью-Йорке пригласил меня на вечеринку. Я не ожидал встретить там никого из знакомых, поэтому приехал немного позднее, чтобы быть уверенным, что мой друг уже там. Но когда я вошел в зал, то его не обнаружил. Теоретически я должен был чувствовать себя великолепно — на вечеринке собрались симпатичные люди, проходила она в прекрасном помещении, звучала хорошая музыка, столы ломились от вкусной еды и обилия выпивки. Но я никого там не знал, и поэтому ощущение угрозы в тот вечер у меня просто зашкаливало. С точки зрения мозга я оказался в комнате, полной врагов. Через пять долгих минут, в течение которых мне с трудом удавалось сохранить внешнее спокойствие, появился опоздавший друг, и уровень угрозы для меня резко упал. Он представил меня нескольким приятелям, и с каждым новым знакомством я ощущал, как уменьшается степень опасности. Через час я уже мог присоединиться примерно к шести группам гостей и вступить с ними в разговор; в конце концов вечер прошел очень приятно. Эта ситуация живо напомнила мне, насколько резкой может быть реакция, если вокруг одни враги — даже воображаемые.

Если вы чувствуете в ком-то противника, в вашем мозге происходит множество функциональных изменений. При

взаимодействии с врагом мозг задействует совсем не те области, которые активируются при обработке собственного опыта. Одно из исследований показало, что если один человек воспринимает другого как конкурента, то никакой эмпатии он к нему не испытывает. Меньше эмпатии — меньше окситоцина, а следовательно, менее приятные ощущения от сотрудничества в целом.

Мысль о том, что этот человек — враг, может даже снизить ваши мыслительные способности. Кевин Окснер говорит: «Представьте, что вам приходится вести дела с человеком, с которым в прошлом у вас был серьезный конфликт. Или, скажем, вас постоянно отвлекает от дела мысль о том, что ваш партнер по переговорам нравится вашей девушке. Если вы думаете о человеке как о противнике, то и общаетесь с ним совершенно иначе. Вы обращаете внимание в первую очередь на то, как строится ваш диалог, а вовсе не на то, как решить проблему». В этом случае ваш мозг пытается выполнить одновременно две задачи: как быть с врагом и как договориться о делах. Но из первого действия мы знаем, что многозадачность тяжело дается человеческому мозгу. Ни одна, ни вторая цель не получает достаточно ресурсов для своего достижения; результат — ошибки, которые порождают в мозге еще более сильную реакцию на угрозу.

Если вы считаете человека врагом, то не только игнорируете его эмоции; вы также не позволяете себе всерьез рассматривать предлагаемые им идеи, даже верные; соответствующие процессы в мозге просто тормозятся. Вспомните какой-нибудь случай, когда вы на кого-то злились. Легко ли вам было посмотреть на ситуацию с точки зрения этого человека? Считая его врагом, вы обычно автоматически отбрасываете все высказываемые им мысли, иногда с немалым ущербом для себя.

Если вы считаете кого-то врагом, это значит, что у вас в мозге то и дело формируются случайные связи: вы неправильно читаете его намерения, легко раздражаетесь



и отбрасывает предлагаемые им хорошие идеи. В новой структуре команды, где у руля встала Эмили, Лиза решила в ходе первого же разговора, что Колин — враг; Колин решил, что враг — Лиза; оба, и Колин, и Лиза, решили, что Джоанна — потенциальный враг; и все они дружно посчитали врагом Эмили. И Джоанна, вероятно, думала только о том, что от такого места работы нужно бежать подальше. А произошло все это, скорее всего, потому, что все они были эмоционально возбуждены в ожидании встречи с новым человеком. Главная ошибка Эмили состояла в том, что она вовремя не поняла, насколько важно социальное окружение. Эмили просто не знала, что в новой команде необходимо преодолеть естественную «реакцию на врага», прежде чем переходить к обсуждению серьезных вопросов.

## ОТ ВРАЖДЫ К ДРУЖБЕ

С одной стороны, реакция на врага кажется жутким монстром, встречи с которым следует всемерно избегать; с другой — в большинстве ситуаций совсем несложно изменить все с точностью до наоборот (конечно, если речь не идет о подсознательной враждебной реакции, такой как застарелая ненависть или наследственная родовая вражда).

Простое рукопожатие, знакомство и обсуждение каких-нибудь общих тем, будь то погода или дорожные пробки, — все это может породить ощущение близости, потому что вызывает выработку окситоцина. Эмили попыталась сразу начать деловой разговор, не дав своим людям возможности познакомиться и пообщаться на человеческом уровне. Возможно, все обернулось бы совсем иначе, если бы она всего лишь дала им несколько минут «на знакомство».

Переход от состояния «враг по умолчанию» к состоянию «друг» совсем несложен. Вероятно, сами того не замечая, вы сами проходите этот путь по несколько раз в неделю. К сожалению,

переход из статуса бывшего друга к статусу врага тоже может с легкостью произойти даже после нескольких лет позитивного общения. Именно это случилось с Эмили и ее старыми коллегами: Эмили стала боссом и теперь воспринимается как «враг». Эмили тоже решила больше не доверять Колину, даже сделала себе зарубку на память, хотя до этого они несколько лет успешно работали вместе. А поскольку негативные эмоции, такие как обида, всегда достаточно сильны, переход из друзей во враги может стать для человека серьезным испытанием.

Команда Эмили испытывает естественные трудности от того, что они редко встречаются «в реале». Что же говорить о людях различных культур, которые, возможно, вообще никогда не увидят друг друга наяву? В подобных случаях, чтобы погасить автоматическую реакцию на врага, нужно переводить социальное общение в какие-то другие формы. Может быть, стоит организовать неформальную видеовстречу или позаботиться о том, чтобы люди, которые должны сформировать команду, поделились друг с другом какими-то личными переживаниями с помощью рассказов, фотографий или сайтов в социальных сетях. Некоторые фирмы специально организуют мероприятия для социального сближения своих работников, например через программы наставничества или коучинга, которые способствуют формированию чувства общности. Исследование Института Гэллапа показало, что компании, где поощряются разговоры возле кулера или чайника, показывают более высокую производительность. Повышение качества и количества социальных связей (до определенного предела, разумеется), как правило, улучшает производственные показатели, потому что люди начинают видеть вокруг себя меньше врагов — и это самое главное, а затем и больше друзей.

С учетом всего вышесказанного нам, пожалуй, пора повторить совещание у Эмили. Посмотрим, что могло бы получиться, если бы она заранее знала о значении социальных связей в жизни человека.

## КАК ПРЕВРАТИТЬ ВРАГОВ В ДРУЗЕЙ. ПОПЫТКА ВТОРАЯ

14.00. Эмили только что получила от старших коллег добро на проведение телеконференции по устойчивости, и теперь она снова в своем кабинете. Эмили берет телефонную трубку и набирает по памяти нужную последовательность цифр. Да, селекторное совещание уже началось, и Эмили как раз вовремя присоединяется к разговору. Она не спешит, у нее есть несколько секунд на то, чтобы сосредоточиться, прислушаться к своим мыслям и внутреннему состоянию, активировать режиссера.

Эмили замечает, что теперь ей требуется больше времени, чем несколько часов назад, чтобы вывести мысль из зрительного зала на сцену. Она пытается обозначить свое состояние одним словом; получается «*измотана*». Маркирование помогает ей немного успокоиться, однако одновременно с этим Эмили чувствует, как в глубине ее сознания мелькает какая-то тревожная мысль, но ей не удастся ее поймать.

Эмили знает, сколько проблем может возникать в процессе общения людей, особенно когда они встречаются впервые. Она делает паузу и сосредоточивает внимание на неуловимой тревожной мысли, на тупике. Наконец-то! Эмили распознает шаблон, погребенный глубоко в лимбической системе. Это слабая связь, но если сосредоточиться, можно вывести ее на уровень сознания. Эмили отключает у телефона звук, чтобы не мешал, и старается сфокусировать внимание. Через пару секунд всплывает озарение. Она понимает, насколько важен этот разговор, ведь он первый не только для Джоанны, но и для нее самой в роли босса. Эмили чувствует, что недостаточно хорошо подготовилась к совещанию, да и повестка дня совершенно неверна. Она думает о приоритетной задаче и признает, что сегодня главное для нее — сплотить группу в команду; это необходимо сделать прежде, чем начинать

вместе какое-то сложное дело. Эмили решает провести разговор на более неформальном уровне и не слишком расписывать свою новую конференцию. Пока телефон отключен, она продумывает сценарий разговора, задействуя при этом миллиарды нейронных схем, затем вновь подключается к линии. Она чувствует себя более уверенно, да и тупик удалось преодолеть. Мозг Эмили внимателен, но спокоен; именно в таком состоянии проще всего замечать слабые внутренние сигналы.

Колин и Лиза уже на линии, но когда к ним присоединяется Эмили, разговор прерывается. Эмили ощущает неловкое молчание. Если бы она не сделала паузу, не прислушалась к себе и не добилась озарения, то могла бы неверно отреагировать на ситуацию. «Ну что, опять вы двое сговариваетесь против меня?» — произносит она шутливым тоном, и все смеются. Эмили понимает, как важно связать их всех воедино, ведь с Колином и Лизой она долго работала вместе.

Через несколько секунд к разговору присоединяется Джоанна. Эмили объясняет, что у сегодняшнего совещания нет определенной повестки, но им всем нужно познакомиться друг с другом и обговорить, как лучше всего сформировать виртуальную команду. Эмили предлагает сотрудникам выдвигать свои варианты. Она хочет, чтобы каждый член группы немного подумал о своих собственных мыслях и активировал собственного режиссера. Лиза вступает первой: хорошо, если бы каждый из них представился и рассказал что-нибудь о самых успешных конференциях, в организации которых принимал участие. Когда Эмили только подключилась к разговору, Колин и Лиза обсуждали, как неловко они себя будут чувствовать в новой команде, с новым человеком, и какой из Эмили получится руководитель. То и другое усиливало в них ощущение опасности. Но Эмили дала им возможность предложить собственные идеи и к тому же сделать выбор, и Лиза перешла в позитивное (*вперед*) эмоциональное состояние. Джоанна предлагает выложить в Сеть свои семейные

фотографии. Лиза выясняет, что их дети практически ровесники и что образование у них тоже одинаковое. Лиза переводит Джоанну в категорию таких же, как она сама, т. е. друзей. Теперь диалог с ней — это почти разговор с собой, открытый канал общения.

Эмили высказывается последней. Она говорит, что только начинает управлять людьми на таком уровне и просит членов группы сказать, что бы они хотели от нее как от руководителя. Идеи выдвигаются одна за другой, и в итоге вырисовывается несколько общих тем: всем нужны открытое общение, доверие и уважение. Кроме того, каждый не прочь повеселиться. Члены группы находят общий язык и взаимопонимание, вступают в резонанс, обеспечивая хорошее содержание окситоцина. Этот разговор останется у всех в памяти как приятный опыт, и теперь каждый будет с нетерпением ждать следующего.

Колин спрашивает, получила ли Эмили добро на свою новую конференцию. Она хочет объявить, что нужно выбрать человека, который будет непосредственно заниматься конференцией по устойчивости. Однако спокойное душевное состояние и отсутствие угроз позволяет ей обратить внимание на внутреннее опасение: в глубине души ей кажется, что после этого тон разговор может измениться. Эмили отвечает только, что побеседует с каждым из них по отдельности, чтобы выслушать их мысли и предложения, но Колин опять встревает и говорит, что, по его мнению, крупную конференцию следует поручить Лизе, как и в прошлый раз. Лиза спрашивает Джоанну, не желает ли та вместе с ней заняться этой конференцией; она хочет помочь Джоанне быстрее освоиться. Девушки договариваются о сотрудничестве; обе понимают, что работать вместе гораздо приятнее, да и чувствуешь себя умнее, когда становишься членом команды. Решение принимается на месте, и группа договаривается о следующей встрече, на которой можно будет начать конкретное планирование.

Этот сценарий отличается от первого, казалось бы, в мелочах. Позитивные изменения происходят благодаря тому, что Эмили обращает внимание на свое внутреннее состояние; кроме того, она много знает о социальной жизни и владеет соответствующим языком. Изучая его и дальше, Эмили еще повысит свои шансы достичь максимальной эффективности.

## Удивительные факты о человеческом мозге

- Социальные связи — первичная потребность человека, иногда не менее важная, чем пища и вода.
- Мы узнаем друг друга при непосредственном контакте, чувствуя состояние другого человека.
- Безопасные связи с другими людьми жизненно важны для здоровья и здорового сотрудничества.
- Человек очень быстро делит окружающих на друзей и врагов, причем по умолчанию; если нет определенных позитивных признаков, любой незнакомец зачисляется во враги.
- Чтобы добиться успешного сотрудничества, надо работать над созданием позитивных связей.

## Это вы можете попробовать сами

- Всякий раз, когда вы с кем-то знакомитесь, постарайтесь побыстрее сойтись на личностном уровне, чтобы снизить реакцию собственного мозга на угрозу.
- Чтобы подружиться с коллегами по работе, делитесь с ними личными переживаниями.
- Чтобы добиться эффективного сотрудничества, активно побуждайте окружающих налаживать личные связи друг с другом.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)