

Содержание

<i>Обращение к читателю</i>	<i>7</i>
-----------------------------------	----------

Глава 1

Можно ли спасти этот разговор?	11
--------------------------------------	----

Глава 2

Обучение взрослого мозга новым трюкам	25
---	----

Глава 3

Вежливые бои	47
--------------------	----

Глава 4

Толкования ясновидцев	89
-----------------------------	----

Глава 5

Предсказания катастроф	137
------------------------------	-----

Глава 6

Вопросы-ловушки	175
-----------------------	-----

Глава 7

Замкнутый круг жалоб	211
----------------------------	-----

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

Глава 8

Поиски виноватого	243
-------------------------	-----

Глава 9

SAVI®: универсальный инструмент для улучшения любого разговора	291
---	-----

<i>Послесловие: что дальше?</i>	321
---------------------------------------	-----

<i>Благодарности</i>	327
----------------------------	-----

<i>Примечания</i>	331
-------------------------	-----

<i>Предметный указатель</i>	341
-----------------------------------	-----

Обращение к читателю

Нужна ли вам эта книга?

Мы написали эту книгу, чтобы ею могли воспользоваться все, кто заинтересован в совершенствовании своего умения общаться с людьми. Читая каждую из глав, вы увидите, что обсуждаемые нами проблемы способны посеять хаос практически в любых разговорах, происходящих повсюду — от спальни до зала заседания совета директоров. Если вы пытаетесь сделать ваше общение с руководителем, коллегой, студентом, преподавателем, клиентом, другом, супругом или ребенком более эффективным, то вы найдете в этой книге широкий выбор идей и навыков, которые могут вам в этом помочь.

Как пользоваться онлайн-ресурсами?

Изучение способов преобразования процесса общения не ограничивается страницами этой книги. На веб-сайте (<http://www.ConversationTransformation.com>, также доступный по быстрой ссылке [CTsavvy.com](http://www.CTsavvy.com)) вы можете:

- проверить свои знания до и после чтения книги с помощью предварительного теста (<http://www.CTsavvy.com/pretest>) и заключительного теста (<http://www.CTsavvy.com/posttest>);

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

- прослушать звуковые версии всех диалогов, приведенных в книге (<http://www.CTsavvy.com/dialogues>);
- найти другие упражнения и контрольные опросники, которые дополняют программы тренинга, представленные в главах с 3 по 8 (<http://www.CTsavvy.com/exercises> и <http://www.CTsavvy.com/quizzes>);
- продолжить обучение с помощью универсальной системы онлайн-обучения (<http://www.CTsavvy.com/LearnIt>).

На нашем сайте вы также найдете ссылки на множество других ресурсов, включая телесеминары, интерактивные семинары и тренинги в режиме реального времени.

Откуда берутся наши истории?

В книге приведено множество историй об общении — сфокусированных главным образом на разговорах, которые начинаются довольно неудачно и завершаются принятием удовлетворяющих всех собеседников, нередко удивительных решений. Все они взяты из реальных жизненных ситуаций, которые возникали в нашей собственной жизни или жизни наших коллег, друзей, клиентов и участников семинаров, щедро поделившихся с нами этими историями. Мы намеренно включили в книгу примеры, связанные с людьми, которые не обладают специальными знаниями в области коммуникативных навыков, чтобы показать вам: любой человек может использовать предлагаемые нами стратегии для совершенствования своего общения.

Для соблюдения конфиденциальности мы изменили имена людей, за исключением тех, которые дали согласие на их публикацию. В паре историй мы скомбинировали два или три похожих разговора. Однако мы тщательно сохранили все важные детали процесса общения, стараясь максимально точно отразить то, что происходило во время оригинальных диалогов.

Откуда берутся наши идеи и стратегии

Основные идеи, которые мы предлагаем в книге, имеют длинную историю. Они возникли благодаря комплексной системе под названием SAVI® (System for Analyzing Verbal Interaction), которая расшифровывается как «Система анализа вербальных взаимодействий», разработанной в 1965 году Анитой Саймон и Ивонн Агазарян*. Стратегии, основанные на системе SAVI, используются уже более 40 лет для совершенствования общения в командах, супружеских парах, школах, медицинских учреждениях, религиозных группах, коммерческих компаниях и других организациях, но еще никогда они не становились темой отдельной книги. Мы очень рады, что теперь имеем возможность поделиться этими теориями с вами.

Цель этой книги — познакомить вас с рядом практических навыков, которые вытекают из системы SAVI, а не теорией, лежащей в ее основе. Тем не менее в главе 9 мы расскажем вам о некоторых базовых элементах теории SAVI, чтобы показать, как она объединяет все, что вы узнали из предыдущих глав.

* SAVI® является зарегистрированным товарным знаком Аниты Саймон и Ивонн Агазарян.

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

Можно ли спасти этот разговор?

Какими бы ни были коммуникативные неудачи, они не сулят ничего хорошего для нашей жизни и работы. В лучшем случае они превращаются в источник раздражения и фрустрации. В худшем — могут поставить под угрозу нашу карьеру, семейные и дружеские отношения, а иногда даже здоровье. По данным исследований, неудачная коммуникация входит в число основных причин медицинских ошибок, возникновение которых можно было предотвратить¹.

Удивительный фактор всех коммуникативных провалов

Что мы можем сделать для повышения эффективности нашего общения? Прежде всего, необходимо понять, что именно у нас не получается. Мы не можем решить проблему, если не знаем, чем она обусловлена. Однако когда речь идет о коммуникативных неудачах, определить их причину бывает довольно сложно. Далее приведен разговор между врачом (доктор М.) и дочерью его пациента (Сара)². Когда будете читать этот диалог, попробуйте понять, что мешает их общению:

Сара начинает разговор: «Мне очень тяжело видеть отца в таком состоянии. Я знаю, что он не хотел бы провести так последние дни своей жизни».

«Мне очень жаль», — бесстрастно отвечает доктор М.

«Думаю, пришло время отключить его от аппарата искусственного дыхания».

«Я понимаю, что вы сейчас чувствуете, — говорит доктор М., — но у нас есть новый препарат, который может повысить качество его жизни».

«На данный момент этого недостаточно. Он уже никогда не вернется в то состояние, которое позволяет вести нормальную жизнь».

«Не лучше ли подождать, чтобы убедиться в правильности вашего решения? Уверен, что вы хотите испытать все возможности».

«Мы и так уже ждали очень долго, — со слезами говорит Сара, — но ничего не помогло!»

По-прежнему сохраняя полное спокойствие, доктор М. отвечает: «Благодаря морфию он чувствует себя лучше, и мне кажется, что сегодня ему стало легче дышать».

«Послушайте, — произносит с раздражением Сара, — я больше не в состоянии говорить с вами об этом!»

Что же происходит в данном случае? Что делает разговор таким трудным? Когда мы представляем этот диалог для анализа на наших занятиях, то обычно люди предлагают два разных типа объяснений: они возлагают вину на участников разговора или на обсуждаемый ими вопрос. Более того, именно эти две причины чаще всего называют, когда речь заходит о коммуникативных неудачах. К сожалению, ни одно из этих объяснений нельзя назвать правильным.

Объяснение 1. Вина людей

Если вы считаете, что проблема возникла из-за доктора М. или Сары, то используете объяснение, ориентированное на вину

людей, участвующих в разговоре. С этой точки зрения общение между людьми не складывается из-за психологических факторов, таких как установки, эмоции, намерения, мотивации и личностные особенности. Если взять рассматриваемый нами разговор, то можно было бы решить, что в чем-то неправ доктор М. (он проявляет холодность и равнодушие, и его не волнуют заботы Сары), Сара (она слишком эмоциональна или излишне пессимистична) или оба собеседника одновременно (им обоим не хватает гибкости, и они слишком непреклонны в своих мнениях).

Психологический подход обладает большой интуитивной привлекательностью. Он может показаться очень разумным — вне всяких сомнений, неправильные установки людей, скрытые замыслы, сильные эмоции вредят общению и могут разрушить разговор. Скорее всего, вы сами, недолго думая, вспомните несколько таких примеров. Тем не менее этот тип мышления мешает нам выйти из тупика, не предлагая ни одного хорошего способа для решения наших проблем.

Предположим, вы считаете, что ваши коммуникативные проблемы обусловлены оборонительным поведением другого человека или его излишне эмоциональной реакцией. Это те вещи, которыми вы не можете управлять. В действительности, если вы попытаетесь это сделать и заставить человека измениться, то, скорее всего, только ухудшите ситуацию. Если не верите, спросите у того, кто пытался решить спор с помощью таких слов: «Вам не нужно все время оправдываться», «Успокойтесь» или «Вам нужно расслабиться». (Представьте, что могло бы произойти, если бы доктор М. предложил Саре быть более рациональной, или Сара сказала бы, что ему следует проявить больше сочувствия.) Более того, если бы существовала возможность заставить кого-то измениться (например, убедив человека³ прибегнуть к помощи тренинга или пройти курс лечения), этот процесс занял бы достаточно длительное время. Таким образом, подобная стратегия малоэффективна, если вы хотите сделать ваш разговор более продуктивным прямо сейчас.

Иногда может показаться, что единственный способ решения проблемы заключается в том, чтобы избавиться от обще-

ства трудного человека — уйти с работы, уволить сотрудника, подать на развод и так далее. Даже если вы сами никогда не думали об этом, то, вероятно, знакомы с людьми, которые через это прошли. Возможно, вы знаете несколько человек, которые действовали согласно этой логике только для того, чтобы несколько месяцев спустя столкнуться с такими же проблемами на новом месте работы или в новых отношениях. Кроме того, очень часто исключить кого-то из своей жизни просто невозможно. Если рассматривать наш пример, то до тех пор, пока доктор М. занимается лечением отца Сары, им не остается ничего другого, как разговаривать друг с другом.

ОСНОВНЫЕ ПОДОЗРЕВАЕМЫЕ

Когда разговор не получается, нетрудно обвинить в этом:

людей — трудный характер, мотивации или эмоциональные состояния;

обсуждаемые темы — деликатные вопросы и непреодолимые разногласия.

Объяснение 2. Все дело в обсуждаемых темах

Если вы не возлагаете вину за коммуникативные неудачи на людей, то можете поддаться искушению обвинить обсуждаемые темы. Действительно, некоторые вопросы могут быть настолько спорными или болезненными в эмоциональном плане, что возникновение определенного раздражения или даже серьезного столкновения просто неизбежно. С этой точки зрения винить некого: в такой ситуации достичь лучшего результата невозможно. Подобный разговор с самого начала обречен на провал.

Разговор Сары с доктором М., связанный с оценкой необходимости дальнейшего поддержания жизни ее отца, несомненно, относится к категории очень болезненных. Вопрос об отключении человека от системы жизнеобеспечения может вызвать множество споров и моральных протестов, даже если в его решении участвует посторонний человек. Нетрудно понять, что

такая спорная тема может во многом определять возникновение коммуникативной проблемы.

К сожалению, подобное объяснение приближает нас к решению проблемы не более, чем подход, основанный на обвинении участников разговора. Когда вы считаете, что источником ваших неприятностей является предмет обсуждения, то по сути изначально признаете свое поражение.

Существуют трудные разговоры, которых можно просто избежать. Например, вы можете принять решение не разговаривать о религии при общении с определенным сослуживцем или избегать обсуждения политических тем в разговоре с родителями. Однако чаще всего уклонение — это не выход из положения. В случае реальной проблемы, которую необходимо решить (ваш сотрудник совершает дорогостоящие ошибки; в вашем отделе должно пройти серьезное сокращение штатов; ваша супруга или супруг угрожают уйти от вас; один из ваших детей начал употреблять наркотики; ваш умирающий отец лежит в больнице), уклонение от ее обсуждения не приведет к тому, что она решится сама по себе.

Объяснение 3. Реальная причина коммуникативных неудач

Фокусирование внимания на участниках разговора или на том, о чем они говорят, не только мешает найти правильное решение. Такой подход отвлекает нас от истинной причины коммуникативных проблем: от того, как люди разговаривают друг с другом. Чтобы понять, почему какой-либо разговор проходит успешно или не складывается, достаточно прислушаться к используемым в нем сочетаниям слов и интонациям — *формам коммуникативного поведения*.

ТАЙНЫЙ ВИНОВНИК

Все коммуникативные неудачи можно объяснить на основе анализа одного общего фактора:

поведение — конкретные сочетания слов и интонаций.

Какое бы сообщение вы ни пытались передать, используемые вами коммуникативного поведения окажут сильное влияние на то, как оно будет воспринято. Эти формы поведения можно рассматривать как средство доставки наших идей в окружающий мир. Нередко мы настолько сконцентрированы на содержании своего сообщения, что совершенно не осознаем, в какой упаковке его «посылаем». Мы не замечаем, что наши блестящие идеи «упакованы» в разговорный эквивалент химической бомбы со зловонным газом или плакат, гласящий «Дай мне пинка». Это значительно снижает вероятность того, что наше сообщение будет понято именно так, как мы ожидаем. (В приведенной далее врезке представлен пример в контексте делового общения.)

Непонимание данного эффекта может привести к неприятностям и в том случае, когда мы сами выступаем в роли стороны, принимающей сообщение. Его «упаковка» может настолько отвлекать наше внимание, что мы не замечаем той ценной информации, которая под ней скрывается. Например, крайне сложно воспринять ответную реакцию, представленную в виде резкого обвинения или язвительного замечания, даже если она потенциально может быть очень полезной.

Давайте вернемся к беседе в больнице. Если мы посмотрим на поведение каждого из ее участников, то сможем понять, почему не складывается их разговор. Читая эту книгу, вы научитесь распознавать *шесть форм поведения*, которые чаще всего служат причиной коммуникативных неудач. Все эти формы можно найти в рассматриваемом нами коротком диалоге:

1. **«Да, но...».** Формальное согласие, за которым следует возражение.

Доктор М.: «Я понимаю, что вы сейчас чувствуете, но у нас есть новый препарат, который может повысить качество его жизни».

2. **Чтение мыслей.** Предположения о мыслях или чувствах другого человека, выраженные в форме констатации факта.
Доктор М.: «Уверен, что вы хотите использовать все возможности».

ИЗМЕНИТЕ ПОВЕДЕНИЕ — ИЗМЕНИТСЯ РЕЗУЛЬТАТ

Предположим, вы хотели бы нанять нового сотрудника для организационной поддержки работы офиса, но не уверены, что ваш руководитель одобрит эту идею. Существует множество форм коммуникативного поведения, которые вы можете использовать для выражения своих мыслей:

- «Мы и так все работаем как каторжные, а нагрузка изо дня в день становится все больше». (Жалоба)
- «Я знаю, что вы скажете, что мы не можем позволить себе нанять еще сотрудников». (Негативное предсказание)
- «Я понимаю, что сейчас у нас туго с финансами, но прием на работу человека для дополнительной организационной поддержки освободит нас, позволив взяться за большее количество проектов и заработать больше денег». («Да, но...»)
- «Вы не думаете, что нам нужна дополнительная организационная поддержка работы в офисе?» (Наводящий вопрос)
- «За последние три месяца количество часов, когда моя команда работала сверхурочно, увеличилось вдвое». (Констатация факта)
- «Я предлагаю взглянуть на бюджет и оценить, не можем ли мы позволить себе нанять сотрудника для организационной поддержки нашей работы». (Предложение)
- «Если бы у нас в бюджете нашлось достаточно денег, чтобы включить в штат дополнительного сотрудника для помощи в организационных вопросах, вы бы поддержали такое решение?» (Закрытый вопрос)

Очень важно, какое из этих высказываний или вопросов вы используете. Некоторые из них могут помочь вам получить одобрение для найма дополнительного сотрудника. Другие, скорее всего, положат начало спору между вами и вашим руководителем.

3. Негативное предсказание. Негативные предположения относительно будущего, выраженные в форме констатации факта.

Сара: «Он уже никогда не вернется в то состояние, которое позволяет вести нормальную жизнь».

4. **Наводящие вопросы.** Вопросы, которые делают очевидным предполагаемый правильный ответ.
Доктор М.: «Не лучше ли подождать, чтобы убедиться в правильности вашего решения?»
5. **Жалобы.** Высказывания, выражающие разочарование или раздражение, подразумевающие несправедливость со стороны людей или обстоятельств.
Сара (со слезами): «Мы и так уже ждали очень долго, но ничего не помогло!»
6. **Атаки.** Высвобождение сильных негативных чувств, проявляющихся во враждебной или осуждающей форме.
Сара: «Послушайте, я больше не в состоянии говорить с вами об этом!»

Если мы взглянем на беседу Сары и доктора М. с этой точки зрения, то сможем с легкостью понять возникшие у них коммуникативные проблемы. Используемые ими формы поведения способны осложнить любой разговор. Более того, такой подход позволяет увидеть ясный путь, следуя которому можно улучшить их общение. В этом случае нет никакой необходимости избегать темы разговора или менять личностные особенности кого-то из собеседников. Все, что необходимо, — это изменение поведения.

Как сделать хорошим плохой разговор

В этой книге вы найдете инструменты, позволяющие изменить к лучшему любой типичный сложный разговор, вне зависимости от того, чем он обусловлен — чтением мыслей, использованием приема «да, но...» или вербальными атаками. Если бы Сара и доктор М. владели этими навыками, то, возможно, их общение носило бы более позитивный характер. Их разговор мог бы выглядеть следующим образом.

Сара: *Мне очень тяжело видеть отца в таком состоянии. Я знаю, что он не хотел бы провести так последние дни своей жизни.*

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

Доктор М. (с сочувствием): Мне очень жаль. Я знаю, как вам сейчас трудно.

Сара: Это просто невыносимо. Я начинаю думать, что пришло время отключить его от аппарата искусственного дыхания.

Доктор М.: Многие люди задумываются о таком варианте, когда лечение не помогает и они начинают терять надежду. Вы испытываете подобное чувство?

Сара: Да. У меня возникает ощущение полной безысходности и одновременно чувство вины. Я не хочу искусственно продлевать его жизнь только ради того, чтобы спасти себя от горя, которое принесет мне эта потеря.

Доктор М.: Я могу понять, насколько вам тяжело выбрать один из вариантов решения, когда вы точно не знаете, что будет лучше для вашего отца.

Сара: Я просто не представляю, что делать.

Доктор М.: У нас в больнице есть группа поддержки, где членам семей пациентов помогают справиться с решением подобных вопросов. Иногда людям достаточно знать, что им не придется делать это в одиночку. Возможно, вас это заинтересует?

Сара: На групповых собраниях я чувствую себя не очень уютно, но я могла бы поговорить с кем-нибудь.

Доктор М.: Наше отделение по обеспечению психологической поддержки могло бы организовать для вас индивидуальную консультационную встречу. Вы хотите, чтобы я связал вас с ними?

Сара: Я была бы вам очень признательна. Спасибо.

Доктор М.: Прекрасно. А пока вы готовитесь принять окончательное решение, я хочу быть уверен в том, что вы обладаете точной и полной информацией о новом пре-

парате, который прописан вашему отцу, и о том действии, которое он способен оказать на больного. Вы готовы обсудить это прямо сейчас?

Сара: Конечно. Продолжайте.

Доктор М.: Хорошо, позвольте мне рассказать о результатах исследований...

Можете сказать, что изменилось? Возможно, вы заметили, что та часть разговора, которая относится к доктору М., звучит совершенно по-другому. Проявите осторожность, обдумывая это различие. В данном случае может возникнуть искушение снова сфокусироваться на психологических факторах. Это приведет вас к мысли, что доктор М. изменил свою установку (стал более восприимчивым), эмоциональное состояние (проявляет больше сострадания) или мотивацию (пытается помочь Саре, а не только отстаивает собственную точку зрения).

Вполне возможно, что он сделал нечто подобное, но это не объясняет, почему разговор прошел столь удачно. Множество заботливых людей, руководствующихся самыми благими намерениями, участвуют в разговорах, которые заканчиваются неудачей. Настоящей причиной улучшения стали изменения в поведении доктора М. — в том, что он реально делал. Это главное, что необходимо помнить. **Одни только намерения не меняют качества общения. Его меняют действия.**

Доктор М. делал совершенно конкретные вещи, которые помогли показать Саре, что он понимает ее беспокойство и готов ее услышать. Так, вместо того чтобы спорить с ней, используя прием «да, но...» и наводящие вопросы, он зеркально отражал ее эмоции («Я знаю, как вам сейчас трудно») и задавал прямые вопросы («Вы хотите, чтобы я связал вас с ними?», «Вы готовы обсудить это прямо сейчас?»). Подобный подход к разговору также положительно повлиял на готовность Сары выслушать его мысли по поводу использования нового лекарства.

Что ж, доктор М. — не единственный человек, который способен преобразить этот разговор. Вспомните, как в перво-

начальном диалоге в ответ на использование приема «да, но...» Сара прибегала к такой форме поведения, как негативное предсказание. Более умелая реакция с ее стороны могла бы привести к гораздо лучшему результату:

Доктор М.: *Я понимаю, что вы сейчас чувствуете, но благодаря новому лекарству может начаться улучшение качества его жизни.*

Сара: *Итак, по вашему мнению, новое лекарство может изменить его состояние. Насколько сильно?*

Доктор М.: *Если он будет хорошо реагировать на этот препарат, то он сможет продлить его жизнь на несколько месяцев. Это также позволит ему вернуться домой — при условии, что ему будет обеспечен круглосуточный уход.*

Сара: *О, для папы это значило бы очень много. Он всегда говорил, что хотел бы провести свои последние дни дома. Сколько времени понадобится для того, чтобы понять, действует ли лекарство?*

Доктор М.: *Большинство людей реагируют на него в течение нескольких дней, но может потребоваться до двух недель, чтобы убедиться во всем наверняка. Я буду звонить вам каждый день, чтобы рассказать о том, что происходит.*

Сара: *Спасибо! Это первый проблеск надежды за долгое время.*

И в этом случае различие в разговоре определяется не только намерениями, но и действиями. Наиболее естественная реакция на использование приема «да, но...» — это желание возразить. Для того чтобы не поддаваться этому желанию и попытаться использовать что-то другое вместо возражений, необходимо обладать определенным умением. В приведенном выше диалоге Сара перефразировала слова доктора М. («По вашему мнению, это лекарство может изменить его состояние?») и задала вопрос («Насколько сильно?»). Благодаря использованию этого

подхода она не только смогла избежать спора, но и получила важную информацию, которая помогла облегчить ее страдания и вселила в нее надежду.

Отчасти цель этой книги заключается в том, чтобы подарить новую надежду и вам, читатели. Если вы поймете, какие факторы определяют успех или неудачу ваших разговоров, то сможете значительно улучшить общение даже в тех ситуациях, когда люди и темы бесед кажутся вам невероятно тяжелыми. Мы сотни раз наблюдали, как это происходит в самых разных семьях, парах и различных организациях. Даже когда разговор начинает скатываться по наклонной плоскости (как в случае использования доктором М. приема «да, но...»), практически всегда существует способ изменить ситуацию в лучшую сторону.

На самом деле некоторые из наиболее успешных разговоров начинаются с плаксивых жалоб, оборонительного поведения, язвительных замечаний или личных атак. Важно то, что в определенный момент кто-то берет не себя инициативу и использует другую форму коммуникативного поведения. И этим человеком всегда можете стать вы. Какую бы позицию в разговоре вы ни занимали, в любой его момент у вас есть возможность прервать происходящее и изменить ход событий. Вам просто надо знать, как это сделать.

Обучение для превращения

На протяжении всей этой главы мы подчеркивали одну мысль: понимание причин возникающих у вас коммуникативных неудач определяет те шаги, которые вы предпринимаете для изменения ситуации. Если вы возлагаете вину за эти проблемы на непримиримые разногласия, то у вас может возникнуть желание от них спрятаться или как минимум начать отрицать их существование. Если вы считаете, что все дело в личностных качествах другого человека, то, возможно, захотите каким-то образом на него повлиять. Однако как только вы перенесете фокус своего внимания на коммуникативное поведение, станет ясно,

что в вашем распоряжении есть гораздо более эффективный способ действий: пройти соответствующее обучение.

Говоря об обучении, мы не имеем в виду пассивное присутствие на семинаре, во время которого преподаватель объясняет общие правила, которым должны следовать успешные участники коммуникации. Обучение, о котором мы говорим, больше похоже на спортивную тренировку, а не на академическое занятие. Представьте человека, который пытается научиться играть в баскетбол, только выслушивая объяснения о том, что надо делать, и наблюдая за тем, как ведут себя на поле опытные игроки. Совершенно очевидно, что далеко он не продвинется. Чтобы стать хорошим баскетболистом, необходимо выйти на площадку, взять в руки мяч и попытаться сделать все самому.

В коммуникативной сфере действуют те же правила: самое главное — это ваш уровень владения практическим навыком общения. Вы должны обладать умением эффективно реагировать на происходящее именно в тот момент, когда что-то выводит вас из себя — начальник кричит на вас, коллеги разбивают в пух и прах вашу новую потрясающую идею, или ваш супруг начинает повторять жалобы, которые вы слышали уже сотни раз. А это задача не из легких. У каждого из нас есть как минимум одна или две привычки, сформировавшиеся за долгие годы, — склонность оправдывать себя («Я не нарочно»), предсказывать несчастья («Это будет полная катастрофа!»), прибегать к сарказму («Да, конечно, как будто это поможет») или использовать прием «да, но...» в ответ на предложения другого человека («Это чудесно, но мы не можем себе это позволить»). Как лучше всего изменить какую-либо привычку? Благодаря последним исследованиям в области нейропсихологии, сегодня мы можем дать гораздо более точный ответ на этот вопрос, чем прежде. Из-за особенностей функционирования человеческого мозга требуется некий особый опыт, чтобы изменить способы нашего общения. В следующей главе мы познакомим вас с этими исследованиями и покажем, как можно применить их результаты для наиболее эффективного обучения нашего мозга. В последующих шести

главах мы применим эти идеи на практике. Каждый раз, когда мы будем знакомить вас с новым набором стратегий, вы будете проходить интенсивную программу обучения, предназначенную помочь вам овладеть навыками общения и преобразить до неузнаваемости те сложные разговоры, в которых вам приходится участвовать.

НАПОМИНАНИЕ О ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ТЕСТЕ

Если вы еще не выполнили «Предварительный тест навыков общения», рекомендуем вам сделать это сейчас или по крайней мере до чтения главы 3. Этот тест позволит вам получить представление об общем уровне ваших коммуникативных навыков, оценить свои сильные и слабые стороны. Когда вы закончите чтение этой книги, сможете пройти заключительный тест, чтобы определить, чему удалось научиться. Вы можете прямо сейчас зайти на наш веб-сайт [http:// www.ConversationTransformation.com](http://www.ConversationTransformation.com) и выбрать раздел «Пройти предварительное тестирование».

Обучение взрослого мозга новым трюкам

Когда мы приступили к написанию книги об общении, нас беспокоил один неприятный момент: на самом деле люди не могут сделать свое общение более успешным благодаря чтению книг. Конечно, книги могут познакомить с важными интересными идеями. Но мы хотели добиться чего-то большего. Когда мы думали о том, что вы, читатель, вынесете для себя из этой книги, то стремились, чтобы вы научились говорить более эффективно не только *об* общении, но и *в рамках* этого процесса. Мы старались предоставить вам не только знания, но и умения.

Между знанием и навыком существует серьезное различие, и это совершенно очевидно в некоторых сферах нашей жизни. Вспомните хотя бы пример, который мы упоминали в первой главе: баскетбол. Предположим, вы прочитали длинную подробную книгу о том, как играть в баскетбол. Теперь вы можете с пониманием дела рассуждать о наступательной и оборонительной стратегии игры, а также обо всех тонкостях дриблинга, передачи паса и совершения бросков. Допускаете ли вы в этом случае, что готовы выйти на площадку и играть технически грамотно? Конечно, нет.

Тем не менее когда люди говорят о коммуникативных навыках, то нередко возникает ощущение: человеку достаточно понять, что следует делать, и он сможет немедленно применить это знание в процессе реального общения. Или достаточно осознать, чего делать не следует, чтобы сразу же это прекратить. Наш опыт в области обучения и тренинга свидетельствует, что это не соответствует действительности. Если бы это было так, то за очень короткий период мы могли бы полностью изменить взгляд человека на жизнь, преобразовать корпоративную культуру или спасти разрушающийся брак. Мы бы просто говорили людям: «Перестаньте делать это, а вместо этого делайте то», — и на этом заканчивали. На самом деле для совершенствования коммуникативного поведения человека требуется нечто гораздо большее.

Как мы могли убедиться на практике, предлагаемый нами тип обучения позволяет вносить реальные изменения в общение людей. Он представляет собой серию интерактивных семинаров или тренингов. В книге невозможно воспроизвести в полной мере опыт живого общения в процессе реальных учебных занятий, но мы старались максимально к этому приблизиться. Мы занялись выявлением важных элементов, обеспечивающих эффективность проводимого нами интерактивного обучения в области преодоления вредных привычек и формирования новых навыков. В этом нам очень помогли результаты последних исследований мозга человека и основанные на них методы изменения его мышления и деятельности. В последующих разделах мы предложим вам краткий обзор важных данных, полученных в ходе этих исследований.

Почему мы посвятили целую главу темам, связанным с работой нашего мозга? Мы прекрасно понимаем, что вы, скорее всего, читаете эту книгу, чтобы усовершенствовать свои навыки общения, а не ради того чтобы освежить свои знания в области нейропсихологии. Действительно, *предметом* обучения в книге являются коммуникативные навыки, но сам этот процесс напрямую связан с тем, как функционирует ваш мозг. Только изучая его работу, вы сможете правильно понять, почему так сложно

отказаться от привычных форм общения, и почему для изменения вашего коммуникативного поведения требуется нечто большее, чем хорошие идеи и благие намерения. Эти знания также помогут вам извлечь максимальную пользу из тех концепций и стратегий, которые представлены в следующих главах.

Оставшаяся часть этой главы состоит из трех разделов:

1. **Возможности изменения мозга.** Краткий обзор результатов исследований способности человеческого мозга к изменениям (нейропластичности) а также того, как это влияет на нашу способность менять привычные модели поведения в реальной жизни.
2. **Движущие силы изменения мозга.** Описание трех важных шагов, которые необходимы для активации механизмов нейропластичности и, соответственно, изменения наших привычек.
3. **Как эта книга помогает активировать изменение мозга.** Руководство по тому, как три этапа изменения мозга были учтены в этой книге, и как вы можете использовать их для преобразования своих привычных форм коммуникационного взаимодействия.

Нейропластичность: новая надежда для мозга и изменения привычек

Как вы думаете, что происходит с вашим мозгом по мере того, как вы становитесь старше? До недавнего времени та картина, которую рисовала нам традиционная наука, выглядела довольно мрачно. Согласно преобладающему научному мнению всегда считалось, что к тому времени, когда мы вступаем во взрослое состояние, наши способности к позитивным изменениям становятся крайне ограниченными. Мы, конечно же, можем чему-то учиться и формировать новые воспоминания. Это означает, что некоторые связи между нашими нейронами (клетками мозга) могут быть изменены. Однако идея о возможности существенных изменений структуры или функций отдельных участков

мозга отвергалась как абсурдная. Считалось, что концепция продолжающегося всю жизнь нейрогенеза (образования новых клеток мозга) имеет право на существование только в мире научной фантастики. Такое представление о взрослом мозге предполагает его изменения в одном направлении: угасание деятельности и дисфункция. Нейроны могут умирать, но не могут быть замещены, так что повреждение мозга, вызванное травмой или болезнью, якобы невозможно устранить.

К счастью для всех, в реальности у нас есть гораздо более обнадеживающая перспектива. На рубеже XX–XXI веков представления о пластичности мозга начали трансформироваться благодаря растущему числу научных доказательств того, что мозг человека способен изменяться — и изменяться существенно — на протяжении всей его жизни. Это положило начало новой удивительной области исследований, которая преобразила теорию и практику нейропсихологии¹. Оказалось, что пластичность мозга представляет собой не обособленное явление, ограниченное, главным образом, годами детства, а является определяющей особенностью каждой его части² с рождения до смерти³.

Самое удивительное: наш мозг не только постоянно изменяется, но и совершает это *в ответ на то, что мы делаем и ощущаем, и даже под влиянием наших мыслей*⁴. Функции и структура нашего мозга непрерывно адаптируются к выполняемым нами заданиям, будь то исполнение мелодии на фортепиано⁵ или управление такси во время поездки по лабиринту улиц Лондона⁶. Воспринимайте это явление как механизм определения приоритетов. Ваши модели поведения и реагирования на окружающий мир сообщают мозгу, что он должен уметь. Совершенствование его способности что-то делать происходит с помощью изменения нейронных связей (путей) — за счет создания новых или укрепления существующих⁷.

В популярной книге Нормана Дойджа «Пластичность мозга» (The Brain That Changes Itself) невролог Альваро Паскуаль-Леоне сравнивает нейронные пути со следами от санок, оставленными на снежной горе. Когда вы впервые с нее съезжаете, то можете добраться до ее основания самыми разными путями.

Однако со временем, после неоднократных спусков, на снегу формируются четкие следы. Чем больше вы будете пользоваться определенным путем, тем более глубокий след на нем будет оставаться. Некоторые из этих трасс становятся «“высокоскоростными” и очень эффективными с точки зрения управления санными при спуске с горы»⁸. Поэтому очень велика вероятность того, что в будущем вы воспользуетесь именно этими путями.

Эта метафора очень хорошо объясняет многие привычные, дисфункциональные формы поведения, используемые нами в жизни. В тот или иной момент у большинства из нас возникало ощущение, что мы «застряли в колее», что снова и снова делаем одни и те же вещи — на работе, в личных отношениях или даже в собственных мыслях. С точки зрения неврологии такая колея — это путь, который многократно укрепляется до тех пор, пока нам не становится достаточно сложно начать действовать по-другому. Дойдж называет это явление «пластическим парадоксом»: «Те же самые нейропластические свойства, которые делают возможным изменение мозга и появление более гибких форм поведения, приводят к возникновению его более ригидных форм»⁹. В связи с тем, что наш мозг способен постоянно меняться, колея, в которой мы оказались, может становиться все глубже и глубже. В контексте коммуникативной деятельности это означает: каждый раз, когда мы ведем беседу в привычной манере, эта привычка укореняется в нас все больше и больше.

У нейропластичности есть свои издержки (например, превращение некоторых бесполезных форм поведения в устойчивые привычки), но она также предлагает огромные возможности для позитивных изменений, включая новые тактики лечения. Так, понимание роли опыта в формировании мозга помогает исследователям разрабатывать технически несложные, неинвазивные методы лечения, позволяющие восстанавливать утраченные функции организма после тяжелых инсультов¹⁰; облегчать сильно выраженные симптомы обсессивно-компульсивного расстройства (ОКР)¹¹; ослаблять мучительные «фантомные» боли конечностей, которыми страдают многие из тех, кто перенес ампутацию¹².

РАДИКАЛЬНО ИНОЙ ПОДХОД

Мы хотим уделить немного времени и объяснить вам, насколько оригинальной является трактовка привычного поведения человека с точки зрения пластичности нейронных путей. Она совершенно отличается от широко распространенного объяснения, связывающего такое поведение с постоянными, определяемыми работой мозга личностными характеристиками. Все мы иногда говорим о поведении людей (включая свое собственное) как о проявлении их личных качеств: «Она все время опаздывает из-за своего легкомыслия и безответственности»; «Он постоянно спорит, потому что ему присущ дух соперничества и напористость»; «Я всегда ожидаю самого худшего (или самого лучшего), потому что я отъявленный пессимист (или оптимист)».

Подход, ориентированный на пластичность мозга, переворачивает традиционную точку зрения с ног на голову, показывая: в корне неверно думать, что вы ведете себя одинаково, поскольку ваши личностные свойства или ваш мозг никогда не меняются. В известном смысле, все наоборот: ваши мозг и личность остаются относительно неизменными из-за того, что вы все время ведете себя одинаковым образом. Если следовать этой логике, то мысль «Я продолжаю делать эти вещи, потому что я такой, какой есть» преобразуется в другой тезис: «Я именно такой, потому что продолжаю делать эти вещи»¹³.

С этой точки зрения совершенно неважно, откуда появились ваши привычки. Вспомните аналогию со следами от санок. Вне зависимости от того, что первоначально привело к появлению этих трасс, причина их постоянного использования заключается в характере самих путей и глубине колеи. То же самое можно сказать о привычках человека. Существует множество разных причин, по которым у вас может сформироваться предсказуемый образ мыслей, общения, чувств или действий. Возможно, вы имитировали кого-то или пытались справиться с трудными отношениями, а может быть, ваша реакция служила другой цели. Каким бы однажды ни было осознанное намерение или мотивирующий фактор, с годами они могут исчезнуть. В этом случае последующее постоянное реагирование тем же самым способом определяется только силой данного нейронного пути. Как утверждает Дойдж, «сложившиеся нейронные сети стремятся стать *самодостаточными*»¹⁴. Именно поэтому все мы иногда продолжаем делать те или иные вещи, даже зная, что это не в наших интересах. Мы застреваем в нескончаемой колее.

Лечение ОКР представляет для нас особый интерес, так как одна из его главных целей — изменение моделей мышления людей (их общения с самими собой). Исследователь-психиатр Джеффри Шварц обучает людей, страдающих ОКР, использованию методик, ориентированных на пластичность мозга, для самостоятельного лечения их заболевания. Совершая конкретные, осознанные изменения в своих мыслях и формах поведения, эти люди обретают свободу. Они вырываются из глубокой колеи своего навязчивого беспокойства и страхов (от чрезмерной боязни оказаться загрязненным или зараженным микробами до иррационального страха задавить кого-то во время управления автомобилем). Люди освобождаются от навязчивых побуждений и действий, связанных с этими страхами (например, стремления постоянно мыть руки или ездить кругами по кварталу, чтобы увидеть, не лежит ли на дороге пострадавший в аварии человек)¹⁵.

Результаты спектрального сканирования мозга тех, кто успешно использовал методику Шварца, свидетельствуют: этим людям удалось внести изменения в функционирование своего мозга. У них наблюдается значительное снижение активности в «сетях ОКР» — в тех нейронных путях, которые излишне активны у пациентов, страдающих этим заболеванием¹⁶.

Эти виды изменений дарят надежду не только людям с обсессивно-компульсивным расстройством, но и всем, у кого сформировались неконструктивные модели мышления и действия — другими словами, каждому из нас. Те же самые меры, которые помогают изменить жизнь людям с ОКР — а также тем, кто страдает от хронических болей, последствий инсульта, затруднений при обучении и других проблем, связанных с работой мозга, — могут помочь преобразовать к лучшему разговоры, которые мы ведем каждый день. В двух следующих разделах мы расскажем о тех шагах, которые вам следует предпринять, и объясним, как это поможет вам извлечь максимальную пользу из этой книги.

Три шага к изменению мозга: осознание, действие и практика

Шаг 1. Осознание — как найти выход из колеи

Осознание — это главная отправная точка любого стойкого изменения. Когда вы пытаетесь изменить одну из своих привычек, вам необходимы три отдельных типа осознания: понимание, внимание и наблюдение.

Понимание

Первый тип осознания — это простое понимание чего-то конкретного, что вы хотели бы изменить. Часто люди совершенно не осознают свои неконструктивные привычки, включая бесполезные способы коммуникации, даже тогда, когда они очевидны для окружающих.

Мы обсуждали этот вопрос с нейропсихологом Эдом Джозефом, который специализируется на лечении физических и психологических последствий перенесенных травм¹⁷. Джозеф сравнивает привычные формы поведения людей с тем, как они выглядят со спины, или тем, как их голос звучит для других людей. Подумайте сами — все, кто вас окружают, видят вашу спину все время, однако вы не можете это сделать без помощи извне (такой как зеркало). Точно так же обстоят дела и с вашим голосом. Вам когда-нибудь приходилось слушать запись собственного голоса и удивляться тому, что вы слышите? По утверждению Джозефа, «вы фактически не знаете, как звучит ваш голос»¹⁸.

Возможно, вы также ничего не знаете об определенных словосочетаниях и интонациях, которые обычно используете. При работе с клиентами мы начинаем отслеживать особенности их манеры общения, и они нередко испытывают потрясение, когда узнают, насколько часто они жалуются, или задают наводящие вопросы, или говорят то, что сознательно не планируют произносить. Всем нам иногда надо услышать мнение стороннего наблюдателя — тренера, врача, преподавателя, тактичного друга или коллеги, — чтобы получить представление о том, что

мы делаем. Конечно, такого понимания самого по себе недостаточно для осуществления изменения (см. врезку), но это важный первый шаг на пути к нему.

МИФ О ПОНИМАНИИ

Понимание — это лишь первая часть первого шага в процессе изменения привычной формы поведения. Одно только понимание не заставит вас действовать по-другому. Как объясняют Джим Григсби и Дэвид Стивенс в книге «Нейродинамика личности» (Neurodynamics of Personality), «просто знать о том, что вы привычно делаете что-то определенным образом, — это не то же самое, что начать делать что-то по-иному»¹⁹. Однако люди могут предположить: когда они достигли понимания, им большего ничего делать не нужно. Нейропсихолог Эд Джозефс предупреждает нас о такой опасности. Он говорит: «Обладание пониманием может помешать вашим изменениям, потому что вам кажется, что вы уже изменились»²⁰. Чтобы понимание принесло нам пользу, мы должны рассматривать его как начальную, а не конечную точку процесса изменения.

Внимание

Истинная ценность понимания заключается в том, что оно мотивирует вас быть более внимательным ко всему. Мы знаем по собственному опыту: обратив на что-то внимание, мы начинаем воспринимать это по-другому. Так, бездумное поглощение пищи вызывает у нас совершенно другие ощущения, чем еда, во время которой мы наслаждаемся ее вкусом и видом. Рассеянное созерцание сада отличается от изучения формы и цвета отдельных растений или цветов. А простое присутствие рядом с человеком, который что-то говорит, воспринимается иначе, чем разговор, в ходе которого вы устанавливаете с собеседником зрительный контакт и активно слушаете его слова. Оказывается, переключение внимания не только дает нам новые ощущения, но и меняет то, что происходит в нашем мозге²¹.

Ранее мы уже упоминали, что ваши действия помогают мозгу расставлять приоритеты. Однако значение имеет не только то, что вы делаете. Важно, что вы делаете *сознательно и внимательно*. Если вы будете действовать на автопилоте, то не сможете добиться того результата, который достигим при сконцентрированном внимании. Исследования показывают: внимание крайне необходимо для того, чтобы произошли устойчивые нейропластические изменения²².

Это означает следующее. Если вы хотите сформировать новую привычку, очень важно выполнять новое действие с осознанием того, что делаете. Если вы хотите изменить уже имеющуюся у вас привычку, то столкнетесь с еще одной сложной задачей — осознанием использования старой, привычной формы поведения. Только после этого вы сможете попытаться прибегнуть к другой реакции. И в этом случае иногда бывает полезно воспользоваться помощью тренера, друга или иного стороннего наблюдателя. Этот человек может стать «велосипедным колесиком-стабилизатором» для вашего мозга, предупреждая о внешней угрозе в момент проявления вашей привычки, пока ваше умение осознавать происходящее не позволит вам замечать это самостоятельно.

Наблюдение

Научившись концентрировать внимание, вы получаете возможность использовать третий элемент осознания — наблюдение. Наблюдение — это основная составляющая методики лечения ОКР Джеффри Шварца. Он учит людей не только обращать внимание на симптомы, но и делать это определенным образом, наблюдая за ними с объективностью «беспристрастного наблюдателя»²³.

Когда у человека возникает навязчивая мысль или стремление, он вспоминает два момента, связанных с этим состоянием: что оно собой представляет и почему это происходит. В первую очередь он классифицирует симптом, определяя его как навязчивую идею или компульсивное влечение. Затем напоминает самому себе о том, что проявление этого симптома связано с за-