

Глава третья

Осознание и понимание эмоций других

Чувства людей гораздо интереснее их мыслей.

Оскар Уайльд

- ☐ Два уровня взаимодействия. Важность осознания эмоций других людей
- ☐ «Как слово наше отзовется...» О влиянии логики и слов на эмоциональное состояние собеседника
- ☐ Основные способы понимания эмоций других людей
- ☐ Эмпатия
- ☐ Почему мы чувствуем, что чувствуют другие? О значении зеркальных нейронов
- ☐ «Обмани меня». Понимание невербального поведения
- ☐ «Хочешь поговорить об этом?» Как спросить о чувствах
- ☐ Эмпатическое высказывание
- ☐ Что бывает, если мы не осознаем (не понимаем) эмоций других людей?

| Человек с высоким уровнем владения навыком | | Человек с низким уровнем владения навыком |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обращает внимание на эмоциональное состояние других людей | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не имеет представления о том, что чувствуют другие люди |
| Обращает внимание на изменения в эмоциональном состоянии других людей | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не замечает, когда настроение окружающих меняется |
| Понимает, какие эмоции испытывает другой человек | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Эмоции другого человека для него загадка |
| Осознает, каким образом его слова и действия могут изменить эмоциональное состояние другого человека | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не способен определить, как его слова или действия могут изменить эмоциональное состояние другого человека |
| Находясь в группе людей, может определить общую атмосферу, царящую в группе | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не способен ощутить эмоциональное состояние в группе/коллективе |
| Замечает, когда другой человек начинает сердиться | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не замечает, когда собеседник начинает «заводиться» |
| Замечает, когда его слова или действия расстраивают или обижают партнера | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не замечает, если своими словами и действиями расстраивает или обижает других людей |
| Может предположить, каковы причины эмоционального состояния партнера | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не понимает причин эмоций других людей |
| Может предположить, каким образом испытываемая эмоция может повлиять на поведение другого человека | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Не способен спрогнозировать, как эмоция другого человека способна отразиться на его поведении |

Два уровня взаимодействия. Важность осознания эмоций других людей

А ты такой холодный, как айсберг в океане,
И все твои печали под черною водой...

Лидия Козлова, «Айсберг»

Общие принципы осознания эмоций, которые мы рассматривали в прошлой главе, действуют, в частности, и в отношении осознания эмоций других людей. По сути, процесс осознания эмоций других означает, что в нужный момент следует обратить внимание на то, какие эмоции испытывает ваш партнер по взаимодействию, и назвать их словом. И очень важно научиться верно определять этот момент. Речь не идет о том, чтобы постоянно отслеживать малейшие нюансы в изменении эмоционального состояния всех окружающих вас людей; важно научиться распознавать первичное эмоциональное состояние собеседника при встрече (например, он пришел слегка расстроенным по какой-то причине) и *изменения* в этом состоянии в ходе вашего взаимодействия. Кроме того, навык понимания эмоций других включает в себя и умение прогнозировать то, каким образом ваши слова или действия могут повлиять на эмоциональное состояние другого.

В какой-то мере осознавать и понимать эмоции других людей может быть даже проще, чем свои, особенно что касается эмоций высокой интенсивности. Каждый из нас способен без особых усилий определить, когда другой человек сильно злится или расстроен. С распознаванием эмоций низкой интенсивности все сложнее: у большинства людей нет привычки замечать нюансы в состоянии окружающих до тех пор, пока это состояние не станет очевидным, то есть пока собеседник не начнет испытывать сильную эмоцию. И вот тут мы начинаем удивляться: «Ты что, плачешь? А что такое?» или «А ты чего так кричишь? Что я такого тебе сказал?».

Для того чтобы понять, почему так происходит, важно вспомнить, что люди общаются на двух уровнях: на уровне логики и на уровне «организма».

Бывает непросто понять эмоциональное состояние другого, потому что мы привыкли обращать внимание на логический уровень взаимодействия: цифры, факты, данные, слова. То есть мы на уровне сознания обращаем внимание на то, *что* нам говорит собеседник, а не на то, *как* он это говорит: как меняются его выражение лица, интонация, поза, в которой он сидит.

Соответственно, люди прежде всего думают о том, *что* сказать (ответить), насколько убедительным будет этот аргумент, а не о том, какую реакцию он может вызвать у собеседника. «Я совсем не хотел тебя обидеть!» — сколько раз вы произносили или слышали эту фразу? И чаще всего человек, который ее произносит, совершенно искренен: он и в самом деле не хотел обидеть другого, он просто не задумался над тем, насколько обидными будут его слова.

Очень часто мы думаем, что слова, логика — это и есть все наше взаимодействие. То есть даже не то, чтобы мы так думаем, просто мы хорошо осознаем и держим во внимании только этот уровень общения. Ситуацию усугубляет также и то, что чаще всего каждый из участников взаимодействия стремится скрыть, не показать свои эмоции. Это происходит вне зависимости от того, находятся эти люди на деловых переговорах или дома на кухне с семьей. Помните: всю нашу сознательную жизнь нас приучали прятать и скрывать свои эмоции. И мы по привычке делаем это, даже когда в этом нет необходимости.

Однако параллельно с нашими умами общаются и наши «организмы», и это взаимодействие невозможно полностью спрятать или скрыть, даже если мы очень стараемся это сделать. Мы обмениваемся сигналами, которые отражают наше отношение к происходящему вокруг, в том числе и к тем самым словам, цифрам, фактам, которые

произносятся вслух. Логическое и эмоциональное взаимодействие осуществляются иногда независимо друг от друга, и, хотя всем окружающим очевидно, что «те двое» уже на грани скандала, сами они могут быть уверены, что совершенно спокойно и вежливо разговаривают, «как умные взрослые люди». Случалось такое видеть?

И в этом заключается один из парадоксов человеческого общения: на уровне логики мы плохо умеем осознавать, понимать, что чувствует другой человек, и *думаем*, что сами можем скрыть и спрятать свое состояние от других. Однако *на самом деле* наши «организмы» прекрасно общаются между собой и очень хорошо друг друга понимают, что бы мы там ни фантазировали по поводу своего самоконтроля и умения держать себя в руках! Просто чаще всего общение «организмов» происходит далеко за пределами нашего сознательного контроля. Значительно легче увидеть этот уровень взаимодействия при видеосъемке, поэтому так популярны игры с видеосъемкой на тренингах и недаром доктор Лайтман, главный герой сериала «Обмани меня», так любит снимать подозреваемых во лжи на видеокамеру. Не надо быть доктором Лайтманом, чтобы, пересматривая материал на видео, увидеть проявления эмоций человека. В этом довольно легко убедиться, достаточно некоторое время посмотреть телевизор без звука — в общем и целом вполне понятно, что чувствуют люди, которых показывают на телеэкране.

Итак, наши эмоции передаются и считываются другим «организмом», вне зависимости от того, осознали мы их или нет.

Из-за чего это происходит?

Чтобы понять, нужно знать, что в организме человека есть закрытые и открытые системы. Состояние закрытой системы одного человека никак не влияет на состояние той же системы другого человека. К закрытым системам можно отнести, например, пищеварительную или кровеносную систему. От того, какое количество эритроцитов на данный момент присутствует в крови у одного из собеседников,

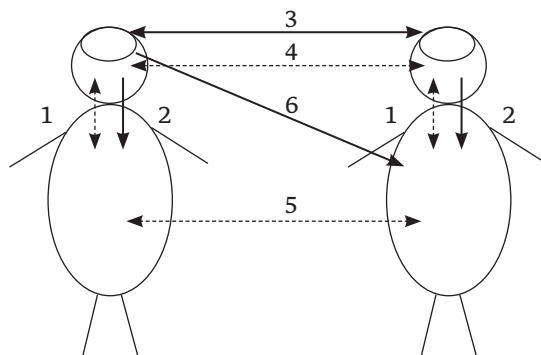
никак не зависит количество эритроцитов у другого. А вот эмоциональная система относится к открытым: это означает, что эмоциональный фон одного человека непосредственно влияет на эмоции другого. Мы знаем об этом факте из собственного опыта, вспомните: рядом с расстроенным человеком тоже становится грустнее, а когда мы видим улыбающегося человека на улице, мы и сами становимся немного радостнее. Недаром многие избегают общения с нытиками и людьми, которые все время страдают от своей тяжелой жизни, — рядом с ними тоже становится тоскливо (механизм, почему это происходит, описан подробнее в подразделе про зеркальные нейроны).

Сделать открытую систему закрытой невозможно. Иначе говоря, как бы мы иногда этого ни хотели, мы не можем запретить своим «организмам» общаться 😊. И недаром здесь стоит «смайлик» — потребность выражать свое эмоциональное состояние и понимать состояние другого у людей настолько велика, что мы нуждаемся в каких-то средствах передачи эмоциональной информации даже при письменной коммуникации. Поэтому появляются «смайлики», картинки и иные обозначения для эмоций в тексте. Без этого часто невозможно понять, шутит человек или говорит серьезно, ему просто некогда или он на что-то обижен, заинтересован он в дальнейшем общении или хочет скорее его прекратить. Без эмоционального уровня мы лишены огромного пласта информации и начинаем чувствовать себя неуютно. Эмоциональный отклик другого показывает нам, на верном ли мы пути: если другой чувствует «позитивную эмоцию» (например, клиент во время продажи), значит, мы все делаем верно; если он чувствует нечто иное — возможно, стоит изменить что-то в своей стратегии поведения.

Поэтому так важно научиться обращать сознательное внимание на данный уровень общения.

Давайте, воспользовавшись нашей метафорической схемой (рис. 3.1), опишем полностью процесс взаимодействия на уровне ло-

гики и организмов. (По-прежнему пунктирные стрелки обозначают процесс влияния, сплошные — процесс осознания и понимания).



- 1 — взаимовлияние эмоций и логики внутри человека
- 2 — процесс осознания своих эмоций
- 3 — взаимодействие на уровне логики: слова, аргументы
- 4 — взаимовлияние на уровне логики: высказывания одного из собеседников влияют на аргументы и точку зрения другого
- 5 — взаимовлияние на уровне эмоций
- 6 — осознание эмоций другого

Рис. 3.1. Процесс взаимодействия на уровне логики и организмов

Мы общаемся на уровне логики, то есть осознаем и понимаем те факты, которые сообщаем друг другу (*процесс 3*). При этом иногда аргументы и логика другого могут изменить ход наших мыслей (*процесс 4*). Чаще всего эти процессы и кажутся нам собственно общением. Крайне редко мы задумываемся о том, что параллельно с этим постоянно идут и другие процессы.

На логику каждого из партнеров влияют эмоции. Во второй главе мы рассматривали, как наши эмоции влияют на нашу логику, и наоборот (*процесс 1*). Осознавать это влияние помогает осознание своих эмоций (*процесс 2*). Однако на нас также влияют и эмоции партнера (*процесс 5*). С помощью этого процесса можно тоже повлиять на логику другого, но как бы опосредованно: сначала повлиять

на его эмоциональное состояние (*процесс 5*), а потом дожидаться, пока его изменившееся эмоциональное состояние повлияет на его логику. На этом механизме основаны манипуляции, например я намеренно раздражаю и вывожу партнера из себя, жду, пока уровень его логики снизится, и в этот момент подвожу его к тем действиям (решениям), которые нужны мне.

Во взаимодействии с другими крайне полезно будет периодически включать *процесс 2* — осознание своих эмоций, о чем мы говорили в предыдущей главе, и *процесс 6* — осознание и понимание эмоций других.

Как вы думаете, сколько информации мы теряем, учитывая только уровень логики?

Существует идея, что человек — как айсберг: только 10% информации находится над водой, а 90% — под водой. И 10% — это рациональная информация, цифры, логика, факты, а 90% — иррациональная: эмоции, чувства, ценности, верования, убеждения...

Представьте себе ситуацию: вас знакомят с новым человеком, и он при знакомстве ведет себя резковато, даже несколько заносчиво. То есть проявляет некоторые агрессивные эмоции. Не самой высокой степени интенсивности, но все же заметной. Вы на уровне организма сразу считываете эту эмоцию, в ответ у вас сначала появляется страх и затем, очень быстро, — ответное раздражение. Пока эти эмоции вами не осознаются, вы не можете проанализировать и полученную от них информацию, просто смутно понимаете, что собеседник вам не нравится. В этом случае, согласитесь, вы обладаете очень малым количеством информации для принятия решения о том, каким образом вести себя с собеседником и стоит ли продолжать ваше знакомство. Информация, которая пока есть у вас в наличии, выглядит примерно так: «Мне не нравится этот человек, и я не хочу продолжать

с ним общаться». Как говорил капитан Смоллетт в старом советском мультфильме «Остров сокровищ», «мне не нравится этот корабль, мне не нравится эта команда... Что?.. А, да! Мне вообще ничего не нравится!» Варианты возможного поведения: прекратить общение или терпеть, стиснув зубы и продолжая все больше раздражаться.

Если же вы осознаете свои эмоции, то сможете учесть эту информацию, следовательно, возможностей выбора поведения станет больше (например: «Когда я общаюсь с этим человеком, я испытываю беспокойство и раздражение, потому что он ведет себя достаточно агрессивно по отношению ко мне»). Тогда вы можете выбрать, что осознанно сделать со своим состоянием. Или, например, найти формулировку попросить партнера разговаривать с вами более нейтральным тоном.

Но это еще не все. Если осознать и понять его эмоции, то вы будете обладать еще большей информацией для принятия решения («Он ведет себя достаточно агрессивно, можно предположить, что он чувствует раздражение... и, скорее всего, страх в какой-то степени интенсивности»).

Осознав эмоцию другого, мы можем включить процесс понимания и проанализировать, какова причина того, что он ее испытывает. Возможно, есть причины в окружающем пространстве, вызывающие его раздражение (может быть, это даже мое поведение). А возможно, и скорее всего, что его агрессия является защитой от собственного страха, ведь вы для него тоже незнакомый пока человек. Понимая все это, мы существенно расширяем спектр собственных действий. Можно прекратить знакомство с этим человеком, но уже вполне осознанно; можно изменить свое поведение и посмотреть, что будет; можно начать предпринимать действия, чтобы снизить его страх и создать более доверительную обстановку; можно принять поведение собеседника и спокойно (ничего в себе не подавляя) подождать, пока его страх утихнет и общаться с ним станет легче.

Вот какой рассказ на эту тему предлагает Татьяна Васильева, исполнительный директор и бизнес-тренер EQuator (обратите внимание, что в этом примере тоже начинается все с осознания *своих* эмоций).

Рассказ руководителя

В течение многих лет мы успешно сотрудничали с одной компанией. В какой-то момент человек, отвечавший за обучение персонала, поменялся и нам необходимо было заново устанавливать отношения. Это было непросто для обеих сторон. Конечно, новому человеку не всегда было приятно оказаться в ситуации, когда внешние специалисты знают что-то об обучении в его компании лучше его самого. А мы уже привыкли к определенным условиям сотрудничества и были не настроены обсуждать новую ценовую политику и новые требования к провайдеру.

И вот звонит мне как-то этот менеджер и с ходу начинает очень раздраженно предъявлять претензию, мол, что это я не отправила ей сводные таблицы по анкетам обратной связи по всем модулям групп (а это довольно большой объем работ).

В груди моей начинает накапливаться воздух, и в какой-то момент ее речи я понимаю, что я сейчас о-о-очень зла и мне очень хочется сказать что-нибудь о том, что надо бы и совесть иметь (и скидку большую хотят, и требований к обучению выдвинули новых еще целую кучу, а теперь еще и дополнительную работу требуют сделать)...

НО

Каким-то образом я успеваю осознать всю степень своей агрессии, понимаю, что это только усугубит и без того сложные отношения, принимаю решение выдохнуть, выдыхаю, успокаиваюсь... А тем временем она все выговаривает, что хотела сказать, и замолкает (устала, видимо). Я, уже успокоившись, сообщаю ей: «Да, этот вопрос про сводные таблицы, конечно же, стоит обсудить. Ранее у нас не существовало такой договоренности, что сводить отзывы — это наша зона ответственности; мы всегда просто отправляли сканированные копии этих самих отзывов. Поскольку этот вопрос сейчас поднялся, давайте с вами заново обсудим, кто, что и когда делает, и договоримся, как мы посту-

ним». А сама мысленно готовлю аргументы по поводу того, что мы обсуждаем дополнительные скидки и при этом объем нашей работы предполагается еще и увеличить.

Тут она мне отвечает: «Ой, да! Да у нас тут аудит, а у меня тут полновины материалов нет, и где взять, я не знаю, и вообще, ужас как устала». В этот момент я понимаю, что наезжать на меня намерения у нее не было, просто накопившаяся усталость от груза ответственности, которую она на себя взяла в новой компании и в новой должности, неполное понимание, что и как происходит, запустили у нее сначала эмоции паники, которые позже переросли в сильную степень агрессии, которую она мне и предъявила («слить»-то куда-то надо).

В общем, она успокоилась, поблагодарила за понимание, и больше вопросов ко мне про эти таблицы не было. Видимо, сами решили ☺

То есть, вовремя осознав свою эмоцию, можно остановить первичный стимул отвечать, что сразу приходит в голову, и не усугублять тем самым напряженную ситуацию. Спокойно сформулированный ответ позволяет не только сохранить свою выдержанность и уверенное поведение в напряженной ситуации, но и управлять эмоциями собеседника. Иногда при этом, как и в моем примере, ситуация разрешается сама собой. Более того, отношения между собеседниками не ухудшаются, а улучшаются, так как у обоих есть ощущение, что они достигли взаимопонимания.

«Как слово наше отзовется...» О влиянии логики и слов на эмоциональное состояние собеседника

Только потому, что кто-то не любит тебя так,
как тебе хочется,
не значит, что он не любит тебя всей душой.

Габриэль Гарсиа Маркес

Для наилучшего понимания эмоций других людей и более качественной коммуникации очень важно уметь разделять для себя три аспекта взаимодействия:



Рассмотрим сначала ситуацию, когда действует другой человек. В этом случае мы можем наблюдать его поведение и осознавать собственную эмоциональную реакцию на это поведение. И чаще всего мы делаем предположения о его внутренних мотивах, основываясь на этой информации.

Одно лишь наблюдаемое поведение чаще всего не дает нам понимания целей, намерений другого человека. Например, кто-то сказал мне что-то хорошее, сделал комплимент (действие). Какие могут быть при этом его цели, внутренние намерения (осознанные или неосознанные)? Например, он сказал мне приятное, чтобы улучшить мне настроение; чтобы утвердить свой имидж как «доброжелательного человека, который умеет говорить приятные слова»; чтобы я согласился что-то для него сделать; чтобы получить удовольствие от того, как я буду радоваться приятным словам и т. д.

Приблизиться к пониманию его мотивов нам могут помочь собственные эмоции, если мы научились их осознавать. Если другой человек говорит мне приятное и я чувствую радость — это одно, а если он говорит приятное, а я вдруг начинаю испытывать смутное беспокойство — это уже совсем другое.

И обычно мы склонны судить о намерениях другого по тем действиям, которые он совершает, ориентируясь на свое эмоциональное состояние («Ты на меня повысил голос при всех — ты хотел прилюдно продемонстрировать, что ты главнее», «Ты знаешь, что я расстраиваюсь, когда мы говорим об этом. Ты хотел испортить мне настроение?», «Он не поздравил меня с нашей годовщиной — разлюбил» и т. п.). Эти интерпретации бывают более позитивны-

ми или совсем пессимистическими в зависимости от нашей самооценки и жизненного опыта, но далеко не всегда они являются верными.

Мы настолько быстро делаем выводы о намерениях другого человека и настолько уверены в их правоте, что почти никогда не задумываемся о том, а как себя чувствует другой человек. Какие эмоции могли побудить его сказать мне ту или иную фразу? Когда человек задал себе такой вопрос и смог на него ответить, тогда он становится действительно более близок к пониманию другого и его внутренних намерений. Допустим, в ситуации, когда руководитель повысил голос при всех, можно вспомнить о том, что перед этим ваш коллега задал ему не очень удачный вопрос и тот не знал, что ответить... Тогда, возможно, он испытывал страх? И в этом случае, скорее всего, он просто неосознанно хотел защититься, а не демонстрировать что-то лично вам.

Почему полезно задумываться о намерениях человека, которыми было продиктовано то или иное поведение? Потому что в отличие от поведения, которое могло ранить или обидеть, внутреннее намерение чаще всего является позитивным. То есть люди в целом стремятся делать другим людям «как лучше», просто не очень хорошо умеют согласовывать свои внутренние намерения и действия. Недаром так много поговорок о тех самых «благих намерениях», которыми, как известно, «дорога в ад вымощена», а также о том, что «хотели как лучше, а получилось как всегда».

Может быть, эту идею проще осознать и принять на собственном примере. Вспомните ситуацию, когда вы действовали из наилучших побуждений, желая человеку только добра... а он на вас обиделся! И, более того, именно такое намерение он вам и приписал: «Ты хотел меня обидеть!» И вам тоже было обидно и непонятно, как же это произошло — вы же хотели как лучше! Но другой человек увидел только ваши *действия* и именно на них прореагировал.

Скептический участник тренинга: *Так это его проблема, что он все на свой счет принимает!*

С одной стороны, конечно, другой человек действительно сам предпочел думать именно таким образом, и в этом смысле это исключительно его трудности. С другой стороны, все же это *ваши* действия так или иначе на него повлияли. Одна из наиболее важных составляющих навыка осознания эмоций других — понимание того, какой эмоциональный эффект произведут наши слова или действия на другого человека. Важно уметь ответить себе на следующие вопросы:

- Какую эмоцию (спектр эмоций) будет испытывать другой человек, когда я ему это скажу (это сделаю)?
- Будет ли это эмоциональное состояние мотивировать другого на то поведение, которое я хочу от него получить? (Если я планирую провести уютный вечер вместе с любимым человеком в нежной обстановке, вряд ли стоит именно сегодня поинтересоваться, что он забыл сделать по дому, поскольку его раздражение и обида едва ли будут способствовать романтике.)
- Будет ли это эмоциональное состояние полезным, адекватным для совершения другим человеком желаемых мне действий? (Я хочу, чтобы ребенок вернулся вечером с прогулки домой вовремя или предупредил, что задерживается; я решил, что лучшим способом будет его запугать, и пригрозил разными наказаниями; однако ребенок так испугался, что, когда стал задерживаться, побоялся звонить, ожидая, что его опять будут ругать, и вернулся совсем поздно в надежде, что родители уже будут спать и наказание будет отложено, а может, и вообще «пронесет»...)

Этот навык *критически важен* для управления эмоциями других. Не понимая механизмов влияния на эмоциональное состояние другого, человек никак не может управлять чужим эмоциональным состоянием.

Важно взять ответственность за свои действия и запомнить, что люди реагируют на ваше поведение, а не на благие намерения. Более того, они совершенно не обязаны догадываться об этих ваших намерениях и принимать их в расчет, если ваше поведение вызывает у них неприятные эмоции. Поэтому если вы сталкиваетесь с реакцией других людей, которая вам не нравится (они обижаются, злятся, пугаются), то вместо того, чтобы объяснять: «Я же хочу как лучше!» — имеет смысл *изменить свое поведение*.

Иногда люди делают другим больно, обижают и доставляют неприятности, оправдывая собственные слова и действия благими намерениями («Я своей дочери добра желаю, поэтому и объясняю ей все про недостатки ее мужчин, чтобы она сразу лишится иллюзий не испытывала», «Парня надо воспитывать! Ремнем! А то обалдуй вырастет», «Если слишком много хвалить — испортится, поэтому я ему только на недостатки в его работе указываю» и т. п.).

Причем обычно при этом люди прекрасно понимают, что их слова будут обидны и неприятны для другого. Так и начинают: «Ты, конечно, разозлишься, но я все равно тебе скажу...», «Тебя, наверное, это обидит, но...» Зачем же они это говорят, по сути, делая другим плохо? Потому что считается, что некое продиктованное логикой «Благое Намерение» *стоит* того, чтобы другому, часто близкому нам человеку было больно и обидно. Слова ценнее эмоций. Логика важнее чувств. Мы же ведь homo sapiens, взрослые умные люди, поэтому ты со своими эмоциями сделай что-нибудь, а умного человека послушай.

Скептический участник тренинга: *Что же, я теперь вообще ничего неприятного другим людям говорить не должен? Иногда ведь действительно нужно сказать что-то неприятное...*

Действительно, такие ситуации бывают. Речь не идет о том, чтобы все время говорить только хорошее. Мы имеем в виду, что важно продумывать не только сами слова, но и то, какое эмоциональное влияние они окажут на другого человека.

Ведь даже с точки зрения логики: изменит ли другой человек свое поведение, если наши слова вызвали у него только раздражение и обиду? Едва ли...

В завершение этого раздела стоит запомнить два простых правила:

- Если вы инициатор коммуникации и хотите реализовать какие-то свои цели, помните, что для другого человека значение имеют не ваши намерения, а ваши действия! Поэтому в первую очередь стоит спросить себя: «Уверен ли я, что данное мое действие или мои слова приведут к желаемому результату?» И если ответ «нет», лучше вообще ничего не говорить! Иначе полезного результата вы не добьетесь никакого, только зря обидите другого человека.
- Если вы хотите понять другого человека, важно осознавать не только его действия, но по возможности и намерения, которыми они были продиктованы. Скорее всего, его намерение было позитивным и добрым, он просто не смог подобрать для него подходящих действий. Мы сможем лучше понять его намерение, если учтем не только то, что человек делает, но и то, как он себя при этом чувствует.

Упражнение

«Намерение — Действие — Результат»

ЧАСТЬ 1

1. Вспомните какую-нибудь ситуацию, когда вы общались с кем-то и это общение вызвало у вас сильные неприятные эмоции.

Запишите свои эмоции в той ситуации _____

2. Теперь вспомните, какое поведение или какие слова другого человека вызвали у вас такую эмоциональную реакцию? _____

3. Предположите, какие эмоции испытывал этот человек в той ситуации и их возможные причины _____

4. Как вы думаете, исходя из информации о поведении и эмоциях человека, какими позитивными намерениями могло быть продиктовано его поведение? Чего хорошего для вас он хотел добиться этим своим поведением? _____

5. Как теперь изменилось ваше эмоциональное состояние?

ЧАСТЬ 2

1. Вспомните ситуацию (возможно, все еще актуальную), в которой вы хотели повлиять на другого человека, но реакция того была негативной. Другой человек обиделся или разозлился, а вы не достигли желаемого результата.

Сформулируйте цель, которую вы хотели (и, возможно, все еще хотите) достичь

2. Опишите, что вы говорили и делали, когда вызвали негативные эмоции у другого человека

3. Какую эмоцию (спектр эмоций) испытал другой человек, когда вы ему это сказали (сделали)?

4. Мотивировало ли это эмоциональное состояние другого на то поведение, которое вы хотите от него получить? (Если нет, то на что мотивировала эта эмоция другого человека? Что ему хотелось сделать?)

5. Было ли это эмоциональное состояние полезным, адекватным для совершения другим человеком желаемых действий? (Если нет, то почему?)

6. Теперь предположите, какая эмоция (спектр эмоций) будет мотивировать другого на то поведение, которое вы хотите от него по-

лучить, и будет полезной, адекватной для совершения другим человеком желаемых действий

7. Последний шаг: определите для себя, что вы можете сделать, чтобы ваши слова и действия вызвали у другого человека этот эмоциональный спектр?

☐ **Пример из бизнеса о понимании руководителем эмоций подчиненных, ВВС**

«...В качестве примера приведем один драматический эпизод из истории Би-би-си.

Здесь в свое время был создан отдел новостей. Его организовали как экспериментальный, и вскоре, хотя журналисты и редакторы (около 200 человек) считали, что постарались на славу, менеджмент принял решение о закрытии подразделения.

Ситуацию усугубило то, что руководитель, которому было поручено донести до работников решение начальства, принялся в красках рисовать достижения конкурентов и вспоминать замечательную поездку в Канны, из которой он только что вернулся. Новости сами по себе были достаточно скверными, а поведение оратора только подлило масла в огонь. Вместо ожидавшегося умеренного недовольства бесцеремонная и даже вздорная манера говорящего спровоцировала бурное негодование. Люди пришли в ярость, возмущаясь не только решением администрации, но и бестактностью присланного к ним “гонца”. Страсти достигли такого накала, что, казалось, без помощи охраны “посланнику” невредимым не уйти.

На следующий день к этим сотрудникам вышел другой руководитель. Он избрал совершенно иной подход. Этот человек искренне говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, которое было основным фактором выбора ими этой профессии. Он напомнил, что никто не идет в журналистику ради обогащения: это ремесло всегда отличалось довольно низкой доходностью, а занятость, как правило, зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Своей речью он вызвал у журналистов подъем чувств. Они ощутили гордость за дело, которое избрали. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда этот человек закончил речь, люди воспряли духом...».*

Вопросы для раздумий над примером ☺:

- Как вы думаете, какие эмоции испытывал первый выступающий? Что привело к тому, что он так неудачно повлиял на эмоциональное состояние сотрудников?
- Как вы думаете, какого результата хотел достичь своим выступлением второй руководитель? И какие эмоции нужно было ему вызвать у слушателей, чтобы достичь этого результата?

Основные способы понимания эмоций других людей

Методы понимания эмоций других основаны на тех особенностях эмоционального взаимодействия, которые мы рассмотрели в начале главы.

* Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина Паблишер, 2012. С. 19–20, 35–36.

- Эмоциональное состояние другого влияет на наше собственное эмоциональное состояние. Значит, мы можем понимать другого через осознание изменений своего эмоционального состояния — мы словно можем сами чувствовать то же, что чувствует он, — это называется эмпатией.
- Эмоциональное состояние другого проявляется на уровне «организма», то есть через невербальные сигналы — мы можем осознанно наблюдать за невербальным уровнем коммуникации.
- Мы хорошо осознаем и понимаем вербальный уровень взаимодействия — то есть, чтобы понять, что чувствует собеседник, можно его об этом спросить.

Итак, мы имеем **три основных метода** осознания эмоций других:

- Эмпатия.
- Наблюдение за невербальными сигналами.
- Вербальная коммуникация: вопросы и предположения о чувствах другого.

Эмпатия

Себя познаешь, лишь пуская в свое сердце Другого.

Анхель де Куатье, «Вавилонская блудница»

Представьте себя в парке аттракционов. Вы наблюдаете, как человек собирается прыгнуть с «тарзанкой». Вы видите, как он готовится, подходит к краю, выслушивает последние инструкции сопровождающих, делает еще полшага... и... все, начался полет. Если вам приходилось это наблюдать, то вы наверняка вспомните ощущения, которые переживали при этом. Это может быть и учащенный пульс, легкий холодок в животе или слегка подгибающиеся колени... И это

притом что сами вы стоите на твердой земле и, возможно, никогда и не участвовали в подобных аттракционах. Более того, очень вероятно, что сейчас, во время чтения этих строк... когда вы *просто представляли* себе эту ситуацию, у вас тоже возникло некое физическое напряжение.

Или при просмотре футбольного матча вы видите, как нападающий вашей команды ворвался в штрафную и там его откровенно «снесли». Игрок катается по газону, а вам в этот момент тоже почти физически больно.

Идентифицируясь с героями, мы переживаем их эмоции и при просмотре сентиментальной мелодрамы или фильма ужасов. Собственно, чаще всего мы и идем на футбольный матч или в кино, чтобы *пережить* какие-то эмоции. Никто из нас не занимается долгим логическим обдумыванием того, что чувствует тот или иной персонаж. Мы *просто чувствуем эту эмоцию в себе*.

Именно эта способность — непосредственно «вчувствовываться» в другого, то есть испытывать самому те же эмоции, что и другой человек, — называется эмпатией.

Последние открытия в области нейрофизиологии подтверждают, что способность неосознанно как бы «отражать» эмоции и поведение другого является врожденной. Недаром мы автоматически улыбаемся в ответ на улыбку, хмуримся, когда кто-то рядом раздражен, и даже плачем, если близкий нам человек находится в слезах. За понимание чужого эмоционального состояния в нашем мозге отвечают специальные так называемые «зеркальные» нейроны, причем это понимание («отзеркаливание») происходит автоматически, без сознательного размышления или анализа. Просто мы и в самом деле *сами чувствуем* то, что чувствует другой человек. И это не какие-то сверхспособности или телепатия — такой способностью обладает каждый человек (подробнее об этом процессе читайте в разделе, посвященном зеркальным нейронам).

В чем же тогда заключается навык эмоционального интеллекта, если этот процесс происходит автоматически и без нашего контроля?

Действительно, если зеркальные нейроны есть у всех людей, то почему же некоторые люди так хорошо понимают эмоции других, а иным это так сложно сделать? И снова разница кроется в осознании... Причем осознании скорее своих эмоций (что еще раз подтверждает нам значимость этого навыка). Люди, хорошо умеющие улавливать изменения в своем эмоциональном состоянии, способны интуитивно очень хорошо понимать эмоции других людей. Осознавая свое эмоциональное состояние, такой человек также понимает, «принадлежат» ли эмоции ему самому или он «заразился» чужими эмоциями. Когда человеку удастся осознать, что эмоциональное переживание является эмпатическим, тогда им можно сознательно управлять.

Каким образом и для чего?

Во-первых, эмпатия очень важна при социальном взаимодействии, мы *ожидаем* отклика и сопереживания от других людей в ответ на свои эмоции. Не получив эмоциональной реакции, мы склонны считать другого человека холодным, бесчувственным, непонимающим и в конечном счете... несимпатичным*. Люди, умеющие проявлять эмпатию и сочувствие, вызывают у окружающих бóльшую симпатию. С этой точки зрения эмпатия очень полезна, и определенный ее уровень необходим при взаимодействии с другими людьми. Людям, мало способным к эмпатии, сложнее устанавливать контакты с другими людьми и понимать их чувства и желания. Многие из них легко попадают в ситуации, связанные с межличностными недора-

* Бауэр И. Почему я чувствую, что чувствуешь ты. Интуитивная коммуникация и секрет зеркальных нейронов. СПб. : Издательство Вернера Регена, 2009. С. 30.

зумениями и недопониманием, или упускают важные в отношениях моменты.

Тем не менее и люди с хорошо развитой способностью настраиваться на чужие эмоции тоже могут страдать от проблем. Представьте себе абсолютно эмпатичного человека, находящегося среди других людей. Он будет чувствовать все их эмоции в той же степени интенсивности. При такой эмоциональной перегрузке, скорее всего, он либо заболеет, либо сойдет с ума, либо ему придется уехать на необитаемый остров.

Поэтому второй навык, связанный с эмпатией, — это умение отделять от себя не свои переживания, абстрагироваться от них. В каком-то смысле «антиэмпатия». Недаром, например, часто врачи считаются циниками. Им просто необходимо отключить каким-то образом свою способность к эмпатии, иначе они просто не смогут работать с людьми.

Алгоритма или четких рекомендаций, как можно «включить» или «выключить» эмпатию, не существует. При этом человек обладает внутренними механизмами, позволяющими ему это делать. Для того чтобы осознанно управлять своей эмпатией, для начала определите для себя по 10-балльной шкале тот уровень развития эмпатии, на котором вы находитесь сейчас. После чего определите желаемый уровень эмпатичности, то есть насколько вам бы хотелось чувствовать эмоциональное состояние других людей.

Если вам необходимо быть более чутким к чужим настроениям, обращайтесь внимание на то, что с вами происходит, когда рядом кто-то другой испытывает достаточно сильные эмоции. Важно понимать, что, хотя мы способны чувствовать эмоции другого человека и в том случае, если он от нас дистанцирован (например, когда мы смотрим фильм по телевизору или даже читаем книгу), мы лучше чувствуем других, безусловно, в тех случаях, когда человек находится рядом, в непосредственной близости. Поэтому, скажем, для

тренировки лучше пойти в театр, а не в кино, смотреть матч на стадионе, а не по телевизору и т. п. Можно попросить близкого вам человека вспомнить какую-нибудь эмоционально значимую для него ситуацию и попросить рассказать ее вам. Лучше, если вы начнете воспринимать эмоциональную информацию, находясь в изначально спокойном состоянии (доказано, что под воздействием давления и страха способность прочувствовать, понять других людей и воспринимать нюансы почти исчезает). И просто наблюдайте, что с вами будет происходить: как будет меняться ваше эмоциональное состояние, какие ощущения появятся в теле, что вам захочется сделать или сказать.

Если вам необходимо, напротив, дистанцироваться от чужих эмоций, то начать тоже стоит с осознания своих эмоций. Сконцентрируйтесь на изменениях вашего эмоционального состояния после общения с другим человеком. Вспомните, как вы себя чувствовали до начала разговора. И здесь как раз можно логически проанализировать свое эмоциональное состояние: что в нем является вашим, а что вы могли «подхватить» у собеседника? Например, если вы поговорили с человеком в подавленном настроении, будет естественным, если вам станет чуть-чуть грустнее. Однако если вы чувствуете себя так, как будто уже готовы заплакать, скорее всего, это уже не ваши собственные эмоции. Иногда самого этого осознания бывает достаточно, чтобы чужое эмоциональное состояние перестало оказывать на вас влияние. Иногда стоит сделать какие-нибудь ритуальные процедуры очищения, например помыть руки или умыться; «стряхнуть» с себя чужое состояние (потрясти руками, похлопать себя по одежде, как будто вы и в самом деле что-то с себя стряхиваете), оставить лишние эмоции мысленно за порогом и т. д. Или же использовать техники управления эмоциями из следующей главы.

Почему мы чувствуем, что чувствуют другие? О значении зеркальных нейронов

Гляжусь в тебя, как в зеркало,
До головокружения...

Юрий Антонов, «Зеркало»

Наша повседневная жизнь наполнена спонтанными проявлениями эффекта «отражения» других людей. Так, например, люди часто неосознанно принимают позу, похожую на позу собеседника. Если коллега ушибся об стол, мы непроизвольно тоже скривимся. Если близкому человеку больно, мы часто вместе с ним испытываем практически физическую боль. Зевота и смех заразительны. А если вам доводилось оказаться в местности, где люди говорят с ярко выраженным акцентом, вы могли заметить, что буквально через день-два вы вдруг тоже начинаете говорить с подобным акцентом, словно бы сами прожили там полжизни!

Для большинства людей все эти процессы кажутся настолько естественными, что мы обычно не обращаем на них внимания и вспоминаем о них только тогда, когда не получаем привычной ответной реакции. Я улыбнулся — другой человек остался с нейтральным выражением лица. Сразу хочется спросить: все в порядке? Ты на меня не обиделся? А если нет, почему не реагируешь?

Это интуитивное ожидание ответных, словно «зеркальных» реакций в ответ на наши телодвижения, улыбки и т. п. отражает нашу потребность непрерывно находиться во взаимодействии с другими людьми и еще раз подтверждает, что человек — существо социальное. Внезапный отказ окружающих отвечать подобным образом на наши действия (что случается, если мы оказались в ситуации бойкота или близкий человек на нас обижен и игнорирует наши действия) переживается практически как физическая боль, а при определенной

длительности воздействия может привести к реальному физическому заболеванию.

Поскольку «отражение» чаще всего является неосознанным, очевидно, в нашем организме должна существовать какая-либо система, отвечающая за этот процесс и функционирующая вне зависимости от нашего сознательного контроля. Однако долгое время природа этого явления оставалась неизвестной. Лишь в середине 1990-х годов итальянский невролог Джакомо Риззолатти, обнаружив так называемые зеркальные нейроны, смог объяснить механизм процесса «отражения».

Джакомо Риззолатти исследовал мозг обезьян, когда обнаружил группу клеток, которые функционировали *одинаково* в случае, когда обезьяна сама выполняла какое-либо действие или наблюдала за тем, как то же самое действие выполняла другая обезьяна. Такие нейроны как бы «отражают» действия другого животного, позволяя наблюдателю прочувствовать происходящее, как если бы эти действия совершал он сам. Поэтому они и были названы «зеркальными».

Открытие Джакомо Риззолатти и его коллег вызвало огромный интерес нейробиологов, возросший многократно, когда зеркальные нейроны обнаружили и у людей. Колоссальный интерес был вызван тем, что теперь нашлось объяснение для многих явлений, связанных с развитием, обучением, эмоциональным функционированием и взаимодействием людей, ведь у нас система зеркальных нейронов является значительно более сложной и развитой, чем у обезьян.

Зеркальные нейроны помогают нам понять другого не путем рационального анализа, а через собственное ощущение, которое возникает вследствие внутреннего моделирования действий другого человека. Например, я наблюдаю, как другой человек наливает себе воду в стакан, и мои нейроны запускают цепочку, которая понадобилась бы мне самому, чтобы совершить такое же действие — налить воду в стакан. Этот процесс происходит синхронно, в режиме реального времени, и произвольно, вне зависимости от нашего

сознательного намерения. Делать такое же действие или нет — наш свободный выбор, но отказаться «зеркалить» другого человека мы не можем.

Человеку даже не обязательно видеть действия другого — достаточно *услышать* разговор о каком-то действии, чтобы привести в резонанс зеркальные нейроны. Вывод: *не только наблюдения, но и любые восприятия процесса, выполняемого другими, могут активизировать зеркальные нейроны в головном мозге наблюдателя.*

Но это еще не все.

Та же цепочка нейронов запускается и если мы видели только *фрагмент* какого-то действия, например человек взял в руки стакан и кувшин с водой, а потом оказался вне поля нашего зрения — цепочка, связанная с наливанием воды, все равно запустится в нашей голове.

Более того, наша внутренняя копия действий другого человека является комплексной, то есть включает в себя не только сами действия, но и связанные с ними ощущения, а также — внимание! — эмоциональное состояние, сопровождающее это действие. Вот на чем основан механизм эмпатии и «чувствования» другого человека. Например, если другой человек, налив воду, начнет ее пить, у человека запустится копия ощущения, как если бы он сам пил воду; если он прольет ее на себя, второму будет «мокро». Так, мы часто интересуемся: «Тебе что, нехорошо?» или «Ты не болеешь?» — не успев задуматься, а почему, собственно, мы делаем вывод о том, что другой плохо себя чувствует физически, ведь явные внешние признаки его нездоровья могут и отсутствовать.

А если человек увидит где-нибудь, как люди поливают друг друга шампанским, радостно хохоча, у него улучшится настроение или как минимум он почувствует, что те люди радуются. Причем это понимание произойдет мгновенно. Если бы зеркальных нейронов не было и в нашем распоряжении для понимания других была бы

только логика неокортекса, этот наш наблюдатель долго раздумывал бы: «Хм, странно... Эти люди поливают друг друга шампанским. Зачем?.. Шампанское же мокрое и липкое, это же должно быть не очень приятно. А! Шампанское обычно связано с праздником. Наверное, у них праздник. Ну-ка, посмотрим на выражение их лиц. Да, они улыбаются. Значит, они радуются!» Раздумья примерно как у уже упоминавшегося нами капитана Смоллетта из «Острова сокровищ»: «Они достают пушку! Зачем?.. А! Они будут стрелять!»

Благодаря действию зеркальных нейронов, наблюдая, человек таким образом понимает (причем спонтанно и без размышлений) не только действия, но и *внутренние намерения* другого, чего невозможно достичь при интеллектуальном или математическом анализе характера производимых действий. Это еще одно из возможных объяснений интуиции: мы пронаблюдали только какой-то фрагмент действия, проскользнуло определенное выражение лица, жест... наш организм запустил «зеркальные» цепочки нейронов и понял, к чему может привести такая последовательность действий. «Эй, этот тип планирует нас обмануть, — сообщает он. — Присмотрись к нему повнимательнее!» Или: «Похоже, он хочет мне понравиться».

Скептический участник тренинга: *Но наш опыт и действия другого человека могут очень сильно различаться!*

Действительно, интуитивные показания от системы зеркальных нейронов могут оказаться и ошибочными. В то же время и наша логика тоже не совершенна. Речь как раз и идет о том, чтобы совместить эмоциональные и логические выводы о ситуации, тогда оценка будет более точной.

Кроме того, есть и еще одно ограничение: «отзеркаливание» относится только к тем действиям и ощущениям, которые нам *знакомы*, то есть которые мы сами делали или хотя бы видели в исполнении

другого человека предпочтительно при непосредственном контакте, а не по телевизору.

Например, говорят, что, когда по телевизору главному герою боевика ударяют между ног, мужчины переживают этот эпизод гораздо острее, чем женщины — потому что лучше понимают его ощущения.

Представьте девушку, которая росла в монастыре или в очень закрытой частной школе для девочек. Она практически никогда не видела, как женщина флиртует с мужчиной. Даже если она где-нибудь прочитает некие рекомендации, как себя вести, сможет ли она флиртовать? Вероятнее всего, нет, или же это будет выглядеть нелепо. Более того, если мужчина начнет флиртовать с ней и даже откровенно ее соблазнять, она, скорее всего, не сумеет распознать эти действия как флирт и вообще будет не очень хорошо понимать, что происходит. Вот почему всегда так боялись за «неопытных» и «невинных» девушек — они могут просто не понять, что мужчина их совращает, сколько им про это ни рассказывай! Если же наша героиня увидит флиртующих женщину и мужчину по телевизору или понаблюдает за своими подругами, которые умеют это делать, она очень быстро поймет, как это делается, и сможет повторить эти действия сама.

Именно об этом говорит поговорка «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Причем наблюдение за человеком в непосредственной близости дает лучший эффект, чем наблюдение за ним же по телевизору. Вот почему, несмотря на огромное количество электронных и онлайн-курсов, большинство людей по-прежнему предпочитает получать навыки при живом общении с инструктором (тренером). По этой же причине кино никогда не вытеснит театр, а народная мудрость гласит: если вы хотите чему-то научиться, на-

блюдайте за людьми, которые хорошо это делают. Так тоже происходит процесс обучения.

С другой стороны, по той же причине не рекомендуется смотреть фильмы с большим количеством сцен насилия, жестокости, особенно детям и подросткам, у которых процесс обучения через «отзеркаливание» развит очень сильно. Ребенок, который увидел драку по телевизору, имеет значительно больше шансов ввязаться в нее в своей реальной жизни.

«Обмани меня».

Понимание невербального поведения

Радость видеть и понимать есть самый прекрасный дар природы.

Альберт Эйнштейн

Давайте разберемся, что такое невербальное поведение. Очень часто под этим понимают «язык жестов». В свое время издавалось очень много книг с подобным названием, самой популярной из которых, наверное, была «Язык телодвижений» Аллана Пиза*.

Конечно, наши жесты действительно являются важной составляющей невербального поведения и невербальной коммуникации, но это далеко не все. (В той же книге Аллана Пиза описываются не только жесты.) Собственно, что мы называем вербальной коммуникацией? Это те слова и тексты, которые мы сообщаем друг другу. *Все* остальное — невербальная коммуникация. Кроме жестов большое значение имеют наши мимика, позы и то положение, которое мы за-

* Пиз А. Язык телодвижений. М. : Эксмо, 2012. *Прим. ред.*

нимаем в пространстве (дистанция) относительно других людей и предметов. Даже то, как мы одеты, несет невербальную информацию (пришел в дорогом костюме с галстуком или в рваных джинсах).

И есть еще одна составляющая невербальной коммуникации. Те тексты, которые мы сообщаем, мы произносим с какой-то интонацией, скоростью, громкостью, иногда четко артикулируем все звуки, иногда, наоборот, запинаясь и делаем оговорки. Этот вид невербальной коммуникации носит отдельное название — паралингвистическая. Давайте и мы в дальнейшем для удобства изложения разделим коммуникацию на вербальную, невербальную и паралингвистическую, понимая, что последняя — это подвид невербальной.

Существует так называемый эффект Мехрабиана, который заключается в следующем: при первом знакомстве человек всего на 7% доверяет тому, *что* говорит другой (вербальная коммуникация), на 38% тому, *как* он это произносит (паралингвистическая), и на 55% тому, *как* он при этом *выглядит* и где он *расположен* (невербальная). Как вы думаете, почему так происходит?

Эмоции живут в теле, и, соответственно, в теле они и проявляются, причем как их ни скрывай. Поэтому если человек неискренен, то, что бы он ни говорил, его эмоции его выдадут.

Вот мы, кажется, начинаем попадать в ловушку многих книг, посвященных невербальному общению. Почему-то в них на первый план выходят моменты искренности или неискренности. Или они так написаны, или людей в первую очередь привлекает именно этот аспект. Недаром художественный сериал, посвященный невербальной коммуникации, так и называется — «Обмани меня». И речь в нем в основном тоже идет про распознавание лжи. Часто на тренингах, когда разговор заходит о невербальной коммуникации, участники говорят нам примерно следующее: «Да-да, мы читали книги об этом. Там еще написано, что, если человек сел в закрытую позу, значит, он что-то скрывает, а если чешет нос, то обязательно врет». Даже опи-

санные в этих книгах сигналы сексуального привлечения партнера вспоминаются реже.

Конечно же, это важно — понимать, обманывает нас собеседник или нет, но это далеко не все. Невербальные сигналы показывают нам все эмоции собеседника, а не только связанные с обманом. Давайте определимся, что такое обман? Чаще всего этим словом называется *осознанная* ложь, которую вы сообщаете собеседнику, или *осознанное* сокрытие правды. Умение считывать сигналы осознанного обмана является очень важным профессиональным навыком для детективов, представителей спецслужб и других силовых ведомств. Но в обычной жизни, похоже, мы слегка преувеличиваем значение подобных навыков.

Наверное, если вы ведете бизнес на жестком конкурентном рынке, где правила игры подразумевают постоянный обман, то для вас они также очень важны. Некоторые так и говорят: «Бизнес — это война, в бизнесе все стремятся друг друга обмануть». Что интересно, когда спрашиваешь: «А вы? Вы тоже изначально стремитесь обмануть другого или по возможности ведете бизнес честно?» — то отвечают обычно так: «Ну, вообще-то изначально я стараюсь вести дела по правилам, и, только если меня обманывают, тогда приходится отвечать тем же».

Есть две противоположные точки зрения. Первая гласит, что люди изначально злы, эгоистичны и готовы отстаивать свои интересы, не гнушаясь ничем, включая обман, и только страх наказания или недостаток силы не дает им полностью проявить свою сущность. Вторая говорит о том, что люди изначально намерены творить добро, имеют гуманистические нравственные ориентиры и хотят быть искренними и счастливыми вместе с другими людьми вокруг. А что не позволяет этим качествам полностью проявиться, так это сложность мироустройства и недостаток навыков его понимания. Ни одна из этих позиций полностью не доказуема, и в жизни, на-

верное, каждый из нас встречал людей, которые подтверждали бы справедливость и той и другой точек зрения. Однако существует еще одна гипотеза, которая подтверждается нашим практическим опытом и опытом огромного количества наших клиентов. Она заключается в следующем: в какую точку зрения вы верите, таких вы и будете привлекать к себе людей, а также попадать (бессознательно) в ситуации, ее подтверждающие.

Поэтому давайте лучше не будем говорить об осознанном обмане, а воспользуемся эмоционально нейтральным термином «неконгруэнтность». Этот термин применяют, когда говорят о несоответствии вербальных и невербальных сигналов друг другу. По большому счету неконгруэнтность, наверное, тоже можно назвать обманом, но только неосознанным. В каком-то смысле люди обманывают самих себя, говоря одно, а чувствуя что-то другое, не обращая внимания на то, что они чувствуют.

Представьте себе: менеджер представляет успешно завершённый проект перед советом директоров. Начинает он свою презентацию словами: «Здравствуйте, я очень рад приветствовать собравшихся в этой аудитории!» При этом невербальные сигналы демонстрируют скорее другие эмоции. Он скрестил руки на груди, иногда прячется за флипчарт или монитор ноутбука, не смотрит на слушателей. Эти жесты чаще всего отражают некую степень страха.

Можно ли сказать, что он обманывает аудиторию? Скорее нет. Он действительно *думает, что рад* и завершению своего труда, и возможности продемонстрировать свои успехи, и тем людям, которые будут его слушать. Да не просто думает, а действительно имеет радостный фон настроения. В то же время ситуативно страх публичного выступления сильнее этого фона и в невербальном поведении проявляется более очевидно. То есть мы имеем ту самую неконгруэнтность.

Давайте рассмотрим несколько утрированное завершение этого процесса. Сигналы страха напрямую считываются аудиторией. По-

скольку этим сигналам мы неосознанно доверяем больше, чем словам, то выводы, которые могут быть сделаны, таковы: «Похоже, что он вводит нас в заблуждение; видимо, проект не так успешен, как он его расписывает. Больше ничего подобного ему поручать нельзя».

И если такого не происходит, то лишь потому, что большинство людей обладают навыками осознания эмоций других, хотя так это и не называют. Это не первое публичное выступление, которое видели члены совета директоров, и такое поведение они уже наблюдали. Кроме того, у них наверняка есть и свой подобный опыт. Таким образом, они *знают* (помнят), что это «нормально», и с помощью эмпатии присоединяются к чувствам выступающего. Во многих случаях не просто знают, но и *осознают*, говоря себе: «Видно, что парень *слегка волнуется*». Все это помогает делать выводы, основываясь не только на первичных эмоциональных сигналах, но и на анализе этих эмоций, и, что самое главное, помогает услышать суть выступления.

А вот другой случай неконгруэнтности. Ситуация та же: «Здравствуйте, я очень рад приветствовать собравшихся в этой аудитории!» — только невербальные сигналы другие. Хотя жесты выступающего и открытые, но они чересчур широкие для того пространства, где проходит презентация (это обычная комната, и расстояние от выступающего до слушателей не больше двух метров). При этом иногда он упирает кулаки в бедра или кладет руки за голову, широко разводя локти, когда выслушивает вопросы аудитории. Желая подчеркнуть свое уважение, он ссылается на слова кого-нибудь из слушателей: «Как заметил Иван Иванович...» — при этом держит в руке ручку и указывает ею на того человека.

Все эти жесты уже считаются как агрессивные и такую же агрессию вызывают в ответ. В такой ситуации до осознания эмоций доходит гораздо реже. Выводы: «Наглый тип, это его последний проект!»

Самое интересное, что по большому счету эта ситуация практически та же, что и предыдущая. Выступающий тоже имеет радостный фон настроения и тоже волнуется, только пытается скрыть свой страх. Возможно, он прочитал какое-то не самое лучшее пособие по публичным выступлениям или в прошлом поучаствовал в тренинге «Проведение презентации», проводимом представителями «одной из крупнейших западных компаний», где его учили «открытости», «энергичности» и «уверенности».

Если, прежде чем делать выводы, некоторое время посвятить осознанию и анализу эмоции, то можно подойти к оценке проекта более объективно.

Скептический участник тренинга: *Значит, я, как член совета директоров, должен тратить время на то, чтобы учитывать все его эмоциональные нюансы. Не проще ли научить менеджера грамотно представлять свои проекты?*

Да, действительно, стоит инвестировать в свое время. Причем в наработку навыка осознания и понимания эмоций других. Речь ведь идет не только о публичных выступлениях. Когда этот навык наработан, то непосредственно в ситуации много времени не потребуется, а эффективность выводов и управленческих решений повысится. Конечно же, обучить менеджера необходимым ему навыкам тоже можно, но мало кто из нас является настолько влиятельным, чтобы отправлять «поучиться» каждого, чье поведение имеет для нас значение. Еще можно смириться и принять его таким, какой он есть. Ну не умеет человек выступать публично, ну что с ним поделаешь! Следующим проектом пусть руководит сам, а его презентацию проведет кто-нибудь другой. Если эмоции осознаны, вариантов много и мы можем рационально выбирать наиболее эффективный. Если мы не смогли как следует распознать свое эмоциональное состояние и только сделали выводы о том, что выступавший «мямля» и «наглый

тип», количество возможных вариантов поведения резко сужается. «Уволить!» — вот самая распространенная идея руководителя, которого «достал» какой-то сотрудник. При этом помните пункт про разницу целей (намерений) и самих действий? Вероятнее всего, этот сотрудник вовсе не хочет вызывать раздражение своего руководителя, просто он не осознает, что его действия приводят к такому результату. Или не умеет по-другому.

Давайте вернемся к нашему способу осознания эмоций других — к пониманию невербального поведения. Что нужно делать, чтобы научиться этому? Кажется вполне очевидным проверенный еще в школе подход. Раздобыть хорошие книги, интерпретирующие каждый жест, выучить все эти интерпретации и в дальнейшем, наблюдая какое-нибудь невербальное поведение, сопоставлять его с тем, что хранится в нашей памяти. Хороший способ, правда, в памяти остается не все, а только отрывочные сведения. И это увеличивает вероятность ошибки при интерпретировании. У того же Аллана Пиза в его книге несколько раз упомянуто *главное правило анализа невербальной коммуникации: нельзя интерпретировать отдельный жест, а нужно рассматривать все невербальное поведение в комплексе!* Например, человек сидит в закрытой позе. Что это может означать? Да все что угодно. Ему холодно, он привык так сидеть, ему страшно, он раздражен и чем-то недоволен... Невозможно сказать ничего определенного, не учитывая других сигналов! Но таковы уж особенности восприятия: запоминается наиболее интересное и актуальное на данный момент, и поэтому часто люди, прочитавшие какую-нибудь подобную книгу, акцентируются только на отдельных жестах и делают однозначные выводы.

Алена часто сидит на презентациях и тренингах, положив ногу на ногу. То есть в частично закрытой позе. Что это означает? Что сидеть нога на ногу Алене в юбке значительно удобнее, чем по-

ставив обе ноги параллельно ☺. И очень редко, но случается, когда какой-нибудь вредный участник презентации обращает на это внимание: «Вы же психолог! КАК! Вы можете сидеть в закрытой позе?!»

Поэтому, хотя познакомиться с данной информацией, конечно, полезно, не стоит тешить себя иллюзией, что после этого вы станете «читать» других людей, как это может быть обещано на заголовках модных изданий. С другой стороны, если воспринимать подобную деятельность как упражнение, то с течением времени у вас начнет нарабатываться навык наблюдательности и ваше восприятие невербального поведения станет более целостным, а точность определения эмоций возрастет.

С другой стороны, достаточно знать несколько основных законов, чтобы довольно точно анализировать невербальное поведение других людей.

Итак, первое и самое главное: стоит осознавать невербальную коммуникацию в комплексе и обращать внимание на ее различные аспекты — только это помогает достоверно проинтерпретировать состояние другого человека. Интуитивно мы знаем и понимаем значения жестов. Достаточно просто вспомнить об этом и обратить внимание на этот аспект коммуникации. Подумать о чем-то еще, кроме: «Что я ему скажу?» Каждый из нас смог бы легко объяснить возможное значение того или иного жеста. Просто литературные источники обещают нам «таблетку», некое волшебное умение однозначно делать выводы о других людях и их страшных тайнах! А это — к сожалению или, скорее, к счастью — невозможно.

Если все же вы предполагаете, что собеседник что-то скрывает, наблюдайте за ногами. Наибольшему сознательному контролю поддается общее выражение лица и состояние верхней части туловища (руки). Значительно хуже мы умеем контролировать ноги. Напри-

мер, если человеку неприятна обстановка или он чего-то боится, он зачастую задвигает ноги поглубже под стул, прячет их. А если чем-то раздражен, то постукивает или раскачивает ногой. Иногда даже можно заметить, как при сильном раздражении нога человека качается таким образом, что увеличить он размах — и есть все шансы попасть в собеседника.

На самом деле еще меньше поддаются сознательному контролю микромышцы лица, отвечающие за микромимику, но за ними практически невозможно сознательно наблюдать. Именно эти мышцы, например, обеспечивают мелкие морщинки вокруг глаз, когда человек искренне улыбается. Если улыбка неискренняя, губы улыбаются, а область вокруг глаз остается почти неподвижной. Хотя мы редко обращаем внимание на такие нюансы выражения лица сознательно, интуитивно большинство людей умеет отличать искреннюю улыбку от «фейковой», искусственной. На своем мастер-классе после Первой конференции по эмоциональному интеллекту Дэвид Карузо, один из наиболее авторитетных экспертов в области EQ в мире, показывал залу фотографии людей, часть которых улыбалась искренне, а часть только изображала улыбку. Несмотря на то что участники видели каждую фотографию доли секунды, все почти стопроцентно отделили настоящие улыбки от «фальшивых».

Наибольшее значение для взаимодействия и понимания другого человека имеет *изменение* невербального положения. Именно изменения в теле являются индикатором изменения эмоционального состояния. Например, человек все время сидел в закрытой позе и вдруг сменил ее на открытую. Смотрел в глаза с определенной длительностью и вдруг задержал, продлил контакт глаз. Вдруг откинулся на стуле или скрестил руки. Это сигнал о том, что какие-то ваши слова или действия повлияли на его эмоциональное состояние.

Иногда, при определенном уровне доверия, мы можем напрямую уточнить у человека, что произошло, как слова собеседника

повлияли на его состояние. Часто это делают коучи или психологи: «Сейчас, когда я тебе задал этот вопрос, ты вдруг так сжала губы... Мне показалось, ты хотела что-то сказать, но остановила себя?..» Мы знаем и руководителей, которые обращают внимание на этот аспект, например, во время совещаний: «Петр, ты сейчас сел в закрытую позу, и у тебя не очень довольное выражение лица. Что ты думаешь по поводу этого проекта?» Что чаще всего мешает людям высказать свое мнение, если они чем-то недовольны или с чем-то не согласны? Правильно, страх! Или что-то из той области. Человек молчит и открыто не проявляет свое недовольство или беспокойство, поэтому часто мы не замечаем его сомнений. Хотя обычно его невербальная коммуникация все показывает: он хмурится, поджимает губы, вздыхает... Если его состояние заметить, можно обратиться к нему с вопросом, тогда вам удастся получить от него больше информации. Рано или поздно его сомнения и недовольство все равно проявятся, так уж лучше пусть он сообщит о них сразу!

Другое дело, что важно делать подобные предположения очень корректно. Вопрос: «Чего ты тут в закрытую позу уселся, боишься, что ли?» — едва ли поспособствует большей открытости человека. О вербальных формулировках мы еще поговорим в следующем разделе.

Наконец, точно так же как и при осознании собственных эмоций, важное значение имеет *тренировка*. Правда, у многих людей слова «тренировка» и особенно «упражнение» вызывают неприятные ассоциации и эмоции. Чаще всего это легкое беспокойство и легкое раздражение. Это связано с теми временами, когда нам приходилось делать упражнения и тренироваться в чем-либо, вместо того чтобы гулять, играть и получать удовольствие. Поэтому давайте найдем другое слово вместо упражнения, например «игра». Игра — это один из наиболее действенных способов обучения новому и, кроме того, источник получения удовольствия. У игр бывают результаты, но в то же время в игре не менее важен и сам процесс. (Вполне вероятно,

что для кого-то слово «игра» тоже не вызовет приятных ассоциаций. Найдите другое — «забава», «прикол», «исследование», «релакс», game — что угодно; важно, чтобы оно ассоциировалось с удовольствием от процесса.)

Итак, предлагаем вам несколько игр.

«Немой телевизор»

Включите телевизор и отключите звук. Найдите какой-нибудь художественный фильм и некоторое время посмотрите его, наблюдая за жестами, мимикой и расположением в пространстве героев и размышляя, какие эмоции они сейчас испытывают. Это весьма увлекательный процесс. Если вам не очень нравится смотреть таким образом художественное кино, посмотрите какие-нибудь теледебаты или новости.

Посмотрите кусок знакомого фильма и кусок незнакомого. Какова разница в процессе наблюдения? Мешает или помогает знание сюжета сопоставлять «невербальность» с эмоциями? Сравните фильмы разных жанров. Американские и французские. В чем сходство и различие невербального поведения в разных культурах? Посмотрите фильм, где играют известные актеры, и какой-нибудь дешевый сериал. Сравните невербальные проявления актеров с реальными людьми в какой-нибудь программе-репортаже.

«Общественный транспорт»

Эта игра имеет дополнительный бонус. Для наблюдения за немой телевизором необходимо иметь время, телевизор или компьютер и согласие родственников на его использование. Когда вы находитесь в общественном транспорте, вам нужно только время, которое как раз можно занять полезной деятельностью. Поэтому, когда вам надоела газета, которую вы прикупили для

поездки в метро, или кончилась книга, взятая в поезд или самолет, вполне можно переключиться на эту игру. Что чувствуют эти люди? Если вы видите парочку, то в каких они отношениях? Если кто-то кому-то что-то рассказывает, то веселая история или грустная?

Особенное удовольствие можно получить, наблюдая за людьми в местах, где они встречаются близких. Например, в залах прибытия вокзалов, аэропортов и т. д. Распознать их эмоции легко, но в этом случае можно еще и воспользоваться всеми свойствами зеркальных нейронов и получить свой заряд радости и нежности. Так начинается фильм «Реальная любовь»*: «Когда положение в мире вызывает у меня грусть, я иду в зал прибытия аэропорта Хитроу... И хотя говорят, что наш мир полон ненависти, я в это не верю... Если присмотреться, можно увидеть любовь повсюду».

Наблюдение в транспорте или других общественных местах может оказаться в чем-то сложнее. Во-первых, чаще всего в транспорте люди более статичны и мы можем наблюдать только за их позами и выражением лица. Эмоции выражены менее явно, и у них нет такого разнообразия, как в кино или телепередаче (если только они не едут вместе с кем-то). Во-вторых, наблюдать нужно не так явно, все-таки это реальные люди и они могут не понять, если уставиться на них внимательным взором, лишь периодически задумываясь о том, как сопоставить результаты наблюдения со списком эмоциональных состояний.

С другой стороны, дополнительные сложности — источник дополнительного интереса.

* «Реальная любовь» (англ. Love Actually) — трагикомедия, режиссерский дебют сценариста Ричарда Кёртиса. Слоган «It's All About Love... Actually» (перевод: «Это всё о любви... Фактически»). *Прим. ред.*

«Конференция»

Здесь уже больше динамики, чем в транспорте, и, кроме того, «включен» звук. Звук, конечно, может нарушать чистоту эксперимента, но, с другой стороны, позволяет дополнительно проверять свои предположения по вербальным и паралингвистическим сигналам. Эти двое действительно рады друг друга видеть или только изображают радость, а на самом деле это конкуренты, которые друг друга недолюбливают?

«Офис»

Тренировка наблюдательности и умения периодически задавать себе вопросы: «Что сейчас чувствует этот человек?», «Какие эмоции он испытывает?» Предположив некоторый ответ, дальше можно проанализировать то, что мы наблюдаем в невербальном поведении этого человека, и спросить себя, соотносится ли мое предположение об эмоциях этого человека с моими представлениями о жестах, позах и мимике.

Наблюдение за паралингвистической коммуникацией

Важно научиться осознавать и паралингвистическую сторону взаимодействия. Опять-таки, некоторый опыт у нас есть. Наверное, всем известно, что если человек вдруг начинает заикаться, запинаться, мямлить или заговариваться, то это, скорее всего, показатель какой-то степени страха. Или же страх заставляет людей говорить быстрее (тараторить), «проглатывая слова». Эта же эмоция проявляется в повышении диапазона произнесения звуков, а иногда люди со страху могут даже перейти на фальцет — «пустить петуха». Часто от волнения человек не может вдохнуть достаточно воздуха и вынужден все время его «подхватывать». От этого голос еще повышается, а речь становится еще более сбивчивой. Иногда в голосе испуганного человека

могут проступать детские нотки: тогда сейчас вы разговариваете уже не со взрослой тетей, а с испуганной маленькой девочкой. Поэтому, если вы волнуетесь, имеет смысл напоминать себе о том, чтобы говорить медленнее и более низким тембром.

Агрессивные эмоции могут характеризоваться повышением громкости, причем именно громкости, а не тона. То есть раздраженные люди «орут» и «кричат», а вот выражение «разговор на повышенных тонах» в этом смысле не совсем корректное. В агрессии люди говорят громче, при этом сохраняя интонацию в низком диапазоне, а иногда и намеренно делая тон ниже. Тон становится высоким, визгливым, уже когда человек не просто раздражен, а испытывает состояние, близкое к истерике. Темп при агрессии может быть более размеренным, артикуляция более четкой, а может, наоборот, быть быстрее за счет сокращения длительности пауз.

В тоске-печали люди скорее говорят тише, протяжнее и заунывнее, часто сопровождая свою речь вздохами и длинными паузами.

Радостью обычно делятся на более высоких тонах и быстрым темпом. Это связано с дыханием, от радости воздуха часто не хватает (помните, как у вороны из басни Крылова — «от радости в зобу дыханье сперло»), поэтому тон и становится более высоким, а речь — более сбивчивой.

Эти характеристики речи нам достаточно ясны. Однако это касается в основном ярко выраженных эмоций. Поэтому для совершенствования навыков понимания паралингвистической коммуникации можно опять-таки посоветовать почаще включать в себе наблюдателя за этим процессом. Для этого полезно внимательнее прислушиваться к диджеям на радио, лучше не с утра, когда все они нарочито-бодры и радостны, а днем или вечером. Попробуйте определять их эмоциональное состояние. Можно слушать аудиокнижки на незнакомом вам языке. Тренировать в себе наблюдателя за па-

ралингвистикой обязательно нужно, уже хотя бы потому, что этой стороне коммуникации придается меньше значения. Книг типа «Язык жестов» существует достаточно много, а вот ничего похожего на «Язык интонаций (или тембров)» мы, по крайней мере, не встречали.

Кстати, существует еще одна прекрасная возможность потренироваться в наблюдении за невербальной коммуникацией и паралингвистикой — это путешествие в страну, язык которой вы не знаете. Вы удивитесь, как много можно понять в коммуникации между другими людьми, не понимая ни одного слова. Конечно, особенности невербальной коммуникации имеют свои культурные корни, но тем и интереснее — можно же наблюдать и различия между русской и другими культурами. А если вам довелось попасть в какую-нибудь аутентичную деревушку, где местные жители понятия не имеют об английском языке или вы сами знаете его не очень хорошо, у вас есть возможность потренироваться не только в понимании, но и в передаче информации.

«Хочешь поговорить об этом?» Как спросить о чувствах

Как узнать что-либо про другого человека, если не привлекать детективные агентства и спецслужбы? Кроме того, если вы не являетесь телепатом и не владеете каким-нибудь аппаратом, аналогом рентгена, который «просвечивает мысли». (Кстати, про многих психологов и тренеров часто думают, что где-то внутри них есть такой «рентген» и эти люди видят других «насквозь»...) Так вот, если вы ничего похожего в наличии не имеете, то у вас есть только один источник информации: это тот человек, состояние которого вас интересует, — то есть можно задать вопрос, обратиться за информацией о субъекте к само-

му субъекту. Между прочим, такая простая мысль приходит в голову далеко не первой.

На первый взгляд идея кажется очень удачной. Ведь если людям привычнее всего осознанно взаимодействовать на уровне логики и слов, так давайте задействуем слова в качестве именно «привычного» для нас инструмента.

Однако на деле все получается не так просто. Что происходит на практике? Для начала не очень понятно: а какой, собственно, задать вопрос? Что мы хотим понять про другого? Какие у него сейчас эмоции? Что же, вот так и спрашиваем: «Какие эмоции ты сейчас испытываешь?» Согласитесь, несколько непривычно звучит вопрос, странно как-то. Не задают обычные люди такие вопросы. А все, что непривычно, вызывает какую эмоцию? Кроме того, если сказать кому-то, что он испытывает эмоции, то это уже само по себе может быть воспринято как обвинение в несдержанности. Фраза: «У тебя есть эмоции» может восприняться как: «Ну ты и истеричка». То есть простой прямой вопрос может вызвать некоторое беспокойство или раздражение, или и то и другое.

Более привычен вопрос о чувствах, например: «Что ты сейчас чувствуешь?» Но тут возможно многообразие вариантов ответов:

- об ощущениях: «Чувствую, ломит в спине»;
- о состояниях: «Чувствую усталость»;
- о мыслях: «Чувствую, что пора домой»;
- и реже всего об эмоциях.

То есть шансов, что в ответ вы услышите именно информацию об эмоциях человека, не так много. Получается, не так все просто с технологией осознания и понимания эмоций других посредством прямого «спрашивания»...

В некоторых ситуациях это по сути единственно доступный нам инструмент для понимания состояния другого человека. Есть люди (их довольно мало, но все же они есть), которые научились «дер-

жать себя в руках», что бы ни происходило. Очень часто в совершенстве этим умением владеют мужчины-военные или дети военных. Что называется, «ни один мускул не дрогнет». Единственный способ понять что-либо про эмоциональное состояние подобного человека — задать ему прямой вопрос.

Пример Алены

Я помню, как-то на тренинге после одного их сложных упражнений создалась довольно непростая эмоциональная ситуация. В какой-то момент я разговариваю с одним из участников, выглядит он спокойно, может быть, слегка печально. На мой вопрос: «А чувствуешь-то ты сейчас что?» — он смотрит на меня совершенно безмятежным взглядом и спокойно так отвечает: «Бешенство». И вы знаете, ведь он в самом деле чувствовал бешенство! Но сторонний наблюдатель ничего бы не заметил.

Есть, правда, нюансы: этот участник уже был знаком с нашим словарем эмоций (более того, «подсказка» привычно висела на стене), кроме того, уже были достигнуты совместные договоренности с участниками группы, что при вопросе о чувствах они осознают свои эмоции и искренне проговаривают свое состояние. И еще участники уже наработали некоторый навык осознания своих эмоций. Не факт, что в другой ситуации этот участник, во-первых, осознал бы свою эмоцию, а во-вторых, столь искренне сообщил бы о ней в ответ на вопрос о чувствах.

Итак, вот основные трудности вербального способа осознания эмоций других:

1. Люди не умеют осознавать свои эмоции, и им трудно правильно ответить на вопрос о чувствах и эмоциях.
2. Сам такой вопрос в силу его непривычности вызывает эмоции беспокойства и раздражения, что снижает истинность ответа.

Чтобы справиться с первой трудностью, мы вводим на тренингах понятие «глобальной драмы эмоционального интеллекта» и таблицу эмоций как способ преодоления этой драмы. Мы привыкли, что у нас есть возможность в любой момент спросить о чувствах и эмоциях, привычно махнув рукой на висящий на стене плакат с таблицей-подсказкой. Порой нам бывает трудно в тех ситуациях, где такой возможности нет, например при первых встречах с клиентом или во время выступлений на конференциях, где временной формат не позволяет «спеть EQ-песню» и ввести эту концепцию. Поэтому мы прекрасно понимаем, что вне пространства тренинга у вас не всегда есть возможность задать такой открытый вопрос. Ну что ж, давайте вспомним, что кроме «открытых» есть еще и «закрытые» вопросы.

Открытые вопросы по самому названию «открывают» пространство для развернутого ответа, например: «Что ты думаешь по этому поводу?». И отвечающий может начать пространно рассказывать о своих думах. Закрытые вопросы «закрывают» это пространство, предполагая однозначный ответ «да» или «нет». По сути, закрытый вопрос — это утверждение с вопросительной интонацией, и поэтому он может являться подсказкой или служить для проверки соответствия своего мнения мнению собеседника: «Ты думаешь так?». В теории коммуникации рекомендуется воздерживаться от чрезмерного количества закрытых вопросов, а больше пользоваться открытыми. Однако в нашем случае про эмоции придется немного подсказать: «Может быть, ты чувствуешь вот это?» или высказать косвенное предположение о чувствах. Например, на тренинге это можно сделать так: «Обсуждение подобных вопросов часто вызывает у участников определенное раздражение. Ты как, уже начал это ощущать?». А в рабочей ситуации можно спросить: «Я бы очень волновался перед презентацией перед топ-менеджерами. А ты как себя чувствуешь?»

Здесь есть один существенный нюанс. Поскольку спрашивать об эмоциях в нашем обществе не очень-то принято — более того, подобный вопрос может быть сам по себе воспринят как обвинение в излишней эмоциональности, — важно формулировать эти вопросы (как на вербальном, так и на невербальном уровне) очень мягко и как бы извиняясь.

Во-первых, стоит добавить к вопросу так называемой «амортизации» (или «пуха»), то есть по возможности смягчить словесно вопрос с помощью некой вводной фразы, например: «Слушай, а можно я тебя про эмоции спрошу? Ты что сейчас чувствуешь?» или «Извини, пожалуйста, я тебе сейчас вопрос задам, может быть, тебе он покажется непривычным с моей стороны...» и т. д. Конечно же, стоит подобрать такую формулировку, которая будет органична для вашего стиля речи, при этом главное — сохранить ключевую идею, то есть сделать высказывание максимально мягким.

Во-вторых, можно использовать в высказывании всевозможные сослагательные наклонения, модальности, допущения, ненавязчивые предположения («кажется», «может быть», «вероятно», «иногда», «в некоторых случаях» и др.).

В-третьих, для большинства предположений существует правило: «Называемая эмоция ниже по интенсивности, чем та, которую вы предполагаете». То есть, если человек испытывает «страх», мы предполагаем, что он сейчас «немного обеспокоен»; если «злость» — говорим, что это лишь «некоторое раздражение»; если «эйфорию» — «сильно обрадовался».

Итак, из фразы: «Ты сейчас бесишься, что ли?» — мы получаем:

«Можу я высказать предположение, что ты, возможно, несколько раздражен этой ситуацией?»

Почему все эти «смягчения» так важны? Любая интерпретация в свой адрес вызывает у человека протест и определенное отторжение.

Никто не любит, когда про него что-то предполагают, особенно если речь идет о такой сложной теме, как эмоции, и особенно если предположение выражено примерно в такой форме: «Да ты же злишься уже! Прямо бесишься! Ну я же вижу! Успокойся, не надо так раздражаться»... Недовольство возникает в ответ на все «грубые» предположения, не только об эмоциях. Поэтому любые прямые вопросы, связанные с какими-нибудь глубинными процессами в человеке, с его ценностями и мировоззрением, могут требовать амортизации. Особенно это важно при пояснении истинных целей или мотивов, например в ситуации манипулирования.

Чаще всего в литературе коммуникативные технологии, будь то техники продаж, вопросы коучинга или поведенческое интервью, описываются на уровне логики. Используйте следующую речевую формулировку, она выверена авторами и является самой правильной. Читаешь — похоже на правду. Применяешь в жизни — что-то не так. Потому что не хватает амортизации.

Любая техника = суть (ядро техники) + «амортизация»

Причем суть — это логический уровень применения технологии, а амортизация — эмоциональный. Суть достаточно осознать один раз, а амортизацию («пух») стоит подбирать в каждом конкретном случае в зависимости от ряда факторов: пол и возраст собеседников, взаимоотношения, статус, подчиненность, культуральные особенности и много чего еще. Амортизация позволяет добавить искренности при использовании техники, а фраза, построенная таким образом, выглядит более естественной. Применение амортизации позволяет избежать натужности, «техничности» при использовании какого-нибудь метода, которые часто вызывают вопрос: «Тебя что, на тренинге этому научили?»

Итак, добавляем «пуха». Смягчаем. Готовим собеседника к сложным вопросам. Это может выглядеть, например, так:

— Мы предваряем вопрос сообщением о том, что сейчас будем задавать вопрос:

«Знаешь, я вот сейчас какой вопрос тебе задам...», «Если я спрошу тебя вот что...», «Когда я слушал, как ты об этом рассказываешь, у меня родился такой вопрос...»

— Можно сослаться на что-то, что рекомендует интересоваться эмоциональным состоянием:

«Знаешь, я тут прочитал одну книгу / был на интересном тренинге / общался с одним успешным человеком, так вот, он/она/они рекомендуют больше внимания уделять эмоциональному контексту взаимодействия...»

— Иногда очень полезно бывает как бы спросить разрешения на то, чтобы задать вопрос:

«Можно я сейчас задам тебе, может быть, не самый приятный вопрос...», «Разреши я спрошу тебя о том, что ты чувствовал в этой ситуации...»

Помните, что все эти слова подбираются для каждого конкретного случая. При условии грамотной амортизации очень высока вероятность того, что ваши предположения относительно эмоций собеседника будут восприняты адекватно и вы получите ответ на свой вопрос.

Задание

«Амортизация»

Напишите возможные варианты амортизации для тех ситуаций, где вам может понадобиться задать собеседнику не самые простые вопросы

Эмпатическое высказывание

В теории коммуникации есть такое понятие — эмпатическое высказывание, то есть высказывание о чувствах (эмоциях) собеседника.

Структура эмпатического высказывания позволяет говорящему выразить то, как он понимает чувства, переживаемые другим человеком, без оценки испытываемого эмоционального состояния (подбадривания, осуждения, требования, совета, снижения значимости проблемы и т. п.). В полном виде эта структура может содержать следующие блоки:

- 1) описание ситуации: «Когда ты видишь (слышишь)...», «Когда происходило...»;
- 2) предположения о чувствах и эмоциях собеседника: «Ты, наверное, чувствуешь..?»;
- 3) предположения о возможных причинах: «Потому что для тебя важно..?».

Например: *«Мне показалось, что, когда ты пришел к другу и увидел, что он не один, ты был раздосадован, так как тебе очень нужно было выговориться».*

Добавив к высказыванию «пуха» и вопросительной интонации или слов «Это так?», мы получим хорошую возможность осознать и понять эмоции другого. А также, скорее всего, и помочь ему осознать свои эмоции, что в конечном итоге как раз-таки и способствует началу управления ими. Таким образом, вербальные техники осо-

знания эмоций другого человека автоматически являются и честным способом управления эмоциями другого. Бывает достаточно сказать раздраженному человеку: «Наверное, это должно раздражать, когда в проекте все время возникают проволочки?» — как он становится заметно спокойнее. Почему это срабатывает? Большинство людей не осознают свои эмоции, как и этот человек. Но в тот момент, когда он слышит фразу об эмоциях, он невольно обращает внимание на свое эмоциональное состояние — ему же надо понять, раздражают его проволочки или нет, чтобы ответить на вопрос! Как только он осознает свое раздражение, у него восстанавливается связь с логикой и уровень раздражения автоматически падает. Поэтому, даже если он просто ответит вам: «Да что вы, никакого раздражения!» — уровень его эмоции снизится. Но об этом подробнее уже в пятой главе.

Что бывает, если мы не осознаем (не понимаем) эмоций других людей?

Здесь снова приведем пример из спорта. Летом 2012 года, в начале чемпионата России по футболу 2012–2013 годов, «Зенит» показывал отличные результаты, обыграв своего главного соперника — ЦСКА со счетом 3:0, а «Спартак» — и вовсе с разгромным счетом 5:0. Команда была бодра и весела, а комментаторы уже начали поговаривать о том, что, пожалуй, уже понятно, кто в этом сезоне станет чемпионом.

- В сентябре руководство «Зенита» решилось на самое дорогостоящее приобретение в истории российского футбола, приобретя бразильского игрока Халка за рекордную сумму в 60 млн евро. Казалось, теперь, усилив состав, команда должна начать показывать еще лучшие результаты. Однако на деле начался противоположный процесс. Что происходило внутри команды с приходом

Халка, можно только предполагать. Возможно, игроки оказались обижены на руководство клуба, так как условия контракта бразильского новичка были более выгодными, чем контракты «старичков». Возможно, были и другие причины неприязни к новому игроку и разлада во взаимоотношениях части команды с тренером Лучано Спаллетти. Так или иначе, команда стала играть существенно хуже, на некоторых игроков были наложены дисциплинарные взыскания, а один из ключевых игроков команды, полузащитник клуба Игорь Денисов, в итоге покинул команду.

Рискнем предположить, что руководство и тренер клуба не подумали о том, какие эмоции вызовет у игроков столь громкое приобретение, и не приложили достаточно усилий к тому, чтобы сохранить позитивный эмоциональный фон в команде. В итоге настроение у всех было испорчено, качество игры и год спустя не вернулось к уровню лета 2012 года, а чемпионом сезона 2012–2013 годов стал ЦСКА.

- В 2006 году в Петербурге стало известно о намерении «Газпрома» построить в городе свою штаб-квартиру. Небоскреб «Газпром-сити», позже известный как «Охта-центр», высотой около 400 м предполагалось возвести вблизи исторического центра города. Это вызвало волну протеста со стороны горожан и общественных организаций, как петербургских, так и мировых (например, ЮНЕСКО). По мнению большого количества историков, культурных деятелей и просто известных жителей города, небоскреб должен был существенно нарушить архитектурный облик города и испортить многие виды; более того, на месте предполагаемого строительства обнаружили важные исторические захоронения. В 2006–2011 годах «Газпром» боролся за возможность строительства в многочисленных судах, в то время как горожане, обозвав проект «кукурузиной», выходили на пикеты,

подавали огромное количество жалоб и в конце концов добились того, чтобы строительство было разрешено в другой части города, удаленной от исторических достопримечательностей. В итоге строительство здания, которое должно было завершиться в 2012 году, в марте 2013-го еще находится на стадии производства строительно-монтажных работ нулевого цикла (в другой части города).

Вероятно, заручившись поддержкой правительства Петербурга, руководство «Газпрома» не задумалось о тех эмоциях, которые могут возникнуть у жителей города по поводу строительства. Только когда возмущение жителей стало очевидным, в телеэфир запустили рекламные ролики с несколькими известными жителями Петербурга, которые высказывались в пользу строительства. Естественно, в разгар протестов ролики только вызывали дополнительное раздражение у противников строительства. Хотя уже предварительные исследования общественного мнения показывали, по разным данным, что как минимум половина петербуржцев настроена против строительства. Если бы представители «Газпрома» задумались о том, какие эмоции вызовет у жителей строительство «Охта-центра», возможно, им удалось бы снизить эмоциональный накал обсуждений. Едва ли они смогли бы реализовать свой проект в центре города и в этом случае, но им удалось бы сохранить свою репутацию у жителей города как ответственной компании и, скорее всего, строительство могло бы быть завершено гораздо раньше.

Резюме

Взаимодействие людей происходит как бы на двух уровнях: логическом и эмоциональном. Мы привыкли больше обращать внимание на сознательный, вербальный уровень взаимодействия; в то же

время для понимания другого человека и более качественной коммуникации стоит научиться использовать и эмоциональный уровень.

При понимании другого человека и планировании своих действий имеет смысл четко разделять для себя цели и намерения, поведение и эмоциональную реакцию другого. Воспринимая чье-то поведение, важно обращать внимание не только на действия, но и на собственную эмоциональную реакцию. Осознав также, как себя чувствует другой, можно делать предположения о его внутренних целях и намерениях, что позволяет лучше его понять.

Планируя собственное поведение, важно осознавать его последствия не только на логическом уровне («Что он будет думать по поводу того, что я ему сказал?»), но и на эмоциональном («Как он будет себя чувствовать по поводу того, что я ему сказал?»). Эффективное поведение подразумевает, что вы получаете желаемую реакцию и на вербальном уровне (например, вы договорились), и на уровне эмоций (например, вы оба чувствуете удовлетворение).

Существует три способа осознания эмоций других: это эмпатия, наблюдение за невербальной коммуникацией и вербальные способы.

Эмпатия — это прямое «вчувствование» в другого человека, основанное на действии зеркальных нейронов. Если у вас низкий уровень развития эмпатии, то этот навык можно развивать, а если вы чересчур эмпатичны, то стоит научиться осознанно понижать свой уровень эмпатии.

В наблюдении за невербальной коммуникацией самое главное — обращать внимание на весь «язык жестов» в целом, а не судить по конкретным отдельным жестам или позам, и быть особенно внимательными при изменении невербального состояния. Важно также помнить про паралингвистический уровень взаимодействия (обращать внимание на то, *как* человек произносит свои слова).

Когда мы хотим понять состояние другого с помощью вопросов, мы можем столкнуться с определенными трудностями, поскольку люди не очень умеют осознавать свои эмоции, а сам вопрос о чувствах может вызывать напряжение и беспокойство. Поэтому важно максимально смягчить такой вопрос с помощью специальных «амортизирующих вводов». Также в крайнем случае можно мягко предположить возможное эмоциональное состояние другого человека с помощью закрытых вопросов или эмпатического высказывания. Такое предположение, будучи корректно сформулированным, может даже снизить эмоциональное напряжение вашего собеседника.