

---

## Часть третья

# Двенадцать простых и быстрых техник достижения «покупки» и убеждения

---

Изучив базовые правила установления контакта с людьми, вы будете готовы к тому, чтобы взять на вооружение некоторые мощные инструменты для перемещения людей по циклу убеждения.

Применение приведенных в этой главе техник займет всего лишь минуты, но они могут в корне изменить ход бизнес-проекта, сделки, взаимоотношений или даже жизни. Добавьте их в свой коммуникационный арсенал, и вы сможете убедить тех людей, с которыми ранее и не надеялись установить контакт.

Я уже определил те ключевые моменты цикла убеждения, в которые вмешательство наиболее эффективно, но все это довольно условно. Вы можете применять предложенные техники в любое время, в любой ситуации, когда вашей целью будет склонить кого-либо к тому, чтобы он сделал «невозможное».

# Техника 1

## Неожиданный вопрос

**Результат:** человек перестает просто слушать и начинает думать, переходит от «да, но...» к «да, конечно!».

Большинство самых интересных вещей в мире считались невозможными, прежде чем они были сделаны.

*Луис Брандейс, судья Верховного суда США*

Птицы летают, а люди — нет. Нельзя стать мультимиллионером, продавая книжки через Интернет.

Почему? Потому что все так говорят... ну или по крайней мере потому, что так было всегда. Все так говорят и так думают — до тех пор, пока кто-нибудь этого не сделает.

Если вы, к примеру, один из братьев Райт, или Томас Эдисон, или Джефф Безос — вам даже в голову не придет усомниться в реальности вашей цели. Проблема в том, что другие не особенно верят вам. Значит, ваша задача — привести ваших сотрудников, клиентов, боссов, инвесторов или вашу семью из состояния «мы не можем этого сделать» в состояние «может быть, мы это сделаем» и далее в «давайте сделаем».

Много лет назад Дейв Хиббард, сооснователь Dialaxis, научил меня одному из самых мощных трюков для поворота ситуации, когда вы находитесь в заложниках у людей,

которые не могут продвинуться дальше «мы не можем». Он называет это *неожиданным вопросом*.

Этот метод применим к людям, застрявшим где-то между сопротивлением и слушанием и не готовым перейти к обдумыванию. Обычно они колеблются между страхом («это опасная идея, все провалится, а я окажусь виноват во всем») и апатией («может быть, идея и хороша, но мне кажется, это займет слишком много времени»). Если вам повезет, вы увидите хоть какой-то проблеск интереса («интересно, а вдруг получится? кто знает...»). Но без постоянного и настойчивого подталкивания ваша идея сама по себе никуда не сдвинется. Неожиданный вопрос и служит таким толчком.

Вот как это происходит:

Вы: Есть что-то такое, что сделать невозможно, но если бы вы сделали, то добились бы колоссального успеха?

Собеседник: Если бы только я бы мог сделать \_\_\_\_\_, но это невозможно.

Вы: Хорошо, что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Вот и все — два вопроса: «Есть что-то такое, что сделать невозможно?» и «Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?».

Что особенного в этих двух вопросах? Они заставляют человека перейти от обороны (или из эгоистичной и оправдательной позиции) к открытости и размышлению. Эти вопросы заставляют нарисовать картинку, соответствующую вашему видению ситуации, и начать совместное обдумывание того, что нужно сделать, чтобы добиться воплощения этого видения.

Когда вы предлагаете людям рассказать вам о чем-то невообразимом, вы, по сути, заставляете их сказать что-то утвердительное. Например: «Да, я считаю, что это невозможно». И они невольно начинают соглашаться с вами. Они переходят от решительного «нет» к «да» или «да, но...». И если в этот момент вы согласитесь с ними и спросите: «Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?» — они не смогут отказаться от сотрудничества.

Этот подход чем-то напоминает используемый в боевых искусствах прием, когда вы после нападения противника не отталкиваете его, а, наоборот, тянете к себе и тем самым выводите из равновесия. Это работает, потому что вместо сопротивления нападению вы отражаете его зеркально и как бы приглашаете. Как только это происходит, ваш собеседник переходит от сопротивления к размышлению, и у вас появляются шансы на успех.

Конечно, это не значит немедленную «покупку». Иногда первый ответ может быть враждебным: «Ну, хорошо, дайте мне бюджет в десять лимонов и штат в сотню человек, и мы без проблем уложимся в сроки». Но сохраняйте терпение, подождите некоторое время, и ваш собеседник еще раз задумается над вашим вопросом и захочет найти реалистичный ответ. Задавая такой вопрос, вы оставляете «царапину» в сознании человека, которую он инстинктивно захочет зашлифовать, а единственный способ сделать это — ответить на поставленный вопрос. И когда вы получаете ответ — вы добиваетесь своего.

Как можно использовать неожиданный вопрос в жизни? Его сила заключается в его гибкости: он работает в любой ситуации — в бизнесе или в личной жизни, когда улучшения жизненно необходимы, но вам говорят: «Это невозможно». Вот два небольших примера.

### **Пример 1. Продажи**

Менеджер по продажам: Есть что-то такое, что сделать невозможно, но если бы вы сделали это, то заметно увеличили свои продажи?

Торговый представитель: Если бы я мог убедить компанию X протестировать нашу систему начисления зарплаты, которая намного лучше, чем та, которой они сейчас пользуются, мы бы получили клиента совершенно нового для нас уровня.

Менеджер по продажам: Хорошо, что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Торговый представитель: Было бы здорово, если бы наш CEO поговорил с CEO компании X, потому что они близки друг другу по статусу. И, возможно, наши маркетологи могли бы найти способ пригласить CEO нескольких компаний — наших клиентов на эту встречу.

Менеджер по продажам: Неплохая идея. Конечно, это не просто проверить, но вполне возможно.

### **Пример 2. Обслуживание клиентов**

Директор департамента обслуживания: Есть что-то такое, что невозможно сделать, но если бы мы сделали, то значительно повысили бы удовлетворенность клиентов нашими продуктами?

Сервис-инженер: Иметь возможность залезть в мозги наших клиентов и научиться предсказывать, кто из них будет настоящей занозой после приобретения нашего продукта. Именно такие распространяют о нас отрицательные отзывы.

Директор департамента обслуживания: Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Сервис-инженер: Можно попробовать попросить клиентов позволить нам звонить им через неделю после покупки нашего продукта, чтобы узнать, как он работает, и подсказать, как добиться от него наилучших результатов. Так мы выявим тех, кто имеет проблемы, и поможем их решить.

Директор департамента обслуживания: Отлично. Давайте так и сделаем.

Это очень просто и работает в любых отношениях: между сотрудниками, между боссом и работником и даже между работником и боссом. Кроме того, неожиданный вопрос отлично сработает и у вас дома.

Например, спросите свою супругу: «Что нужно сделать для того, чтобы нам проводить больше времени с детьми, не потеряв при этом в финансовом плане?». Или спросите подростка: «Что нужно сделать, чтобы ты мог заниматься твоими любимыми видами спорта без риска получить серьезную травму?».

Когда вы сделаете это, ваши собеседники решат те проблемы, которые вы считали неразрешимыми. Фактически они станут уже не проблемами, а их решениями, и горизонт новых возможностей будет бесконечен.

#### *Полезная мысль*

Попросите людей сказать вам, что они считают невероятным, и они снизят уровень своей обороны для того, чтобы подумать о том, что возможно.

#### *Практические шаги*

Попросите кого-нибудь на работе или дома назвать невероятную цель, которой хотелось бы добиться. Откликнитесь так: «Я с вами согласен. Это представляется невозможным. Но что надо сделать, чтобы это стало возможным?». Затем помогите человеку провести мозговой штурм и выработать шаги для превращения мечты в реальность.

# Техника 2

## Магический парадокс

**Результат:** человек перестает сопротивляться и начинает слушать, переходит от «никто не понимает» к «вы понимаете...».

Делайте то, чего от вас не ожидают. Привычное — это скука. На привычное не обращают внимания.

*Стив Спресс. The Small Business Bible*

Большая часть магии основана на ловкости рук. Но *магический парадокс* — это ловкость ума. Когда вы действуете так, как будто ваша цель прямо противоположна тому, чего вы собираетесь добиться, вы создаете магический парадокс. И это название не надуманное — в этом приеме действительно заключена мощная магия.

Эта техника позволит вам убеждать людей, находящихся в самой сложной фазе цикла убеждения — в его начале, когда вам нужно сдвинуть их от сопротивления к слушанию и затем к обдумыванию. Это классический первый шаг в переговорах с теми, кто захватил заложников, но его эффективность многократно доказана и при разрешении конфликтов в бизнесе.

Чтобы понять, как работает магический парадокс, давайте рассмотрим следующий сценарий. Вы — руководитель

Арта, который работает непродуктивно. Вы знаете, что у него проблемы в семье, стараетесь помочь ему как только можете, но сейчас он находится на грани срыва, а в результате очень важный для вас проект поставлен под угрозу. Вы не хотите увольнять Арта, потому что знаете, он может справиться со своей работой, да и времени, чтобы найти ему замену, уже нет. Вы должны как-то расшевелить его, если не хотите, чтобы работа всей вашей команды оказалась под угрозой.

Если вы сообразительны, то кое-чего делать не станете. Вы не будете подходить к Арту с разговорами вроде: «Послушай, я знаю, что дела идут не очень хорошо, но тебе нужно действовать с нами заодно. Ты знаешь, как выполнить эту работу, и можешь сделать все, что нужно, для проекта. Давай поставим несколько целей, и я уверен, ты сделаешь все вовремя. На нас всех давят, и мы на тебя рассчитываем».

Если вы это сделаете (так поступает большинство менеджеров), все шансы будут за то, что Арт встанет в защитную стойку и ответит: «Да... но времени на это недостаточно» или «Да... но мне никто не помогает». Продолжайте давить на него — и он уйдет еще глубже в оборону, начнет огрызаться или даже уволится.

Но это ведь совсем не то, чего вы хотели добиться? И уж точно не то, что нужно самому Арту. Поэтому вместо всего этого сделайте то, чего он совершенно не ожидает: проявите эмпатию к его отрицательным мыслям.

Например, скажите: «Могу поспорить, ты уверен, что никто из нас не знает, каково это — бояться оказаться неспособным вытянуть такой проект. А еще могу поспорить, что ты расстроен, думая, что мы считаем, будто ты тянешь всех назад. И опять-таки могу поспорить, что никто из нас не может себе представить, как трудно справиться с проблемами, которые на тебя навалились».



А теперь смотрите, как работает магия. Отразив эмоции Арта, вы снизили имеющийся у него дефицит зеркальных нейронов и дали ему почувствовать, что понимаете его и находитесь с ним на связи. Здесь возникает первый парадокс: сказав Арту, что знаете, что он чувствует, думая, будто его никто не понимает, вы показали, что на самом деле понимаете его.

Второй парадокс в том, что, выражая в словах причины, по которым Арт может испытывать негативные чувства, вы подвигаете его к оптимистичному настрою. Поначалу он будет склоняться к промежуточной позиции, когда можно сказать: «Да, все идет хуже некуда. Я знаю, что нужен вам для этой работы, и посмотрю, смогу ли ее вытянуть». Не слишком рассчитывайте на чудо, но все же ваши слова заставят его сдвинуться к мысли: «Я знаю, что создал проблему, но могу все исправить. В самом деле могу! Дайте мне несколько дней, и я наверстаю упущенное».

## Каскад «да»

Как же работает магический парадокс? Запустив каскад «да», исходящих от вашего собеседника («Да, вы правы, у меня неприятности. Да, мне с этим трудно справляться»), вы сдвигаете его отношение — от несогласия к согласию. После того как вы установите взаимопонимание, ваш собеседник будет эмоционально подготовлен к сотрудничеству, а не к конфронтации. Вспомните описанный ранее сценарий с Фрэнком, и вы поймете, что именно такой подход использовал детектив Крамер для разрядки ситуации, содержащей потенциальную смертельную угрозу.

Эту технику вы можете применять на работе и дома в самых напряженных ситуациях, когда нужно удержать

человека от серьезной ошибки. Вот пример Розы и ее дочери Лиззи, которая общается с людьми, способными, по мнению матери, оказать плохое влияние на дочь.

Лиззи (громко, зло): Мне надоели твои нотации! Я ухожу, мне уже 18 лет, и ты не можешь меня остановить.

Роза (сделав глубокий вдох и сопротивляясь искушению закричать в ответ): Давай поговорим хотя бы минуту. Я могу поспорить — ты думаешь, что никто вокруг не знает, каково это — чувствовать, как тебя душат общепринятыми правилами, которые мы требуем соблюдать.

Лиззи: Это так! Я просто задыхаюсь!

Роза: И я могу поспорить, что ты злишься, потому что думаешь, что мы не можем понять, как тяжело тебе сейчас — быть почти взрослой и по-прежнему жить со своими родителями.

Лиззи (начиная успокаиваться): Да.

Роза: И еще. Я могу поспорить, ты считаешь, что у нас нет никакого представления о том, под каким давлением ты находишься и какие трудные решения пытаешься принять.

Лиззи (давая выход эмоциям): Да, это непростые решения. И я не могу поговорить с тобой об этом, потому что вы с отцом заняты своими проблемами, особенно сейчас, когда его уволили.

Розе: Да, сейчас трудные времена, но твои проблемы для нас важны не меньше наших. На самом деле, если мы сядем и поговорим обо всем, что происходит, мы все почувствуем себя лучше. У тебя найдется несколько минут, чтобы выпить чашку чаю с матерью?

Лиззи: Да, конечно.

В начале этого разговора Лиззи видит в Розе врага. Но, используя магический парадокс, мать вызывает каскад «да», который постепенно снижает эмоциональный накал дочери до такой степени, что та готова объявить перемирие. То есть Лиззи переходит от сопротивления к выслушиванию и обдумыванию, и все это благодаря нескольким предложениям. В результате у матери появляется реальный шанс удержать дочь от совершения серьезной ошибки.

## Завоевать доверие

Магический парадокс — это не только инструмент, помогающий выходу эмоций и позволяющий удержать от совершения ошибки. Это также набор козырей для завоевания доверия человека, который не склонен доверять вам. Магический парадокс — очень сильный ход, особенно если вам приходится работать в напряженной, отравленной конфликтами атмосфере, а вы хотите дать понять другому человеку, что не являетесь частью его проблемы.

Джек был новым управляющим партнером юридической фирмы в Лос-Анджелесе. Эта фирма предпочитала нанимать в качестве младших консультантов женщин и имела при этом репутацию настоящей «соковыжималки», заставляя младших консультантов работать до упаду и доводя их до стресса, особенно тех, у кого были маленькие дети. Женщины испытывали постоянное чувство вины за то, что не могут проводить с детьми достаточно времени и вынуждены оставлять их на нянь.

Однажды Шеннон, отработавшая в должности младшего консультанта три года, пережила настоящий шок, когда трехлетний сын заявил ей: «Я ненавижу твою работу и больше не люблю тебя». Этот случай привел женщину в полное отчаяние. Она сидела в своем кабинете и рыдала, когда ее увидел Джек, проходивший мимо приоткрытой двери.

Прежний управляющий партнер просто игнорировал такие сцены, но Джек относился к ним по-другому, потому что у него были маленькие дети, которых он очень любил, и был благодарен своей

жене, которая могла оставаться с ними дома. Он уже думал о том, что нужно что-то сделать, чтобы фирма стала более лояльной по отношению к семьям сотрудников, но понимал, что это потребует у него много времени.

Джек постучал в дверь:

— Шеннон, можно войти?

— Все нормально, я сейчас приведу себя в порядок, — ответила Шеннон, подняв голову.

Джек знал, что Шеннон очень ответственно относится к работе, и ему было неприятно, что фирма не раз объявляла о своей поддержке женского персонала, но своих обещаний не выполняла. Он вошел в кабинет, закрыл за собой дверь и посмотрел на Шеннон.

— Могу поспорить, ты чувствуешь, что постоянно кого-то подводишь: компанию или сына. Так ведь?

Шеннон посмотрела на него и произнесла сквозь слезы:

— Я ненавижу себя за то, что расстраиваю сына, и переживаю, что не могу сделать то, чего ждут от меня партнеры фирмы. Я ненавижу себя за то, что снова начала курить и набрала шесть килограммов лишнего веса, — она замолчала, смутившись, что так разоткровенничалась перед начальником.

— Я могу поспорить, ты чувствуешь, что дела идут все хуже, а не наоборот. Так? — спросил Джек.

Шеннон зарыдала. Джек не стал останавливать ее, потому что понимал — ей нужно выплеснуть свои злость и разочарование, и просто добавил:

— Это на самом деле тяжело — быть одновременно консультантом и матерью.

Шеннон ничего не ответила, но через несколько минут ее слезы стали высыхать. Одновременно с этим стало исчезать и ощущение беспомощности. Она встала из-за стола, подошла к Джеку, обняла его и сказала:

— Спасибо, вы хороший босс и хороший человек.

— А ты хороший юрист и хорошая мать, — смущенно улыбаясь, ответил Джек.

До этого момента Шеннон считала его частью проблемы по имени «фирма» — всего лишь еще один начальник, который хочет только одного — чтобы сотрудники делали невозможное, и не думает, какой ценой достигается успех. Но к тому моменту, когда Джек вышел из ее кабинета, она видела его совершенно в другом свете: как коллегу, способного оказать поддержку, уважающего ее и заслуживающего ответного уважения.

Джек осуществил эту трансформацию, которая изменила его отношения с коллегой на годы вперед, за меньшее время, чем требуется некоторым менеджерам для того, чтобы заказать ланч. Как он это сделал? С помощью секрета магического парадокса. Если хотите, чтобы люди сделали что-то неожиданное, сделайте что-то неожиданное сами.

### *Полезная мысль*

Если вы начинаете разговор со слова «нет», то открываете перед собеседником возможность сказать «да».

### *Практические шаги*

Выберите на работе человека, который упорнее всех отказывается от сотрудничества с вами и либо придумывает оправдания для того, чтобы ничего не делать, либо реагирует словами «да, но...». (Убедитесь, что он в состоянии выполнить нужную вам работу и имеет для этого достаточно времени и ресурсов.)

1. Скажите ему: «Я готов поспорить, вы чувствуете, что не существует способа сделать то, что я прошу вас сделать, не так ли?». Если вы на правильном пути, этот человек кивнет и будет озадачен и слегка обезоружен вашим пониманием.
2. Далее скажите: «И я могу поспорить, что вы не решаетесь прямо сказать мне, что не можете этого сделать. Так ли это?». Ваш собеседник, возможно, еще раз кивнет или даже скажет «да».
3. И наконец скажите: «Вы, скорее всего, думаете, что единственный способ сделать это — \_\_\_\_\_». (Позвольте вашему собеседнику заполнить пропуск.)
4. Затем продолжите работу над тем, чтобы воплотить предложенное им решение в реальность.

# Техника 3

## Эмпатический удар

**Результат:** меняется динамика отношения, человек перестает сопротивляться и готов что-то для вас сделать.

Гнев страшнее меча.

*Индийская поговорка*

В начале своей карьеры я заметил, что меня утомляют коллеги, пациенты, члены семьи, которые отказываются слушать друг друга. Меня бесили бесконечные войны на тему «он сказал / она сказала». Лучшее, чего мне удавалось достичь во всех этих «детских перепалках», — временного перемирия, но чаще казалось, что я накладываю временную повязку на открытый перелом.

Я придумал название любителям создавать такие ситуации: «охотники за виноватыми». Общение для таких людей — это кровавый спорт. Они неустанно разглагольствуют о провалах и промахах других, ни на секунду не задумываясь, что при этом чувствуют те, на кого направлены их словоизлияния. («А Боб-то никогда не успевает выполнить проекты к установленному сроку! Он никогда не слушает моих советов, потому что думает, что знает все на свете. И ведет себя так, как будто он большой и крутой. Его никто не любит, потому что он не умеет играть в команде. И мало того...»)

Охотники за виноватыми, кроме всего, были еще и крайне бесцеремонными: они не упускали ни единой возможности рассказать всем обвиняемым сторонам об их взаимных отношениях. Их целью было не поделиться информацией, а вытащить на свет любые недостатки окружающих, а самим отсидеться в сторонке, приговаривая: «Ну, и как вы теперь будете выкручиваться?».

Любые попытки успокоить таких людей или заставить прислушаться к вам очень редко завершались успехом. Но однажды я попал в ситуацию, которая изменила все.

Это произошло, когда одна семья попросила поработать с их 15-летним сыном Гарри, который отказывался делать хоть что-то по дому. Любые попытки наказать его ни к чему не приводили — он становился еще более мрачным и упрямым. Его мать, Джоан, эта ситуация огорчала заметно больше, чем ее мужа Роберта.

Как только они втроем расположились в моем в офисе, я спросил, почему они решили обратиться ко мне. Джоан разразилась целым списком жалоб на Гарри. Роберт сидел молча, весь его вид свидетельствовал о том, что он соглашается с Джоан, но также понимает, что испытывает сын, выслушивая все эти претензии. Гарри сидел, скрестив руки на груди и опустив на глаза козырек бейсболки, ясно давая понять, что мой кабинет — последнее место, где он хотел бы сейчас оказаться.

Мне нужно было найти способ вовлечь Гарри и Роберта в разговор, не став при этом врагом Джоан. Поэтому я решил попробовать нечто новое.

— Джоан, — твердо и решительно, без каких-либо признаков враждебности или разочарования в голосе произнес я, — если бы я спросил Гарри, почему он считает эту встречу бесполезной тратой времени и денег, что бы он сказал?

— Что? — спросила Джоан, которую я прервал где-то на середине заготовленного списка претензий к сыну.

Я повторил вопрос, добавив просьбу:

— Джоан, пожалуйста, поставьте себя на место Гарри и попробуйте сказать мне, почему он считает, что эта встреча является пустой тратой времени и ни к чему не приведет?

В этот момент произошло несколько интересных вещей. Джоан сделала паузу, Роберт взглянул на меня с удивлением и любопытством, а Гарри ослабил свои скрещенные руки и приподнял голову — верный признак того, что мои слова его заинтересовали.

Джоан подумала мгновение и ответила:

— Он может сказать, что это пустая трата времени, потому что будет то же, что и всегда, — мать прочтет мне лекцию, а отец отмолчится.

— В самом деле? — уточнил я, чтобы подчеркнуть важность того, что Джоан перешла от атаки к пониманию. И добавил: — А если бы я спросил у Гарри, насколько разочарованным он себя чувствует из-за всего этого, что бы он сказал?

— Он бы сказал, что чертовски устал от этого, — ответила Джоан.

— А если бы я спросил, что бы он сделал или захотел сделать, чтобы положить этому конец, что бы он ответил? — продолжил я.

— Он бы сказал, что хочет просто прекратить этот разговор и скорее свалить отсюда, — ответила Джоан.

К этому моменту и Гарри, и Роберт внимательно слушали наш диалог.

Я повернулся к Роберту.

— Роберт, если бы я спросил Джоан, что ей не нравится в вашем отношении к тому, что происходит с Гарри, — что бы она сказала?

Джоан и Гарри заинтересованно смотрели на Роберта.

Роберт немного помолчал и ответил:



— Джоан, скорее всего, сказала бы, что я свожу на нет все ее усилия, соглашаясь с ней только для виду, а Гарри даю понять, что согласен с ним в том, что она здорово перебарщивает.

— А если бы я спросил Джоан, что она при этом чувствует, что бы она сказала? — спросил я.

— Что она совсем одна, что все сговорились против нее и никто ей не помогает, — ответил Роберт.

В этот момент Джоан заплакала и произнесла сквозь слезы:

— Я терпеть не могу быть такой брюзгой, но в жизни так много важных вещей, и я хочу научить Гарри избегать больших проблем.

Только в этот момент я наконец-то увидел глаза Гарри из-под козырька, и он перестал скрещивать руки.

— Гарри, если бы я спросил твоих маму и папу, что они испытывают — разочарование и огорчение от твоего поведения или беспокойство о тебе, что бы они ответили?

— Я бы сказал, что они переживают за меня, — подумав, отозвался Гарри.

— А что именно их волнует? — спросил я.

— Что я превращаюсь в неудачника, что моя жизнь будет поганой... но они так меня контролируют, что я вздохнуть не могу, — ответил он.

— Я знаю, что их методы воспитания оставляют желать лучшего, но давай вернемся к тому, что ты сказал в начале. Почему их так беспокоит, что ты станешь неудачником и твоя жизнь будет поганой? — спросил я.

— Потому что... они любят меня, — произнес Гарри так, как будто только сейчас это понял.

Вот и все, что надо было сделать. Оставшаяся часть сеанса прошла в духе сотрудничества, без каких-либо злобных выпадов, выстрелов из-за угла и безмолвного гнева. Все члены семьи разговаривали как люди, заботящиеся друг о друге, а не огрызались друг на друга, как свора бешеных собак.

После такого прорыва я стал применять эту технику для наведения мостов в отношениях и латания прорех в общении между партнерами фирм, старшими руководителями компаний, между менеджерами и работниками. Я называю этот подход «эмпатогенным общением», потому что он приводит к немедленному возникновению эмпатии между людьми, которые ранее относились друг к другу только с антипатией или даже с откровенной ненавистью. Этот подход правомерно назвать и *эмпатическим ударом*.

## Как это работает

Эмпатия — это сенсорное переживание. Она активизирует сенсорную часть нашей нервной системы, куда входят и зеркальные нейроны. В противоположность эмпатии гнев — моторное действие и обычно является реакцией на вред или ущерб со стороны другого человека. Эмпатический удар переключает мозг человека из моторного состояния в сенсорное, выводя его из состояния гнева и перемещая в состояние эмпатического поведения.

Другими словами, гнев и эмпатию можно представить как вещество и антивещество, которые не могут существовать в одном месте в одно и то же время. Впустите одно, и вам придется выпустить другое. Поэтому когда вы переводите обвиняющего в состояние эмпатии, то останавливаете действие его гнева.

А что происходит с людьми, находящимися в оборонительной позиции? Вначале эта «боксерская груша» чувствует разочарование, потому что вне зависимости от того, что человек пытается зеркально отразить — «я прошу прощения, я виноват, я напуган, у меня были причины сделать это», «охотник за виноватыми» ничего этого не замечает. Поэтому находящийся под атакой человек обычно оказывается в состоянии тихой, плохо контролируемой ярости.

Однако когда происходит эмпатический удар, обвинитель неожиданно для себя осознает, насколько огорчена, обозлена, напугана или даже одинока его жертва, и таким образом спонтанно превращается в ее союзника. Когда жертва чувствует, что обвинитель ее понимает и они по одну сторону баррикады, оказывается, что и защищать уже нечего. Вместе со стеной, выстроенной жертвой вокруг себя, исчезает и невысказанная обида и ярость. Освобождение от этих чувств вызывает благодарность. И тихая ярость самым чудесным образом превращается в прощение и даже более того — в желание сообща работать над решением проблемы.

## Когда использовать эмпатический удар

Эмпатический удар — мощный инструмент вмешательства в ситуацию, когда два важных для вас человека конфликтуют вместо того, чтобы нормально общаться, или когда по меньшей мере один из них более заинтересован в борьбе, чем в выслушивании. Применяйте этот способ при первых признаках того, что конфликт выходит из-под контроля.

Вот пример.

Менеджер команды разработчиков программного обеспечения: Мы наметили релиз на следующую неделю, но я слышал, что у нас есть проблемы.

Саймон: Да, есть проблема. Ким не дал мне достаточно времени для того, чтобы поработать над релизом. Его цели совершенно нереальны. Сделать это вовремя невозможно.

Ким (взбешенно): Саймон все успел бы, если бы сделал то, о чем я его просил. Мы опаздываем, потому что он целых три дня потратил на шлифовку графического интерфейса. Мы должны продавать продукт, а вместо

этого у нас есть куча дополнительных функций, но нет продукта. И не нужно обвинять в этом бардаке меня.

Менеджер команды: Подождите. Прежде чем говорить о том, что происходит со сроками, я хотел бы сказать вот о чем. Я знаю, что вы отличные специалисты. Вы самые продуктивные программисты, с которыми я когда-либо работал. И также знаю, что вам трудно работать вместе. Поэтому, чтобы попытаться разобраться в ситуации, я хочу каждому задать вопрос: можем ли мы улучшить ее для каждого из вас?

Ким и Саймон (оба — оборонительно): Хорошо.

Менеджер команды: Давай начнем с тебя, Ким. Мой вопрос: если бы я спросил Саймона, что напрягает его больше всего в работе с тобой, что бы он сказал?

Ким (удивленный вопросом): Хм... Ну-у-у... Я думаю, он может сказать, что я не уважаю его талант. Или что я больше заинтересован в соблюдении сроков, чем в разработке максимально качественного продукта.

Менеджер команды: И к чему это его подталкивает?

Ким: Он выходит из себя. Потому что, я так думаю, он на самом деле заинтересован в том, чтобы произвести лучший на рынке продукт, но не может этого сделать. Я понимаю это, я сам хочу этого, но компания придерживается другого стиля работы.

Менеджер команды: Спасибо. Я ценю твою откровенность. А теперь такой же вопрос Саймону. Саймон, если бы я спросил Кима, что разочаровывает его больше всего в работе с тобой, что бы он ответил?

Саймон (обезоруженный пониманием Кима): Ну-у-у... Хм... Я думаю, он мог бы сказать, что наше руководство ожидает от него соблюдения сроков и обвиняет его, если мы опаздываем из-за того, что я добавляю функции, о которых меня не просили. Я на самом деле понимаю это, но считаю неправильным выпускать

продукт не настолько хороший, каким он мог бы быть, хотя и вижу, что мое упрямство создает Киму проблемы.

Менеджер команды: И что он при этом испытывает?

Саймон: Возможно, он опасается за свою карьеру. И злится на меня за то, что я все делаю по-своему.

Менеджер команды: Спасибо за честные ответы. В данный момент я считаю, что прежде всего мы должны сфокусироваться на выпуске этого продукта в срок. Давайте поработаем над графиком и посмотрим, сможем ли мы удержаться в его рамках. Но нам также нужно будет обсудить, как мы можем совместить цель Саймона по разработке лучшего продукта с желанием Кима укладываться точно в срок. Я уверен, что вы можете совместно выработать оптимальное решение.

При использовании эмпатического удара вам ни в коем случае нельзя вступать в диалог со своим собственным мнением, даже если вам оно кажется крайне позитивным («Я совершенно согласен с тем, что ты говоришь о таланте Саймона»). Ваша цель — заставить двух людей зеркально отразить друг друга, но они не смогут этого сделать, если вы будете стоять между ними. Вам необходимо организовать не общее обсуждение проблемы, а эмпатический диалог между двумя участниками конфликта.

Вы также должны понять, что вам не следует пытаться именно в данный момент решать имеющуюся проблему. Для начала нужно подтолкнуть людей к состоянию, когда они самостоятельно смогут начать решать проблемы — сначала одну, потом другую и так далее.

Если вы все сделаете правильно, у вас будет меньше проблем, потому что люди, пережившие эмпатический удар, будут впоследствии испытывать меньше желания атаковать

друг друга и больше желания сотрудничать. Это произойдет потому, что несколько мгновений они «были» друг другом и теперь знают, каково это.

## Сила аналогии

Часто приходится использовать эмпатический удар, чтобы заставить другого человека понять ваши чувства. Например, сказать коллеге, который часто подводит вас: «Разве не бывает обидно, когда клиент обещает прислать нам чек и не присылает, а нам приходится думать, не собирается ли он нас надуть, оставаясь при этом вежливыми, чтобы не задеть его?».

Когда ваш коллега скажет что-то вроде «Да, конечно», продолжите: «И разве можно не злиться на него и даже остерегаться иметь с ним дело в будущем?».

После того как ваш коллега согласится с вами, спросите: «Зная, какие чувства испытываешь при общении с такими людьми, не приходит в голову поступить так с кем-то другим?».

Скорее всего, вам ответят: «Нет, конечно, нет», а после этого можно сказать: «Знаешь, иногда, когда я полагаюсь на тебя в работе над каким-нибудь проектом, но не уверен, что ты мне поможешь, я испытываю то же самое. Я не хочу задевать твои чувства, потому что уважаю тебя, но часто расстраиваюсь, если не вполне уверен, что могу на тебя положиться».

Я уверен, ваш коллега примет урок к сведению, и этот небольшой эмпатический удар поможет вам добиться в будущем лучшего сотрудничества и кооперации.

### **Применение эмпатического удара в отношении самого себя**

А что если вы сами являетесь «охотником за виноватыми»? Правда состоит в том, что порой мы в той или иной

степени можем оказаться в этой роли. Если вы замечаете за собой, что часто ввязываетесь в горячие споры, которые доводят вас до раздражения и гнева, заставляя прибегать к обвинениям в качестве оружия, вам следует предпринять определенные действия. А именно — разбудить вашу собственную эмпатию.

Вот как это можно сделать.

Вспомните кого-нибудь, кто часто огорчает, злит или разочаровывает вас. Это может быть ваш коллега, член вашей семьи или друг.

Представьте, как этот человек делает то, что вас раздражает. Выберите пример такого поведения, который по 10-балльной шкале можно было бы оценить по меньшей мере на 8 баллов. Постарайтесь, чтобы эта картинка была как можно более яркой, и попробуйте пережить те же чувства и мысли, что испытали бы в реальности.

Теперь поставьте себя на место этого человека. Представьте, что он мог бы сказать о том, что его огорчает, злит или разочаровывает в вас. Ответьте на эти вопросы сами. Постарайтесь быть честным в отношении зависящих от вас отрицательных элементов ваших взаимоотношений.

Далее представьте себе, что я спрашиваю этого человека, насколько его огорчает то, что он на вас злится. Снова поставьте себя на его место и честно признайтесь: «Очень».

Теперь представьте себе, что я спрашиваю: «Вы можете рассказать, как именно навредил вам тот человек (то есть вы)?». Подумайте о неприятностях, в которые вы вовлекли своего знакомого, о том, что он при этом чувствовал, и дайте ответ за него.

И наконец, подумайте, как по той же самой шкале от 1 до 10 вы теперь оценили бы ваши с ним отношения.

Что в результате произошло? Скорее всего, в начале этого упражнения вы чувствовали злость, но она стала угасать, когда вы поставили себя на место вашего знакомого.

Обычно, когда я проделываю это упражнение с аудиторией, участники начинают с уровня 8 или 9 и заканчивают на уровне 3–4. Это объясняется тем, что вы не можете одновременно чувствовать, что испытывает другой человек, и злиться на него.

Так что в следующий раз, когда вам захочется схлестнуться с кем-нибудь, кто выводит вас из себя, сделайте глубокий вдох, найдите тихое место и проделайте это упражнение. Я гарантирую, и вы, и ваш противник сохраните немало нервных клеток.

#### *Полезная мысль*

Нельзя одновременно проявлять любопытство и агрессию.

#### *Практические шаги*

Чтобы научиться более эффективно использовать эмпатию, устраивайте себе эмпатический удар каждый день. Например, когда коллега, которого вы недолюбливаете, разговаривает по телефону с трудным клиентом, понаблюдайте за ним и спросите себя: «Что бы я чувствовал, окажись сейчас на его месте? Сделал бы меня такой разговор злым, разочарованным или несчастным?». Или если ваш босс ведет себя сегодня более грубо, чем обычно, задайте вопрос себе: «Что бы я чувствовал, если бы у меня было столько обязанностей и забот, сколько у него?». Чем чаще вы будете делать это упражнение, тем меньше разочарования будут приносить вам окружающие — и тем лучше вы будете налаживать с ними контакт и убеждать их.