

Глава 1

Ваш мозг и вы

*Мы видим то, что находится
за нашими глазами.*

КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

*Наше сознание – лишь крошечная верхушка
айсберга в темном океане бессознательного.*

ОЛИВЕР БУРКЕМАН [1]

Умение ладить с людьми – одно из величайших благ жизни и при этом одна из сложнейших задач, какие только можно представить. Все мы знаем, что с некоторыми людьми нам легче ладить, чем с другими, с кем-то мы мгновенно добиваемся взаимопонимания, а кого-то можем невзлюбить с первого взгляда. Хотя иногда мы вправе выбирать, с кем общаться, мы не можем выбирать коллег на работе, соседей, родственников и тех, с кем сталкиваемся в повседневной жизни. Поэтому всё, что помогает нам ладить с окружающими, полезно для нас.

Наши слова и поступки воздействуют на людей, хотим мы этого или нет, причем общение идет постоянно. Но мы далеко не всегда осознаем, какое впечатление производим на людей и как наше поведение влияет на них. Точно так же нам не всегда удается считывать сигналы людей и понимать их мысли и чувства, диктующие их поведение, и мы далеко не всегда реагируем на него адекватно. Если нам удастся подтянуться в этих двух областях, мы научимся ладить с людьми и строить гораздо более приятные отношения. Итак, нам легче ладить с людьми, если:

- мы знаем, какое впечатление производим, и умеем контролировать воздействие на людей;
- мы «читаем» физические сигналы и адаптируем свое поведение, чтобы конструктивно реагировать на них.

Другими словами, нужно развивать эмоциональный интеллект, самосознание и умение понимать окружающих.

Существуют четыре стиля взаимодействия, которыми люди обычно пользуются. Если вы знаете их, то лучше понимаете себя, других, проявляете эмоциональный интеллект и ладите с окружающими.

Четыре стиля взаимоотношений были разработаны Линдой Беренс [2] в США, и она назвала их In-Charge™, Chart-the-Course™, Get-things-Going™ и Behind-the-Scenes™. В этой книге я предлагаю более короткие названия стилей и соответственно типов людей, использующих их.

- **МОБИЛИЗАТОРЫ:** стремятся к действиям и результату; как правило, двигаются и разговаривают быстро, производят впечатление людей прямолинейных и решительных.
- **НАВИГАТОРЫ:** стремятся выработать план действий; как правило, двигаются и разговаривают размеренно, обдуманно, кажутся серьезными и сосредоточенными.
- **ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ:** их интересует участие и вовлеченность в процесс; как правило, двигаются стремительно, разговаривают с энтузиазмом и кажутся эмоциональными, экспрессивными, располагающими и притягательными.
- **СИНТЕЗАТОРЫ:** их интересует наилучший возможный результат; двигаются неспешно, разговаривают терпеливо; кажутся невзыскательными и контактными.

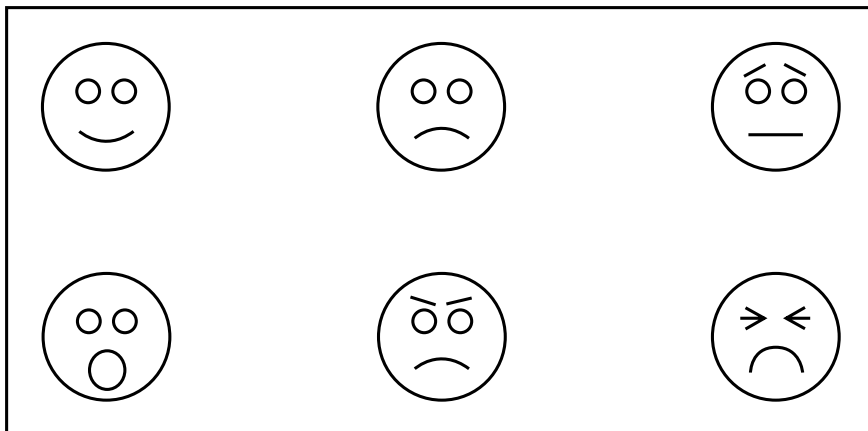
Прежде чем исследовать четыре стили взаимодействия, обсудим следующие вопросы:

- почему эмоциональный интеллект так важен;
- какие открытия нейронауки показывают, что проявлять эмоциональный интеллект нелегко;
- каким образом знание четырех стилей взаимодействия помогает общаться с людьми.

Почему эмоциональный интеллект так важен

Дэниел Гоулман [3] и другие исследователи показали, что эмоциональный интеллект важен для успешной жизни. Ключевой смысл книги Гоулмана заключается в следующем: чтобы успешно жить и работать с людьми, нужен высокий эмоциональный интеллект (EQ), а не только IQ (коэффициент умственного развития). Для Гоулмана EQ – это умение распознавать свои эмоции и управлять ими, а также умение «читать» эмоции других людей и строить взаимосвязи с ними.

Гоулман, психолог и научный журналист, использовал в своей книге исследования, проведенные различными специалистами, включая Говарда Гарднера [4], Пола Экмана [5], а также Саловея и Майера [6]. Экман выделяет конкретные выражения лица для шести эмоций, которые считаются узнаваемыми во всех человеческих культурах, – счастье, грусть, страх, удивление, гнев и отвращение.



Ключевой фактор эмоционального интеллекта – эмпатия, способность определять эмоции людей и испытывать те же эмоции самому или, по крайней мере, представлять себе, что испытывает человек [7]. Некоторые политики, такие как Билл Клинтон и Барак Обама, славятся умением проявлять эмпатию, и это позволило им выстроить взаимопонимание с избирателями. В дебатах 1992 года, во время кампании по выборам президента, Джордж Г. Буш не смог проявить эмпатию по отношению к женщине, которая спросила, как экономический спад повлиял лично на него. Он стал говорить об инвестициях, которые улучшат экономическое положение, а Клинтон подошел к той женщине, посмотрел ей в глаза и рассказал о своих знакомых, которые сильно пострадали из-за спада. Женщина кивала в ответ, выражение их лиц и тон голоса были одинаковыми. Они понимали друг друга, так как Клинтон проявлял эмпатию по отношению к ней – причем на глазах у всех зрителей (а это особенно важно для выборов).

Эмпатия – одна из важнейших характеристик, фундаментальная для всех человеческих взаимодействий,

и без эмпатии сложно строить отношения. (Есть свидетельства, что млекопитающие тоже обладают эмпатией и подвержены эмоциональному воздействию.) [8]. Эмпатия и эмоциональный интеллект важны для всех, кто работает с людьми, особенно для тех, кто занимает лидерское положение, поскольку «в современном мире лидерство – весьма эмоциональная роль» [9]. Уве Крюгер [10], генеральный директор компании Atkins, которая занимается архитектурным проектированием, называет эмоциональный интеллект «искусством лидерства»: «эмоциональная составляющая делает вас искренним и настоящим, именно это нужно людям, чтобы доверять вам».

И речь не только о доверии. Нейроученые считают, что чувства и мышление «тесно взаимосвязаны» [11] и что эмоции (наши и других людей) дают нам информацию, необходимую для принятия решений. Без эмоционального компонента наши решения будут хуже. Итак, эмоциональный интеллект не только «приятное дополнение», но и важнейший аспект в работе и жизни с людьми. Эмоциональный интеллект и эмпатия позволяют нам ладить с людьми в любом контексте, на работе и в личной жизни.

Сделайте паузу и подумайте, что эмоциональный интеллект значит для вас. Какие примеры проявления эмоционального интеллекта вы можете привести? Какое поведение вы считаете грамотным с точки зрения EQ? А отсутствие эмоционального интеллекта? Какое поведение вы сочли бы лишенным эмоционального интеллекта? В данном контексте поведением считается всё, что вы делаете, говорите, думаете и чувствуете. Приведем несколько примеров.

Какими словами и фразами вы можете описать эмоциональный интеллект?	
Умение распознавать чувства людей	
Примеры эмоционального интеллекта	Примеры отсутствия эмоционального интеллекта
Умение спокойно и уверенно реагировать на человека, который злится	Высказывать негативное мнение о человеке в присутствии других людей
Примечания	

Новейшие открытия нейронауки

Эмоциональный интеллект зависит от умения распознавать эмоции, которые диктуют ваше поведение, и управлять ими. А также от умения видеть влияние нашего поведения на других людей, «читать» их эмоции и понимать причины их поведения.

Это непросто. Нейроученые показали, что восприятие окружающего мира подвержено искажениям и ошибкам – наш мозг не просто черпает информацию из мира,

а активно создает ее [12]. Мы заполняем пробелы и строим предположения, которые выходят за рамки восприятия внешнего мира. Это касается и восприятия людей: иногда мы способны абсолютно точно улавливать суть их слов, тон голоса и язык тела, а иногда допускаем чудовищные ошибки. Мы по-своему интерпретируем слова и поступки людей, пропуская их через свои искривленные линзы.

Нам не понять, что значит – быть другим человеком. Часто цитируют поговорку коренных американцев «не суди о человеке, пока не пройдешь долгий путь в его мокасинах», потому что она акцентирует внимание на важном аспекте. Мы строим предположения о мыслях, чувствах и мотивации людей, опираясь на их поведение, но это неправильно. Каждый из нас бывал в ситуации, когда мы неверно понимали происходящее или даже не подозревали о скрытых мотивах разговора. Точно так же мы иногда не осознаем собственные эмоции, как они воздействуют на наши слова и дела и как наше поведение влияет на других людей.

Нейроученые находят все больше подтверждений того, что наше восприятие внешнего мира, наша память о событиях, понимание других людей и даже себя – всё это подвержено искажениям и ошибкам, и они считают, что примерно 95% активной деятельности мозга происходит за рамками осознанного восприятия [13]. Приведем примеры.

Проблемы сенсорного восприятия и памяти

Та информация, которую мы поглощаем из внешнего мира благодаря пяти органам чувств, обрабатывается в мозге

и создает опыт [14]. То есть наш мозг не просто фиксирует опыт, но и создает его. Так что мы не можем доверять даже основным органам чувств – зрению, слуху, вкусу, осязанию и обонянию; никто не знает, действительно ли они говорят правду о мире, который нас окружает. Иллюзия с тенью на шахматной доске [15] и эффект МакГерка [16] показывают, как зрение и слух искажают реальность – поищите их на YouTube. В обоих случаях контекст влияет на осмысление восприятия. Точно так же парадокс «Пепси» показывает, как брендинг искажает вкус. В слепой дегустации люди чаще выбирают «Пепси», а не «Кока-Колу», но если они видят, что пьют, то выбирают «Кока-Колу». Их восприятие вкуса подвержено влиянию неосознанных факторов, таких как упаковка и имидж бренда. Йона Бергер [17] считает, что 99,9% нашего выбора происходит под влиянием факторов, о которых мы даже не подозреваем. Социальное воздействие формирует наши решения на бессознательном уровне.

На память тоже влияют факторы, выходящие за рамки сенсорных данных. В ходе эксперимента, проведенного Элизабет Лофтус [18], исследователи смогли убедить взрослых респондентов, что в детстве они потерялись в супермаркете. Им дали несколько базовых сведений об этом вымышленном происшествии и спросили, что они чувствовали, когда потерялись. Примерно 25% утверждали, что помнят этот инцидент. Они не только смогли рассказать о своих чувствах во время эксперимента; когда их спросили о том же (вымышленном) событии неделю спустя, многие из них добавили фактические детали, которых никогда не было и о которых им никто не говорил. Люди запоминают основную суть события, но не детали, и могут со временем добавлять подробности, которых никогда не было, будучи в полной уверенности, что это

и есть истинная правда. Их память – это память о мыслях и чувствах, а не о реальном событии из внешнего мира. Даже на опознании преступников бывают ошибки: в 20% случаев люди «опознают» тех подозреваемых, которые, как достоверно известно полиции, никак не могли совершить преступление [19].

Масса сенсорных данных атакует нас ежесекундно, и невозможно анализировать каждый фрагмент информации. Мы обрабатываем эти данные бессознательно [20], и их львиная доля так и не затрагивает разум. Считается, что мы способны анализировать одновременно примерно семь фрагментов из многих миллионов входящих в нашу жизнь данных – и наш мозг сам выбирает актуальную информацию. Иногда что-то меняется, и то, что раньше оставалось незамеченным, попадает в наше сознание. Несколько лет назад я захотела купить новую машину и заинтересовалась конкретной моделью, которую раньше никогда не замечала. Неожиданно на всех дорогах мне стали встречаться именно эти модели. Они были там всегда, но я никогда не замечала их. У большинства людей схожий опыт. Когда мы обращаем на что-то внимание, мы видим только это и игнорируем другие аспекты. Поищите на YouTube ролик про медведя с лунной походкой (moonwalking bear).

Иногда наш мозг фиксирует события, которые попадают в сознание намного позже – и только если это будет актуально. Однажды у меня вытащили кошелек из сумки. Пропажу я обнаружила, только когда добралась до дома, и мгновенно вспомнила, когда это произошло и кто это сделал, хотя в тот момент не заметила кражу. Многим это знакомо: мы осознаем значимость события уже после того, как оно произошло, потому что что-то заставило его попасть под прицел нашего сознательного восприятия.

Проблемы восприятия людей

Перечисленные примеры показывают, что восприятие пяти органов чувств и память о событиях могут быть искажены, и практически вся активность мозга протекает вне сознательной сферы. Если восприятие простейших объектов, таких как шахматная доска или банка «Кока-Колы», может быть неточным, только подумайте – сколько ошибок и искажений связано с восприятием других людей, учитывая все сложности их языка и поведения.

Нейроученые считают, что восприятие окружающих происходит в основном на бессознательном уровне [21]. Наше субъективное отношение к человеку складывается автоматически – мы судим о нем по выражению лица, тону голоса и языку тела. Наши умозаключения могут быть точными или неточными, и поскольку это происходит на бессознательном уровне, практически невозможно отличить одно от другого. Более того, когда мы чувствуем угрозу, бессознательное берет верх, и более примитивные области мозга выдают реакцию «бежать или драться». Стив Питерс называет эту инстинктивную реакцию «внутренней обезьяной» [22] – обезьяна действует быстрее, чем ее сознание успевает принять более грамотное решение с точки зрения эмоционального интеллекта.

Общаясь с другими людьми, мы обращаем внимание не только на их слова, но и на манеру говорить, на выражение лица и тон голоса. Исследование Альберта Мейерабиана [23] часто неверно толкуют, но, по сути, его работа в области эмоционального общения показала, что когда наблюдается противоречие между словами и тоном голоса и выражением лица, мы больше доверяем информации,

которую передает голос и мимика, а не слова. Обратите внимание, что это исследование касается именно восприятия эмоций, а не всех типов общения.

Лицо и, в частности, глаза особенно важны, поскольку наша инстинктивная реакция на события зачастую отражается в мимике. Когда мы смотрим фильм, то реагируем эмоционально и инстинктивно на то, что происходит на экране. Это видно по лицу, хотя мы и не общаемся ни с кем напрямую – это происходит вне сознательного контроля. В разговоре с людьми наш мозг обращает внимание на мельчайшие изменения мышц лица; считается, что это один из способов посылать и получать сигналы о наших эмоциях. Мы бессознательно копируем мимику собеседника, и в итоге наш мозг распознает и оценивает эмоции, которые испытывает другой человек, то есть мимические мышцы не только являются передатчиками наших эмоций, но и участвуют в считывании информации с лица своего собеседника.

Напрашивается весьма пугающий вывод: люди, которые сделали инъекции ботокса для лица, отчасти утратили гибкость мимических мышц, и, следовательно, у них меньше шансов пережить и понять эмоции людей, с которыми они общаются [24]. Наступает некоторая эмоциональная тупость.

Есть несколько известных примеров влияния мимики и позы людей на интерпретацию событий. Исследователи изучили воздействие зрительных образов во время президентских дебатов между Никсоном и Кеннеди в 1960 году. Никсон выглядел бледным, изможденным и потным, а Кеннеди, напротив, – загорелым и здоровым. Люди, которые слушали дебаты по радио, поддержали

Никсона, а те, кто смотрел дебаты по телевизору, решили, что Кеннеди превзошел оппонента.



Доказано, что тон голоса влияет на умозаключения людей относительно компетенции спикеров. В ряде экспериментов [25] для обучения студентов использовали компьютер с женским голосом и мужским. Когда речь шла о таких темах, как любовь и отношения, респонденты отмечали, что компьютер с женским голосом обладает более обширными и подробными знаниями, чем компьютер с мужским голосом, хотя они произносили абсолютно одинаковые слова. По гендерно нейтральным темам оба голоса получили одинаковую оценку компетентности. Когда звучал волевой, решительный мужской голос, респонденты считали его более привлекательным, чем решительный женский голос, даже если слова были одинаковые.



Оказывается, когда мы наблюдаем за другими людьми, наш мозг не просто фиксирует наблюдения, а создает их. Мозг заполняет пробелы и снабжает информацией, не связанной напрямую с исходными сенсорными данными. Мы делаем умозаключения о людях, опираясь на восприятие их мимики, тона голоса, языка тела и, возможно, других факторов, которые даже не осознаем. Наши выводы могут быть верными или неверными, и зачастую мы можем лишь догадываться, что думают или чувствуют люди. Следовательно, наше впечатление о людях не всегда корректно. На нас влияют неактуальные характеристики или поверхностные, несущественные качества, и в итоге мы принимаем ошибочные решения.

Наши суждения зачастую опираются на догадки и предположения, а не факты, и это может привести к неверным выводам. Невилл Чемберлен [26] писал своей сестре в 1938 году после встречи с Гитлером: «Несмотря на суровость и беспощадность, которые я разглядел в его лице, у меня создалось впечатление, что передо мной стоит человек, на которого можно положиться, если он даст свое слово».

Анализ собеседований по поводу работы [27] неоднократно показывает, что мы выносим суждения о людях, как только они переступают порог, хотя если дать им шанс всё же ответить на вопросы собеседования, скорее всего, окажется, что изначальное впечатление было ошибочным. Несмотря на все эти доказательства, мы уверены в своей способности судить о людях – будь то их компетентность, честность или доброта.

Вспомните недавний пример общения из своего опыта.

Какую информацию вы уловили по мимике собеседника и тону его голоса? Насколько точной оказалась эта информация? Откуда вы знаете?

Проблемы самопознания

Даже если мы все согласны, что понять другого человека нелегко, большинство убеждены, что прекрасно понимают себя. Однако нейронаука приводит массу доказательств того, что мы довольно плохо знаем себя. Яркий пример – эксперименты Милгрэма (одну группу участников

инструктировали включать электрический ток каждый раз, когда другая группа дает неверный ответ на вопрос, причем некоторые разряды были настолько сильными, что могли убить человека; на самом деле ток не подавался, но первая группа об этом не знала). Многие считают, что не стали бы подчиняться распоряжению подавать ток, однако результаты эксперимента показывают, что большинство как раз подчинялись.

Неумение планировать – еще один пример нашего невежества относительно себя. Несмотря на то что мы регулярно недооцениваем, сколько времени понадобится на выполнение той или иной задачи, мы ничему не учимся. Это касается и крупных строительных проектов, таких как тоннель под Ла-Маншем, Шотландский парламент, Олимпийские игры в Лондоне, и наших личных занятий – уборки в гараже, работы в саду, сортировки фотографий.

Особенно шокирующий пример нашей неспособности понять собственное мышление – эксперимент [28], в котором респондентам показали фото двух человек и просили выбрать того, кто кажется им привлекательнее. Затем фотографии откладывали, и участникам предлагали одно фото и просили объяснить, почему они выбрали именно его. Иногда это действительно была та самая фотография, которую они выбрали, но иногда им показывали фото, которое они не выбирали. Тем не менее большинство людей придумывали объяснение, почему они выбрали это фото, даже если не выбирали его. «Зачастую мы понятия не имеем, что нам нравится или почему нам нравится то или иное занятие. В наших предпочтениях столько бессознательных предубеждений и предвзятостей, и они легко меняются под воздействием контекста и социального влияния» [29].

Какая польза в четырех стилях взаимодействия

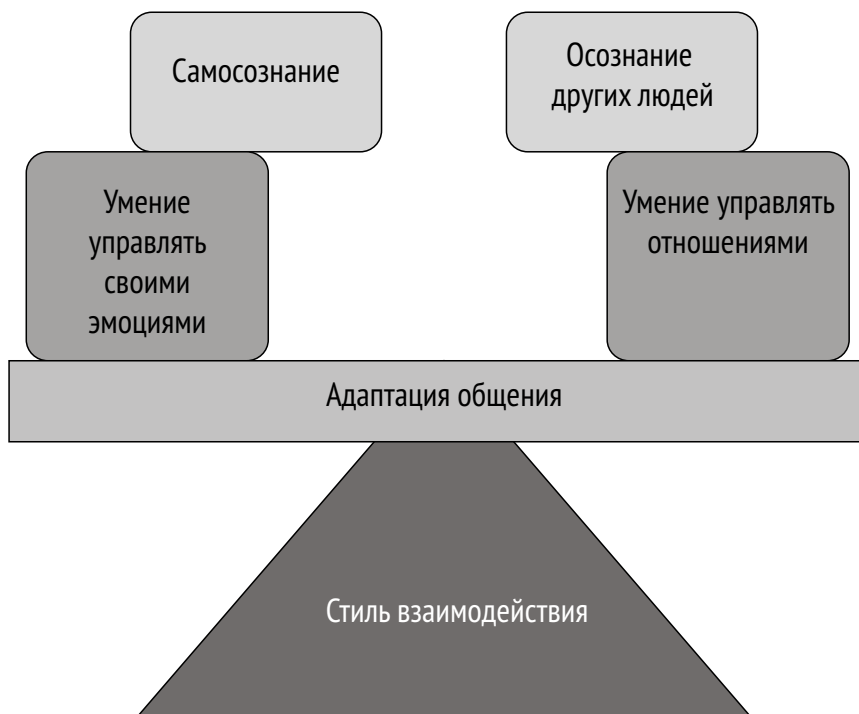
Итак, мы знаем, что наше восприятие мира и людей может быть неверным и что попытки понять мысли и чувства людей приводят к искажениям и ошибкам. Мы часто неверно интерпретируем слова людей и реагируем так, что порождаем новое непонимание, путаницу и даже конфликт. Точно так же мы знаем, что в нашем мозге происходит немало процессов, выходящих за рамки сознания, и что даже понимание собственной мотивации и поведения ограничено. Чем же нам поможет понимание стилей взаимодействия?

Понимание этих стилей помогает интерпретировать наше поведение и поведение других людей, а также практиковать эмоциональный интеллект. Важно, что эта способность связывает воедино внутренний и внешний мир, внутреннюю мотивацию и внешнее поведение. Помогает развивать самопознание и управлять эмоциями, которые определяют наше поведение, а также анализировать поведение других людей и его причины. Помогает заполнить пробелы чем-то более существенным, чем догадки, чтобы преобразовать свою манеру общаться и выстроить качественные связи с людьми.

Диаграмма «Баланс эмоционального интеллекта» показывает ключевые компоненты эмоционального интеллекта – самосознание и умение управлять своими эмоциями, а также осознание других людей и умение управлять взаимоотношениями с ними. Ваш врожденный стиль общения – опора, на основе которой можно адаптировать свое поведение и общение, корректировать подход, чтобы

проявлять больше эмоционального интеллекта и строить плодотворные отношения.

Баланс эмоционального интеллекта



Высокий уровень EQ, как и IQ, одними достигается легче, чем другими, но соответствующие модели поведения и отношения можно развивать. Эмоциональный интеллект – «практика управления собственной личностью» [30], то есть это то, что вы делаете, а не то, чем вы обладаете. Стили взаимодействия дают практический ориентир для применения эмоционального интеллекта, чтобы научиться ладить с людьми. В следующей главе мы поговорим о четырех стилях взаимодействия.