

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
Введение .....	10
1. Не являетесь ли вы заложником, сами того не зная? .....	19
2. К свободе — через внутреннее видение .....	41
3. Что дает глубокая эмоциональная взаимосвязь .....	64
4. Что такое «опорный пункт» с точки зрения психологии .....	102
5. Искусство управления конфликтами .....	144
6. Эффективный диалог .....	174
7. Возможности переговорного процесса .....	206
8. Управляйте эмоциями .....	238
9. Сохраняйте разум свободным .....	272
Библиография .....	297
Благодарности .....	307
Об авторе .....	311
Предметный указатель .....	313

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга Джорджа Колризера не похожа на другие работы, посвященные проблемам управления. На нее наложил отпечаток личный опыт автора, не один год принимавшего участие в переговорах об освобождении заложников. Чтобы пояснить, что значит «оказаться в заложниках», Джордж Колризер описывает эмоционально окрашенные и иногда пугающие ситуации. Результат его работы оказался весьма продуктивным, и темы, которые поднимает Колризер и которые приглашают читателя к путешествию в «свободное от оков» состояние сознания, напрямую касаются как бизнеса, так и частной жизни.

Впервые я встретился с Джорджем много лет назад, когда он вел программу по обучению руководителей Accenture. Благодаря этой программе я имел честь видеть Джорджа за работой. Со временем я осознал силу его концепции переговоров с террористами, в которой основное внимание уделяется управлению конфликтами, глубокому эмоциональному контакту и диалогу. Подход Джорджа Колризера помогает преодолевать многие преграды на пути к эффективному управлению.

Общаясь с Джорджем, люди навсегда запоминают две вещи. Первое — это возможность управлять фокусом «Я». По мнению Джорджа, человек сам определяет, что он может и чего не может, это вопрос личного выбора. Джордж подчеркивает: мы подготавливаем успех в жизни и бизнесе, фокусируя «Я» на конечных результатах, к которым стремимся.

На протяжении тридцати лет я работал с сотнями различных организаций и пришел к твердому убеждению, что лучших

результатов достигают те люди или компании, которые в любой ситуации видят в первую очередь не минусы, а те возможности, которые можно из нее извлечь. В жизни каждого человека встречаются более или менее благоприятные обстоятельства. Я считаю, что именно непростые ситуации позволяют выявлять лучших руководителей. В трудные времена они способны действовать, а не искать оправдания неудачам. Такие лидеры отказываются быть «побежденными».

Этот подход глубоко повлиял на меня лично. Лидеры могут оказывать влияние, мотивировать людей и вдохновлять их на достижение небывалых результатов. Оптимизм и позиция «можно сделать» — вот отличительные признаки выдающегося руководителя. На мой взгляд, это ключевые составляющие стиля жизни тех, кого не устраивает роль жертвы.

Другое неизгладимое впечатление от работы с Джорджем — это его подход к конфликтам. Как он показывает на занятиях, руководитель должен уметь «выложить рыбу на стол»: не ходить вокруг да около, а признать существование проблемы и взаимодействовать с оппонентом честно и уважительно.

Неудивительно, что многие руководители прилагают немало сил, чтобы реализовать подход Колризера на практике. Джордж поощряет их, напоминая, что к истине можно прийти только путем диалога. Большинство согласится с тем, что руководители должны уметь слушать и участвовать в диалоге. Однако Джордж показывает, что фактически многие непроизвольно блокируют диалог или становятся заложниками тех, кто сопротивляется эффективному взаимодействию. Эта мысль крайне важна, поскольку при правильно построенном руководстве диалог и конфликт позволяют сделать рабочие группы сильнее и помогают людям чувствовать свою причастность общему делу.

Темы, рассматриваемые в книге, отражают общую позицию Accenture в отношении целей, которые она ставит перед собой для обеспечения высокого качества работы. Мы убеждены, что

наиболее успешные организации имеют выдающихся руководителей, позволяющих людям проявить себя с наилучшей стороны. У них также есть свои «секреты мастерства», составляющие суть организации, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Думаю, Джордж со мной согласится. Он понимает, что сейчас главная задача организаций, больших и малых, — это дать людям возможность почувствовать свои силы, не пасовать перед трудностями и действовать с позиции победителей, а не побежденных. Совет Джорджа состоит в следующем: руководители должны помочь подчиненным осознать свои возможности и сделать так, чтобы сотрудники «захотели» понять, к чему они стремятся, и достичь желаемого.

Истории, рассказанные Джорджем, напоминают, что можно не быть жертвой обстоятельств. У человека всегда есть силы действовать, и результат зависит только от нас самих. В этом все дело.

Книга, несомненно, внесет нечто новое в представление о лидерстве и бизнесе, и я хочу поблагодарить Джорджа за то, что он поделился своим опытом со всеми нами. Его находки могут принести пользу каждому человеку и каждой организации, стремящейся работать на самом высоком уровне. Эта книга вдохновит вас на то, чтобы повысить свои ставки в игре!

Джо Форхэнд,  
*президент Accenture*  
*Апрель 2006 года*

## ВВЕДЕНИЕ

Замысел этой книги возник после одного случая, произошедшего со мной в молодости. Я работал психологом в полиции Дейтона, штат Огайо, и сопровождал полицейских в больницу, куда доставили пациента с колотой раной, нанесенной его подругой. Этот человек был в ярости. Во время нашего разговора он внезапно выхватил большие ножницы и сказал, что убьет медсестру и меня. Так мы оказались в заложниках. В течение двух часов мы вели диалог, говоря о захватчике, его ране, опасной для жизни, и о необходимости лечить ее. Переломный момент настал, когда я задал вопрос: «Вы хотите жить или умереть?» Он сказал, что не хочет лечиться. Потом я спросил: «А что будет с вашими детьми, которые потеряют отца?» Было видно, как направление мыслей преступника изменилось: раненый перестал проклинать свою подругу и полицию и начал говорить о детях. В конце концов он согласился положить ножницы и позволил медсестре и бригаде хирургов заняться его раной. После того как оружие было сложено, произошло нечто еще более удивительное: этот «неистовый» человек подошел ко мне, со слезами на глазах обнял меня и сказал: «Спасибо, Джордж, я забыл, как горячо я люблю своих малышей». Слова благодарности преобразили меня, и я поверил в силу эмоционального контакта и диалога, в возможность переговоров даже с самыми опасными людьми. Меня удивило, как легко изменились мои чувства и как от внезапного ужаса я сумел перейти к спокойной решимости.

Я начинал карьеру как клинический психолог, психолог в полиции, переговорщик с захватчиками заложников и радио-

ведущий. Сейчас я профессор, занимающийся вопросами лидерства и организационного поведения, но уроки, полученные мною в тот вечер 1968 года, не утратили своего значения. Я понял, что опыт переговорщика можно успешно применять, когда люди ощущают свое бессилие и считают ситуацию «безвыходной», когда их можно в переносном смысле слова назвать заложниками. Ведь всевозможные ловушки подстерегают нас в частной и профессиональной жизни каждый день.

Моя цель — поделиться опытом, приобретенным в переговорах с захватчиками заложников, чтобы его можно было применить в житейских ситуациях. «Быть в заложниках» — это значит чувствовать себя загнанным в ловушку, ощущать свое бессилие и беспомощность. Эта книга адресована в первую очередь руководителям, но она может быть полезна и в различных повседневных ситуациях.

В течение всей жизни, работая с людьми, рабочими группами и организациями, я сталкивался с теми, кто оказывался в заложниках у окружающих, у ситуации и даже у собственных эмоций. Никто не приставлял им к виску пистолет, но они вели себя как настоящие пленники. Фактически, сами того не замечая и не осознавая своих возможностей, эти люди психологически становились заложниками. Я встречал и других людей, которые легко могли оказаться пленниками окружающих или обстоятельств, но сумели избежать этого. Сравнение с заложником позволяет описать и понять поведение людей в различных ситуациях, а знакомство с работой переговорщика помогает избежать попадания в ловушки, которые расставляет нам жизнь.

История моей жизни во многом определила мой интерес к этой проблеме. Я родился на ферме в Огайо, в семье, где росло пятеро детей. Земля принадлежала родителям, и они занимались земледелием и разводили птицу. Как старший из сыновей, в тринадцать лет я поступил в католическую семинарию и собирался стать священником. В семинарии я многому научился: жить среди людей; чередовать интенсивные занятия,

учебу и игры; формировать волю и характер; заниматься медитацией и укреплять свой дух. Плохо было то, что я лишился жизни «нормального» подростка. Восемь проведенных с пользой лет подвели меня к тяжелому испытанию: я не мог признаться себе в том, что не хочу быть священником. Как я сказал бы сейчас, я оказался заложником противоречивых чувств, связанных с пребыванием в семинарии. Мне посчастливилось встретить мудрого, необыкновенного человека, отца Эдварда Мазиерса, ставшего моим старшим другом. Однажды во время беседы этот человек, умудренный опытом, посмотрел мне в глаза и мягко сказал: «Джордж, ты свободен. Ты вправе выбирать тот путь, который хочешь». Я почувствовал нечто вроде вспышки молнии, озарившей мою дальнейшую судьбу. Слова священника и его искренность поразили меня до глубины души. Наступившая тишина была для меня сладостна, ибо разум узрел истину. Разразившись слезами облегчения, я попросил духовного отца повторить эти прекрасные слова. Они открыли двери темницы, которую я сам себе построил. Тогда я понял одну из главных жизненных истин — ту, что Уоррен Беннис назвал «горнилом лидерства»: бывают моменты, когда терпение и убеждения подвергаются серьезным испытаниям, и тогда наши действия определяют и изменяют дальнейшую жизнь. В то время мне шел двадцать второй год. Но еще год миновал, прежде чем я смог проститься с семинарией окончательно.

Мысленно возвращаясь к тем временам, я осознаю, что был заложником собственных эмоций. Я находился в этой ситуации гораздо дольше, чем следовало. Я не мог справиться с горем утраты того, что стало привычным, с преимуществами и безопасностью тогдашнего положения. Я также чувствовал сожаление из-за того, что не оправдал ожиданий — своих и семьи. Я буду вечно благодарен отцу Эдварду, буквально преобразившему меня и повлиявшему на фокус моего «Я» (об этом понятии мы поговорим чуть позже). Отец Эдвард также иллюстрирует другое понятие, с которым вы встретитесь, читая мою книгу, —

психологической опоры, в которой человек черпает жизненные силы. (Сразу отметим, что в роли «психологического опорного пункта» могут выступать как люди, так и цели, которые мы перед собой ставим.) Вы получите возможность узнать, насколько важна психологическая поддержка в жизни любого человека.

Став дипломированным психологом, я начал работать в рамках государственной программы по участию психологов в оперативных действиях полиции. Эта программа была направлена на оказание экстренной помощи людям, склонным к применению силы, и их возможным жертвам, а также на сокращение количества убийств на бытовой почве. Своему участию в программе я обязан прекрасному психологу, доктору Джону Дэвису, предложившему мне сотрудничество, «если работа покажется интересной». Согласившись с предложением, я спросил, почему он выбрал меня. Вот что он сказал: «Вы один из немногих известных мне людей, кто действительно любит непростые задачи. Вам придется иметь дело с жестокими людьми и учиться ладить с ними, сохраняя гибкость и умея выживать, что бы ни случилось». Я был горд его доверием. Что касается меня, то я никогда не прибегал к оружию, несмотря на то что мне настоятельно советовали это делать. Я знал, что лучшим средством защиты для меня являются слова: умение говорить, слушать, поддерживать диалог и вести переговоры.

За время работы по программе я оказывался в заложниках четыре раза: однажды в отделении неотложной помощи в больнице и три раза в частных домах. Полученный опыт позволил мне глубоко осознать полезность понятия «заложник» как метафоры. Мы в состоянии сделать так, чтобы никогда не становиться жертвой. Всегда, даже в самых острых ситуациях, есть возможность повлиять на людей и убедить их сделать конструктивный выбор.

В 1972 году шеф полиции предложил мне преподавать в полицейской академии Дейтона и помочь в формировании двух групп переговорщиков с захватчиками заложников для



штата Огайо — одной для Дейтона и другой для округа Монтгомери. С того времени вот уже тридцать пять лет я участвую в различных переговорах, включая реальные переговоры с террористами, тренинги и разборы операций по всему миру.

Параллельно я работал в психиатрической клинике, обучая специалистов в области душевного здоровья контактировать с хроническими шизофрениками. Я был свидетелем ужасающе бесчеловечного отношения к пациентам и стал одним из тех, кто инициировал пересмотр методов работы в психиатрии, отход от использования силовых методов и изоляции, а также распространение идеи установления эмоциональных контактов с людьми, оказавшимися заложниками острых душевных заболеваний. Работая с полицейскими, я понял, что эмоциональный контакт с преступниками возможен. Теперь я открыл для себя, что то же самое справедливо и в отношении душевнобольных. Я всегда буду признателен доктору Карлу Роджерсу, который помог мне понять роль безусловного позитивного принятия — фундаментального свойства искреннего контакта. Он был убежден в справедливости такого отношения ко всем людям, независимо от обстоятельств. Идеи Роджерса являются основой того, что делают переговорщики, убеждая террористов освободить пленников.

Позднее из мира клинической психологии я попал в мир психологии управления. В клинике в центре моего внимания стояли проблемы диалога и разрешения конфликтов. Работа с управленцами касалась тех же проблем, но в ином контексте. Диалог и разрешение конфликтов укрепляют рабочие группы, и настоящие лидеры должны уметь успешно взаимодействовать с людьми. Метафора «заложника» оказалась востребована в работе и с отдельными людьми, и с рабочими группами, и с организациями, у которых наблюдались трудности в общении, недостаток самостоятельности или зависимость от внутренних либо внешних конфликтов. На любом уровне — человека, команды или организации — решение проблемы

заключается в отказе от менталитета заложника и принятии установки на свободу и возможность выбора.

В течение многих лет я проводил семинары в более чем восьмидесяти странах, готовил презентации и работал с руководителями организаций. Снова и снова я убеждаюсь в том, что даже руководители «с большим потенциалом» и главы корпораций могут существенно продвинуться вперед, если примут во внимание фундаментальную потребность людей формировать привязанности, устанавливать эмоциональные контакты и оплакивать утраты.

Для этой книги я подобрал много примеров, иллюстрирующих идею сценария «захвата заложников» и других «силовых акций». Я обнаружил, что впечатление, производимое конкретными историями, помогает лучше понять, как люди приводят деловые и житейские ситуации к успешному или трагическому завершению. Думается, читатель легко сможет применить идеи книги к своей работе и жизни.

Мои рассказы повествуют о реальных людях и реальных жизненных ситуациях. Большинство из них известно мне из первых рук, позаимствовано мной из опыта работы в полиции, бизнесе и в качестве консультанта. Что-то мне рассказали коллеги, какие-то сведения я почерпнул из СМИ. За исключением историй, взятых из программ новостей, имена героев по этическим соображениям изменены.

Понимаем ли мы, что значит «оказаться в заложниках»? А что значит «быть заложником» в переносном смысле, то есть ощущать себя в этой роли? Поняв, как работает человеческий разум, осознав, что мы можем строить собственную жизнь, мы научимся освободиться от ограничений и мысленных оков, препятствующих реализации нашего потенциала. Идя этим путем, все могут стать лучше — в качестве лидеров, менеджеров, рядовых сотрудников и просто людей.

Главы книги постепенно подводят вас к тому, что можно жить и работать, сохраняя разум свободным. Прежде всего

важно понять, что означает терминология, используемая при работе с захватчиками заложников. Слово «заложник» по происхождению — старофранцузское. Оно возникло около 1275 года. Так называли человека, выполнявшего функцию залога. Например, землевладелец мог взять в плен арендатора в качестве гаранта выплаты ренты или выполнения работ. Применительно к террористическим актам термин «заложник» стал применяться с 1970-х годов. Но мы можем — в переносном смысле — оказаться в заложниках в любой момент, у себя самих или у окружающих.

Чтобы не стать заложником в переносном смысле слова, важно понять, что такое фокус «Я», что направляет наши мысли и внимание и определяет достижения. Необходимо также осознать важность цикла эмоциональной взаимосвязи (возникновения привязанности, формирования глубокой эмоциональной взаимосвязи, разлуки, переживания горя и формирования новых контактов) и понять, как можно управлять фокусом «Я». Мы должны с благодарностью принять испытание горем, которое постигает нас при распаде или утрате эмоциональных связей. Непроработанное горе мешает жить дальше.

Особые привязанности и эмоциональные контакты у человека формируются с теми, кто служит ему психологической опорой. Именно под влиянием этих людей формируется направленность фокуса «Я», они учат нас правильному отношению к болезненным сторонам жизни.

Читая книгу, вы познакомитесь с навыками и техниками работы с конфликтами, хотя большинство людей боятся этого. Представление о фокусе «Я» и «психологических опорных пунктах» помогает обучиться приемам работы с конфликтами и продвигаться к истине посредством конструктивного диалога. При установлении контактов и разрешении конфликтов нельзя недооценивать возможности отдельных людей или групп, ведущих искренний диалог. Следствием вступления в диалог являются переговоры. Необходимо лично испытать

возможности переговоров, почувствовать силу влияния и убеждения, остановить процесс разрушения. Как сказал далай-лама, война — это «устаревшее представление». Вообразите, как можно использовать беседу, диалог и переговоры в спорных ситуациях.

Понимание природы эмоций жизненно важно для понимания себя; это позволяет избежать роли жертвы. Отношение к собственным чувствам определяет, насколько сильную боль или радость мы испытываем. Многие люди, пережив тяжкие потери, тем не менее возвращаются к жизни и могут ощущать ее радость. Владая собой, человек с большей вероятностью сумеет избежать роли заложника. Осознавая свои ценности и убеждения, признавая и уважая врожденное чувство собственного достоинства, мы сможем сохранить возможность действовать, даже если окажемся в заложниках в буквальном смысле.

Сущность излагаемых идей покоится на моем представлении о человеке разумном, о том, каким должен быть настоящий муж, отец, руководитель, учитель. Идеи книги представлены в виде своеобразного пазла. Если какие-то фрагменты отсутствуют, человек оказывается жертвой, считает себя бесильным пленником. Это душевное состояние мешает полностью реализовать свой потенциал. Если же все детали головоломки собрать воедино, возникает прекрасная картина: человек ощущает истинную свободу и удовлетворение, может учиться жить и доверять жизни. Этих принципов в своей работе должен придерживаться любой руководитель.

Начало двадцать первого века принесло с собой рост терроризма, поворот в сторону политического и религиозного фундаментализма, мощные стихийные бедствия, обусловленные изменением климата на планете, а также феномен глобализации. Живя в подобных обстоятельствах и сталкиваясь с неизбежными стрессами, нужно уметь управлять своими чувствами и радоваться жизни, несмотря ни на что. Я убежден,

что однажды каждая женщина, каждый мужчина и каждый ребенок в любой стране мира смогут освободить свой разум и испытать благодарность за величайший дар — радость жизни. Я считаю распространение этих идей своей миссией. Надеюсь, что чтение моей книги не станет для вас просто умственной гимнастикой. Ведя диалог со мной и самими собой, вы обретете эмоциональный опыт, который подвигнет ваше сердце, разум и дух к взятию новых высот в частной и профессиональной жизни.

В одном мгновенье видеть вечность,  
Огромный мир — в зерне песка,  
В единой горсти — бесконечность  
И небо в чашечке цветка.

*Из «Прорицаний невинности»*

*Уильяма Блейка  
(пер. С. Маршака)*

# 1

## НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ЗАЛОЖНИКОМ, САМИ ТОГО НЕ ЗНАЯ?

*Одна девятилетняя девочка жила в Канзасе с дедушкой и бабушкой. Как-то дедушки не было дома, и внучка с бабушкой ночевали одни. Внезапно среди ночи девочка проснулась и увидела, что бабушка сидит в кровати, а над ней стоит незнакомый человек. С его одежды стекает вода, и он занес биту для удара. Малышка хотела закричать, но бабушка дотронулась до ее руки, и девочка вдруг успокоилась. Бабушка сказала: «Я рада, что вы нашли наш дом. Будьте нашим гостем. Эта ночь не для прогулок. Вы замерзли, промокли и проголодались. Возьмите дрова и разведите огонь в печке. Позвольте мне одеться, и я найду вам сухую одежду, как следует накормлю и устрою на ночлег около печки — там хорошо и тепло». Она больше ничего не говорила и спокойно ждала. После долгого молчания человек опустил свою биту и сказал: «Я не хотел вас обидеть». Бабушка пошла на кухню и приготовила пришельцу поесть, дала сухую одежду и постелила постель. Потом вернулась к себе, и они с внучкой снова легли спать. Утром они обнаружили, что ночной гость ушел.*

*Около 10 часов у дома появились полицейские с собаками, шедшими по следу преступника. Полицейские были потрясены тем, что старушка и девочка живы и здоровы. Оказалось, что их гость был убийцей. Прошлой ночью он сбежал из тюрьмы и жестоко расправился с семьей, жившей неподалеку.*

Удивительная бабушка установила столь тесную эмоциональную связь с незваным гостем, что он не смог ее убить. Она отнеслась к нему с добротой и уважением, и это «обезоружило» преступника. Дело в том, что люди никогда не убивают людей — то есть тех, кого они эмоционально воспринимают как людей.

Эту замечательную историю мы взяли из книги Джозефа Чайлтона Пирса «Удивительное дитя» (Magical Child)<sup>1</sup>. Задумайтесь на минуту: как бы вы поступили, оказавшись в заложниках? Представьте, что вам угрожают оружием и задерживают против вашей воли. Что бы вы сделали? Что бы почувствовали? Что бы сказали тем, кто захватил вас?

К счастью, вероятность действительно оказаться в заложниках невелика. Однако все мы можем стать заложниками другим образом — чувствуя, что нам угрожают, нами манипулируют или приносят нас в жертву. Это может произойти в любой момент, когда мы общаемся с начальством, коллегами, покупателями, родными — с любым, с кем бы мы ни взаимодействовали. Мы также можем стать заложниками самих себя, своих установок, эмоций и привычек.

Вот несколько стандартных ситуаций, в которых люди позволяют себе оказаться в заложниках:

- Вы едете на машине на работу, и другой водитель вас подрезает. Вас сразу охватывает гнев, вы испытываете ненависть к «подонку». Эти негативные чувства могут сохраниться надолго и испортить настроение чуть ли не на весь день.
- Начальница вас критикует, и вы начинаете защищаться или даже сами нападаете на нее, усугубляя ситуацию. Память о конфликте сохраняется, и возникает чувство взаимного недоверия.
- Вы собираетесь в деловую поездку, а ребенок плачет, потому что вы его покидаете. Затем вы поспешно вы-

## 1. НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ЗАЛОЖНИКОМ, САМИ ТОГО НЕ ЗНАЯ?

ходите за дверь, испытывая чувство вины и говоря себе, что вы — плохой родитель. Во время поездки вы ощущаете подавленность и даже депрессию.

- Проходя мимо коллеги, вы с ним здороваетесь, но он вам не отвечает. Вы начинаете жаловаться окружающим на него, на свою работу и на всю компанию. Скоро вы начинаете думать: «Здесь никто не заботится о людях».

Люди, которых бесят другой человек, пробка на дороге, забытый багаж, потеря работы, отложенный авиарейс и даже погода — любые внешние обстоятельства, на которые они не могут повлиять, — оказываются «в заложниках»? Кто из нас, даже не осознавая этого, не позволяет внешним событиям управлять своей жизнью? Огорчились ли вы, когда отдых шел насмарку из-за плохой погоды? Портилось ли ваше настроение, если у кого-то оно тоже было неважным? Говорили ли вы кому-нибудь: «Ты меня огорчаешь»? Если да, то таким образом вы становились заложником.

Многие деловые люди, с которыми мне приходилось работать, имели высокий интеллект в обычном понимании этого слова (IQ) и в то же время неразвитый так называемый эмоциональный интеллект (EQ). Их работа с фактами и количественными показателями оплачивалась эмоциями, чувствами и переживаниями коллег. Такие выражения, как «голые факты» и «пустая болтовня», означают, что «реальными» и «надежными» для бизнеса являются только «объективные данные», а эмоции — это нечто неопределенное и не имеющее значения. Я встречал деспотичных руководителей, стремившихся контролировать людей и ситуацию и приносящих боль и страдания подчиненным. Но подчиненные, в свою очередь, тоже могут «брать в заложники» своих боссов, плохо работая и не стремясь к успеху.

Соревновательность натуры многих руководителей порой приводит к тому, что они не столько сотрудничают с подчи-



ненными или партнерами, сколько соперничают. Возникающие при этом проблемы «прячутся» под стол, и конфликты остаются неразрешенными; атмосфера становится тягостной и враждебной.

Мне часто встречались начальники, не понимавшие роли власти в управлении. Не замечая собственных страхов, они стремились руководить людьми, подчиняя их, контролируя и используя формальные полномочия. Однако в стремлении уклониться от «трудных» разговоров на работе одинаково легко сделать заложниками как окружающих, так и самого себя. Напротив, для создания самостоятельной и продуктивной рабочей группы необходим открытый и честный диалог. Согласование задач, постоянные обсуждения, создание атмосферы доверия дают руководителю возможность содействовать раскрытию потенциала подчиненных. Обуздывая соревновательные инстинкты людей, можно загубить любую команду. Настоящие лидеры учатся управлять этими инстинктами и обнаруживают, что, помогая расти и развиваться другим, они, как ни странно, добиваются большего успеха, чем если бы брали в расчет только себя.

Согласно словарному определению (*The American Heritage Dictionary, 4th ed.*) заложником является тот, «чьи действия определяются требованиями другого лица». Порой на работе менеджеры и/или персонал ощущают себя заложниками, втянутыми в «перестрелку» между боссом, клиентами и коллегами. Точно так же и предприниматели, вынужденные уволить двадцать пять человек, могут стать заложниками собственных эмоций и той боли, которую они испытывают, делая то, что должны делать.

В современном мире бизнеса технологии, обеспечивающие глобальную связь, позволяют настолько вторгаться в семейную и частную жизнь, что люди чувствуют себя заложниками работы. У боссов, сталкивающихся с безразличием подчиненных или цинизмом коллег, может возникнуть чувство, что их ра-

бота бессмысленна. В результате они становятся заложниками слабой мотивации персонала и подхода к работе, сформировавшегося у их коллег. Вероятность на самом деле оказаться под прицелом, к счастью, невысока, но ситуации, в которых мы ощущаем себя под чьим-то контролем, не редкость. В таких ситуациях возникает ощущение беспомощности и чувства сродни тем, что испытывают настоящие заложники. Переживания такого рода особенно заметны в межличностных отношениях, где наша власть, авторитет или положение ущемляются или ставятся под угрозу. Лицо, наделенное властью, может неправильно ее использовать и напугать того, кто ему подчиняется. Вопрос заключается в следующем: почему так много людей терпеливо сносят неприятные ситуации? Почему они поддерживают оскорбительные для них отношения — с близким человеком, с другом или на работе? Это явление комплексное, но в любом случае можно сказать, что многие люди утратили способность видеть альтернативу и использовать свои возможности для того, чтобы действовать иначе.

## **Контролировать себя необходимо**

Согласно исследованиям невролога Пола Маклина, человеческий мозг состоит из трех отдельных, хотя и взаимосвязанных отделов<sup>2</sup>. Это древний мозг, лимбическая система и новая кора полушарий переднего мозга, или неокортекс.

Работа глубинных уровней, обеспечивающих нападение и защиту, жестко запрограммирована. Действия по принципу «сражайся или спасайся» (fight-or-flight) контролируются не столько большими полушариями, сколько «нижними этажами» нервной системы. У древнего мозга одна цель — выживание. Он не оперирует абстрактными понятиями, не способен к сложным чувствам и отвечает только за самое необходимое: готовность к схватке, к бегству, переживание голода или страха. Древний мозг не знает слов, откликаясь исключи-

тельно на примитивные, инстинктивные сигналы. Он хранит множество запрограммированных ответов и будет «запускать» одни и те же действия снова и снова, несмотря на опыт прошлых ошибок. Он находится в активном состоянии, даже когда человек крепко спит, потому что все время настроен на обнаружение опасности. Иногда древний мозг называют рептильным, потому что по своему строению он подобен мозгу рептилий.

Лимбическая система, или лимбика, роднит нас с другими млекопитающими. Она отвечает за эмоции и чувства. Все происходящее лимбика оценивает как «приятное» или «неприятное». По ее «мнению», наше выживание зависит от того, сумеем ли мы избежать боли и получить удовольствие. Эта мозговая структура ответственна за эмоции, избирательность внимания и эмоционально окрашенные воспоминания. Лимбика выступает в роли судьи, решающего, хороши или плохи идеи, возникающие в новой коре больших полушарий, и выражает себя исключительно эмоциями.

Новая кора является частью мозга высших приматов (к которым кроме человека относятся шимпанзе, гориллы и орангутаны), хотя неокортекс человека организован гораздо сложнее. Благодаря новой коре мы способны мыслить абстрактно, оперировать словами и символами, быть логичными и иметь представление о времени. Маклин считает неокортекс «матерью изобретательности и отцом абстрактного мышления»<sup>3</sup>. Хотя новая кора имеется у всех животных, она составляет очень незначительную часть их мозга. Поведение крысы, лишенной неокортекса, почти не отличается от поведения неоперированного животного, тогда как человек без новой коры впал бы в растительное существование. Высший уровень центральной нервной системы представлен двумя полушариями, которые также называют левым и правым мозгом. Левое полушарие контролирует правую сторону тела и наоборот — правое полушарие ведаёт левой половиной. Левый мозг более рационален

и, так сказать, вербален; правый мозг оперирует преимущественно пространственными представлениями и задействован в процессе художественного творчества.

Человек может стать заложником рептильного мозга, работающего по принципу «сражайся или спасайся», или эмоций лимбической системы. Поддавшись первому инстинктивному побуждению, мы, по словам Дэниела Гоулмана, можем пасть жертвой «амигдалярного пиратства»<sup>4</sup>. (Амигдала — это небольшая мозговая структура, входящая в состав лимбической системы; см. также главу 8 настоящей книги.) Человек тогда реагирует на стимул неоправданно бурно, ведет себя импульсивно, неосознанно, и его действия дают негативные результаты. Кора больших полушарий способна обуздывать импульсивные действия, порождаемые рептильным мозгом и лимбической системой. Она позволяет выбирать, становиться ли нам заложниками автоматических эмоциональных реакций или действовать иначе.

Если о человеке говорят, что у него «крыша поехала» или он «просто спятил», это означает, что он пал жертвой лимбики. Выражение *going postal*, буквально означающее «вести себя, как почтальон», вошло в обиход в Соединенных Штатах после того, как уволенный служащий вернулся в свое почтовое отделение с оружием и застрелил нескольких коллег. Сегодня эта идиома используется для характеристики человека, впавшего в ярость. Вспышки ярости отмечаются повсюду, хотя обычно они проявляются в словах и эмоциях и не доходят до физического насилия. Действуя на уровне древнего мозга, человек снова и снова выдает одну и ту же поведенческую реакцию и многократно переживает одну и ту же проблему. Однако, используя новую кору, люди могут побеждать разрушительные эмоции и, не идя на поводу у привычных форм поведения, избегать нежелательного развития событий. Мы можем научиться управлять эмоциями и контролировать их выплески. Если у вас потерялся багаж в аэропорту, то вместо того, чтобы

кричать на служащего бюро находок, лучше сдержат гнев и начать совместные поиски пропажи.

## **Бессилие губительно**

О том, что вы оказались в заложниках, свидетельствует возникающее чувство бессилия. Человек превращается в беспомощную жертву, попавшую в ловушку. Подобно яду, проникшему в организм, переживание собственного бессилия вызывает замкнутую цепь реакций, провоцирующих непрерывное негативное истолкование действительности.

Какие фразы говорят о том, что вы ощущаете себя заложником?

- «У меня нет выбора».
- «Я в ловушке».
- «Я чувствую себя ужасно».
- «Я это просто ненавижу».
- «Сегодня опять то же самое!»

Мрачные слова приходят изнутри, из нашего внутреннего мира. Диалоги, которые мы ведем сами с собой, могут держать нас в плену, а могут помогать контролировать собственное состояние. Все начинается с того, что человеку кажется, будто он вынужден делать то, чего ему не хочется. Яд, отравляющий разум, можно обнаружить, прислушиваясь к собственным словам. Менталитет заложника заставляет нас видеть только плохое, постоянно напоминая, чего мы не можем делать, насколько мы беспомощны и не в состоянии получить то, что хотим. Исследование Роберта Шрауфа, специалиста по прикладной лингвистике, показало: независимо от культурного уровня и возраста человека его словарь содержит гораздо больше слов, выражающих негативные эмоции, чем позитивные. На материале 37 языков ученые обнаружили семь сходных по значению слов, описывающих основные эмоции. Это ра-

*дость, страх, гнев, грусть, отвращение, стыд и вина.* Из них только одно имеет позитивную окраску — *радость*<sup>5</sup>. Работа Р. Шрауфа позволяет понять, насколько важно описывать эмоциональный опыт в позитивном ключе. Грамотный внутренний диалог и управление эмоциями — вот от чего зависит, окажемся ли мы в заложниках или избежим этого.

После стычки на собрании, когда Мэри поставили в неловкое положение перед коллегами, она настроена против своего менеджера Джеймса. Когда Мэри сказала: «По-моему, ты ко мне придираешься», Джеймс ответил: «Я просто сказал правду, и если она тебе не нравится, ты всегда можешь уйти из нашей команды».

Джеймс понимает, что, защищаясь столь агрессивно, он оказался в заложниках. Какова же альтернатива? Задать вопрос. Чтобы выяснить намерения Мэри, вовлечь ее в диалог. Пойти на уступки или даже попросить прощения. Например, Джеймс мог бы сказать: «Мэри, давай попытаемся вместе понять, что из того, что я сказал, тебе не нравится» — или: «Я приношу свои извинения за то, что я сказал, будто ты всегда можешь уйти из нашей команды. Это было чересчур».

В подобной ситуации истинный руководитель, имея в виду интересы сотрудника, рабочей группы и свои собственные, будет стараться не разрушить отношения с человеком и не позволит себе «отомстить». Успешные лидеры поступают так интуитивно и «автоматически». У других нет знаний и навыков эффективного поведения в конфликте, и им может принести огромную пользу знакомство с техникой переговоров с преступниками, прибегающими к захвату заложников.

Как видно на примере Джеймса и Мэри, если кто-то провоцирует нас на неконтролируемые ответные действия, мы, образно говоря, оказываемся в положении заложника. Контакт с другим человеком оказывается под угрозой, нас захлестывают нежелательные эмоции, что в итоге выливается в цинизм и отчуждение.

Самое главное — это не утратить контроля над мыслями и словами. Только так переговоры, ведущие себя искренне и непринужденно, добиваются успеха. Пример, приводимый ниже, показывает, насколько наше отношение к ситуации влияет на ход ее развития.

Если вы идете по улице и кто-то подбегает к вам, приставляет к вашей голове пистолет и говорит: «Я убью тебя», вы не должны «признавать» себя заложником. Пусть опасность вполне реальна, но пока вы можете думать, чувствовать, дышать и говорить, нельзя соглашаться с участью жертвы. Попробуйте, например, сказать террористу: «Может, уберешь свою пушку и я помогу тебе сделать, что нужно?» Если в ответ вы услышите: «Нет, я убью тебя прямо сейчас», перестройтесь и задайте следующий вопрос: «Пожалуйста, может быть, ты все же дашь мне пять минут и объяснишь, что тебе нужно? Меня зовут Джордж, и у меня четверо детей». Если преступник опять скажет: «Нет», спросите его снова: «Может быть, четыре минуты? Я на самом деле хочу тебе помочь». А он опять за свое: «Нет, я тебя прикончу!»

Если задаться вопросом, были ли эти переговоры удачными, большинство людей ответит отрицательно. Но на самом деле это хорошие переговоры. Ведь вы до сих пор живы! Контролировать чье-то состояние, управлять чувствами другого, говорить, задавая вопросы и стремясь найти решение, — это и есть работа переговорщика. «Дай мне три минуты!» — «Нет». — «Дай хотя бы две!» — «Ладно, приятель, у тебя тридцать секунд». За эти тридцать секунд вы установите такой контакт и организуете такой диалог, каких у вас в жизни не было! Если задуматься, то «нет» террориста представляет собой уступки и к ним нужно относиться позитивно. Как мы увидим далее (в главе 7), уступки являются частью основополагающего процесса установления и поддержания контакта. Если бы можно было измерить артериальное давление и уровень возбуждения у человека с оружием в руках, вы бы уви-

дели, что эти показатели понижаются с каждой его уступкой. Конечно, если можно выйти из подобной ситуации безопасным способом, это нужно сделать. Но когда бегство невозможно, самое лучшее — это говорить. Переговорщики используют вопросы, чтобы выяснить, что движет другим человеком, и чтобы взять инициативу в диалоге на себя.

Более двух с половиной тысяч лет назад китайский философ Лао Цзы сказал: главная мировая проблема заключается в том, что люди считают, будто у них нет сил<sup>6</sup>. Взяв на себя роль заложника, люди начинают испытывать негативные чувства, им кажется, что они в ловушке, у них нет сил, они оторваны от мира, не способны влиять на ситуацию и убеждать. Это состояние может легко закрепиться и отравлять разум, тело и душу. Ментальность жертвы может вызывать ощущение горечи или возмущение не только в случае серьезных жизненных утрат вроде смерти, развода или потери работы, но даже и из-за таких «мелочей», как неполученная должность, споры с соседом по поводу шума или с супругом из-за распределения домашних обязанностей.

К сожалению, повседневная жизнь многих людей полна неприятностей. Когда негативное состояние укореняется и разрастается, оно отравляет разум и наши действия перестают быть адекватными тем причинам, что их вызвали.

Как считают психологи Мартин Селигман и Стивен Сотер, чем в меньшей степени человек может контролировать стрессовую ситуацию, тем более травмирующей она становится<sup>7</sup>. Человек, ощущающий себя заложником, может пребывать в состоянии, которое М. Селигман называет «приобретенной беспомощностью». Эта установка свойственна людям, чувствующим, что ситуация им неподвластна, что они не могут «контролировать» других людей, объекты или события<sup>8</sup>.

Исследуя взаимосвязь чувства страха и процесса обучения, М. Селигман обнаружил неожиданный феномен. Он работал с собаками, используя классические методики русского фи-



зиолога Павлова. Иван Павлов отмечал, что при появлении пищи у собак начинает вырабатываться слюна. Если всякий раз при появлении пищи раздается звонок, то через некоторое время реакция слюноотделения возникает только при звуковом сигнале даже в отсутствие пищи. Иначе говоря, у собаки формируется ассоциативная связь между звуком и едой<sup>9</sup>.

В экспериментах М. Селигмана формировалась связь звукового сигнала не с пищей, а с электростимуляцией умеренной силы. В процессе обучения движения собаки ограничивались, и животное не могло уклониться от болезненных ударов током. М. Селигман предположил, что, после того как у собаки сформируется ассоциативная связь, при звуке звонка она будет пугаться и убегать или продемонстрирует какие-то другие формы избегающего поведения. После обучающих проб собака помещалась в клетку, разделенную на две части невысокой решеткой. Перегородка была хорошо видна, и собака, если бы захотела, вполне могла бы ее перескочить. К изумлению Селигмана, когда зазвонил звонок, собака ничего не стала делать. Тогда он решил снова ударить ее током, но опять ничего не произошло. Собака просто лежала. Когда в клетку помещали необученную собаку, она, как и предполагалось, при ударе током немедленно перепрыгивала на безопасную сторону. Таким образом, первая собака усвоила, что от удара ей не убежать, и поэтому даже не пыталась это сделать, хотя обстоятельства ей благоприятствовали. Собака научилась быть беспомощной и пассивной; другими словами, она научилась быть заложником<sup>10</sup>.

Теория приобретенной беспомощности была применена для объяснения поведения людей при депрессии — состоянии, которое характеризуется неспособностью управлять собственной жизнью, безразличием ко всему и отсутствием эмоций. Было обнаружено, что люди в депрессии «научились» быть беспомощными и уверовали в бесполезность любых действий.

Теория приобретенной беспомощности оказалась весьма полезной для понимания депрессии. Ученые также обнаружили, что существуют люди, не впадающие в депрессию даже после неоднократных тяжелых переживаний. Исследование Селигмана показало, что депрессия заставляет видеть нежелательные события в мрачном свете.

Люди, позволяющие себе переключаться на «плохое», начинают воспринимать ситуацию как безнадежную в отличие от тех, чей образ мыслей более позитивен. К сожалению, как и собаки в опытах Селигмана, многие из нас могут оказаться в заложниках собственной пассивности и постоянного ощущения боли, не желая понять, что даже когда к твоему затылку приставлен пистолет, нужно найти в себе силы на то, чтобы что-то предпринять. Есть люди, которые в подобных обстоятельствах сохраняют способность говорить, думать и действовать. Но есть и другие, которым не угрожают оружием, но они живут, постоянно ощущая себя заложниками начальника, коллеги, супруга, друга — всех, кто имеет над ними власть.

## **Стокгольмский синдром и менталитет заложника**

Термин *заложник* часто ассоциируется с чрезвычайной ситуацией, когда один человек или группа людей, называемых террористами, захватывает одного или нескольких пленников с целью получения чего-либо. Известен необычный случай, когда между заложником и террористом установилась эмоциональная связь.

В апреле 2005 года полиция арестовала убийцу по имени Рандольф Дайал, который при побеге из тюрьмы штата Оклахома в 1994 году похитил Бобби Паркер и жил с ней почти одиннадцать лет. Муж Бобби служил помощником тюремного надзирателя, их дочерям было восемь и десять лет. Вот что рассказал Дайал:

«Я целый год старался вправить ей мозги. Я заставил ее поверить в то, что друзья были врагами, а враг — другом». Следователи пришли к выводу, что все эти годы Паркер удерживали от побега угрозы Дайала расправиться с ее семьей. На Бобби Паркер не было наручников, и она не была связана. Иногда она могла даже самостоятельно пользоваться автомобилем. Но она находилась в плену у собственных страхов и чувства бессилия. Такая необычная связь могла возникнуть вследствие глубокого эмоционального шока, вызванного страхом собственной смерти или гибели кого-то из близких.

Позитивные чувства по отношению к своему захватчику могут развиваться спонтанно и помимо воли человека. Это явление получило название стокгольмского синдрома в память о ситуации, когда заложники стали испытывать симпатию к террористам, из чувства солидарности встали на их сторону и защищали преступников перед властями. Стокгольмский синдром — небывалый пример стремления заложников выжить.

23 августа 1973 года в Стокгольме двое грабителей, вооруженных автоматами, ворвались в банк. Они захватили четырех человек — трех женщин и одного мужчину — и удерживали их 131 час. Заложники находились в подвале, привязанные к динамиту, пока 28 августа их не освободили. Но во время осады заложники демонстрировали все возрастающую враждебность в отношении полиции. Пленники стали чувствовать, что преступники защищают их от полицейских. После освобождения они продолжали считать, что их захватчикам угрожают, жестоко с ними обращаются, и опасались за их жизни. Из интервью, взятого после освобождения, было ясно, что бывшие заложники поддерживали своих захватчиков и опасались властей, пришедших им на помощь. Одна из женщин впоследствии стала членом группы захватчиков, а другая организовала фонд их поддержки. Очевидно, что между заложниками и теми, кто взял их в плен, возникла глубокая эмоциональная связь<sup>11</sup>.

Возможно, наиболее известным случаем проявления стокгольмского синдрома является случай с Патти Херст. В феврале 1974 года наследница миллионера была похищена Армией освобождения симбионтов и зашла настолько далеко, что стала помогать группе вооруженных банковских грабителей. Впоследствии, когда стали ясны глубинные причины поведения Патти, власти освободили ее из тюрьмы.

Стокгольмский синдром является одним из наиболее интересных проявлений привязанности и возникновения контакта. Существует механизм выживания, благодаря которому заложник, находящийся в ситуации угрозы для жизни, в эмоциональном шоке, начинает испытывать благодарность за то, что ему все еще позволено жить. Когда при этом он получает еду и питье, его благодарность возрастает, а связь с преступником углубляется. «Дары» вроде разрешения посетить туалет и просто походить делают связь еще теснее. Бывший враг превращается в союзника. Дальнейшие контакты и диалог могут привести к тому, что заложник начнет оправдывать для себя цели захватчика. Фактически, как мы увидели на примере Патти Херст, пленник может даже начать действовать на стороне террориста.

То же самое порой происходит, когда у человека возникает связь с тем, кто постоянно прибегает к словесной агрессии и дурному поведению, используя наказания в качестве средства контроля. Человек оказывается в заложниках, если не может понять, что у него есть силы оградить себя от насилия или уйти. Это классический пример отношений «жертва-преследователь», основанных на эмоциональной связи, при которой боль обесценивается из-за страха быть покинутым<sup>12</sup>.

Однако стокгольмский синдром наблюдается не у всех заложников, поскольку связь с захватчиками может и не возникнуть — вследствие поведения той или иной стороны. Как уже было сказано, установление связи с захватчиком — это хорошая стратегия выживания, если она может быть разорвана

при появлении помощи или возможности бежать. Однако для некоторых бывших заложников проще говорить о разрыве, чем пойти на такой шаг, и сохраняющаяся связь причиняет им острую боль и запутывает жизнь.

Недавно еще один банковский грабитель, взявший заложников, был подстрелен полицейским снайпером. Когда он упал на пол, две женщины подняли его и потащили к двери, под новые пули. Некоторые люди обладают своего рода психологическим иммунитетом. Они настолько личностно сильны, что способны «не отдавать свою энергию» захватчику либо, если это окажется более безопасным, могут сразу же вернуть ее назад. В подобных ситуациях всегда необходимо помнить, какова ваша цель. Ясно осознайте, что вам нужно, и действуйте так, чтобы с наибольшей вероятностью достичь желаемого. В ситуации захвата целью обычно является выживание, а наилучшей стратегией — установление контакта.

В некоторых случаях сопротивление может спровоцировать только еще более враждебные действия. События, произошедшие в городе Уэйко, штат Техас, показывают, что крайние ответные меры порой приводят к трагедии.

В феврале 1993 года Бюро по контролю за продажей алкогольных напитков, табачных изделий и оружия организовало облаву на секту Колена Давидова, возглавляемую Дэвидом Коришем. Предполагалось, что у секты были большие запасы оружия и взрывчатки. Согласно отчетам, когда группа, имевшая ордера на арест, прибыла к зданию, занимаемому сектой в Уэйко, почти сразу началась перестрелка, приведшая к гибели четырех агентов и шестерых членов секты. В дело вступили сотрудники ФБР, и началась длительная осада. Более пятидесяти дней власти пытались убедить сектантов сдаться. Все закончилось утром 19 апреля, когда в дело пошла боевая техника ФБР. Несколько часов велась атака слезоточивым газом. Вскоре после полудня здание охватил огонь. К концу дня более семидесяти человек — мужчин, женщин и детей — были мертвы.

Что спровоцировало нападение на штаб-квартиру секты в Уэйко — гибель четырех агентов в первой перестрелке и связанное с этим переживание утраты? Возможно, если бы представителям властей удалось справиться с гневом и усталостью и сдержать инстинктивное желание атаковать неприятеля, они смогли бы продолжить переговоры и найти мирное решение? Парламентское расследование до сих пор не дало ответа на эти вопросы.

Окружной шериф Джек Харуэлл, знавший Дэвида Кориша много лет, говорил: «Я бы поступил иначе. Думаю, если бы я к нему [Коришу] обратился, он бы стал говорить со мной. Я бы сказал, что нам нужно войти и вручить ордера на арест. Ведь они считали эту территорию своей»<sup>13</sup>. Но такой возможности у шерифа Джека Харуэлла не было, ведь при проведении операции все решили без него. Могли ли его отношения с Дэвидом Коришем изменить исход событий?

Уроки, извлеченные из этой истории, вполне применимы в мире бизнеса. Когда отделы спорят по поводу площадей или мнения коллег расходятся, диалог, простое обсуждение проблемы зачастую позволяют избежать противостояния.

## **Противоядие — в установлении контакта**

За годы работы переговорщиком я понял, что люди не должны считать себя беспомощными. От безысходности существует противоядие — это установление контакта.

Ранним субботним утром 12 марта 2005 года жительница Атланты Эшли Смит была захвачена у себя дома Брайаном Николсом. Накануне он убил четырех человек в здании суда. Николс застрелил судью, представителя шерифа, стенографистку и, чуть позже, зрителя на стоянке. Эшли Смит осталась невредимой. Как это ей удалось? Она вступила с Николсом в контакт. Сначала Николс связал Смит, вставил ей в рот кляп и сказал: «Я не желаю тебе