
МАРК ҐОУЛСТОН

Я ЧУЮ ВАС НАСКРІЗЬ!

Як порозумітися
будь з ким

З передмовою Кейта Феррацці,
автора «Ніколи не їжте наодинці»
та «Ваш надійний тил»



«Моноліт»
Дніпро — 2019

УДК 65.013

ББК 60.55

Г 74

Г 74 Я чую вас наскрізь! Як порозумітися будь з ким / Марк Гоулстон ; пер. з англ. А. Жищинської — Дніпро: Моноліт, 2019. — 264 с.

ISBN 978-617-577-161-7

Світ прекрасний, тільки люди його псують. Як тут зарадити? Є два варіанти: стати відлюдником або прочитати цю книжку. В ній досвідчений психіатр, бізнес-консультант і коуч, який свого часу навчав перемовників ФБР, пояснює причини нестерпної поведінки і пропонує ефективні методи, щоб змусити будь-кого дослухатися до вас, змінити гнів чи неприхильність на ласку, а відчайдушний спротив — на згоду.

Достукатися до «непробивної» людини, переконати будь-кого будь у чому, погасити палку суперечку, справити блискуче враження, врятувати кар'єру, компанію, шлюб чи навіть чиесь життя тепер для вас не проблема. Головне — пам'ятати, що секрет злагоди полягає не в умінні говорити, а в умінні слухати й чути, чого насправді прагне співрозмовник. Книжка навчить руйнувати мури непорозуміння та зводити мости між людьми.

© Марк Гоулстон, 2010. Опубліковано АМАСОМ, підрозділом American Management Association, International, New York.

© Переклад українською мовою, видання українською мовою, оформлення ТОВ «Видавництво “Моноліт”», 2019

Усі права застережено, зокрема право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Правову підтримку видавництва забезпечує компанія Web-protect



ISBN 978-617-577-161-7

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

ЗМІСТ

Передмова Кейта Феррацці	11
Вступ	13
Подяки	15
ЧАСТИНА І. Секрет порозуміння	19

1 Хто тримає ВАС у заручниках?	20
Цикл переконання	25
Секрет: порозумітися просто	28
2 Трішки науки: як мозок переходить від «ні» до «так»	32
Тришаровий мозок	33
Захоплення мигдалини та кінець раціонального мислення	34
Дзеркальні нейрони	37
Від теорії до практики	42

ЧАСТИНА ІІ. Дев'ять основних правил порозуміння	43
--	-----------

3 Перейдіть від прокляття до згоди	45
Спершу опануйте себе	46
Найголовніше — швидкість	47
Перехід від прокляття до згоди	48
Сила «Прокляття!»	50
Вправа на швидкість «від прокляття — до згоди»	50

4	Налаштуйтеся слухати	55
	«Але ж я слухаю... Чи не так?»	57
	Чи добре ви знаєте людей, з якими давно знайомі?	61
5	Нехай ваш співрозмовник відчує, що його розуміють	65
	Чому люди змінюються, відчувши, що їх розуміють?	68
	Як допомогти людині відчутти, що її розуміють	71
6	Будьте зацікавленими, а не цікавими	75
	«Цікавий» йолоп	77
	Не вдавайте зацікавлення — цікавтеся щиро	79
7	Нехай людина відчує, що її цінують	85
8	Допоможіть людям дати волю емоціям і думкам	90
	Як позбавити людину дистресу	91
	Як допомогти людині видихнути з полегшенням	94
9	Спершу позбудьтеся дисонансу	99
	Небезпеки корпоративного дисонансу	106
	Якщо дисонансу не уникнути, попередьте про нього	108
10	Якщо здається, що все втрачено, — відкрийтеся людям	111
	Відкрийтеся іншим — і вони відкриються вам	113
11	Уникайте токсичних людей	118
	Причепи	119
	Кривдники	123
	Трутні	127
	Нарциси	127
	Психопати	130
	Погляньте у дзеркало: у кому насправді проблема?	131

ЧАСТИНА III. Дванадцять простих методів встановлення контакту й переконання	135
12 Питання про неможливе	137
13 Магічний парадокс	143
Каскад «так»	145
Завоювання довіри	147
14 Емпатичний удар	150
Як це діє	153
Коли використовувати емпатичний удар	154
Сила аналогії	156
15 Зворотний удар (Емпатичний удар № 2)	159
16 «Ви справді так вважаєте?»	166
17 Сила «хм...»	171
18 Попередьте про проблему	179
19 Від трансакції до трансформації	185
Переговори проти діалогу	186
Яке запитання змусить вас поглянути догори?	191
20 Пліч-о-пліч	193
21 Заповніть прогалини	200
22 Здолайте шлях до «ні»	206

23	Щира подяка і щире вибачення	210
	«Дякую» проти щирої подяки	211
	Щире вибачення	213
ЧАСТИНА IV. Швидкі рішення у семи складних ситуаціях		217
<hr/>		
24	Пекельна команда	218
25	Кар'єрна драбина	224
26	Нарцис за столом переговорів	227
27	Новенький у місті	231
	Етап видимості	232
	Етап надійності	233
	Етап вигідності	234
28	Емоційний вибух	236
29	Порозумітися із самим собою	241
30	Шість рукостискань	248
	Створюйте ситуації «віч-на-віч»	249
	Знайдіть віртуальних соратників	250
	Установіть контакт з «охороною»	251
	Післямова	255
	Про автора	256
	Лекції та семінари	258

Ворренові Беннісу, вчителю, другові й натхненнику, який допоміг мені зрозуміти: якщо ви справді уважно слухаєте людей, намагаєтеся збагнути, що вони мають на увазі, й цікавитесь ними, то у вас значно більше шансів схилити їх до своєї думки й переконати зробити те, що вважаєте за потрібне.

Присвячую пам'яті Едвіна Шнайдмана, першопрохідця у сфері запобігання самогубствам, засновника Центру запобігання самогубствам у Лос-Анджелесі.

Якщо ви справді прислухаєтеся, то завжди почувете страждання, страх, біль чи надії та мрії інших. Відчувши, що ви слухаєте і *розумієте* її, людина заспокоюється й відкриває вам свої розум і серце.

Едвін Шнайдман

Моїм читачам, яким можу передати ці важливі знання.

ПЕРЕДМОВА КЕЙТА ФЕРРАЦЦІ

Керівники, виконавчі директори та менеджери з продажу часто кажуть мені: «Говорити з цією людиною — наче битися головою об кам'яний мур».

Почувши такі слова, я відповідаю: «Припиніть битися об мур головою, натомість шукайте розхитану цеглину». Знайдіть цю цеглину — те, що людині насправді потрібно від вас, — і ви зумієте подолати найважчі бар'єри та спілкуватися з іншими так, як ніколи не могли собі й уявити.

У таких ситуаціях я одразу згадую свого друга й колегу Марка Гоулстона. Марк володіє майже магічним умінням знаходити підхід до будь-кого: виконавчих директорів корпорацій, керівників, клієнтів, пацієнтів, непримиримих членів сім'ї чи навіть людей, які утримують заручників, — тому що він завжди шукає розхитану цеглину. Він майстер знаходити спільну мову з непробивними людьми. Прочитавши цю книжку, ви зрозумієте, як йому це вдається.

Я познайомився з Марком завдяки його книжкам «Не заважайте собі»* й «Не заважайте собі на роботі»**. Його книжки, його робота і, що найважливіше, сам Марк так вразили мене, що я шукав зустрічі з ним. Тепер ми бізнес-партнери. Він став одним з інтелектуальних лідерів Ferrazzi Greenlight і моїм надійним радником. Я спостерігав за його роботою і тепер розумію, чому всі — від ФБР до Опри — уважно слухають, коли Марк розповідає про те, як спілкуватися з людьми. Його методи, хоч би якими простими здавалися, *справді працюють*.

* Mark Goulston, Philip Goldberg. *Get Out of Your Own Way: Overcoming Self-Defeating Behavior*: TarcherPerigee; Reissue edition, 1996. — *Прим. ред.*

** Mark Goulston. *Get Out of Your Own Way at Work... and Help Others Do the Same: Conquering Self-Defeating Behavior on the Job*: Putnam Adult, 2005. — *Прим. ред.*

Нехай вас не лякає те, що Марк — психіатр. Він також один із найкращих бізнес-комунікаторів, яких я зустрів. Приведіть його в офіс, де працівники конфліктують між собою, чи до команди з продажу, яка не може домовитися з клієнтами, чи в компанію, де всі занепали духом, а продуктивність знизилася, — і він швидко розв’яже цю проблему так, що всі залишаться задоволеними.

Якщо ви хочете досягти такого самого успіху в спілкуванні, вам не знайти кращого вчителя, ніж Марк. Він чудовий, веселий, добрий, здатний надихати, запалювати, а його історії — від оповідок про непроханих гостей у вихідні до епізодів з участю Френсіса Лі Бейлі* — можуть не лише розважити вас, а й змінити ваше життя. Тому насолоджуйтеся і використовуйте нові ефективні навички, щоб зробити недоступних, непробивних людей своїми соратниками, відданими клієнтами, вірними колегами і друзями на все життя.

Кейт Ферраці

* Відомий американський юрист, який брав участь у багатьох гучних судових процесах 1960-х як громадський захисник. — *Прим. ред.*

ВСТУП

Щодня до мене звертаються люди з усього світу, щоб розповісти, як книжка «Я чую вас наскрізь!» змінила їхні життя. Ці історії тішать і надихають мене, бо я щиро вірю, що ми можемо «зцілити світ розмова за розмовою».

Я читаю листи й дописи найрізноманітніших людей. Виконавчих директорів та домогосподарок. Міністрів, менеджерів з продажу, вчителів і поліцейських. Випускника коледжу, який отримав «неможливу» роботу, тому що навчився слухати. Жінки, яка врятувала свою кар'єру, знайшовши спільну мову з недоступним босом.

Багато листів, які я отримав, викликали в мене сльози. Наприклад, одна мати з Омахи написала мені, що завдяки порадам із книжки «Я чую вас наскрізь!» змогла порозумітися зі своєю названою дочкою. Чоловік з Індії писав, що заговорив з батьком після двадцятирічного мовчання.

Інші читачі змушували мене заливатися сміхом. Ось одне з моїх улюблених повідомлень: «Я уважно слухаю свою матір уже тиждень. Вона дуже щаслива і не розуміє, що зі мною трапилося».

Мені лестять слова цих читачів, і я ціную їхню готовність витратити час і докласти зусиль, щоб зв'язатися зі мною. Вдячний їм за те, що вони підтверджують дві речі, які я пізнав на власному досвіді. По-перше, просто слухаючи людей, вони зможуть змінити своє життя, а ви — своє. По-друге, майже всі люди, хоч би якими вони були й хоч би де жили, неодмінно відгукнуться, якщо слухати їх щиро й без лукавства.

Мої читачі знову й знову повторюють, що, слухаючи, вони більше піклуються про інших — і виявляють свої найкращі й найцінніші риси. Один чоловік сказав: «Уважно слухаючи, я довів самому собі,

що є справді небайдужою людиною. Нарешті відчуваю, що *заслужую* бути успішним і щасливим».

Сподіваюся, що, як і ці читачі, ви усвідомите: секрет спілкування полягає не в балакучості, а в умінні слухати. Якщо ви помітите, що людина хоче розповісти щось важливе, і дасте їй змогу це зробити, вас здивує те, що трапиться опісля.

На завершення хочу щиросердно подякувати всім читачам, які великодушно розповіли мені про себе. Також дякую новим читачам за те, що дозволили мені поділитися з вами своїми ідеями. Сподіваюся, що невдовзі почую й ваші історії успіху.

Марк Гоулстон

ПОДЯКИ

Зі всіх моїх книжок я найбільше пишаюся саме цією. Однак, якщо вона матиме успіх, то лише завдяки мудрим, небайдужим, люблячим, критичним і великодушним людям, завдяки їхнім внескам і підтримці.

Найперше дякую читачам, пацієнтам, клієнтам і замовникам, які довіряли мені свої надії та страхи і дозволили розповісти вам те, про що я дізнався, допомагаючи їм.

Вдячний Біллові Гледстоуну та Мінгові Расселлу, моїм незмінним лояльним агентам із Waterside Productions за їхній внесок і підтримку й за те, що відважували мені стусана, коли я надто вперто наполягав на своєму. Сердечно дякую Еллен Кедін, головній редакторці видавництва АМАСОМ Books, за її любов до цього проекту і здоровий глузд: ми одразу помічали, коли відхиляємося від основного курсу — виправдати сподівання читачів. Еллен була стерном і водночас швертом під час нашої подорожі, отож саме завдяки їй з'явилися найкорисніші й найпростіші у використанні інструменти, які ви знайдете в цій книжці. Дякую Сандрі Вогел, старшій тренерці з питань лідерства й консультантці Центру лідерства Університету Ксав'є в Цинциннаті, що в Огайо, за її безцінну допомогу під час роботи над новим виданням цієї книжки. Щиро дякую Елісон Блейк, яка допомогла конкретизувати мої ідеї, та моєму незмінно відданому редакторові Джонові Даффу з Penguin Putnam.

Висловлюю вдячність моїм близьким друзям і блискучим PR-фахівцям: Томові Бреннану, Пем Голам, Чері Керр, Енні Дженнінгс і Пакстону Квіглі. Красно дякую Лінн Джонсон з Fast Company, яка наповнює мою колонку «Авангард» й мої блоги; Маркові Бускаглі з Tribune Media Services, який веде мою колонку «Розв'яжіть будь-яку проблему з доктором Марком»; Аріанні Гаффінгтон (Huffington Post), Метту

Адельману (PeopleJam), Келлі Джадон (Basil and Spice) і Марісі Порто (Divorce360), які фігурували в моїх блогах та в інших матеріалах.

Також я зобов'язаний Кейту Феррацці, Джонові Келлі, Джеффові Каплану, Джимові Геннону, Пітерові Вініку, Кіллі Джонсон, Бо Меннінгу, Крісові Таффлі та іншим людям, з якими я познайомився і досі працюю в лос-анджелеській компанії Ferrazzi Greenlight. Спочатку Кейт хотів назвати свій першокласний бестселер «Ніколи не їжте наодинці» інакше — «Ви нічого не досягнете самотужки». І це щира правда! А його остання книжка — «Ваш надійний тил» — наголошує, що важливо знайти людей, які підтримають вас, скажуть вам правду й дадуть стусана (тоді, коли це потрібно).

Завдяки впливу цих особистостей я відкрився світу людей, які готові запропонувати мені допомогу. Особливої згадки заслуговують Мартін Еддісон (Video Arts); Тоні Бекстер (Disney); Лі Кантер; Джейсон Калаканіс (Mahalo); Кріс Коффі, Стівен Деннінг, Марті Едельстон і Марджорі Абрамс (Boardroom); Пол і Сара Едвардси та Бронвін Фраєр (Harvard Business Review); Дейв Фуллер (Costco Connection); Майкл Герваіс (Pinnacle Performer); Тааво Годфредсен (Skillsoft); Каталіна Грог (Groh Productions); Шон Гантер (Skillsoft); Лінда Кейн (Bank of New York Mellon); Дейв Логан (Tribal Leadership); Марті Немко (NPR); Стейсі Філліпс (Phillips, Lerner, Lauzon and Jamra); Біллі Піттард (Lynda.com); Тоні Роббінс; Девід Рок (Neuroleadership); Карен Салмансон (Bounce Back); Гезер Шей Шульц; Едвін Шнайдман (UCLA); Лео Тільман (Financial Darwinism); Ребекка Торпі (Manatt); Джош («Боббі Фішер») Вайцкін і Пітер Вайбров (UCLA).

Також дякую тим лідерам, час яких на вагу золота, але які однаково зуміли викроїти хвилинку, щоб поговорити зі мною, — Скоттові Адельсону (Houlihan Lokey); Шерон Аллен (Deloitte); Джеффрі Берґу (ICM); Анжелі Брейлі (Wellpoint); Майку Крітеллі (Pitney Bowes); Бобові Екертю (Mattel); Вернерові Ергарду; Джонатанові Філдінгу (L. A. County Public Health); Джимові Фрідмену (Barrington Associates);

Біллу Джорджу (колишньому виконавчому директорові Medtronic, професорові Harvard Business School); Маршаллові Голдсміту; Джимові Гуднайту (SAS); Пітерові Губеру (Mandalay); Марку Віктору Гансенові (Chicken Soup); Франсес Гессельбейн (Leader to Leader Institute); Леонардові Клайнроку (UCLA); Майку Левену (Georgia Aquarium); Джимові Маццо (Advanced Medical Optics); Іванові Міснеру (BNI); Омарові Нурзеду (Tri-Cities Regional Center); Томові О'Тулу (Hyatt); Біллові Квіксільверу (Manatt); Карлі Сінгер (LA's Best); Скоттові Шерпу (Ultimate Software); Джимові Сінегалу (Costco); серові Мартіну Сорреллу (WPP); Бобові Саттону (Stanford); Леррі Томасу (Guitar Center); Реймондові Таю (United Liquors); Вільяму Юрі (Harvard); Двейнові Воллу (White & Case); Девідові Вену (Harvard Business Publications).

Безмежно вдячний моїй люблячій та відданій сім'ї — дружині Лізі й дітям Лорен, Емілі та Біллі, які завжди нагадують мені, що не варто сприймати себе надто серйозно; також моїй матері Рут, братам Ноелю та Робертові і їхнім сім'ям за те, що дарують мені свою любов і довіру.

І насамкінець висловлюю щиру подяку людям, живим і покійним, завдяки підтримці яких упродовж останніх десятиліть я мав змогу вчитися й прямувати до успіху: Девідові Екертю, Сенді Арчеру, Розанні Бадовскі, Джоелові Бейгелмену, Моніці Беллерд, Стенові Беркі, Лоретті Берретт, Джордонові Бендеру, Гелові Бергмену, Девісові Блейну, Девідові Бусу, Леррі Брауну, Ерікові Бруку, Шелу Брукерові, Джону Кемпбеллу, Стенові Дікену, Сюзан Дамонд, Кеті Доені, Джимові Дорсі, Альбертові Дорскінду, Стівенові Дріммеру, Джонові Даффу, Джеффрі Данбару, Нейлові Ельмучі, Верені Флоренс, Девідові й Геулу Фогелсонам, Джонові Фоксу, Сенді Фокс, Кенові й Лінн Франклінам, Пітерові Фросту, Гері Гарбовітцу, Леррі Герберу, Селвінові Герберу, Гаррі Глейзеру, Роджерові Гоффу, Філіпові Голдбергу, Кеті Грінберг, Гордонові Грегорі, Кевінові Грегсону, Арленові Ганнеру, Голлі Гастлін, Сайросу Гекмету, Брюсові Геллеру, Браянові Гемсворсу, Патрікові Генрі, Шеріл Годжсон, Полові Гайнсу, Грейс Джамрі, Енні Дженнінгс, Престонові Джонсону, Мартінові Джозефсону, Джоелю Кабакеру,

Браянові Катцу, Джимові Кеннеді, Ненсі Кент, Джеффові Кічівену, Джону Кінгу, Браянові Куртцу, Трейсі Квікер, Пітерові Лаузону, Марку Лефко, Девідові Лерману, Марку Лернеру, Девідові Леврієру, Лізі Лінг, Марку Ліпісу, Енді Ладламу, Джеймсові Ладвіку, Крісу Белбергу, Стівенові Меллі, Вікі Мартіну, Кену Маклеоду, Вільямові Макнарі, Френкові Мелтону, Стіву Мінделу, Ребецці Нассі, Майклові Паркеру, Кімберлі Піз, Стейсі Філліпс, Мартінові Пічінсону, Карен Пойнтер, Кенові Поталіво, Скоттові Регбергу, Тімові Рубену, Маркові Ріслі, Террі Робінсону, Деборі Родні, Патрісії Ромейн, Іванові Розенбергу, Лі Раяну, Міллісенті Санчес, Маєру Санкарі, Сузані Сантос, Гейл Шейпер-Гордон, Моррі Шестмену, Грегові Сілу, Деборі Шеймс, Біллові Шерману, Марку і Міі Сільверманам, Стенові Сталу, Робертові Штраусу, Ронові Супанкіку, Ерікові Таобу, Тоні Трупіано, Томові Тіррелу, Моніці Урквіді, Марсії Вассерман, Бобові Вайнбергу, Джоелові Вайнштайну, Патрісії Віллер, Вордові Вімену й Галі Фішер-Райт.

ЧАСТИНА I

СЕКРЕТ ПОРОЗУМІННЯ

Деякі щасливчики, наче за помахом чарівної палички, змушують інших підтримувати їхні плани, цілі чи бажання. Але насправді така здатність привертати до себе людей — це не магія. А мистецтво... й наука. І все простіше, ніж ви думаєте.

1

Хто тримає ВАС у заручниках?

Добре керівництво — це мистецтво робити проблеми такими цікавими, а способи їх розв'язання такими конструктивними, щоб усі хотіли працювати над ними.

*Пол Гокен, автор книжки
«Природний капіталізм»*

Просто зараз у вашому житті є людина, до якої потрібно достукатися. Але не вдається, і це доводить вас до божевілля. Можливо, це хтось із роботи — підлеглий, член команди, клієнт чи керівник. Чи хтось із близьких — партнер, батько або мати, зухвала дитина-підліток чи розлучений «колишній».

Ви випробували все: логіку, переконання, силу, благання, гнів — але щоразу заходили в глухий кут. Ви розгнівані, налякані чи роздратовані. І думаєте: «Що робити тепер?»

Прирівняйте цю ситуацію до захоплення заручників. Чому? Тому що ви не можете звільнитися. Ви потрапили в полон чужого опору, страху, ворожості, апатії, впертості, егоїзму чи потреби емоційної підтримки — і власної нездатності вжити ефективних заходів.

І саме цієї миті з'являюсь я.

Я звичайна людина — чоловік, батько, лікар. Але досить давно виявив, що маю особливий дар. Поставте мене в будь-яку ситуацію —

і я зможу достукатися до людей. Я зумію переконати недовірливих керівників, розлючених працівників чи конфліктну команду працювати спільно, щоб розв'язати проблему. Я допоможу порозумітися членам сімей, які переживають не найкращі часи, і подружнім партнерам, які ненавидять одне одного всіма фібрами душі. Я навіть зможу вплинути на людей, які утримують заручників, і на пригнічених осіб, які стоять за крок від самогубства.

Я не знав, чим те, що робив я, відрізнялося від того, що робили всі інші, але не сумнівався, що це працює. Я знав, що не був найрозумнішим, але усвідомлював, що мені не просто таланить. Адже мій підхід працював завжди, у ситуаціях з різними людьми, за різних обставин. Але чому він працював?

Аналізуючи свої методи, я знайшов відповідь. Виявилось, що я використовував простий набір методів — деякі з них виявив самостійно, інших мене навчили наставники й колеги, — які створюють тягу. Тобто приваблюють до мене людей, навіть якщо ті намагаються відсторонитися.

Щоб зрозуміти це, уявіть, що вам потрібно виїхати на крутий схил. Якщо спробуєте зробити це з високою швидкістю, колеса буксуватимуть і ковзатимуть. Та якщо ввімкнете нижчу передачу, то здобудете контроль. Ви наче притягнете дорогу до себе.

Більшість людей, намагаючись порозумітися з іншими, вмикає високі передачі. Вони переконують. Заохочують. Сперечаються. Наполягають. І саме так створюють опір. Якщо ви хочете застосовувати методи, які я пропоную, вам доведеться чинити навпаки: слухати, запитувати, віддзеркалювати й повторювати те, що почули. Тоді люди відчуватимуть, що їх помічають, розуміють і поділяють їхні почуття. І це несподіване перемикання на нижчу передачу приверне їх до вас.

Завдяки потужним методам, про які йдеться в цій книжці, ви зумієте легко й просто, часто за лічені хвилини, переконати людину змінити «ні» на «так». Я застосовую їх щодня, щоб залагоджувати сімейні конфлікти та допомагати озлобленим подружнім партнерам знову

покохати одне одного. Я використовую їх, рятуючи компанії, що перебувають на межі банкрутства, переконуючи керівників, які ворогують між собою, ефективно співпрацювати, навчаючи менеджерів з продажу взаємодіяти з нестерпними клієнтами. Ці методи я застосовую, щоб допомогти агентам ФБР та людям, які ведуть перемовини про звільнення заручників, досягти свого у найскладніших ситуаціях, коли постає питання життя і смерті.

Насправді у вас багато спільного з перемовниками у справах заручників — якщо йдеться про порозуміння з людьми, які не хочуть вас слухати. Тому розпочну цю книжку з історії Френка.

Френк сидить у своєму авто на стоянці великого торгового центру. Ніхто не наближається до чоловіка, бо він приставив до горла дробовик. Спецпризначенців і команду перемовників уже викликали. Бійці спецпризу розміщуються за іншими автомобілями, намагаючись не розхвилювати чоловіка.

Очікуючи на підмогу, вони збирають інформацію про Френка. Йому тридцять із хвостиком. Працював у відділі обслуговування клієнтів у великому магазині електроніки, але півроку тому його звільнили за те, що грубіянив покупцям і колегам. Чоловік ходив на кілька співбесід, але так і не влаштувався на роботу. Часто сварився з дружиною і гримав на двох малих дітей.

Місяць тому його дружина разом з дітьми переїхала в інше місто, до своїх батьків, сказавши Френкові, що їм варто пожити окремо, поки він не дасть ладу своїм думкам та почуттям. Невдовзі хазяїн квартири вигнав чоловіка, бо той не оплатив оренди. Френк знайшов обшарпану кімнатку в бідному районі міста. Він не миється й не голиться, майже нічого не їсть. А заборонний ордер*, який Френк отримав напередодні подій на стоянці торгового центру, став останньою краплею.

* Заборонний ордер — судова постанова, яка обмежує поведінку винуватця жорстокого поводження, зазвичай її видають, щоб на певний час заборонити агресорові спілкуватися з постраждалими членами сім'ї. — *Прим. ред.*

Тепер головний перемовник заспокійливо каже чоловікові:

— Френку, це лейтенант Еванс. Я хочу порозмовляти з тобою, тому що з цієї ситуації є кращий вихід, ніж самогубство. Знаю, тобі здається, що вибору немає, але це не так.

— Ти нічого не знаєш, чорт забирай! — вигукує Френк. — Ти такий самий, як і всі інші. Йди до біса і дай мені спокій!

— Я не можу так вчинити, — відповідає лейтенант Еванс. — Ти посеред стоянки торгового центру з приставленим до горла дробовиком, тому я повинен допомогти тобі.

— Йди до дідька! Мені не потрібна допомога! — огризається Френк.

Така розмова з кількахвилинними паузами триває вже годину. Спецпризначенці дедалі більше дізнаються про Френка і розуміють, що він не погана людина, просто дуже збентежена і розлючена. Команда бійців готова ліквідувати чоловіка, якщо він вирішить пригрозити своїм дробовиком комусь іншому. Але всі, окрім Френка, сподіваються, що конфлікт вдасться розв'язати мирно. На жаль, шанси на це, здається, не надто високі.

За півтори години прибуває ще один перемовник — детектив Крамер. Він прослухав курс ведення перемовин під час звільнення заручників, який я читаю працівникам поліції й ФБР.

Детективові вже надали коротку інформацію про Френка і доповіли про перебіг перемовин. Отож Крамер пропонує лейтенантові:

— Скажи цьому хлопцеві щось таке: «Мабуть, ти вважаєш, що ніхто не розуміє, як це — коли вже спробував усе можливе і в тебе залишився тільки один вихід, чи не так?»

— Що ти таке кажеш? — дивується Еванс.

Крамер повторює:

— Саме так, скажи йому: «Мабуть, ти вважаєш, що ніхто не розуміє, як це — коли вже спробував усе можливе і в тебе залишився тільки один вихід, чи не так?»

Еванс погоджується, каже це Френкові, і той також здивовано перепитує:

— Що?

Еванс повторює, і Френк погоджується:

— Так, ти маєш рацію, ніхто не розуміє мене. Усім начхати!

Крамер підбадьорює лейтенанта:

— Чудово, ти почув перше «так». Продовжуймо. Будемо відштовхуватися від цього.

Тепер детектив пропонує Евансові сказати: «Упевнений, ти відчуваєш, що ніхто не знає, як це — розпочинати кожен день, усвідомлюючи, що все знову піде не так, правда ж?»

— Так, кожного бісового дня відбувається те саме! — вигукує Френк.

Крамер радить Евансові повторити те, що він почув, щоб отримати додаткове підтвердження.

— Власне тому, що ніхто не знає, як це важко, тому, що людям байдуже, тому, що все летить шкереберть, ти сидиш у своїй машині зі зброєю в руках і хочеш покінчити з усім цим, я правильно зрозумів? — запитує Еванс.

— Так, — відповідає Френк, і з його голосу зрозуміло, що він поволі заспокоюється.

— Розкажи мені про це. Що трапилося з тобою? Коли востаннє у твоєму житті все було добре і як ти потрапив у таке лайно? — просить Еванс.

Френк починає згадувати, що сталося з ним після звільнення.

Коли він запинається, Еванс каже:

— Зрозуміло... Розкажи докладніше.

Френк далі розповідає про свої проблеми. Якоїсь миті Крамер радить Евансові:

— Запитай: «І це все тебе розлютило? Роздратовало? Збентежило? Позбавило надії? Що саме ти відчув?».

Еванс чекає, доки Френк підбере слова, щоб найкраще описати свої відчуття.

— Мені це остогидло, — нарешті каже той.

— Тобто тобі все остогидло, а заборонний ордер став останньою краплею? — уточнює Еванс.

— Так, — погоджується Френк. Його голос, раніше ворожий, звучить значно тихше.

Ще кілька хвилин тому чоловік відмовлявся говорити, а тепер він слухає перемовника й підтримує розмову. Що трапилося? Розпочався

найважливіший етап переконання, який я називаю «взаємодією». На цьому етапі людина припиняє чинити опір і починає слухати й обмірковувати почуте.

Що змусило Френка дослухатися до слів лейтенанта Еванса і взаємодіяти з ним? Це сталося не випадково. Секрет ось у чому: Еванс казав те, що було на думці у Френка, але чого він не озвучував. Коли слова лейтенанта збіглися з його думками, Френк підтримав розмову і почав говорити «так».

■ Цикл переконання

Мабуть, ви не часто опиняєтеся в ситуаціях, з якими доводиться стикатися перемовникам у справах заручників. Але *ви* також щодня намагаєтеся когось у чомусь переконати, чи не так?

Насправді вам доводиться переконувати майже кожну людину, яку зустрічаєте. Спілкуючись, ви завжди намагаєтесь достукатися до співрозмовника і змусити його робити щось інше, відмінне від того, що він робив раніше. Можливо, ви намагаєтесь щось продати йому. Може, хочете напоумити його. А може, прагнете довести, що ви найкращий претендент на певну роботу, посаду чи будете найкращим партнером у стосунках.

Але є одна перешкода: усі люди мають потреби, бажання і плани. Мають таємниці, які прагнуть приховати. Вони схвильовані, обтяжені повсякденними клопотами й часто відчують, що не можуть дати собі ради. Щоб упоратися зі стресом і невпевненістю, люди зводять психологічні бар'єри, тому з ними важко порозумітися, навіть якщо у вас ті самі цілі, і майже неможливо знайти спільну мову, якщо вони налаштовані вороже.

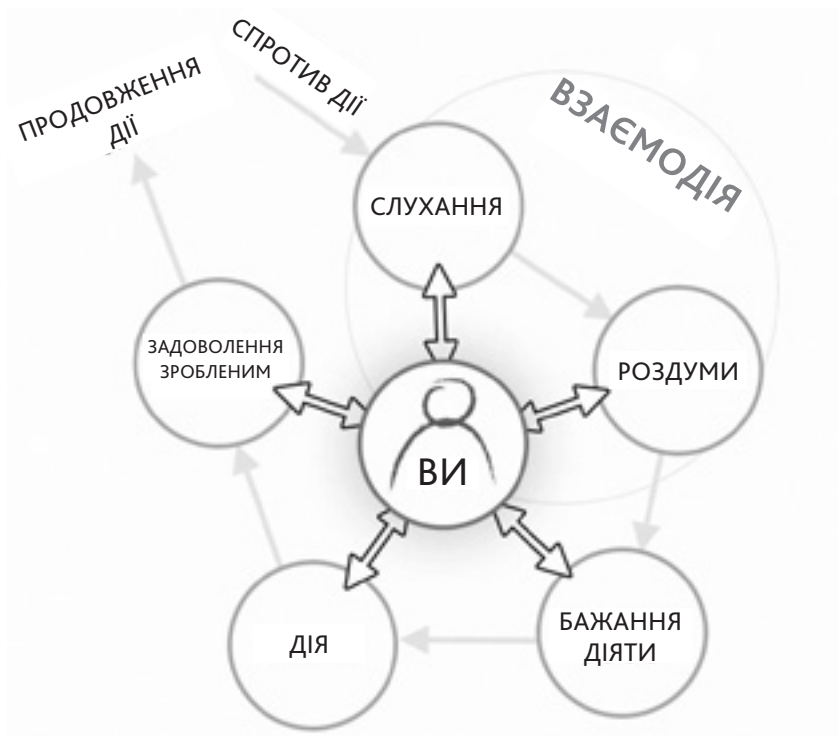
Озброївшись лише доказами й фактами, сперечаючись, заохочуючи або ж благаючи, ви сподіваєтеся, що зумієте достукатися до них, але часто ваші очікування не справджуються. Вас відштовхують, а ви

ніяк не можете збагнути чому. (Як часто ви припиняли презентацію, нараду чи сварку з подружнім партнером або дитиною, хитаючи головою й думаючи: «Що це, в біса, було?»)

Добра новина полягає в тому, що ви *зможете* знайти спільну мову з будь-ким, просто змінивши свій підхід. Методи, описані в цій книжці, допомагають перемовникам навіть у безнадійних ситуаціях, але вони так само дієві, якщо ви намагаєтеся порозумітися з керівником, колегою, клієнтом, партнером чи навіть із роздратованим підлітком. Застосовувати їх легко й просто, тому беріться до роботи, не гаючи часу.

Ці методи діють, тому що стосуються самої суті ефективного спілкування, яку я називаю «циклом переконання» (див. схему 1-1).

Схема 1-1. Цикл переконання



На створення цього циклу мене надихнули революційна робота й ідеї Джеймса Прохазки і Карло ді Кліменте, викладені у їхній «Транстеоретичній моделі змін»*, й ідеї Вільяма Міллера та Стівена Ролльніка, описані в книжці «Мотиваційне консультування»**.

Переконання має відбуватися поетапно. Щоб провести людину від початку до кінця циклу переконання, потрібно говорити з нею так, аби підштовхнути її

- від *опору до слухання*;
- від *слухання до роздумів*;
- від *роздумів до бажання діяти*;
- від *бажання діяти до дії*;
- від *дії до задоволення зробленим і продовження дії*.

Ви зможете *достукатися* до кожного, змусивши цю особу взаємодіяти. Ось центральна ідея цієї книжки й секрет, як «знайти спільну мову з будь-ким у світі». Взаємодія відбувається, коли люди припиняють опиратися й починають слухати і роздумувати над почутим.

Парадоксально, але ключем до взаємодії та переходу вашого співрозмовника до наступних етапів циклу є не те, що *ви йому* кажете, а те, що ви змушуєте *його* сказати *вам*, — як і те, що відбувається у нього в голові під час цього.

У наступних розділах я розповім про дев'ять основних правил і дванадцять простих методів, які треба використовувати, щоб вести людей циклом переконання. Засвоївши ці правила й методи, ви зможете випробувати їх у будь-якій ситуації на роботі чи в особистому житті. Цього я навчаю агентів ФБР та перемовників у справах заручників. Використовуючи пропоновані правила й методи, ви легше поділитимете переживання співрозмовника, розв'язуватимете конфлікти та досягатимете взаємодії задля бажаного рішення. Ви більше

* Transtheoretical Model of Change. — Прим. ред.

** Motivational Interviewing. — Прим. ред.

не будете заручником злості, страху, байдужості чи прихованих мотивів інших осіб. Адже матимете всі потрібні інструменти, щоб обернути ситуацію на свою користь.

Читаючи цю книжку, ви знайдете багато варіантів поведінки у будь-якій ситуації. Адже, хоча ми дуже схожі одне на одного, кожен зник діяти по-своєму. Правила, про які я розповім у другій частині, універсальні, а от потрібні методи з третьої та четвертої частин ви зможете підібрати самостійно, відповідно до свого характеру та стилю життя.

■ Секрет: порозумітися просто

У підходах, які ви знайдете на цих сторінках, немає нічого магічного. Насправді один із тих секретів, про які ви дізнаєтеся, полягає в тому, що порозумітися з людьми простіше, ніж здається. Щоб проілюструвати це твердження, розповім вам історію Девіда, виконавчого директора, який завдяки моїм методам кардинально змінив свою кар'єру і врятував сім'ю.

Девід був компетентною людиною, але поведився владно й авторитарно. Його технічний директор звільнився, сказавши, що любить компанію, але більше не може терпіти такого керівника. Робітники працювали недбало, щоб помститися босові за його зневажливе ставлення. Інвестори вважали Девіда різким та безцеремонним і не хотіли вкладати гроші в його компанію.

Рада директорів запросила мене, щоб дізнатися, чи Девіда реально змінити. Після зустрічі з ним я засумнівався в цьому, але вирішив докласти зусиль і спробувати знайти з цим чоловіком спільну мову.

Коли ми з Девідом розмовляли про його стиль управління, я з доброго дива запитав:

— А вдома ви спілкуєтеся так само?

— Дивно, що ви запитали про це.

Я поцікавився, чому це запитання здивувало його, і Девід пояснив:

— Моєму синові п'ятнадцять років, він розумний, проте лінійний. І я не можу на нього вплинути, хоч би що робив. Він дістає низькі оцінки, а дружина панькається з ним. Я люблю сина, але часом він викликає в мене відразу. Ми вивели його до лікаря. Виявилося, що в нього проблеми з концентрацією уваги. Учителі намагаються йому допомогти, але син не прислухається до їхніх порад. Я знаю, що він непогана дитина, але навіть не уявляю, що з ним робити.

Я нашвидкуруч навчив Девіда кількох простих технік спілкування і попросив випробувати їх на роботі й удома. Ми домовилися про зустріч наступного тижня. Та вже за три дні я отримав від нього повідомлення: «Докторе Гоулстон, будь ласка, зателефонуйте мені за першої ж нагоди. Хочу дещо обговорити з вами».

Я подумав: «Господи, що ж могло трапитися?» — і зателефонував Девідові. Почувши його схвильований голос, здивувався.

— Докторе, — сказав Девід, — здається, ви врятували мені життя.

— Що трапилося? — запитав я.

— Я зробив усе, що ви мені радили.

— Спілкуючись з радістю директорів та іншими людьми? І як воно?..

Чоловік перервав мене:

— Ні, я ще не розмовляв з ними. Йдеться про мого сина. Я повернувся додому, зайшов у його кімнату і пояснив, що нам потрібно поговорити. Тоді сказав йому: «Закладаюся, ти думаєш, що ніхто з нас не розуміє тебе. Не розуміє, як ти відчуваєшся, коли постійно чуєш, що розумний, але не можеш належно використати свій інтелект, щоб отримати високі оцінки. Чи не так?». Як ви й передбачали, його очі наповнилися слізьми. Відтак я сказав те, що ви радили: «Закладаюся, інколи тобі хочеться бути дурнем, щоб ніхто не очікував від тебе надзвичайних результатів і не змушував докладати ще більше зусиль, правда ж?». Син почав плакати... І мої очі теж наповнилися слізьми. Тоді я запитав його: «Ти погано відчуваєшся через усе це, так?».

Девід мить помовчав, а тоді продовжив розповідь здавленим голосом:

— Мій син ледве говорив. Він сказав: «Стає дедалі гірше, і я не знаю, скільки ще зможу це терпіти. Я постійно всіх розчаровую».

Розповідаючи мені це, чоловік уже й сам плакав. Він запитав сина, чому той не казав йому про це раніше, якщо почувався так погано.

З боєм у голосі Девід розказав, що трапилося опісля:

— Мій син припинив плакати, поглянув на мене з люттю й обуренням, які, вочевидь, відчував роками. А відтак випалив: «Тому що ти не хотів знати про це». Він мав рацію.

— І що ви зробили? — запитав я.

— Він не повинен був переживати це наодинці, — сказав Девід. — Тому я запевнив його: «Ми все виправимо. А зараз я принесу сюди свій ноутбук і складу тобі компанію: попрацюю поруч із тобою, поки ти виконуватимеш домашнє завдання. Я не залишу тебе одного, коли тобі так погано». Тепер ми робимо так щодня. Думаю, наші стосунки стають міцнішими.

Девід трішки помовчав, а тоді сказав:

— Ми були на волосинку від непоправного, докторе. Як я можу вам віддячити?

— Спілкуйтеся з колегами й партнерами так само, як повелися зі своїм сином.

— Що ви маєте на увазі?

— Ви дали синові змогу висловити свої емоції, — пояснив я. — Й після цього він розповів вам, як насправді почувається. І, віддаю вам належне, ви чудово розв'язали цю проблему. Багато людей — від ради директорів до управлінської команди — сприймають вас точнісінько так само, як ваш син. Їх дратує ваша поведінка, отож треба дати їм змогу вихлюпнути емоції.

Девід скликав дві наради: одну — з радію директорів, а другу — зі своєю командою. І тим, й іншим він сказав те саме. Розпочав, як завжди, грізно: «Хочу сказати, що дуже-дуже засмучений». І всі приготувалися вислуховувати звичні догани й докори. Але Девід сказав щось зовсім інше: «Я дуже засмучений, бо присікувався до кожного з вас, зовсім не прислухався до ваших думок, хоча ви стійко намагалися захистити компанію *та* мене від *мене самого*. Я не хотів дослухатися до вас, але зроблю це зараз».

Девід розповів присутнім про свого сина. І завершив словами: «Прошу вас дати мені другий шанс, тому що я здатен усе виправити. Якщо ви ще раз висловіте мені свої зауваження, я дослухаюся до них і з вашою допомогою зумію втілити ваші ідеї в життя».

Рада директорів та управлінська команда не лише дали Девідові другий шанс, а й відреагували на його промову бурхливими оплесками.

Яка мораль цієї історії? Правильні слова мають потужну цілющу силу. У випадку Девіда кілька сотень слів урятували його кар'єру, компанію і стосунки зі сином.

Але є ще один урок. Поміркуйте над двома історіями з цього розділу — і ви побачите, що детектив Крамер і Девід використовували схожі методи, щоб досягти абсолютно різних цілей. Детектив Крамер не дав збентеженому чоловікові покінчити життя самогубством, а Девід зумів зберегти свою компанію і владнати сімейні негаразди. Ці та інші методи, про які ви дізнаєтеся пізніше, надзвичайно ефективні, тому що їх можна застосувати щодо будь-якої людини і в будь-якій ситуації.

Як один-єдиний набір комунікативних інструментів може бути таким універсальним? Хоча всі ми різні й стикаємося з найрізноманітнішими проблемами, людський мозок працює за певними законами. З наступного розділу ви дізнаєтеся, чому ми готові взаємодіяти з іншими або уникаємо спілкування і чому, якщо хочемо порозумітися зі складною й нетовариською людиною, насамперед потрібно встановити контакт з її мозком.



МОНОЛІТ BIZZ
ВАШ КЛЮЧ ДО УСПІХУ

