

Преодолеваем защитный механизм

Алекс пожаловался Холли, менеджеру по персоналу, на свою личную ассистентку: «Прошло три месяца, а она до сих пор не научилась планировать расписание. Не знает, какие встречи важнее, сколько времени на них отвести. Постоянно пристает ко мне с вопросами, прежде чем что-либо назначить, а это сводит на нет смысл работы личного ассистента. Я просто вне себя!» И Алекс попросил Холли найти другого, более компетентного сотрудника.

Холли отнеслась к просьбе без энтузиазма. Нынешняя ассистентка Алекса, Энни, была уже третьей за год. Предыдущие две помощницы ему тоже не подошли — одна ушла через месяц, другую уволили через три месяца. Более того, у Энни были прекрасные рекомендации с прошлых работ.

Холли расспросила сотрудников Алекса, в том числе бывших ассистенток, и из отзывов сложилась другая картина. Работать с Алексом было трудно. У него были запутанные правила, касающиеся его личного расписания. Так, он хотел, чтобы все встречи

с клиентами назначались между 10:00 и 12:00, не считая главных клиентов, которых он готов был принять с 09:00 до 11:00 в любой день, кроме вторника, но... за исключением экстренных случаев. Поскольку Алекс никогда не снисходил до того, чтобы объяснить логику своей системы и указать, кого считает главными клиентами, у ассистентки почти не было шансов. Когда она обращалась к нему с вопросами, он отвечал: «Разберитесь сами. Любой разумный человек в состоянии обучиться в процессе работы». Жесткие, но трудно угадываемые предпочтения и нежелание посвятить время обучению подчиненной приводили к тому, что помощница постоянно нарушала систему Алекса, вызывая его нарекания.

Холли поняла, что проблема не в помощницах, а в Алексе. Она пыталась поговорить с ним об этом, но он решительно все отрицал.

Холли: Алекс, я думаю, что ассистентки, которых я присылаю вам, вполне компетентны.

Алекс: Ничего подобного. Они вообще не соображают, что делают.

Холли: Может быть, вам стоит уделить больше времени их обучению?

Алекс: Я учу их достаточно. Но они хотят, чтобы я кормил их с ложечки. Мне некогда то и дело самому разбираться с накладками в расписании. Если они не могут решить проблему самостоятельно, значит, эта работа не для них.

Холли: Послушайте, это уже третья помощница за год. Вы действительно думаете, что все они одинаково ужасны? Может быть, вы чересчур многого от них хотите?

Алекс: Я думаю, вы назначаете недостаточно высокую стартовую зарплату, и к нам не приходят люди, у которых есть талант и навыки, чтобы делать эту работу хорошо. То, что вы прислали мне трех неподходящих ассистенток, не значит, что у меня слишком высокие требования. Проблема в качестве их подготовки.

Холли: Проще говоря, виноваты все, кроме вас, и сами вы ничего не можете сделать, чтобы улучшить положение?

Алекс: Я не стал бы употреблять такие выражения, но в сущности да, так и есть.

Алекс попал в замкнутый круг. Он не мог ужиться ни с одной ассистенткой, и хотя для нас, сторонних наблюдателей, очевидно, что проблема в Алексе и в его необоснованных требованиях, сам он видел все это совершенно иначе. Алекс отчаянно не хотел признать свою истинную роль в данной ситуации. Разговор с Холли показал, что Алекс совершенно неспособен воспринять какую-либо точку зрения, кроме собственной.

Если бы изменить угол зрения было просто, я не стал бы писать эту книгу. Но это не просто — в действительности это весьма и весьма трудно. В этой главе мы узнаем, какие препятствия мешают нам сменить ракурс, и зложим основу для освоения практических приемов по преодолению этих барьеров (о самих приемах речь пойдет в следующих главах).

Есть анекдот про бейсболиста, который и сам плохо играет, и сокомандникам мешает. Отчаявшись, тренер наконец спрашивает этого недотепу: «Ты кретин или пофигист?» Тот отвечает: «Кто такой кретин? А впрочем, плевать».

В перемещении перспективы можно выделить два основных препятствия. Первое — это пассивное незнание. Человек даже не подозревает, что у него есть своя перспектива и что остальные могут видеть ситуацию по-другому. Второе — активное незнание, или сопротивление: мне все равно, что другие видят ситуацию по-другому, я хочу видеть по-своему.

«НЕВИДИМАЯ ЛИНЗА»

Выше я сравнил перспективу с окуляром, через который мы смотрим на мир. Именно ваша ментальная линза — ваш угол зрения — определяет то, как вы интерпретируете события и какой смысл в них вкладываете.

Из-за того что ваша перспектива — это линза, ее очень трудно увидеть. Все равно что пытаться с помощью фотоаппарата

сфотографировать линзу объектива. Для этого ведь фотоаппарат нужно разобрать — но тогда как сделать снимок? Мы смотрим *через* линзу. Взглянуть *на* линзу трудно. Именно поэтому трудно осознать, что наша перспектива — лишь одна из множества, и постараться увидеть ситуацию с других точек зрения.

Приведу еще один пример. Айрин и Лиза, давние подруги, только что окончили колледжи. Айрин живет в Бостоне, а Лиза — в Нью-Йорке. Хотя они подруги, их характеры никак не назовешь похожими. У Айрин много друзей, она обожает гулять и общаться. Она живет в большом доме с несколькими приятелями и наслаждается бытом их маленькой коммуны. Она любит ходить в гости, принимать гостей и путешествовать. Ее тянет в большие компании — чем больше народу, тем веселее!

Лиза, напротив, классический интроверт. Она живет в квартире-студии на Манхэттене и рада тишине и уединению. Ей тоже нравится проводить время с друзьями, но она предпочитает встречаться один на один. Она верная подруга и всегда готова подставить плечо.

У Айрин и Лизы разные стили общения. Айрин говорит напрямик, без экивоков, а Лиза — осторожно и порой туманно.

Однажды между девушками произошел такой разговор.

Айрин: Привет, Лиза, как дела?

Лиза: Отлично, а у тебя?

Айрин: Все нормально. Слушай, на следующей неделе клуб студенток устраивает встречу выпускников в Нью-Йорке, и я планирую приехать. Ничего, если я остановлюсь у тебя на выходные? Я подумала, это отличный шанс повидаться.

Лиза: Хм. *(Пауза.)* Вообще, конечно, я не против. Просто не знаю, смогу ли в эти выходные. Может быть, я сумею подвинуть свое расписание, если это и правда нужно, но не уверена. Я посмотрю.

Айрин: Отлично, договорились. Спасибо.

Из-за разницы в характерах Лиза и Айрин смотрят на этот разговор под разными углами. Разные линзы дают разные картинки, и девушки делают из сказанного диаметрально противоположные выводы.

Айрин уверена, что Лиза будет рада пригласить ее погостить, и ей просто нужно выяснить, сможет ли она это сделать. Именно так воспринимает мир Айрин, экстравертная и социально активная личность. В поддержку своей точки зрения она может сослаться на то, что Лиза произнесла такие фразы, как «конечно, я не против» и «я сумею подвинуть свое расписание». Учитывая образ мыслей Айрин, ее вывод вполне логичен.

В свою очередь, Лиза уверена, что она тактично сообщила Айрин, что эти выходные ей не подходят. Это полностью согласуется с ее портретом как интровертной, задумчивой персоны, которая не любит спорить с другими. В поддержку своей точки зрения она может сослаться на то, что поколебалась перед ответом и сказала «не знаю», «может быть» и «не уверена». Учитывая образ мыслей Лизы, ее вывод также полностью логичен.

Пропасть между точками зрения девушек очевидна. Для Лизы приезд Айрин — неудобство, для Айрин потеснить подругу в выходные — сущий пустяк. Из одного и того же разговора каждая уяснила свое. И обе могут обосновать почему.

Спросите себя, с кем из подруг вы солидарны. Считаете ли вы, что Айрин стоило более внимательно прислушаться к намекам Лизы? Или же думаете, что Лизе надо было выразиться более ясно, поскольку Айрин не умеет читать мысли? Присущие вам характер, культура, стиль общения — все это формирует ваш взгляд на этот разговор и влияет на ваши выводы. Ваше мнение об этом коротком диалоге говорит о вас не меньше, чем о нем самом.

Коварная особенность нашей перспективы в том, что мы редко осознаем ее наличие. Разговаривая с подругой, Айрин вряд ли думает: «Я прямолинейный и экстравертный человек, и это влияет на то, как я слышу слова Лизы». Лиза тоже вряд ли

думает: «Обычно я говорю обиняками, и она может меня не понять». Каждый просто общается в том стиле, который кажется наиболее разумным ему.

Что произойдет, если подруги попытаются прояснить дело? Вряд ли проблема решится так легко. Представьте, что Айрин снова завела с Лизой разговор о выходных, просто чтобы убедиться, что между ними царит взаимопонимание.

Айрин: Давай еще раз обсудим выходные. Я очень хочу приехать, но только если это не проблема. Ты проверила, тебе удобно?

Лиза: Еще не проверяла.

Айрин: Ну, так что ты думаешь?

Лиза *(со вздохом)*: Наверное, будет нормально.

Айрин: Отлично.

В результате Айрин думает: «Я рада, что все устроилось». Лиза думает: «Какая же она назойливая. Разве она не понимает намеков? Неужели после всего этого она действительно приедет?»

Даже после повторного разговора непонимание сохраняется. Это печально, но вполне логично — и мы можем понять почему, если подробнее изучим точку зрения каждой из сторон. Например, с Айрин у меня мог бы состояться такой разговор.

Я: Что вы думаете по поводу разговора с Лизой?

Айрин: Рада, что с выходными все устроилось.

Я: Как вы думаете, у нее остались какие-то сомнения?

Айрин: Вряд ли. Общительной ее не назовешь, и иногда я не прочь ее расшевелить. Обычно я первой предлагаю встретиться, и в итоге все проходит отлично.

Я: Судя по тону, она колебалась.

Айрин: Только сначала. Именно поэтому я отдельно сказала, что не приеду, если это для нее проблема. Я прямо попросила ее поделиться чувствами, и она вполне могла сказать

«нет». Я даже позвонила еще раз, чтобы убедиться окончательно. Во второй раз она тоже могла отказаться, но снова этого не сделала. А значит, все в порядке. Поверьте, подобное происходит уже не в первый раз.

Я: Но может, ей неудобно говорить прямо?

Айрин: Послушайте, мы — близкие подруги. Она знает, что может быть со мной откровенной. Лиза сказала, что все устроит, так что очевидно, что здесь нет никакой проблемы. По-моему, вы ищете в словах Лизы тайный смысл, которого там нет.

Итак, Айрин не замечает, что у них с Лизой нет взаимопонимания, а когда я пытаюсь показать ей, что у Лизы может быть иная точка зрения, Айрин не хочет этого признавать. Она настаивает, что поняла все совершенно правильно и это, наоборот, я «ищу в словах Лизы тайный смысл». Причина отнюдь не в том, что Айрин не хочет быть открытой и гибкой. Просто она не видит ничего за границами собственной перспективы. В ее голове не укладывается, что Лиза не в состоянии высказаться напрямик.

У Лизы те же проблемы, но с точностью до наоборот. С ней у меня могла бы состояться такая беседа.

Я: Что вы думаете о разговоре с Айрин?

Лиза: Честно говоря, я расстроилась.

Я: Почему?

Лиза: Айрин бывает такой назойливой. Я очень ее люблю, но она просто не понимает, когда ей говорят «нет».

Я: Что вы имеете в виду?

Лиза: Я, по сути, попросила ее не приезжать, но она продолжала настаивать на своем.

Я: Вы выразились достаточно четко?

Лиза: Абсолютно.

Я: Почему вы просто не сказали: «Послушай, в этот раз ничего не получится»?

Лиза: По-моему, я ясно дала понять, что мне в эти выходные неудобно. Раз уж она так настаивала, значит, для нее это очень важно, и я найду способ все устроить. Я же не могу просто сказать подруге «ничего не выйдет».

Я: Но может, она предпочла бы, чтобы вы выразились более прямолинейно?

Лиза: Прямолинейность не в моем духе. Кроме того, по-моему, вы не вполне понимаете. Айрин *действительно* нужно приехать в эти выходные.

Попытки показать ей ситуацию в истинном свете разбираются о каменные стены, которыми ограничена перспектива Лизы. Она не видит, что ее «ясно» — это туман для Айрин, и отказывается допустить, что Айрин с пониманием приняла бы прямой отказ и вообще готова к разговорам начистоту. Лиза думает, что обязана выручить подругу. Настойчивость Айрин она истолковывает как свидетельство того, что ей «действительно нужно» нечто — потому что сама Лиза стала бы так настаивать, только если бы у нее не было другого выбора.

Почему повторный разговор между подругами не прояснил ситуацию? Потому что он был ограничен одной темой: может ли Айрин приехать в гости на выходные. Более глубокая проблема — разница в моделях поведения — так и не была затронута. Каждая по-прежнему видела свою картину мира единственно возможной. Все сказанное было пропущено через личные фильтры. Несовместимость прямоты Айрин с деликатностью Лизы не обсуждалась и даже не была замечена.

Давайте представим, что эта ситуация раз за разом повторяется и что Лиза часто принимает у себя Айрин, хотя на самом деле и не хочет. Она начинает реагировать на подругу с завуалированной враждебностью, а Айрин недоумевает, что это с Лизой. В итоге легкое трение, повторяясь многократно, приводит к разрыву крепкой дружбы. Как же этим девушкам, которые желают друг другу только лучшего, найти общий язык?

Из главы 1 мы знаем, что, чтобы изменить ситуацию, достаточно измениться только одной из них.

Во-первых, хотя бы кому-то из них нужно принять во внимание, что слова, которые они произносят, обе понимают по-разному. Нужно проявить гибкость мышления и осознать, что фундаментальная проблема кроется в разнице перспектив. Следующим шагом будет откровенно и подробно обсудить эту проблему. Разговор пойдет по-иному, если подруги выйдут за рамки личных перспектив, признают свои различия и постараются навести мосты через разделяющую их пропасть.

Поднять эту тему может любая из них. Например, Лиза может сказать: «Эти выходные мне не подходят, но мне трудно об этом говорить, потому что я не хочу обижать или подводить тебя. Я пытаюсь говорить прямо и открыто, хотя и не привыкла к этому. Насколько важны для тебя эти выходные? Можем ли мы найти другое, более удобное время?» Или же Айрин может сказать: «Лиза, я слышу в твоём голосе сомнение, и хотя я уже сказала, что готова принять отказ, возможно, ты не хочешь меня обижать. Я бываю слишком настойчивой и иногда невольно даю на людей, хотя совершенно этого не хочу. Что ты на самом деле думаешь об этих выходных? Пожалуйста, будь со мной полностью откровенной. Я не расстроюсь». Тем самым разговор перешел бы от обсуждения картины, которую они видят сквозь личные линзы, к обсуждению самих этих линз.

Признав различие перспектив, Лиза и Айрин избегают многих проблем и получают новые возможности. Вместо того чтобы мучиться угрызениями совести, отказав подруге, или принести свои выходные в жертву, Лиза может прямо сказать, что в этот раз ей будет неудобно принять Айрин. После они могут обсудить другие варианты, и, возможно, им удастся договориться так, чтобы приезд Айрин не доставил неудобств Лизе. Айрин же не станет незваной гостьей, и ей не придется недоумевать, отчего Лиза так неприветлива. Возможно, Айрин решит, что лучше остановиться у кого-нибудь другого, а с Лизой встретиться

на пару часов. Переведа разговор на более глубокий уровень, они смогут открыто обсудить, почему попали в застойную ситуацию и как им из нее выйти. Скорее всего, после этого выходные для обеих пройдут лучше, чем могли бы.

РАЗГЛЯДИТЕ ПЕРСПЕКТИВУ

Ни Лиза, ни Айрин не игнорируют позицию подруги специально. Просто они не осознают, как различия в темпераментах влияют на динамику их отношений.

Увидеть свою перспективу — ту прозрачную линзу, через которую мы обычно смотрим, не замечая ее, — задача не из легких. В частности потому, что наша перспектива мнится нам объективной реальностью. Свыкнуться с мыслью, что наше представление о застойной ситуации — лишь субъективная точка зрения, тяжело. Убедиться в справедливости этой мысли помогает модель под названием *лестница умозаключений*, разработанная Крисом Аргирисом из Гарвардской школы бизнеса¹. Лестница умозаключений описывает, каким образом люди думают и осмысливают свой опыт. Здесь я использую ее для конкретной цели — познакомить вас с оппозицией «объективная реальность — личная перспектива».

Лестница Аргириса состоит из «ступенек», каждая из которых обозначает шаг в мыслительном процессе человека. В упрощенной мною версии этой модели ступенек всего три: данные, интерпретация и вывод.

Нижняя ступень — данные — это вся та информация, которую человек получает из окружающего мира. Мир полон информации. То, что вы видите, слышите, читаете, ощущаете — все это информация. Ее вокруг нас, пожалуй, даже слишком много, и мы не в состоянии обработать ее всю. Поэтому наш мозг совершает важное действие — он фильтрует информацию. Мозг пропускает

внутри то, что важно, и отфильтровывает то, что признаёт несущественным. Таким образом, данные (первая ступень) — крайне малое подмножество всей информации, которая существует в мире. Проходят сквозь фильтр и достигают нашего сознания лишь те сведения, которые мы можем как-то использовать.

Например, когда я сажусь в переполненный вагон подземки, на меня обрушивается информация со всех сторон: во что одеты люди, что они делают, о чем говорят. Я не в состоянии воспринять все это целиком. Поэтому мой мозг фильтрует информацию, и я обращаю внимание на две вещи: во-первых, нет ли в вагоне людей, которые выглядят подозрительно, и во-вторых, есть ли свободное сиденье. Остальная доступная информация отфильтровывается, минуя сознание.

Следующая ступень лестницы — интерпретация. Это процесс осмысления собранных данных. Например, в вагоне я вижу свободное место рядом с человеком, который смотрит на меня и улыбается. Улыбка — это информация. Но как я ее интерпретирую? Я могу счесть улыбку проявлением дружелюбия. Или же решить, что человек, который улыбается незнакомцам в метро, слегка не в себе. Чтобы понять, какая интерпретация ближе к истине, я стану искать дополнительные данные: посмотрю, как этот человек одет, что он делает. Процесс сбора данных и их интерпретации повторяется циклически.

Верхняя ступень — вывод — представляет собой результат сбора данных и их интерпретации, на основе которого человек формирует мнение или принимает решение. В моем примере я могу прийти к выводу, что сесть рядом с этим человеком безопасно (или нет).

Лестница умозаключений может показаться отвлеченным научным построением. Почти уверен, что, прочитав предыдущие абзацы, вы подумали: «Да, любопытно, но какой в этом прок?» А прок в том, что модель Аргириса обнаруживает один исключительно важный момент: хотя мы можем не ощущать этого, на любом этапе процесс нашего мышления глубоко *субъективен*.

Давайте начнем с данных. Данные кажутся объективными. Факты есть факты, верно? Верно. Но хотя факты соответствуют реальной действительности, мы замечаем и запоминаем лишь некоторые из них. И только эти факты существуют для нас, все прочие исключаются из нашего поля зрения и не влияют на наше мышление. Сбор данных в высшей степени субъективен и зависит от мотивации человека, который его осуществляет. В подземке мне важно найти свободное сиденье, и собранные мною данные отвечают этой задаче. На остальное я просто не обратил внимания. Но что, если бы в тот же вагон вошел полицейский? Его «сканер», скорее всего, искал бы совершенно другие объекты — подозрительный багаж и потенциальных карманников. И полученный набор данных выглядел бы иначе, чем мой. Как насчет работницы управления городского транспорта? Она бы собрала свои данные: не опоздал ли поезд, сколько в нем пассажиров и сколько мусора на полу. Три человека будут одновременно ехать в одном и том же вагоне, но замечать очень разные вещи. Это означает, что у них будет три разных набора фактов для осмысления, и в результате образуются три разные картины происходящего.

Интерпретация также в высшей степени субъективна. На этой стадии мы обдумываем воспринятую нами информацию. Различие между данными и интерпретацией — это различие между фактами и их значением. Факты объективны и подтверждаемы. Если бы у меня была с собой в вагоне видеочкамера, я мог бы документально запечатлеть тот факт, что человек, рядом с которым было свободное место, мне улыбнулся. Но факты — это еще не все. Мало того, факты — не самое главное. Важнейшим жизненным навыком является осмысление информации. Люди анализируют факты, чтобы, например, получить общую картину, рассказать историю, принять решение, — и делают это постоянно, мгновенно и, как правило, подсознательно.

В вагоне я замечаю, что кто-то громко разговаривает. Значит ли это, что человек агрессивен? Счастлив? Пьян? Плохо слышит? Трудно сказать наверняка. Разные люди интерпретируют

одни и те же данные совершенно по-разному. На это влияет множество переменных, одна из которых — принадлежность к той или иной культуре. В Соединенных Штатах повышенный голос воспринимается совсем не так, как на юге Италии. Пол, возраст, характер — все эти параметры влияют на то, как человек интерпретирует данные.

Еще один важный фактор — предвзятость. Социопсихологи обнаружили множество видов *когнитивных искажений*, которые влияют на сбор и анализ информации. Яркий пример — *предвзятость подтверждения*, когда человек воспринимает, запоминает и, соответственно, интерпретирует лишь те данные, которые подтверждают уже сложившееся мнение². Администраторы Пабло и Нэнси спорили о работнице по имени Сьюзи. Пабло хотел ее повысить, Нэнси считала повышение необоснованным. Они договорились отложить окончательное решение на месяц и в следующие 30 дней внимательнее понаблюдать за работой Сьюзи, чтобы определить, действительно ли она заслуживает повышения. В конце месяца Пабло и Нэнси снова встретились, и оказалось, что каждый еще сильнее утвердился в первоначальном мнении. Почему? Пабло в поисках подтверждения своему правоте замечал все, что Сьюзи делала хорошо. Нэнси в поисках подтверждения своей правоте замечала каждую ошибку Сьюзи. И Пабло, и Нэнси делали это бессознательно — так работает предвзятость подтверждения. Даже если оба опираются на реальные факты, набор этих фактов у каждого выглядит совершенно по-разному, потому что факты они отбирали с оглядкой на заранее сформировавшуюся в их сознании картину. И эта предвзятость, заметная уже на этапе сбора данных, проявляется еще сильнее при интерпретации, когда Пабло и Нэнси используют новые сведения, чтобы подкрепить каждый свою точку зрения. Пабло преувеличивает все успехи Сьюзи и находит оправдание ее ошибкам. Нэнси — ровно наоборот.

Точка зрения Пабло и точка зрения Нэнси имеют одинаковое право на существование, поскольку обе они основаны

на достоверных объективных фактах. Когда Пабло и Нэнси встретятся, чтобы обсудить повышение Съюзи, они, скорее всего, попадут в застойную ситуацию. Каждый будет считать, что именно его позиция подтверждена надежными данными, не догадываясь, что отбор данных был искажен личной перспективой.

То же самое с Лизой и Айрин. Когда Лиза отвечает: «Может быть... не знаю, смогу ли... не уверена», действительно ли она ясно дает понять Айрин, что лучше бы ей не приезжать на выходные? Эти слова представляют собой информацию, но Лиза и Айрин интерпретируют ее диаметрально противоположно. Для Лизы эти слова равносильны заявлению: «Извини, но это неподходящее время». Для Айрин они значат: «Может быть, дай проверю». Вопрос не в том, кто из подруг прав. Важно то, что если бы Лиза или Айрин осознали, сколь радикально отличаются их перспективы, их разговор стал бы более конструктивным.

Если вам известно о лестнице умозаключений, то вы уже не сможете не учитывать субъективность нашего мышления. Осознание того, что чья бы то ни было картина мира есть результат субъективного восприятия, помогает отойти от привычной точки зрения и взглянуть на ситуацию другими глазами. Это не значит, что вы должны сдаться и признать, что собеседник прав, а вы ошибаетесь. Это значит лишь, что в мире, где у каждого есть личное мнение, гибкость мышления позволяет смотреть на вещи под разными углами. Изменение перспективы обратимо, после него вы всегда можете вернуться к первоначальной точке зрения. Но у вас должна быть *способность* к гибкому мышлению — это ключ к хорошей умственной форме, подобно тому как гибкость тела — залог физического здоровья.

Чтобы преодолеть субъективность своего мышления в застойной ситуации, вы можете задать себе следующие вопросы.

- Какие собранные мною данные заставили меня думать так, как я думаю? Что заметили другие люди, чтобы начать думать так, как думают они?

- Как я интерпретирую данные? Как мог бы интерпретировать их другой человек?
- Какие изначальные установки влияют на мое осмысление ситуации?

Отмечу, что лестница умозаключений служит не для того, чтобы показать, сколь безнадежно искажает реальность личная перспектива, а для того, чтобы лучше понять ее механизмы. Не нужно думать, что все мы живем в заблуждении. Надо лишь всегда помнить о том, что другие люди могут смотреть на вещи совершенно по-другому. Проанализировать, какие данные и интерпретации привели вас к одному мнению, а вашего собеседника — к другому, — полезная привычка, которая пригодится вам в застойной ситуации. Это, можно сказать, таблетка от избирательной слепоты. Увидев чужую точку зрения, вы измените свое мышление и наконец выберетесь из трясины.

АКТИВНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Неприятие чужой точки зрения может принимать и агрессивные формы. Алекс, который потребовал от Холли из отдела по работе с персоналом найти ему четвертую по счету ассистентку, решительно отказался признать, что хотя бы отчасти проблема заключается в нем самом. Почему?

Подобное сопротивление — это не просто непонимание. Теоретически Алекс способен понять ситуацию, когда начальник постоянно придирается к работе помощницы, предъявляет к ней завышенные требования, не потрудившись даже обучить ее. В абстрактном виде все выглядит правдоподобно. Алекс просто не признаёт, что такое описание подходит к нему самому.

Почему же нет? Разве это не очевидно? Думаю, это ясно как день любому постороннему наблюдателю. Если человек

по-настоящему объективен, услышав чужое мнение (например Холли), он, конечно, подтвердит, что тоже вносит свой вклад в застойную ситуацию.

Но Алекс, как зачастую и все мы, не может быть объективен. Он решительно отменяет все предположения, что его поведение влияет на ситуацию, поскольку иначе ему пришлось бы признать, что проблема, по сути, в нем самом. Принять такую перспективу было бы для него крайне неприятно.

То, чего стремится избежать таким образом Алекс, представляет собой психологический феномен под названием *когнитивный диссонанс*³. Так называют дискомфорт, который испытывает человек, когда пытается совместить в сознании конфликтующие друг с другом представления. Человек старается избавиться от дискомфорта — часто путем отрицания одного из этих представлений. У Алекса есть сформированный образ самого себя как профессионала и как человека: он честен, отлично умеет общаться, предъявляет к людям разумные требования, знает, как обучать новых сотрудников, и знает свои сильные и слабые стороны.

Столкнувшись с проблемой найти подходящую помощницу, Алекс встает перед дилеммой. С одной стороны, он хорошего мнения о себе. С другой — с ним не может ужиться ни одна ассистентка. Это создает внутренний конфликт, вызывающий когнитивный диссонанс. Алекс хочет избавиться от диссонанса и решает, что слова о том, что он плохой менеджер и не уделяет достаточно времени обучению новых сотрудников, — это неправда. Предположение, что к нему раз за разом присылают неудовлетворительно подготовленных ассистенток, внутреннего конфликта не вызывает, так как не бросает тень на «автопортрет» Алекса. Проблема убрана. Вернее, убран когнитивный диссонанс, а проблема поиска ассистента остается и, возможно, только усугубляется.

И все эти мыслительные операции происходят подсознательно. Алекс не говорит: «Я предпочитаю не обращать внимания

на то, что говорит обо мне Холли, поскольку это доставляет мне дискомфорт». Он искренне верит в свою версию происходящего. Конечно, для постороннего наблюдателя реальное положение дел будет кристально ясным. Но человеку, который смотрит на ситуацию изнутри, собственное предвзятое мнение кажется единственно верным.

Ошибкой было бы думать, будто реакция Алекса на слова Холли — редкий случай. Все мы, попав в застойную ситуацию, оказываемся в плену предвзятости. Внутренние механизмы, хорошо изученные и описанные социальными психологами, защищают и укрепляют выстроенный нами образ себя. Например, когнитивное искажение с красноречивым названием *искажение самовозвеличения* объясняет, почему люди ожидают непропорционально высокого признания своих заслуг в случае успеха, но вину за неудачи возлагают всегда на других⁴. Это искажение оберегает собственный положительный образ, что является естественным желанием каждого человека.

Однако это желание мешает нам менять ракурс. Когда на работе что-то идет не так, я естественным образом стараюсь переложить ответственность за это на коллегу. Коллега, взгляд которого подвержен тому же искажению, в свою очередь, естественным образом пытается переложить ответственность на меня. Когда мы пытаемся обсудить происходящее, то почти сразу же скатываемся к взаимным упрекам и самооправданиям. Возникает застойная ситуация. Чтобы изменить свой образ мыслей и увидеть ситуацию глазами коллеги, мне нужно побороть искажение самовозвеличения, стоящее на страже моего эго. Я должен, проявив гибкость мышления, разобраться, какой вклад в возникновение конфликтной ситуации внес я. И хотя эти действия необходимы для выхода из тупика, они вызывают беспокойство и дискомфорт.

Перечисление всех психологических защит, которые помогают человеку избежать дискомфорта и сохранить в неприкосновенности свой внутренний образ, не входит в задачи нашей

книги. Достаточно сказать, что признать собственную неправоту или слабость для многих людей — крайне трудная задача. Даже само допущение «Я могу ошибаться» — а именно этого требует от вас гибкость мышления — уже доставляет вполне ощутимый дискомфорт. Именно поэтому Алекс, как большинство из нас, выбирает совершенно противоположный курс действий. Вместо гибкости он демонстрирует ригидность, отрицая другую версию происходящего и все, что из нее вытекает.

Обойти эти психологические защиты — важная задача для человека, стремящегося развить гибкость мышления. Но как это сделать? Представьте себе кирпичную стену. Если бы вы были командиром и перед вами стояла задача прорваться за охраняемую врагом кирпичную стену, лобовая атака была бы наименее эффективным решением. Нельзя просто бросать бойцов на стену: либо они выбьются из сил, либо их перестреляют на подходах. Точно так же попытки пробиться напрямую через чьи-то психологические защиты обычно не имеют успеха. Даже наоборот, от нажима усиливается и сопротивление. Если бы Холли продолжала давить на Алекса, заставляя признать, что проблема в нем, он, скорее всего, все более и более энергично отрицал бы это. Так они запутались бы окончательно — Холли считала бы, что перепробовала все и что с Алексом попросту невозможно общаться, а Алекс бы уверился, что Холли обвиняет его, потому что не хочет делать свою работу.

Гораздо эффективнее было бы обойти стену (психологический барьер) или разрушить ее постепенно, по кирпичику. Один из способов оказаться за стеной — оставить ее в покое и найти обходной путь. Рассмотрим такой диалог.

Холли: Предположим, Алекс, вы правы: ассистентки никуда не годятся и не в состоянии обучиться так быстро, как вам этого хочется. Мы в тупике. Что вы предлагаете?

Алекс: Найти более серьезных кандидатов, предложив более серьезную зарплату.

Холли: Интересное предложение. Правда, этот вопрос нужно обсудить с руководством. Пройдет немало времени, прежде чем будет принято окончательное решение.

Алекс: Что ж, если мы не будем вкладываться в поиск талантливых работников, мы не станем лучше.

Холли: Итак, вы хотите изменить условия приема на работу. Но это вряд ли произойдет в ближайшем будущем. Однако вы можете уже сейчас подумать, как улучшить положение при нынешних условиях.

Алекс: О чем вы?

Холли: Вы недовольны, что помощница не догадывается сама, как вы хотели бы организовать свое расписание. Может, стоит уделить больше времени ее обучению?

Алекс: Мне некогда.

Холли: Мы можем организовать обучение во внерабочие часы. Может, вы бы провели с ассистенткой несколько часов по вечерам или на выходных — это не помешает основной работе.

Алекс: Возможно. Но очень жаль, что мы не можем сразу пригласить специалистов, которым не нужно все разжевывать.

Холли: Понимаю вас. Но давайте попробуем и посмотрим, что получится.

Здесь Холли не спорит с точкой зрения Алекса — она полностью принимает ее. Алексу теперь нет необходимости признавать чужую перспективу, это снижает его тревогу, помогает ему расслабиться и мыслить более гибко. Алекс уже не чувствует угрозы и готов открыться и увидеть новые аспекты ситуации или, по крайней мере, опробовать другие решения.

Если у них хорошие взаимоотношения и Холли удалось успокоить Алекса, она может потихоньку приступить к разрушению «кирпичной стены». Например, сказать что-нибудь вроде: «Предположим, Алекс, что в основном вы правы. Предположим, что качество подготовки кандидатов составляет 90% проблемы. Вы готовы согласиться с тем, что оставшиеся 10%

проблемы, возможно, связаны с вами?» Холли оставляет защиту по большей части нетронутой, но при этом прямо предлагает Алексу принять во внимание другую точку зрения.

Все мы люди, у всех нас есть предвзятые суждения и эмоциональные защиты, препятствующие смене ракурса. Что человек может сделать, чтобы преодолеть в себе эту тенденцию? Вот несколько практических советов, как развить гибкость мышления.

- *Не сражайтесь с собственными защитами.* Позвольте себе считать, что в сложившейся ситуации вы на 90% правы. Вы можете даже считать, что правы на 100%. Но все же задайте себе вопрос: «Какими параметрами данной ситуации (мое поведение, мои реакции, чувства) я могу управлять, чтобы ее изменить?» Возможно, это поможет вам расслабиться и благодаря этому открыть для себя новые перспективы.
- *Запишите свою точку зрения, затем запишите точку зрения другой стороны.* Записывая мысли на бумаге, вы создадите эффект отстраненности, что позволяет вам мыслить более гибко.
- *Перечислите преимущества, которые дает видение иных перспектив.* Это упражнение подвигнет вас более активно развивать гибкость мышления.
- *Опишите свои страхи, связанные с возможностью увидеть ситуацию в другом ракурсе.* Иногда лучший способ сломить психологическую защиту — это подойти к ней ближе. Спросите себя: «Из-за чего я боюсь понять точку зрения другой стороны?» Когда вы определите свой страх, вам будет легче встретиться с ним и найти выход из тупика.

Невозможно добиться гибкости мышления, изо всех сил цепляясь за старое. Расслабившись, отказавшись от стремления непременно быть правым и найдя в себе смелость принять во внимание собственные промахи и ошибки, вы сделаете первый шаг к перемещению перспективы.

Неотъемлемое качество истинно свободного разума — искренность. Джордж Бёрнс* однажды сказал: «Самый главный ингредиент успеха в шоу-бизнесе — искренность, и если вам удастся убедительно ее изобразить, ваше дело сделано»⁵. Разумеется, имитировать искренность — это оксюморон. Суть искренности именно в ее неподдельности. Но приведенная цитата хорошо отражает одну из проблем, возникающих на пути у тех, кто стремится к искренности: как мне определить, что я по-настоящему добился гибкости мышления? Как узнать, что мой разум действительно открыт? Хотя перемещение перспективы не означает, что вы должны согласиться с чужой точкой зрения, необходимо проявить достаточную гибкость мышления, чтобы проникнуться ею хотя бы на время. Вам нужно попробовать по-настоящему отделиться от потока чужих мыслей, а не просто совершить ряд предписанных действий. Если вы будете лишь притворяться открытым, это ничем вам не поможет или даже навредит.

Я могу считать, что проделал большую работу, чтобы понять другого человека, но возможно, в действительности старался недостаточно. В самом деле, где разница между настоящим пониманием чужой перспективы и притворством?

Ниже я опишу три распространенные ошибки, которые не дают добиться настоящей гибкости мышления.

НЕ КРИВИТЕ ДУШОЙ

Недавно в выписке по моей кредитной карте появился счет за покупку, которой я не совершал. Я позвонил в центр обслуживания клиентов по номеру, указанному на обороте карточки.

* Джордж Бёрнс (1896–1996) — американский актер, комик, лауреат премии «Оскар», обладатель рекордно продолжительной карьеры в шоу-бизнесе (94 года). *Прим. перев.*

Стоило мне начать описывать проблему, я сразу почувствовал, насколько безразлична она сотруднице центра. Если бы перед вами лежала распечатка нашего разговора, вы бы увидели, что она несколько раз произнесла фразу: «Извините за доставленные неудобства». Но, несмотря на вежливые слова (которые она обязана произносить), в ее голосе не было искренности. Она говорила с плохо скрываемым пренебрежением, и это злило меня все больше и больше. Почему? Потому что за словом «извините» не стояло настоящего сожаления. Не было реального понимания моей ситуации, не было сочувствия, не было сожаления и готовности взять на себя ответственность. Фальшь этих слов сделала их не просто бесполезными, а вредными.

Если вы ловите себя на том, что произносите слова, которые расходятся с вашими мыслями, или выражаете чувства, которых на самом деле не испытываете, вам необходимо дополнительно поработать над гибкостью мышления. Нам всем приходилось сталкиваться с притворными извинениями и соболезнованиями. Даже такие слова, как «Мне очень жаль», лишаются смысла, если произносишь их без должного убеждения. Единственный способ не превращать слова в шелуху — это говорить их от души. А единственный способ говорить их от души — это изменить свой образ мыслей. Вот почему при работе с застойной ситуацией так важно перемещение перспективы.

Мы всегда можем почувствовать, что собеседник лицемерит. Но чувствует ли это он сам? Думаю, да. Готов поручиться, если бы той сотруднице из центра обслуживания клиентов позволили говорить откровенно, она согласилась бы, что в глубине души не чувствует никакого сожаления. В примере из главы 2 адвокат Кент признал, что не сопереживает клиентам, и даже смог объяснить почему, но общение с собственным доктором открыло ему глаза.

В оправдание операторов службы поддержки и вообще всех, кто не всегда говорит то, что думает, заметим, что у этого явления есть объяснение. Кивать головой, демонстрируя внимание,

намного проще, чем действительно слушать. Сказать «извините» намного проще, чем действительно сожалеть. Сказать «соболезную» намного проще, чем действительно сочувствовать. Конечно, на самом деле эти примитивные приемы не работают, но продолжают соблазнять своей простотой.

Если хотите увидеть людей, у которых больше нет сил быть искренними, отправляйтесь в аэропорт и понаблюдайте за его работниками. Регистраторы и стюардессы работают в индустрии, которая переживает трудное время. Им урезают зарплаты и льготы, они сутками работают по беспорядочному графику, им приходится сокращенным штатом обслуживать огромный поток пассажиров. Они измотаны. И хотя они выучили «правильные» слова для общения с клиентами, за этими словами не стоит искренности. Я бы сказал, они похожи на солдат, которые слишком долго пробыли на передовой. Исследования данных времен Второй мировой войны показали, что даже опытные и здоровые пехотинцы не могут бесконечно оставаться на фронте в непосредственной близости к противнику. Самые высокие результаты военное подразделение показывает в первые 90 дней. После этого боевая эффективность снижается, и после 140–180 дней непрерывных сражений солдаты становятся практически бесполезными⁶. Они уже не солдаты, а мученики, пытающиеся пережить очередной день. Именно поэтому командованию необходимо периодически отправлять боевые части в тыл, давая им время на отдых и восстановление, а затем снова выводить их на передовую, свежих и готовых к новой встрече с врагом.

Аэропорт, конечно, не театр военных действий, однако сотрудники авиакомпаний проводят «на передовой» гораздо больше 90 дней. Стресс и утомление накапливаются, и измотанные работники уже не могут надлежащим образом исполнять свои обязанности. Готовые фразы и фальшивые извинения хоть как-то помогают выжить в подобной обстановке, но не найдется пассажира, который бы принял их за чистую монету.

Одно из печальных последствий того, что работники сферы обслуживания прибегают к клише и шаблонам, заключается в том, что это обесценивает слова. Поэтому когда работнику действительно жаль, ему приходится искать другой способ сообщить об этом клиенту — избитых фраз для этого уже недостаточно.

Итак, если в застойной ситуации вы обнаруживаете, что говорите неискренне, значит, вам нужно поработать над гибкостью мышления. Легко догадаться, когда лицемерит другой: видно, что он произносит слова, не вкладывая в них смысла. Чтобы проверить себя, представьте себя в другой роли и задайтесь вопросом: «Если бы кто-то произнес подобное, я бы ему поверил?» Далее можете спросить себя: «Что я думаю на самом деле? Что я на самом деле чувствую? Действительно ли я верю в то, что говорю?» Без искренности не изменить динамику застойной ситуации. Говоря словами Иоганна Вольфганга Гёте, знаменитого немецкого писателя и поэта конца XVIII — начала XIX века: «Но сердце к сердцу речь не привлечет, коль не из сердца ваша речь течет»⁷.

С ПОВЕРХНОСТИ В ГЛУБИНУ

Время от времени кто-то говорит, что вам стоило бы изменить свое поведение. Порой сделать это нелегко, поскольку корень проблемы обычно таится не в конкретной частности, а на глубинном уровне.

Саша работала менеджером по маркетингу в компании, производящей потребительские товары. У Саши было множество сильных сторон, однако у нее возникла проблема с групповыми собраниями. Она уделяла происходящему лишь долю внимания, выступающих слушала вполуха, проверяла электронную почту. Ее поведение демонстрировало окружающим отсутствие

интереса, и менеджер попросил Сашу перестать проверять почту. Саша ответила, что все понимает, и пообещала исправиться.

Она действительно перестала проверять почту на собраниях. Однако коллеги не стали относиться к ней лучше. Хотя Саша прекратила делать то, за что получила конкретное замечание, она не изменилась по сути и по-прежнему не участвовала в обсуждениях. Она постоянно думала о своем, а когда ей задавали вопрос, отвечала что-нибудь вроде: «Извините, я отвлеклась. О чем вы спрашивали?»

Совершенно ясно, что Сашу по-прежнему нельзя было назвать полноценной участницей собраний. Замечание, которое она восприняла на поверхностном уровне, — перестать проверять почту — было лишь завуалированной просьбой измениться на глубинном уровне, а именно включиться в работу собраний. Может, она считала, что собрания длятся слишком долго. Может, ей казалось, что в ее присутствии все равно нет необходимости, поскольку собрания не имели прямого отношения к ее работе. Так или иначе, образ мыслей Саши не претерпел изменений, поэтому динамика отношений с коллегами также осталась прежней. Несмотря на перемены в поведении, положение не стало лучше.

Если вы оказываетесь в застойной ситуации и другая сторона просит вас изменить действия, не ограничивайтесь внешними переменами. Подумайте о том, как смотрит на ситуацию собеседник и в чем истинная причина его просьбы. Если вы поняли, в чем причина, и безболезненно выполнили просьбу (пусть даже не согласны с ее разумностью и/или считаете, что это щедрая уступка с вашей стороны), значит, вы как минимум сумели увидеть ситуацию глазами другого человека. Спросите себя: «Понимаю и принимаю ли я мотивы, стоящие за этой просьбой?» Если нет, то вполне вероятно, вы обнаружите, что, несмотря на внешние перемены, динамика ситуации не изменилась и вам все еще предстоит пересмотреть свой образ мыслей.

НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ ОБСУЖДАТЬ РАЗЛИЧИЯ В ПЕРСПЕКТИВЕ

Как мы отмечали, перемещение перспективы не значит, что вы обязательно должны согласиться с чужой точкой зрения. Но попытаться понять ее необходимо, а если вы категорически с ней не согласны и не можете пойти на компромисс, ясно сообщите об этом. Притворяясь, что принимаете чужую точку зрения, ситуацию вы не улучшите.

Джеймс и Дина — партнеры, основатели небольшой дизайнерской фирмы со штатом в десять человек. С ухудшением экономического положения Джеймс и Дина пришли к выводу: чтобы оставаться на плаву, нужно урезать расходы. Они сошлись на том, что придется уволить двух сотрудников, но не могли решить, кого именно. Джеймс предложил две кандидатуры, но Дина по разным причинам отклонила обе. Обсуждение застопорилось, и никакого решения так и не было принято. Джеймс, опасаящийся, что дальнейшее промедление приведет фирму к краху, попросил меня поговорить с Диной и по возможности помочь. У нас состоялся такой разговор.

Я: Как бы вы описали суть разногласия между вами и Джеймсом?

Дина: Все очень просто. Мы оба знаем, что самая крупная статья расходов в нашем бюджете — это зарплата и премии. Я полностью согласна с тем, что нам необходимо сократить расходы, но мне сложно выбрать, кого уволить.

Я: Почему?

Дина: Я много об этом думала. Каждый, кого мы обсуждали, важен для фирмы. Не знаю, без кого мы можем обойтись.

Я: Похоже, перед вами нелегкий выбор. Но разве фирма не страдает сильнее, если вы оставите все как есть?

Дина: То же самое говорит Джеймс. Но я в этом не уверена. Хотя Джеймс убежден на все сто.

Я: Давайте на минутку забудем о мнении Джеймса. Что вы сами думаете?

Дина: Не знаю. Я сомневаюсь.

Я: В чем именно?

Дина: Я думала, что, может, вообще никого не увольнять, а снизить всем зарплату на 10 процентов. Это сократит расходы, а качество продукции останется прежним.

Я: Возможно, это выход.

Дина: Я тоже так думаю. Но Джеймс даже не стал это обсуждать.

Я: Почему?

Дина: Он сказал: «Снизить зарплату — это еще хуже. Люди разбегутся, как только им предложат больше в другом месте». Он уверен, что нужно уволить двоих, а не ухудшать жизнь всем.

Я: А что вы об этом думаете?

Дина: Я считаюсь с мнением Джеймса, ведь у него больше опыта. Но не представляю, кого уволить.

Я: По-моему, вы по-прежнему не слишком убеждены в том, что увольнение — лучший выход. Может быть, поэтому вы тянете с окончательным решением.

Дина: Я знаю, что нужно сократить расходы. Это не обсуждается.

Я: Действительно. Но есть разные способы это сделать. И подозреваю, вам так трудно применить способ Джеймса потому, что вы сильно сомневаетесь в его целесообразности.

Дина: Возможно, вы правы.

Дина смогла внятно изложить, каких действий ждет от нее Джеймс, и привести его доводы. Она изо всех сил пыталась сделать нелегкий выбор, побороть все колебания. И так, чего же не хватало?

Не хватало прямого разговора между Джеймсом и Диной о различиях в перспективах. Дина согласилась с принятым

решением и пыталась выполнить свою часть действий. Но не прояснив окончательно с Джеймсом все детали, она не была по-настоящему уверена в избранном способе. Проще говоря, у нее не лежала к нему душа. И Джеймсу не следовало давить на Дину. Им нужно было детальнее обсудить свои взгляды. Возможно, им бы удалось найти компромисс. Возможно, после открытого разговора один из них по-настоящему переменял бы свое мнение. Но для начала им требовалась больш́ая гибкость мышления, чтобы достичь истинного взаимопонимания, благодаря которому они смогли бы выбрать курс действий сообща.

Если вы попали в застойную ситуацию, можете задать себе такие вопросы.

- Была ли у меня возможность серьезно обсудить, каким образом я и мой собеседник смотрим на вещи?
- Удалось ли мне найти точки соприкосновения и навести мосты, чтобы преодолеть разницу между нашими мировоззрениями?
- Уверен ли я в том, что делаю?

Если ответ на какой-то из вопросов отрицательный, обсудите с другой стороной свои позиции еще раз. После дополнительного обсуждения вы, возможно, придете к более приемлемому решению либо установите, что ваши цели несовместимы (а это тоже результат).

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Увидеть ситуацию чужими глазами — задача не из легких, и ее выполнение требует усердной работы. Если не заниматься этой проблемой специально, то на вопрос, что думает по поводу ситуации другой ее участник, мы чаще всего отвечаем

«я не знаю» или «мне все равно». Нужны немалые усилия, чтобы развить гибкость мышления, поскольку близкое знакомство с чужой перспективой может принести психологический дискомфорт, а это то, чего мы обычно стараемся избегать. Но если вы читаете эту книгу, значит, вы на верном пути. Как сказал Альберт Эйнштейн, «невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла»⁸. Хотя сдвиг в мышлении может оказаться тяжелой работой, альтернативы нет. И чтобы действительно достичь сдвига, нужно принять вызов и смело посмотреть на ситуацию с чужой точки зрения, а не прятаться в собственном мире. В следующих трех главах я расскажу вам, как это сделать.