

Психологические срывы в бизнесе

Эд никогда не был «специалистом по прохождению собеседований». В своих резюме, направляемых по электронной почте, когда у него было достаточно времени на раздумья, он почти всегда выглядел умным и собранным парнем. Но всё шло наперекосяк, когда ему приходилось отвечать на вопросы по телефону, а тем более вживую при встречах с интервьюирующими. Даже когда Эд знал ответ на заданный вопрос, он обычно спотыкался при подборе слов, а затем и вовсе терял мысль. Это никогда не нравилось представителям работодателя, тем более что Эд специализировался на связях с общественностью и претендовал на должность, для которой умение уверенно и свободно говорить — один из залогов успеха. Эд окончил Гарвард и получил степень магистра в Чикагском университете, но провалился уже на нескольких собеседованиях из-за того, что не сумел «показать» себя.

Волноваться он начинал обычно вечером накануне интервью. Эд потом плохо спал, а когда просыпался, то чувствовал себя разбитым и не мог даже съесть завтрак. Когда он добирался до места встречи, то был измочален. Все шансы на то, что голова у него будет работать хорошо, исчезали. Эд обязательно забывал то, что ему нужно было знать о компании-работодателе, отвечал на вопросы невпопад и быстро сдавался, считая, что встреча завершилась неудачей, хотя у него были возможности обернуть ситуацию себе на пользу. Боязнь совершить очередную ошибку нарастала у Эда лавинообразно. Он отвлекался, пропускал очередной вопрос и тем самым усугублял свое положение.

В этой главе мы отвлечемся от учебных аудиторий, игровых площадок и выступлений на сцене и сосредоточимся на мире бизнеса. Поговорим

о стрессовых ситуациях, которыми так богат этот мир: от интервью при устройстве на работу до сложных деловых переговоров, когда вы должны убедить клиента принять предложение компании. Мы посмотрим, чем эти стрессовые ситуации одновременно и похожи, и не похожи на те, что возникают в спорте, учебе или искусстве. Наша цель — понять, почему люди переживают психологические срывы в типичных для бизнеса ситуациях и что можно сделать для того, чтобы уменьшить негативное влияние стресса на вашу работу.

Первые впечатления

Недавно вечером я смотрела фильм под названием «Бассейн»*, в котором действие разворачивается в вилле на юге Франции. Писательница детективов средних лет по имени Сара Мортон (ее играет Шарлотта Рэмплинг) сбежала на эту виллу, которая принадлежит ее издателю, чтобы найти уединение и вдохновение для написания новой книги. Все идет хорошо до тех пор, пока на виллу неожиданно не приезжает диковатая по характеру дочь издателя (ее играет Людивин Санье). Каждый вечер она приводит к себе нового мужчину. Неудивительно, что ее отношения с пуритански настроенной Мортон не складываются. История заканчивается убийством и сокрытием его следов. Важно, что только в самом конце картины в сюжете появляется неожиданный поворот, который показывает зрителю, что на самом деле дочь издателя и девица, которая приезжала на виллу, — два разных человека. Создается впечатление, что на самом деле девица — всего лишь плод воображения Сары Мортон, который сложился в ее голове с самого начала, когда она только приехала на виллу писать роман.

Этот фильм предложил для просмотра один мой приятель. Он сказал, что раньше видел его, но почти не помнит содержание и рад будет увидеть картину вновь. Оказалось, что он совершенно забыл о том важном повороте сюжета в конце фильма, который полностью меняет его смысл.

* «Бассейн» (Swimming Pool) — триллер совместного производства Франции и Великобритании, режиссер Франсуа Озон, вышел на экраны в 2002 году. *Прим. ред.*

Приятель удивлялся, как могла его память упустить столь важный момент. Некоторые ставшие уже классикой психологические исследования помогут нам понять природу этого явления и даже научат Эда лучше справляться с интервью при поиске работы.

Наша способность связывать между собой нити сюжета в фильмах, разбираться в новых ситуациях и даже составлять первое впечатление о человеке, во многом основана на том, что мы, психологи, называем *поведенческими схемами*. Эти наборы знаний о том, что ожидает нас в результате тех или иных действий, помогают нам понимать новые ситуации, если в них есть знакомые нам элементы. Например, у нас есть поведенческая схема того, что происходит при посещении ресторана. Мы ожидаем, что, когда придем, скажем, в новую пиццерию, нас усадят за столик, официант примет заказ, принесет нам еду и от нас будут ожидать чаевых за обслуживание. Если бы в голове у нас не было такой схемы, то по приходе в ресторан мы шли бы прямо на кухню и начинали готовить себе еду. Поведенческие схемы помогают нам находить логическое ядро новых ситуаций, отталкиваясь от прошлого опыта.

Схемы действуют тогда, когда всплывают в нашей памяти *до* (а не *после*) столкновения с новой ситуацией. Мой приятель совсем забыл о том повороте сюжета в фильме, поскольку он был представлен зрителю в *самом конце картины*. Если бы это случилось раньше, то в голове моего приятеля нашлась бы схема, которая помогла бы ему интерпретировать этот поворот как плод воображения главной героини, и он лучше запомнил бы содержание фильма.

Классический эксперимент, проведенный еще в 1970-х, иллюстрирует роль поведенческой схемы в том, как мы встречаемся с новой ситуацией. Его результаты помогут вам лучше показывать себя на собеседованиях с потенциальными работодателями. В ходе исследования студентов попросили прочесть текст, который приведен ниже, и пересказать максимально точно¹⁷⁷.

Порядок ваших действий весьма прост. Сначала вы сортируете вещи. Одной их кучки иногда вполне достаточно в зависимости от того, сколько их может войти. Если в данном месте технических возможностей не хватает, вы можете пойти и в другое. Но это уже следующий шаг. А пока остаемся

здесь. Важно не брать слишком много вещей. Лучше положить их чуть меньше, чем переложить сверх нормы. Если процесс недолгий, это может быть не так важно. В противном случае возможны осложнения. Ошибка может дорого вам стоить. На первый взгляд этот процесс может показаться вам весьма сложным. Но вскоре он превратится в привычную часть вашей жизни. Трудно сказать, когда в ближайшем будущем это вам больше не понадобится. После того как процесс окончен, вам предстоит снова рассортировать вещи. Потом их можно будет разложить по соответствующим местам и в результате использовать еще раз. Затем весь цикл повторится. Ничего не поделаешь. Это часть нашей жизни.

Ничего не понятно? Когда студентам перед чтением текста ничего не говорили, они тоже ничего не понимали и не могли пересказать почти ничего. Но когда им заранее сказали, что речь идет о *стирке одежды в автоматической прачечной*, всё сразу вставало на свои места и в памяти у студентов оставалось гораздо больше деталей. Примечательно, что, если участникам эксперимента говорили о тематике текста после того, как они его прочитывали, но до просьбы о пересказе, их результаты не слишком отличались от результатов тех, кому вообще не говорили о том, что речь о стирке одежды. Вывод таков: если мы обладаем определенной схемой, на которую накладываем вновь поступающую информацию, то это помогает нам легче понимать и запоминать ее. Но это относится только к случаям, когда такой схемой мы вооружены заранее.

Поведенческая схема — очень важный инструмент в прохождении интервью с работодателем. С самого начала встречи вы должны подсказать собеседнику схему того, как правильно оценить ваш потенциал. Тогда вы поможете сформировать у него позитивное впечатление от встречи. Если вы начнете с нескольких хорошо отрепетированных предложений, описывающих вас как подходящего для данной работы человека, то первое впечатление о вас задаст позитивный тон интервью и останется в памяти говорящего с вами человека.

Мы можем представить себе работу нашего мозга и попытаться понять, почему первые впечатления так важны. Когда мы встречаемся с новой ситуацией (будь то новый фильм или человек, которого мы видим впервые), то инстинктивно активируем те части мозга, которые должны проанализировать и логически оценить то, с чем мы сталкиваемся, и сохранить информацию об этом событии в памяти. Поведенческие схемы

предопределяют то, как именно сохраняется информация и что мы успеваем запомнить.

Исследуя деятельность мозга человека тогда, когда он запоминает уже известные или незнакомые ему картины и слова, ученые выявили участки коры, которые отвечают за точность нашей памяти. Установлено, что чем активнее действуют медиальная часть височной доли коры и префронтальная кора при встречах с новыми ситуациями, тем точнее сохраняются они в нашей памяти¹⁷⁸. Как мы уже видели, префронтальная кора отвечает за рабочую память, которая подсказывает нам, на чем сосредоточить внимание, а что можно пропустить. Она же использует поведенческие схемы, чтобы показать, на что человеку следует обратить внимание и какое впечатление ему нужно вынести из первой встречи с другим.

Первые впечатления вообще очень важны. Поэтому берите инициативу в свои руки и, сразу выдвигая поведенческую схему, создавайте условия для того, чтобы ваши собеседники в позитивном для вас ключе накладывали ее на поступающую от вас информацию о ваших способностях. Даже если дальше по ходу встречи с работодателями вам и придется понервничать, помните: первое впечатление в любом случае поможет добиться успеха.

Зеркальное поведение

Как еще вы можете произвести хорошее впечатление на собеседовании? В предыдущих главах мы уже обсуждали, как опытным спортсменам удается иногда предугадать действия или движения соперников. Поскольку в их голове могут воспроизводиться действия других, они зачастую реагируют на действие оппонента еще до того, как оно закончилось. Мы разъясняли вам концепцию зеркальных систем, когда зеркальные нейроны не только управляют процессами в организме, но и способны отражать действия других людей. Поэтому профессиональные атлеты, наблюдая за чьими-то действиями, могут наложить их на свои моторные навыки и «проиграть» в своей голове.

Оказывается, один из способов расположить к себе собеседников — вести себя так же, как они. Это одна из составляющих зеркальных систем

нашей высшей нервной деятельности. Всё просто: если вы и интервьюирующий совершаете примерно одни и те же движения, то вам легче будет найти с ним контакт, потому что ваши моторные системы действуют в едином ритме. Если ваш собеседник скрестил руки на груди, то и вам лучше сделать то же. Тогда до него лучше дойдет смысл ваших высказываний, поскольку он «отражает» ваши действия в своей моторной памяти¹⁷⁹. А когда нам кажется, что мы действуем в унисон с собеседником, мы проникаемся к нему положительными эмоциями.

Психологи Таня Чартранд и Джон Барг работали в Университете Нью-Йорка, когда открыли феномен имитации¹⁸⁰. Ученые назвали это явление *эффектом хамелеона*. Суть в том, что мы часто на подсознательном уровне имитируем жесты, манеры, выражения лица и другие элементы поведения партнеров или собеседников. И это вызывает у них симпатию.

Чтобы продемонстрировать эффект хамелеона в действии, Чартранд и Барг пригласили в свою лабораторию ничего не подозревающих студентов и попросили их поучаствовать в некоем подобию интервью один на один. Каждый участник пары по очереди описывал своему партнеру цветные фотографии из журналов Time, Newsweek и Life. Исследователи пояснили студентам, что, наблюдая за ними, они разрабатывают контрольные значения для теста, который, как и психодиагностический тест знаменитого психиатра Роршаха, предназначен для работы с людьми с психическими отклонениями. Как сказали студентам, их отобрали для того, чтобы сначала они дали свое описание фотографий, а потом такие же описания давали бы люди, страдающие депрессиями, маниями и т. д.

На самом же деле вся эта история с описанием фотографий была только прикрытием. Студенты не знали, что на самом деле человек, выбранный им в пару, был молодым ученым, которому дали задание производить определенные движения (например, ритмическое покачивание ногой или потирание лица руками) во время беседы с испытуемым.

Экспериментаторы четко увидели в поведении испытуемых проявления эффекта хамелеона. Когда «подсадные» потирали лица руками или подергивали ногами, студенты повторяли их действия. То же касалось и выражения лиц. Студенты улыбались в среднем раз в минуту, когда их

собеседники улыбались. А когда молодые ученые не улыбались, студенты улыбались всего один раз за три минуты. Мы обычно оцениваем людей как более приятных, если они улыбаются, а не хмурятся. Поэтому, если вы хотите произвести на интервьюирующего позитивное впечатление, старайтесь улыбаться. Ведь говорит же пословица: «Улыбайтесь — и весь мир будет улыбаться вместе с вами»¹⁸¹.

Во второй части эксперимента исследователи поменяли участников местами. На этот раз «подсадной» либо повторял элементы поведения студента, либо нет. Например, когда студент скрещивал ноги, то же делал и молодой ученый. Следует отметить, что студенты говорили, что им легче было общаться с собеседниками, которые имитировали их действия, и те чаще вызывали положительные эмоции. При этом студенты не знали о взаимозависимости между подражанием и позитивными ощущениями. Просто «подсадные», повторяющие элементы их поведения, нравились им больше.

В интервью с работодателями важна ваша манера вести себя, независимо от того, насколько вы нервничаете. Старайтесь выглядеть дружелюбно и по возможности повторять некоторые движения собеседника. Данные проведенных исследований показывают, что, когда интервьюируемый повторяет движения интервьюирующего, последнему кажется, что его собеседник лучше информирован и мыслит более основательно. Конечно, это не истина в последней инстанции. Если такое «отзеркаливание» вызывает у интервьюера мысль, что его грубо передразнивают, чувство симпатии может легко превратиться в свою противоположность.

Копирование элементов поведения партнера или собеседника вообще играет позитивную роль в межличностных отношениях. Подражание выражениям лица партнера помогает при вступлении в брак: при этом вам легче понять эмоциональное состояние вашего избранника или избранницы. Любой человек с опытом долгой семейной жизни скажет вам, что способность сопереживать близкому человеку в нашей жизни очень важна.

В семейных парах люди с возрастом часто начинают походить друг на друга. Это происходит оттого, что постоянное подражание мимике

супруга или супруги с годами совместной жизни развивают моторику тех или иных лицевых мышц. Если один из супругов улыбается по своему, а другой копирует его, то у них даже морщинки формируются похоже. И если вы видите семейную пару, в которой супруги похожи друг на друга, это с большой долей вероятности может означать, что они счастливы в браке. Этот вывод подтверждают и данные научных исследований.

В ходе одного эксперимента ученые показали ста его участникам фотографии мужчин и женщин после года брака, а затем — после 25 лет супружеской жизни, в серебряную годовщину свадьбы¹⁸². Исследователи специально подобрали фото с минимумом дополнительных деталей, чтобы видны были только лица. Участников попросили оценить физическое сходство членов супружеских пар.

Ученые обнаружили увеличение сходства внешнего вида супругов после 25 лет совместной жизни. Этот вывод не может быть объяснен тем, что пары одинаково состарились. Ведь когда они показывали участникам эксперимента случайные сочетания лиц пожилых людей, то испытуемые считали их столь же непохожими друг на друга, как и фотоизображения молодых пар.

Чтобы выяснить, действительно ли наиболее похожие друг на друга супруги больше других счастливы в семейной жизни, ученые разослали результаты эксперимента парам, представленным на фотографиях, и задали им вопрос об удовлетворенности семейной жизнью. Соответствующие опросники были разосланы супругам строго по отдельности, чтобы минимизировать влияние партнеров на ответы своей половины. Оказалось, что чем более супруги походили друг на друга через 25 лет брака, тем больше, судя по ответам, они были удовлетворены своей семейной жизнью.

Таким образом, нахождение взаимопонимания с супругом(-ой) или партнером по собеседованию может создать основу для того, чтобы ваши эмоциональные состояния и даже некоторые взгляды совпали. Результатом этого могут стать большая симпатия между супругами и более продолжительная семейная жизнь, а в случае с собеседованием — большой шанс на то, что вам все-таки удастся получить работу.

Думайте о том, что сказать, а не о том, что скрыть

Когда Шейла отправилась на собеседование в попытке получить должность менеджера среднего звена в одной рекламной компании, она не слишком волновалась внешне. Но после интервью она вынуждена была признать, что, по ее мнению, она без блеска отвечала на некоторые весьма прямые вопросы, которые задавал ей представитель компании. Одной из причин был страх Шейлы перед тем, чтобы не сказать в ходе разговора ничего лишнего: например, нечаянно обмолвиться об одежде собеседника или выдать какую-то инсайдерскую информацию о компании, которую она получила от друзей. Шейла гнала от себя мысли об этом. Но она знала, что иногда с ее уст срывалось как раз то, о чем она даже *не должна была думать*. Когда с бокалом красного вина вы идете по новому белому ковру хозяина дома, куда вас пригласили на вечеринку, и заклинаете себя «только бы не пролить», результат бывает как раз обратный. Стремление не думать о чем-то скорее может привести к тому, что вам в голову придет та самая нежелательная мысль.

Дэниел Вегнер, психолог из Гарвардского университета, значительную часть своей научной карьеры посвятил изучению вопроса о том, почему те мысли или действия, которых мы стремимся избежать, как раз и возникают. Вегнер считает, что в моменты, когда мы стараемся не думать о чем-то, в нашем мозге протекают два процесса. Сознание ищет другую тему, которой можно заменить нежелательную. А на подсознательном уровне, наоборот, идет поиск той самой нежелательной мысли с целью устранения возможных ошибок на пути ее полного устранения из головы¹⁸³. Совместно оба процесса помогают людям избегать в разговорах тем, которых они не хотят касаться. В обычных условиях всё прекрасно. Но ситуация меняется, когда в дело вступает стресс. Он прежде всего поражает префронтальную кору — центр сознательного мышления. В стрессовой ситуации, по мнению Вегнера, работает только подсознательный уровень. А он как раз и занят поиском той мысли или группы мыслей, которых мы хотим избежать. В результате растет вероятность

того, что мы выскажем именно ту мысль, которую хотели бы держать при себе, или предпримем нежелательное действие. Попытка не думать о чем-то нежелательном в ходе напряженного собеседования — возможно, худший вариант.

Некоторые спортивные психологи утверждают, что мышечные дистонии возникают у спортсменов как раз в те моменты, когда они стремятся избежать их всеми силами. В моей лаборатории мы с коллегами установили, что, когда мы рекомендуем гольфистам делать последний удар по забиванию мяча в лунку коротким или обводным, они всегда делают всё наоборот¹⁸⁴. Футболисты, которым советуют пробивать пенальти так, чтобы мяч проходил как можно дальше от вратаря, зачастую сосредоточивают взгляд именно на голкипере и бьют прямо в него¹⁸⁵. Помните бейсболиста Чака Ноблауха и его знаменитые промахи при броске на первую базу. Известно, что он был одержим идеей о недопустимости таких бросков. По иронии судьбы, такие его мысли, возможно, как раз и привели к их появлению.

Что предпринять, если вы поймете, что в данный момент думаете о том, о чем не следовало бы? Есть несколько вариантов. О некоторых из них мы уже упоминали в разговоре о стрессах. Например, научиться сосредоточиваться на нужном и избегать ненужного, особенно в условиях стресса, можно с помощью техники медитации. Она помогает не подавлять нежелательные мысли, а освобождаться от них. Это позволяет предотвратить их появление в будущем. Полезно записывать мысли, которых вы хотите избежать (подобно тому, как я рекомендовала записывать свои переживания перед экзаменами). Это поможет четче осознать их и снизить вероятность их возникновения в неподходящий момент. И, наконец, важно сосредоточивать взгляд на своей цели и целиться именно по направлению взгляда. В футболе игрокам часто рекомендуют целиться именно в ту точку ворот, в которую они хотят попасть. И часто это сбавывает. При ударе спортсменам лучше концентрировать свой взгляд на сетке ворот, а не голкипере. В конференц-зале компании сосредоточьтесь на трех самых важных пунктах, которые вы хотите донести до слушателей, а не на том, чего вы не хотите им сказать.

Выступления перед публикой

Выступления на публике — важная часть жизни делового человека. Они проходят в зале совета директоров компании, на деловых семинарах и конференциях, в открытых дискуссиях и важных переговорах с партнерами. Именно поэтому Линда решила, что ей нужно что-то делать, чтобы научиться бороться со стрессами, когда ей приходилось говорить в присутствии многих людей, смотревших на нее. Будучи сотрудницей крупной нью-йоркской компании по продаже недвижимости, она испытывала такие ощущения не только тогда, когда убеждала в своем предложении клиентов, но и в более неформальных ситуациях, например, когда ей необходимо было быстро изложить свои мысли руководителю во время поездки в лифте.

Выступать с презентацией перед полным залом слушателей или высказывать свое мнение руководству в лифте — значит находиться в острой стрессовой ситуации.

Даже если вы готовились, делали заметки, а то и репетировали выступление, всё равно вы не можете избежать в этот момент сильных волнений. Почему так, даже если выступаете вы не слишком часто? Сколько уже написано о том, как добиться оптимального результата на докладе или презентации. Иногда люди, которые называют себя специалистами по ораторскому искусству, советуют нам продумывать каждое слово. Другие — добиваться легкости в голове. Как же правильно? Почему одни, кажется, не испытывают никакого страха перед публичными выступлениями, а другие дрожат при одной мысли о выходе на трибуну? Попробуем найти ответы на некоторые из этих вопросов, представив, что творится у нас в голове в тот момент, когда мы готовимся к выступлению перед публикой.

Вот уже 15 лет исследователи приглашают в свои лаборатории людей с садистской целью: ввести их в состояние стресса, обращая к ним с просьбой подготовить речь, с которой они должны будут обратиться к группе слушателей. Этот тест носит название «Социальный стресстест Трира» в честь Трирского университета в Германии, где он был разработан¹⁸⁶.

Тест описывается примерно так.

По прибытии в лабораторию участники теста сопровождаются в комнату, в которой находятся три члена жюри. Испытуемого просят занять свое место напротив жюри и подготовить пятиминутный доклад, который должен убедить жюри в том, что этот человек — лучший кандидат на открытую вакансию в лаборатории. Его предупреждают о том, что его выступление будет оцениваться по двум параметрам: содержанию речи и манере изложения мыслей (то есть никаких непонятных пауз, односложных междометий и т. п.). Обычно испытуемому дают 10 минут на подготовку выступления. Затем его просят встать и выступить перед жюри, которое в большинстве случаев не демонстрирует дружелюбия к испытуемому. Вся речь и каждый жест записываются на видеокамеру. Вдобавок сразу же по окончании выступления тестируемого просят посчитать от 1022 до 13 в обратном порядке, при этом как можно быстрее и точнее.

«Социальный стресс-тест Трира» — без сомнения, серьезное испытание для нервов тестируемого. И 15-летние исследования показали, что для абсолютного большинства людей этот тест — надежный способ вызвать резкий выброс в кровь кортизола: того самого, который иногда называют гормоном стресса. Но стресс-факторами становятся не сами по себе выступление перед жюри с речью или обратный счет. Важнейшая составляющая стресса в тесте — присутствие жюри, оценивающего ваше выступление. Именно оно вызывает такую резкую и однозначную реакцию организма. Ожидание оценки окружения и общественного суждения — главное условие любого публичного выступления. Люди боятся оказаться несостоятельными, когда окружающие дают им оценку.

Хотя на первый взгляд «Социальный стресс-тест Трира» и выглядит сурово, на самом деле он помогает ученым находить и такие моменты, которые помогают людям справляться со своими естественными страхами перед выступлениями на публике. В ходе недавнего эксперимента, проведенного на ста участниках в Центре изучения природы стресса в Университете Монреаля, исследователи обнаружили, что люди с высоким уровнем образования (например, окончившие университет) менее подвержены воздействию стресс-факторов из «Социального стресс-теста Трира», чем те, кто имеет только среднее образование¹⁸⁷. Поскольку получение высшего образования обычно предполагает встречу со множеством стрессовых ситуаций (от выступлений на семинарах до работы в научных обществах),

более низкий уровень образования предполагает меньшую вероятность опыта публичных выступлений в условиях стресса. Привычка говорить перед другими помогает людям избегать острых реакций на связанные с этим стресс-факторы. И выступать перед публикой им уже не так страшно.

Хорошо известно, что президент Обама обычно много тренируется перед произнесением важных речей. К моменту выхода на трибуну он, как правило, хорошо знает, что ему предстоит сделать. Хотя каждое его слово очень весомо, он обычно сохраняет перед микрофонами полное спокойствие. Обама умеет ставить в своих выступлениях победную точку так же, как и на баскетбольном корте. Всё это приходит с тренировками.

Не всегда обязательно тренировать именно ту речь или деловое предложение, с которыми вы собираетесь выступить. Можно использовать и более общие тренировки. Например, устраивая с приятелями раз в неделю веселые театрализованные розыгрыши или обмениваясь красноречивыми тостами на вечеринках. Всё это поможет вам ослабить свои страхи перед публичными выступлениями.

Люди с широким кругом общения, как правило, лучше справляются с волнением перед выступлениями. Ученые из Цюрихского университета установили, что в тех случаях, когда женатые мужчины имели возможность продолжительного общения со своими супругами перед прохождением «Социального стресс-теста Трира», уровень кортизола у них в крови был значительно меньше, чем у тех, кто со своими супругами не общался. Разумеется, как у всякого правила, здесь тоже есть исключения. Например, уровень переживаний женатого мужчины во время выступления, на котором присутствует его супруга, будет низким, только если между ними сложились здоровые отношения. Проведение времени с супругой, с которой у мужчины отношения не сложились, может сказаться на его выступлении хуже, чем если бы он готовился в одиночестве¹⁸⁸. Более того, исследования, проведенные с женщинами, показали, что они не всегда ощущают положительное влияние на свои выступления со стороны мужей или партнеров. Один из экспериментов в рамках «Социального стресс-теста Трира» показал, что уровень кортизола у испытуемых женщин в присутствии их мужей или партнеров, наоборот, повышался, чего не наблюдалось в отсутствие последних.

Наличие постоянных стресс-факторов, таких как неудачный брак, проблемы с детьми, финансовые трудности или стареющие родители, иногда мешает выступать на публике. Поэтому ваш партнер может помочь вам в подготовке к речи только при том условии, что он не является для вас раздражающим фактором¹⁸⁹. Классический график в виде перевернутой буквы U помогает понять, почему присутствие вашего супруга или партнера, имеющее целью снизить давящий на вас стресс, может привести к противоположному результату.

На графике, представленном ниже, показана обычная связь между совершаемым действием и возбуждением¹⁹⁰. Хорошо видно, что определенный уровень возбуждения способствует той или иной активности, потому что при этом у человека есть мотивация к успеху. Но когда вы находитесь в верхней точке графика, любое внешнее воздействие играет отрицательную роль: далее качество вашего действия будет идти по нисходящей. Люди, в жизни которых стресс присутствует постоянно, всегда находятся в верхней точке графика даже в обычных условиях. И когда на них дополнительно давит еще один стресс-фактор в виде необходимости публичного выступления, их результаты могут уступать результатам тех, чье состояние можно описать точкой на возвышающейся части графика. Таким образом, если при выступлении мужа будет присутствовать его супруга, которая не отличается покладистым характером, результат может быть ужасным.



Постоянные стрессы вне работы могут повлиять на ваши публичные выступления, будь то доведение ваших мыслей до коллег и руководителей компании или убеждение потенциальных клиентов в выгоды вашего предложения. Изложение ваших волнений на бумаге помогает снизить их отрицательное воздействие на ваше состояние перед важными экзаменами; со стрессами ситуация та же. Простое описание их, скажем в течение 20 минут раз в неделю, поможет усилить активность вашей рабочей памяти, не допуская в нее ненужных переживаний и волнений¹⁹¹.

Здесь можно провести аналогию с компьютером: если на нем запущены сразу несколько программ, то обычно скорость обработки информации снижается, даже возникает возможность срыва одной или нескольких программ. Изложение на бумаге своих переживаний освобождает мозг от работы ненужной программы и помогает сосредоточиться на решаемой задаче.

Ниже приведены несколько примеров, как политики терпели неудачу в публичных выступлениях и интервью. Думаю, если бы в те неприятные для них моменты они прибегли к методикам, помогающим снять стрессовую нагрузку, результат для них был бы более благоприятным.

Сложно забыть случай с кандидатом в вице-президенты от Республиканской партии Сарой Пэйлин (шла в паре с сенатором Маккейном), когда ее интервьюировала обозревательница телеканала CBS News Кэти Корич. Во время интервью Корич всё время спрашивала Пэйлин о причинах финансового кризиса в США и между прочим задала вопрос о том, получала ли лоббистская компания Марка Бусе, организатора президентской кампании сенатора Маккейна, деньги от крупнейшего американского ипотечного агентства Freddie Mac (Federal Home Loan Mortgage Corporation). Пэйлин споткнулась на этом вопросе, а дальше дело пошло еще хуже. Ходили слухи, что Пэйлин отказалась тогда работать с политтехнологами Маккейна и заранее ответы не готовила. Она вынуждена была задействовать всю свою рабочую память, борясь с вопросами журналистки, к которым не была готова. И ей не хватило мыслительного потенциала как раз тогда, когда она в нем больше всего нуждалась.

Или известный крик отчаяния Говарда Дина, которого съезд Демократической партии США в 2004 году не выдвинул кандидатом в президенты, отдав первенство Джону Керри. Выступив тогда со страстной речью, Дин закончил ее выкриком, который многие сочли даже неприличным. Некоторые сравнили его со стоном, который издает загнанное в угол животное. Речь беспрерывно демонстрировалась по многим каналам в течение нескольких последующих дней. Крик Дина стал одной из причин того, что он вышел из президентской гонки, будучи одним из ее фаворитов. Этот случай демонстрирует срыв контроля префронтальной коры над поведением человека. Как бы утомлены или раздражены мы ни были, в решающих ситуациях необходимо задействование лобных долей мозга для недопущения нежелательных проявлений.

Вспомним знаменитые дебаты в мэрии Арканзаса между губернатором Биллом Клинтонем, Россом Перо и Бушем-старшим. Когда вы постоянно твердите себе о недопустимости какого-то действия, по иронии судьбы вы его совершаете. Президент Буш-старший имел привычку постоянно посматривать на часы в самых разных ситуациях. Его политтехнологи говорили ему, что не стоит этого делать на публике. Но в самый разгар упомянутых дебатов все присутствующие, а также телекамеры зафиксировали, что Буш посмотрел на часы. А этот жест был не лучшим с точки зрения воздействия на публику, которая могла истолковать его как отсутствие у президента интереса к происходящему и желание побыстрее покинуть место действия.

В 1988 году во время дебатов между тогдашним вице-президентом Бушем-старшим и губернатором штата Массачусетс Майклом Дукакисом последнему был задан вопрос о его мнении по поводу запрета смертной казни. Ему предложили представить, что заслуживающий ее преступник изнасиловал и убил его жену. Дукакис дал очень холодный отрицательный ответ, хотя ситуация позволяла проявить более снисходительное отношение к судьбе осужденных на смертную казнь. Как стало потом известно, Дукакис в то время был сильно простужен и не в лучшей форме. Но его неспособность придерживаться более мягкой поведенческой схемы, судя по всему, могла стоить ему проигрыша на выборах.

Преждевременные опасения

Даже сама по себе подготовка к публичному выступлению, которое будет оцениваться аудиторией, может вызвать панику у большинства людей. Это недавно обнаружили психолог Тор Вагер и его коллеги из Колумбийского университета¹⁹². Вагер задался вопросом о том, что происходит в мозге человека при подготовке к важному и сложному публичному выступлению. Он пригласил для участия в эксперименте нескольких студентов университета. Они должны были подвергнуться функциональной МРТ. Перед этим им дали задание: за несколько минут подготовить два выступления. Одно из них касалось вопроса о дивидендах на акции, а второе — взаимосвязи между тарифами и свободой торговли. Студентам пояснили, что они будут выступать перед авторитетной комиссией, в которую входят специалисты по финансам и праву, и для оценки их речи будут также использованы университетские компьютерные программы. На деле, к большой радости студентов, им не пришлось выступать с докладами. Но они узнали это только после того, как покинули сканер аппарата МРТ.

Когда они находились в трубе сканера, продумывая тезисы своих выступлений, датчики измеряли частоту их сердечных сокращений. Каждые 20 секунд студенты должны были рассказывать о своем состоянии и волнениях. Неудивительно, что Вагер и его команда легко обнаружили связь между ускорением пульса у студентов и ростом их волнения перед выступлением. Одновременно у них активизировалась и префронтальная кора, что, по-видимому, объяснялось ожиданием публичного выступления и нарастанием волнения. При подготовке своего доклада участники эксперимента волновались тем больше, чем активнее работала префронтальная кора их мозга.

Одно из объяснений этому, предложенное Вагером, таково: чем больше люди думают о впечатлении, которое произведет на окружающих их выступление, тем сильнее нервничают. Следует помнить, что все указанные выше физиологические изменения происходили со студентами еще до того, как они что-то сделали. Получается, ожидания важного события, особенно оценок окружения, достаточно, чтобы сильно воздействовать

на человека еще до того, как он поднимется на трибуну для выступления. Если конечным результатом всего этого станет психологический срыв, то мы будем наблюдать что-то вроде порочного круга. Вы волнуетесь об оценках вашего выступления, что может привести к неудаче. В следующий раз при подготовке и во время самого выступления будете волноваться еще больше. И так далее.

Волнения по поводу того, как окружение воспринимает то или иное наше действие, характерны не только для публичных выступлений. Например, рассмотрим знаменитый диалог из известного сериала «Сайнфелд»* (третья серия).

Джордж: Мне не нравится, когда женщины говорят мне: «Давай займемся любовью». Это как-то унижает. В последний раз, когда женщина мне такое сказала, я просто извинился и ушел.

Джерри: Серьезно?

Джордж: Это же столько стресса! «Давай займемся любовью». Я что, в цирке? А если у меня не получится?

Джерри: Да брось ты.

Джордж: Я ничего не могу делать под внешним давлением. Поэтому я никогда не играю на деньги. У меня тут же случается психологический срыв. И это может произойти со мной сегодня вечером. А она работает вместе со мной в офисе, представляешь? Вообрази: она ходит и всем рассказывает, что будет сегодня. Мне, видимо, нужно отказаться от свидания. Что-то мне всё это не нравится.

Джерри: Брось, ты просто слишком много думаешь.

Джордж: Да я знаю. Я просто не могу остановиться!

Большие надежды на успех и боязнь низкой оценки окружения могут привести к катастрофическим последствиям в зале заседаний компании или в спальне. Как показали исследования Вагера, даже при подготовке студентов Колумбийского университета к публичному выступлению у них отмечались физиологические изменения в организме, которые могут стать причиной неудачи. Эффект ожидания присутствует в разных областях жизни человека, в том числе и в сексуальных отношениях.

Один мой приятель однажды рассказал мне о своем давнишнем университетском романе. Девушка была его первой настоящей любовью, но,

* «Сайнфелд» (Seinfeld) — популярный американский телесериал в жанре комедии положений. Впервые транслировался на телеканале NBC с 1989 по 1998 год. *Прим. перев.*

к несчастью, они жили далеко друг от друга и могли встречаться только на один уик-энд в месяц. Страстное ожидание этих встреч, по словам моего приятеля, приводило к негативным последствиям. Когда влюбленным удавалось оставаться наедине, зачастую у него ничего не получалось. Он заранее слишком много думал об их очередной встрече и слишком сильно волновался о ее исходе.

Доктор Роберт Файлвич, директор центра поведенческой терапии в Уайт-Плэйнс и психолог-клиницист, занимающийся тревожными состояниями, говорит: «В сексуальных отношениях тревожные ожидания имеют место тогда, когда один из партнеров ожидает, что в ходе сексуального акта может столкнуться с какими-то проблемами. В результате негативные ожидания перерастают в тревогу, которая мешает достичь эрекции или обеспечить нормальную продолжительность полового акта»¹⁹³. Тревожные ожидания могут создавать проблемы.

Что же можно здесь предпринять? Ученые и практикующие врачи предлагают несколько методик¹⁹⁴. Во-первых, нужно помнить, что некоторые наши реакции на внешние раздражители имеют рефлекторную природу и не всегда могут быть поставлены под контроль сознания. Как обдумывание гольфистом каждого своего движения может привести к досадному промаху при ударе мяча в лунку, так и излишняя сосредоточенность на своих переживаниях в постели может иметь негативные последствия. Как сказал герой комедийного сериала Джерри: «Джордж, ты слишком много думаешь!» Во-вторых, заикленность на своих неудачах может привести к полной потере контроля над ситуацией. В главе 8 мы видели это на примере пловцов из канадской олимпийской сборной. После просмотра видеозаписей своих неудачных выступлений у них наблюдались признаки такого явления, как *осознанная беспомощность*. Оно предполагает утрату контроля над своими эмоциями и готовность сдаться. То же может произойти и в спальне после неудачного опыта.

К сексуальным отношениям применимо многое из того, что определяет неудачи в публичных выступлениях. Фактор отношений между супругами, в том числе возможные проблемы во взаимопонимании, конфликты и т. п., могут стать серьезными негативными моментами,

превращающими радость в испытание. Стрессы, порожденные другими сферами жизни супругов, мешают им испытывать радость от сексуального общения. Кроме того, важен фактор взаимной поддержки. Некоторые супруги поддерживают друг друга в постели, что повышает вероятность успеха. А некоторые — нет. В результате получается так же, как в публичном выступлении: присутствие равнодушного супруга (или супруги) вызывает больше проблем, чем их отсутствие.

Не теряйте контроль над префронтальной корой

«В горячке матча я не смогла полностью контролировать свои эмоции и в результате потерпела неудачу». Такое заявление сделала американская теннисистка Серена Уильямс после эмоционального спора с боковым судьей на открытом чемпионате США 2009 года.

Серена играла с Ким Клейстерс в важном полуфинальном матче. Первый сет Клейстерс выиграла со счетом 6:4. Это был напряженный сет, и Уильямс уже получила от главного судьи замечание и наказание — штраф в 500 долларов — за то, что в расстройстве разбила ракетку о землю. Когда до победы во втором сете ей оставалось добыть всего лишь одно очко, боковой судья сделал ей замечание о заступе за линию при подаче. Обычно в таких ситуациях заступы судятся редко, и это разозлило Серену, поскольку она потеряла одну подачу из двух. Вместо того чтобы продолжить игру, Уильямс приблизилась к судье, стала размахивать мячом и кричать. Этот нервный срыв стоил ей проигранного матча и штрафа в 10 тысяч долларов.

Конечно, если считать, что реклама хороша любой ценой, то этот эпизод можно считать успешным. В тот уик-энд он стал самым просматриваемым на YouTube. Запомнились не столько крики Уильямс, сколько то, что она сделала жест, будто засовывает мяч судье в горло.

В напряженных стрессовых ситуациях значительно снижается способность сдерживать свои эмоции и нежелательное поведение. Страдают рабочая память и вся префронтальная кора. Когда вы теряете самообладание или говорите что-то недопустимое, это признак того, что ваша префронтальная кора не контролирует эмоциональные центры.

Лобные доли префронтальной коры отвечают за способность оценивать ситуацию или событие. Именно эти участки головного мозга анализируют раздраженное поведение вашего коллеги, стараясь понять причины. Оценка ситуации — наш главный мыслительный инструмент, с помощью которого мы отражаем поведение других и выбираем эмоциональную реакцию¹⁹⁵. Рабочая память подсказывает нам, как при этом поступить, а не как импульсивно среагировать. Когда же префронтальная кора задействована не полностью, даже простой разговор с коллегой может превратиться в ожесточенный спор. Это же относится и к разговорам родителей с их рассерженными или непослушными детьми. Ученые выяснили, что, когда рабочая память у родителей наименее активна, вероятность острой реакции на упрямство детей наиболее высока. Вместо того чтобы попытаться в чем-то убедить ребенка без вовлечения сильных эмоций, родители со слабой рабочей памятью предпочтут ответить гневом на гнев. А это в итоге не даст ничего хорошего ни им самим, ни их детям¹⁹⁶.

Подростки вообще склонны к открытой демонстрации своих эмоций. Поскольку префронтальная кора в их возрасте только формируется, они чисто физиологически зачастую не способны контролировать эмоциональные центры мозга. Когда подростков и молодых людей 20–30 лет попросили посмотреть фотографии людей с эмоциональными выражениями на лицах, у подростков сильнее, чем у взрослых, активизировались такие участки мозга, как миндалевидное тело, орбитофронтальная кора и задняя цингулярная кора. Эти участки отвечают за страх и напряженные состояния, а также оценку эмоциональных ситуаций¹⁹⁷. Когда участников эксперимента просили переключать внимание с оценки эмоциональной составляющей фотографии (например, мысли о внушаемом ею страхе) на неэмоциональные аспекты (расстояние между глазами), то взрослым это удавалось значительно лучше, чем детям. Выходит, что при необходимости взрослые легче «выключают» эмоциональные центры мозга или контролируют их, чем подростки.

Когда же взрослые под давлением стресса, эта их способность исчезает. Префронтальная кора перестает работать в обычном режиме. Результат — сверхконцентрация человека на своем действии или движении, снижение объема рабочей памяти, направленного на решение стоящей

задачи, или даже эмоциональный всплеск, более характерный для подростка. Следует отметить, что с взрослением префронтальная кора у подростков развивается и они становятся способными лучше контролировать свои эмоциональные состояния. Но при стрессах уже вполне сформировавшиеся люди иногда теряют такую способность.

Вспомните случай со знаменитым футболистом Зинедином Зиданом в финале Кубка мира 2006 года, когда он нанес печально известный удар игроку команды противника. После того как итальянский защитник Марко Матерацци и Зидан обменялись напряженными репликами, префронтальная кора последнего, судя по всему, активно пыталась подавить эмоциональный взрыв у игрока. Но под воздействием стресс-факторов он не справился с этой задачей. Вместо того чтобы отойти, Зидан через несколько мгновений ударил Матерацци головой в грудь, послав итальянца на землю. Зидан выбыл из игры. Правильное поведение в условиях стресса подразумевает осознание каждым того момента, когда наша префронтальная кора действует как у подростка, и умение применить методики, которые помогут вернуть ее в нормальное состояние.

После заступа на открытом чемпионате США в 2009 году Серена Уильямс начала уже было готовиться ко второй подаче, но вдруг остановилась и пошла к боковому судье. Тогда у нее был шанс выйти с достоинством из ситуации, если бы она отступила на шаг назад и сделала секундный перерыв. Как мы уже убедились, иногда это помогает людям увидеть проблему с другого угла и справиться с захлестывающими их волнениями и эмоциями. И одно лишь понимание того, что стресс может подвергнуть префронтальную кору риску сбоя, в результате чего человек поведет себя более эмоционально, уменьшит вероятность неправильного поведения.

Через несколько недель после моего выступления перед вице-президентами на семинаре в Юте я получила электронное сообщение от Джона — того самого, который рассказал о проблемах с математикой у его дочери. Тогда я сказала, что под давлением стресса психологические срывы чаще возникают у тех, у кого лучше развита рабочая память. У дочери Джона был именно такой случай: она всегда получала высшие баллы за классные или домашние работы, а также мини-контрольные, но слишком волновалась на серьезных тестах и часто писала их плохо.

В своем письме Джон сообщил, что пишет мне, чтобы поделиться недавним случаем на площадке для гольфа. Он играл матч на 18 лунок пара на пару. Под взглядами своего партнера и соперников он заволновался и сорвал несколько важных ударов. Всё выглядело примерно так же, как у его дочери перед важными тестами. И Джон интересовался, действительно ли природа психологического срыва во всех случаях одинакова.

Все стрессовые ситуации вызывают одни и те же физиологические реакции в организме людей. Биение сердца учащается, в кровь выбрасывается адреналин, а в голове начинают роиться мысли, чаще всего тревожные. Если нас захлестывают волнения в тот момент, когда мы нуждаемся в мобилизации всего своего когнитивного потенциала, то чаще всего мы терпим неудачу. Но когда наши действия больше основываются на автоматизме, как в гольфе, сами по себе волнения не играют сильной негативной роли. Выполнение хорошо отработанных навыков обычно не требует включения рабочей памяти. Но когда мы пытаемся поставить все наши действия под контроль сознания, это может сыграть с нами злую шутку. Попытка вернуть устойчивый автоматический навык в сферу сознательного может привести к параличу анализа.

Вспомните председателя Верховного суда Джона Робертса, скомкавшего процедуру принесения присяги президентом Обамой на глазах у всего мира. Несомненно, Робертс тренировал свою речь. Но когда он оказался в стрессовых условиях, всё пошло наперекосяк. Возможно, это произошло оттого, что Робертс использовал слишком много ресурсов рабочей памяти, стремясь следить за текстом, который он и так знал наизусть.

Так что внешнее давление (стрессы), которое мы испытываем на работе, в учебной аудитории или на игровой площадке, одинаково воздействует на наш организм, прежде всего мозг. Под влиянием стрессов мы начинаем волноваться и пытаемся контролировать свои действия. Если мы заняты работой, которая требует повышенной активности префронтальной коры мозга (сдаем сложный экзамен или принимаем ответственное решение), одного волнения достаточно для провала. Оно может также помешать нам в должной мере задействовать рабочую память, чтобы удержаться от нежелательных мыслей и поступков. Если же мы реализуем какой-то навык на подсознательном уровне (как удар Джона

в гольфе), мы можем потерпеть неудачу оттого, что наше сознание непродуктивно «включается» в контроль наших действий или движений.

Напряженные стрессовые ситуации могут повлиять на ваш результат вне зависимости от того, держите ли вы в руках ручку или клюшку для гольфа. Но причина психологического срыва определяется прежде всего характеристиками задачи, которую вы решаете, и вашим состоянием. Поэтому есть разные методы предотвращения срывов в процессе учебы, на работе, на спортивной или концертной площадке.

Например, напевание песенки для ослабления излишней концентрации внимания увеличит ваши шансы легко забить мяч в лунку с расстояния в метр и выиграть турнир. Но то же рассредоточение внимания у школьника во время прохождения стандартизированных академических тестов SAT может стоить ему очень дорого. Когда вы решаете сложную задачу на анализ и логическое мышление (скажем, на экзамене или важной деловой встрече), сосредоточенность необходима. Например, привитие школьникам и студентам навыка громко комментировать решение математического примера у доски учит их сосредотачиваться на задаче и уменьшает вероятность возникновения у них волнения или рассредоточения¹⁹⁸.

С другой стороны, побуждение футболиста к быстрому удару может помочь ему избежать лишнего обдумывания своих действий. Но быстрота в принятии решения — не главное для студента, который решает сложную физическую задачу, которая может потребовать от него максимальной тщательной проработки уравнений.

Иногда нужны одновременно несколько способов борьбы со стрессами. Скажем, вы выступаете с докладом, который не раз репетировали, и на той же презентации вам предстоит отвечать на вопросы с мест. Здесь нужно не только справиться с волнением. Вы должны еще суметь не допускать излишнего контроля рабочей памяти над вашим выступлением с хорошо отрепетированным докладом. Понимание того, почему разные стрессовые ситуации могут привести к неудаче, позволяет выбрать оптимальную тактику действий, чтобы не допустить психологического срыва.

Ниже приведены некоторые рекомендации, которые вы можете использовать для предотвращения срывов в бизнесе. Они касаются как

способности не слишком заикливаться на обдумывании привычных действий, так и умения мобилизовать весь свой когнитивный потенциал, чтобы с ходу решать непростые задачи.

Предупреждаем психологический срыв

Сами управляйте впечатлением, которое люди вынесут из общения с вами. При собеседовании предлагайте поведенческую схему, которая позволит интервьюирующему увидеть в вас позитивные качества. Сначала сформулируйте, почему вы — лучший кандидат на данное конкретное место.

Тонкое копирование мимики и жестов интервьюера может создать у него положительное впечатление и чувство симпатии к вам. Оно же помогает настроиться на одну волну.

Думайте о том, что вы хотите сказать, а не о том, о чем предпочли бы промолчать. Чем больше вы будете стремиться не думать о чем-то или чего-то не сделать, тем выше вероятность того, что всё выйдет наоборот.

Упражняйтесь в комедиантстве с друзьями, приобретении актерских навыков и импровизации. Так вы подготовите себя к тому, чтобы меньше волноваться на публичных выступлениях. Вы будете меньше думать о том, что случится, если вы запнетесь и т. д. У вас уже будет опыт выступлений на публике.

Осознавайте объем своих знаний. Если вы хорошо отрепетировали свое выступление и точно знаете, что вам нужно донести до публики, не рефлекслируйте по поводу каждого слова, смело приступайте к делу. Делайте паузы между главными мыслями, чтобы дать себе возможность вовремя собраться с мыслями.

Записывайте свои волнения на бумаге. Научные исследования показывают, что, излагая свои волнения и стрессы на бумаге, вы увеличиваете свободные объемы рабочей памяти и предотвращаете негативное влияние на вас других стресс-факторов в вашей жизни (супруг(а), дети, домашние заботы и т. д.).

Представляйте себе весь процесс достижения цели, а не только конечный результат. Излишняя сосредоточенность на отдаленной цели и страхе неудач на пути к ней может помешать правильно построить тактику движения вперед.

Напоминайте себе о том, что у вас есть всё для достижения успеха и вы полностью контролируете ситуацию. Это придаст вам уверенности в успехе.

Готовьтесь к событиям тщательно, но не изводите себя излишними размышлениями вроде «а что если?..». Это может привести к неудаче, и ваши преждевременные переживания станут «самосбывающимся пророчеством».



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

