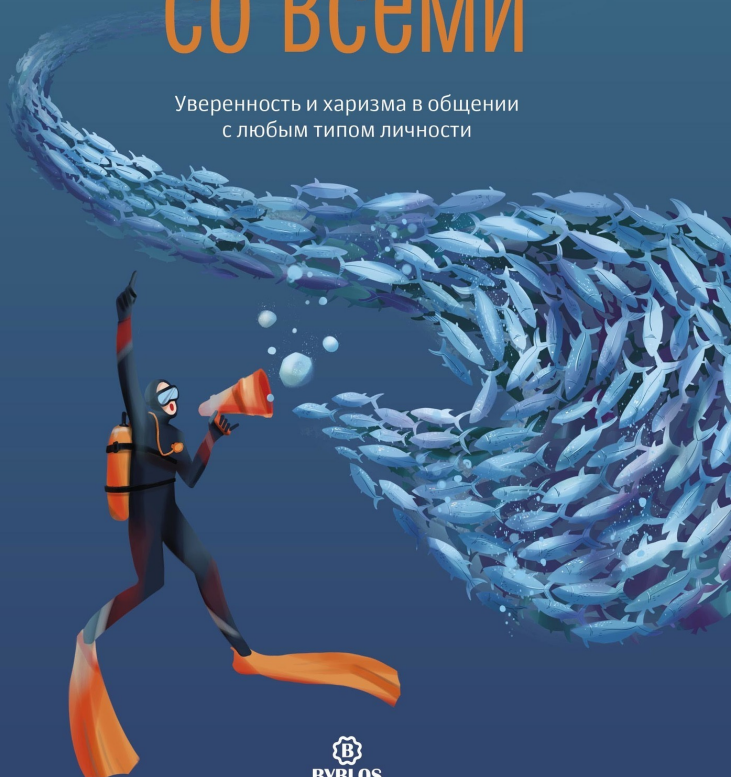


Кэтрин Стотхарт

# Как ладить со всеми

Уверенность и харизма в общении  
с любым типом личности



# **Кэтрин Стотхарт**

## **Как ладить со всеми.**

### **Уверенность и харизма**

#### **в общении с любым**

#### **типом личности**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=41990628](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41990628)*

*Как ладить со всеми. Уверенность и харизма в общении с любым  
типом личности; Библос; М.; 2020*

*ISBN 978-5-905641-43-5*

### **Аннотация**

Развивайте навыки, которые позволят вам общаться с любым типом личности.

Большинству нелегко найти выход из затруднительной ситуации и подобрать ключ к сложным людям. Но что если знать секреты успешного общения с любым типом личности? В каждой из частей этой книги вы найдете знания, принципы и навыки, которые нужны, чтобы усовершенствовать общение, укрепить уверенность в себе и изменить свою жизнь.

Часть 1: узнайте о четырех стилях межличностного взаимодействия и выясните, какой соответствует вашим предпочтениям.

Часть 2: научитесь распознавать стили взаимодействия окружающих, ладить с представителями разных стилей, а также предвидеть и предотвращать конфликты.

Часть 3: выберите инструменты и стратегии взаимодействия в типичных ситуациях, чтобы оказывать влияние, управлять стрессом, сохраняя психологическую устойчивость, и направлять энергию в продуктивное русло.

Книга научит понимать людей, использовать харизму и эффективно общаться, тем самым выстраивать плодотворные отношения.

*В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

Об авторе	6
Благодарности	8
Благодарности издателя	11
Вступление	12
Как составлена книга	15
Как читать эту книгу	17
Для кого эта книга	18
Часть 1	20
Глава 1	20
Почему эмоциональный интеллект так важен	22
Новейшие открытия нейронауки	26
Конец ознакомительного фрагмента.	34

**Кэтрин Стотхарт**  
**Как ладить со всеми.**  
**Уверенность и харизма**  
**в общении с любым**  
**ТИПОМ ЛИЧНОСТИ**

© Pearson Education Limited 2018

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка об-  
ложки, 2019.

© ООО «Библос», 2020.

# Об авторе

Кэтрин Стотхарт – коуч по лидерству и командной работе, с 2002 года руководит собственным консалтинговым бизнесом, среди ее клиентов Airbus, Audi, EEF, KCOM, Astra Zeneca и United Utilities. До этого работала в HR-отделе и отделе обучения и развития Ford Motor Company, Mercury Communications, ICL.

Несколько лет Кэтрин жила в Каире и Рио-де-Жанейро – это был жизнеутверждающий опыт, он открыл ей глаза на поведенческие и культурные различия людей, и с тех пор она занималась исследованием поведенческих изменений и личностным развитием.

Она консультировала десятки менеджеров по таким темам, как влияние, вовлечение, стойкость и упорство, развитие эмоционального интеллекта. Тренирует команды по высокоэффективным методам работы, участвует во множестве командных и лидерских программ в крупнейших компаниях. Она также работает со школьными учителями Чешира, применяя методику определения типов личности, чтобы помочь им понять себя, своих коллег и учеников. Некогда председатель попечительского совета, нынешний член правления Британской ассоциации психологов.

Бакалавр искусств по английской литературе (Университет Оксфорда), магистр организационного поведения (Кол-

ледж Беркбек, Лондонский университет) и член Королевского института персонала и развития, а также дипломированный коуч и специалист по психометрическому тестированию.

Регулярно публикуется в профессиональных журналах; это первая ее книга.

# Благодарности

В этой книге объясняется, как использовать модель стилей взаимодействия, которую разработала Линда Беренс в США и опубликовала в 2001 году. Она опирается на 20 лет исследований типов личности и темперамента (Карл Юнг [1], Кейрси и Бейтс [2]), а также на наблюдение поведенческих паттернов (теория социальных типов Меррилл и Рид [3], с дополнениями Болтон и Болтон [4], труды Марстон [5], Гейер и Дауни [6]).

Модель состоит из четырех типов взаимодействия, которые Беренс назвала In-Charge™, Chart-the-Course™, Get-things-Going™, Behind-the-Scenes™. Я предлагаю названия покороче, чтобы сделать материал книги понятным для широкой аудитории и при этом сохранить целостность модели Линды Беренс. Новые названия: мобилизатор (In-Charge), навигатор (Chart-the-Course), энеджерджайзер (Get-things-Going) и синтезатор (Behind-the-Scenes). Описания стилей соответствуют результатам исследований Линды Беренс и адаптированы с ее разрешения.

Мне бы хотелось выразить бесконечную благодарность Линде Беренс за поддержку и бесценные советы по поводу того, как писать об этих стилях. Я восхищаюсь глубиной ее знаний о типах личности, которые она получила, многие годы работая в этой области. Подробнее о стилях взаимодей-



ствия см. [www.lindaberens.com](http://www.lindaberens.com)

Я также благодарю:

- Сьюзан Нэш из Академии психологических типов за время, опыт и ресурсы, которыми она поделилась со мной;
- моего редактора Элоиз Кук – за ее советы и предложения, изменившие эту книгу к лучшему;
- Элисон Смит, дорогого друга, за ее время и фантастическое внимание к деталям во время чтения рукописи, за ее советы;
- Стива Темблетта – за помощь в составлении аннотации книги для издателей;
- Георгию Паркер, моего супервайзора по коучингу, за ее идеи и поддержку;
- Джил Харди, Ричарда Моулдса, Джуди Доун и всех остальных друзей и коллег – за советы и помощь;
- Дэвида Ходгсона – за то, что поделился своим писательским и издательским опытом;
- Сью Блэр, коллег из Академии психологических типов и Британской ассоциации психологов – за их интерес и поддержку;
- все команды и всех лидеров, которых я консультировала по стилям взаимодействия последние семь лет и у которых я многому научилась, наблюдая за их личностными особенностями и поведением;
- Билла Стотхарта, моего супруга, за его безграничную любовь и поддержку, особенно во время написания этой

КНИГИ.

# **Благодарности издателя**

Издатель хотел бы выразить благодарность следующим людям и организациям за разрешение использовать их материалы.

## **Фотографии**

123RF: Aleksangel 54; Getty Images: Bettmann 11; Shutterstock: Happy Art 12.

## **Иллюстрации**

Адаптированы с разрешения Линды Беренс из Interaction Essentials: 3 Proven Strategies to Remove Communication Barriers, 2015, 2011. Radiance House, Los Angeles, California. Остальные иллюстрации © Pearson Education.

# Вступление

*Главное – общение.*

**Э.М. ФОРСТЕР**

Мы существа социальные. Для большинства из нас отношения – важнейшая часть жизни. Не материальное благополучие и статус, а именно отношения с людьми придают смысл жизни человека и определяют цель. Существуют убедительные доказательства того, что «наши отношения с другими людьми важнее, чем что-либо другое во всем мире» [7]. Когда отношения плохие, мы ощущаем одиночество, стресс, смятение и даже болеем. Хорошие отношения – основа благополучия и удовлетворения жизнью.

Однако ладить с людьми на работе и дома непросто: непонимание и конфликты – частое явление, и мы редко получаем желаемый результат от общения. Более того, мы получаем результат, которого совершенно не желаем.

У людей есть определенные модели поведения, которым они следуют в различных ситуациях, мы называем это «особенностью личности» или «характером» либо говорим «такой уж он человек». Иногда мы говорим о «столкновении личностей» – эта красивая фраза означает, что мы не ладим с человеком. Обычно такое случается потому, что его поступки и слова или его мысли и чувства отличаются от наших, а

его стандартное поведение не вызывает у нас ни сочувствия, ни понимания. В других случаях мы мгновенно чувствуем близкую связь с человеком и легко ладим с ним. В этой книге мы обсудим, откуда берутся такие различия и что можно сделать, чтобы ладить со всеми типами личности.

Книга опирается на четыре основных типа общения – четыре стиля [8], как их называют, – и рассказывает, как успешно наладить связь с людьми на работе и в личной жизни. Это практическое руководство о том, как адаптировать свое поведение, чтобы достичь взаимопонимания с людьми и благоприятных результатов для всех сторон. Вы также научитесь понимать поведение людей, выявлять причины их поведения и адаптировать свои слова и поступки так, чтобы добиться взаимопонимания, согласия и близости.

Я работаю с индивидами и командами в области бизнеса и образования уже 25 лет и знаю, что самые распространенные проблемы, с которыми сталкиваются люди, связаны с работой в коллективе. Понимание стилей взаимодействия – лучший инструмент, какой мне удалось найти, чтобы помочь им познать себя и ладить с окружающими. Кстати, этот инструмент оказался невероятно полезным в моих отношениях с супругом и детьми. Зачастую, когда я, в качестве бизнес-коуча, рассказываю о стилях взаимодействия, люди сразу видят, как применить их не только в рабочих отношениях, но и в личной жизни. Именно поэтому я и решила написать книгу и поделиться принципами общения с вами.

Предупреждение. Люди – очень сложные существа, и ни одна модель поведения не охватывает всех вариаций отношений между людьми. На наше поведение влияют воспитание, образование и культура, в которой мы живем, а также врожденные личные качества. Более того, в любой ситуации мы можем выбирать, как себя вести, то есть поведение не предопределено личностными особенностями и может варьироваться. Однако существуют узнаваемые шаблоны и модели поведения, общие для многих людей (несмотря на множество различий в индивидуальных характеристиках), и если вы будете знать четыре стиля общения, то сможете разобраться в себе и научиться правильно общаться с людьми. Я обнаружила, что люди легко усваивают стили общения и быстро применяют их на практике, получая позитивные и конструктивные результаты.

# Как составлена книга

Впервой части мы обсудим, почему стили взаимодействия так важны, в чем их суть, каковы их основные преимущества и возможные недостатки.

- Глава 1 представляет стили общения в общем контексте эмоционального интеллекта и последних открытий нейронауки.

- Глава 2 дает возможность оценить собственный стиль общения.

- Глава 3 предлагает обзор всех четырех стилей – как люди ведут себя, используя каждый из них, и что мотивирует их поведение.

- Главы 4–7 подробно описывают каждый из четырех стилей, рассказывают, как развивать сильные стороны, распознавать эмоциональные стимулы и корректировать ответную реакцию на конфликт и стресс.

Во второй части мы поговорим о том, как распознавать четыре стиля общения в других людях, как с ними работать и жить.

- Глава 8 посвящена умению «читать» людей, узнавать их мысли и чувства. Мы проследим связь физических сигналов и внутренних стимулов, убеждений и целей, которые диктуют поведение человека.

- Главы 9–12 рассказывают о том, как работать с людьми, которым свойственны эти стили общения; вы узнаете, что эффективно, что может вызвать конфликт, что поможет добиться взаимопонимания.

В третьей части мы приведем примеры конкретного применения стилей общения в разных ситуациях и условиях.

- Глава 13 рассказывает, как выстроить прочные доверительные отношения, как достичь позитивных результатов и планировать общение, чтобы оказать нужное вам воздействие.

- Глава 14 дает рекомендации, как адаптировать ваш стиль общения, чтобы не только добиться согласия, но и заинтересовать людей и вдохновить их.

- Глава 15 анализирует источники власти и как развивать преимущества вашего стиля, чтобы усилить харизму.

- Глава 16 описывает стратегии развития самосознания и уверенности в себе.

- Глава 17 посвящена борьбе с внешним давлением, стрессом и умению восстанавливать силы.

В приложении вы найдете ссылки и справочные таблицы.



# Как читать эту книгу

Если хотите «пробежаться» по тексту, вместо того чтобы читать от корки до корки, начните с глав 2 и 3, где предложены упражнения по самооценке и обзор четырех стилей общения. Затем можете прочитать главу о вашем стиле общения (одну из глав 4–7), и как адаптировать его, чтобы наладить плодотворную связь с людьми и повысить свой эмоциональный интеллект. Если вы ищете советы по поводу того, как ладить с человеком, которому присущ определенный стиль общения, то прочитайте главу о том, как жить и работать с этим стилем (одну из глав 9–12).

В третьей части вы найдете практические инструменты и методы повышения эмоционального интеллекта, применимые ко всем стилям общения, – как оказать позитивное воздействие и влияние, как заинтересовать людей, как власть влияет на общение, как укрепить уверенность и, наконец, как развивать выносливость, стойкость и восстанавливать силы в нашем безумном мире.

В книге вы найдете также упражнения, так что ее можно использовать как справочник для себя или для совместного изучения.

Все примеры взяты из реальной жизни, имена изменены.

# Для кого эта книга

Для всех, кто стремится понять себя, понять других людей и построить эффективные отношения на работе и дома. Никакая предварительная подготовка не нужна, хотя я даю немало ссылок на другие источники, если вам захочется подробно изучить теорию и модели поведения.

Эта книга поможет вам:

- понять ваш собственный стиль общения и научиться управлять своим поведением для достижения позитивного результата и влияния;
- понять стили общения других людей и научиться ладить с ними;
- почувствовать себя увереннее и научиться влиять на свои отношения – на работе и дома;
- узнать, как адаптировать свой стиль общения, чтобы улучшить командную работу и достичь более качественных результатов для всех сторон;
- научиться «читать» поведение людей, чтобы заинтересовать и вдохновить их;
- чувствовать себя мотивированным и полным сил, когда работаете с другими людьми, вместо того чтобы расстраиваться и тратить время впустую;
- избегать ненужных конфликтов и непонимания в работе с людьми.

Надеюсь, эта книга поможет вам максимально насладиться вашими отношениями.

# Часть 1

## Ваш стиль взаимодействия

### Глава 1

#### Ваш мозг и вы

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

**КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА**

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

**ОЛИВЕР БУРКЕМАН [1]**

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

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

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

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

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

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

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

Прежде чем исследовать четыре стиля взаимодействия, обсудим следующие вопросы:

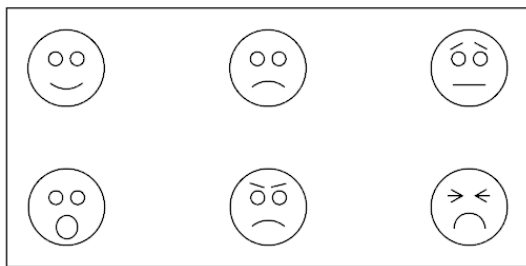
- почему эмоциональный интеллект так важен;
- какие открытия нейронауки показывают, что проявлять эмоциональный интеллект нелегко;
- каким образом знание четырех стилей взаимодействия помогает общаться с людьми.

## **Почему эмоциональный интеллект так важен**

Дэниел Гоулман [3] и другие исследователи показали, что

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

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



Ключевой фактор эмоционального интеллекта – эмпатия, способность определять эмоции людей и испытывать те же эмоции самому или, по крайней мере, представлять себе,

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

Эмпатия – одна из важнейших характеристик, фундаментальная для всех человеческих взаимодействий, и без эмпатии сложно строить отношения. (Есть свидетельства, что млекопитающие тоже обладают эмпатией и подвержены эмоциональному воздействию.) [8]. Эмпатия и эмоциональный интеллект важны для всех, кто работает с людьми, особенно для тех, кто занимает лидерское положение, поскольку «в современном мире лидерство – весьма эмоциональная роль» [9]. Уве Крюгер [10], генеральный директор компании Atkins, которая занимается архитектурным проектированием, называет эмоциональный интеллект «искусством



лидерства»: «эмоциональная составляющая делает вас искренним и настоящим, именно это нужно людям, чтобы доверять вам».

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

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

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

## Новейшие открытия нейронауки

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

Это непросто. Нейроученые показали, что восприятие окружающего мира подвержено искажениям и ошибкам – наш мозг не просто черпает информацию из мира, а активно создает ее [12]. Мы заполняем пробелы и строим предполо-

жения, которые выходят за рамки восприятия внешнего мира. Это касается и восприятия людей: иногда мы способны абсолютно точно улавливать суть их слов, тон голоса и язык тела, а иногда допускаем чудовищные ошибки. Мы по-своему интерпретируем слова и поступки людей, пропуская их через свои искривленные линзы.

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

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

## **Проблемы сенсорного восприятия и памяти**

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

На память тоже влияют факторы, выходящие за рамки сенсорных данных. В ходе эксперимента, проведенного Элизабет Лофтус [18], исследователи смогли убедить взрослых респондентов, что в детстве они потерялись в супермаркете.

Им дали несколько базовых сведений об этом вымышленном происшествии и спросили, что они чувствовали, когда потерялись. Примерно 25 % утверждали, что помнят этот инцидент. Они не только смогли рассказать о своих чувствах во время эксперимента; когда их спросили о том же (вымышленном) событии неделю спустя, многие из них добавили фактические детали, которых никогда не было и о которых им никто не говорил. Люди запоминают основную суть события, но не детали, и могут со временем добавлять подробности, которых никогда не было, будучи в полной уверенности, что это и есть истинная правда. Их память – это память о мыслях и чувствах, а не о реальном событии из внешнего мира. Даже на опознании преступников бывают ошибки: в 20 % случаев люди «опознают» тех подозреваемых, которые, как достоверно известно полиции, никак не могли совершить преступление [19].

Масса сенсорных данных атакует нас каждую секунду, и невозможно анализировать каждый фрагмент информации. Мы обрабатываем эти данные бессознательно [20], и их львиная доля так и не затрагивает разум. Считается, что мы способны анализировать одновременно примерно семь фрагментов из многих миллионов входящих в нашу жизнь данных – и наш мозг сам выбирает актуальную информацию. Иногда что-то меняется, и то, что раньше оставалось незамеченным, попадает в наше сознание. Несколько лет назад я захотела купить новую машину и заинтересовалась конкрет-

ной моделью, которую раньше никогда не замечала. Неожиданно на всех дорогах мне стали встречаться именно эти модели. Они были там всегда, но я никогда не замечала их. У большинства людей схожий опыт. Когда мы обращаем на что-то внимание, мы видим только это и игнорируем другие аспекты. Поищите на YouTube ролик про медведя с лунной походкой (moonwalking bear).

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

## **Проблемы восприятия людей**

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

сложности их языка и поведения.

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

Общаясь с другими людьми, мы обращаем внимание не только на их слова, но и на манеру говорить, на выражение лица и тон голоса. Исследование Альберта Мейерабиана [23] часто неверно толкуют, но, по сути, его работа в области эмоционального общения показала, что когда наблюдается противоречие между словами и тоном голоса и выражением лица, мы больше доверяем информации, которую передает голос и мимика, а не слова. Обратите внимание, что это исследование касается именно восприятия эмоций, а не всех типов общения.

Лицо и, в частности, глаза особенно важны, поскольку на-

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

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

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



баты по телевизору, решили, что Кеннеди превзошел оппонента.



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

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.