

Немного науки: как мозг переходит от «нет» к «да»

Что происходит, когда два человека разговаривают? Это самый главный вопрос, потому что именно в этом контексте происходит убеждение.

*Малкольм Гладуэлл.
«Переломный момент»*

Я по профессии врач, поэтому увлекся и перегрузил первый черновой вариант этой главы картинками с изображениями частей мозга и рассуждениями о том, как он работает. Показав черновик Эллен, моему редактору, я ожидал, что она всплеснет руками от восторга. Эллен быстро просмотрела текст. И сказала буквально следующее: «Ик...».

Я понял, что она имела в виду. Большинство людей, которые будут читать эту книгу, ничего не знают о нейронах и нейротрансмиттерах, о сером и белом веществе. Они просто хотят научиться убеждать людей. Их не волнует, что при этом будет происходить в чужом мозге.

Но все же, если вы будете понимать хотя бы в общих чертах, как мозг движется от сопротивления к «покупке», вы получите огромное преимущество, поскольку вне зависимости от содержания вашего сообщения вам все равно придется разговаривать именно с мозгом собеседника. Так что небольшой научный экскурс в такой книге необходим.

Разумеется, я прислушался к мудрому совету моего редактора и полностью переработал черновик. Из него исчезли рисунки мозга и рассказы о его анатомии. Что же осталось? Три самые важные идеи, которые помогут вам понять, что происходит в мозге собеседника, когда вы добиваетесь от него внимания. Это идеи о трех слоях мозга, захвате миндалины и зеркальных нейронах.

Трехслойный мозг

Сколько у вас мозгов? Если вы думаете, что один, то ошибаетесь. Их три.

Ваш мозг имеет три слоя, которые развивались в течение миллионов лет: слой примитивной рептилии, более развитый слой млекопитающего и слой примата. Они связаны между собой, но зачастую действуют именно как три независимых мозга. Более того, зачастую они даже вступают в конфликт друг с другом. Вот как ведет себя каждый из них.

- Нижний слой — мозг рептилии — отвечает за поведение типа «укусить или убежать». Он отвечает за действия и реакции, не требующие долгих размышлений. Также он может заставить вас замереть в случае опасности или сильного стресса, как это происходит с зайцами, застигнутыми светом фар на дороге.
- Средний слой — мозг млекопитающего —местилище ваших эмоций, «театр» вашей внутренней драмы. Именно он отвечает за самые мощные чувства — любовь, радость, удовольствие, печаль, злость, горе, ревность.
- Верхний слой — мозг примата — отвечает за логичную и рациональную оценку ситуации и разработку осмысленного плана действий. Этот слой мозга собирает информацию от слоев рептилии и млекопитающего, фильтрует ее, анализирует и на ее основе принимает практичные, умные и этичные решения.

По мере эволюции человека новые области его мозга не уничтожали старые части. Вместо этого они на них наслаивались, подобно кольцам ствола дерева. При этом все части мозга имеют свою долю влияния на то, как мы думаем и действуем каждый день.

В какой-то мере все три слоя мозга работают вместе. Но по большому счету они все же склонны к независимому функционированию, особенно в стрессовых ситуациях. Оказавшись в состоянии стресса, мы можем полностью попасть под контроль нижнего или среднего слоев нашего мозга, при этом верхний слой перестает оказывать на нас влияние, и наше поведение начинает напоминать поведение ящерицы или волка.

Какое значение это имеет для убеждения людей? Все достаточно просто: чтобы убедить кого-либо, вы должны разговаривать с верхним слоем его мозга, а не с мозгом змеи или крысы. Вы немногого добьетесь, если будете требовать внимания от человека, находящегося в состоянии гнева, раздражения или опасности, потому что в таких ситуациях верхний слой мозга не отвечает на вызовы. И когда вы разговариваете с боссом, клиентом, супругом или ребенком, которые находятся под контролем нижнего или среднего слоев своего мозга, вы разговариваете с загнанной в угол змеей или, в лучшем случае, с перепуганным кроликом.

В такой ситуации ваш успех будет полностью зависеть от того, удастся ли вам перевести разговор в верхний слой мозга. Этой технике я научу вас позже, а сейчас давайте подробнее посмотрим, почему примитивные слои нашего мозга могут брать нас в плен, разом перечеркивая все достижения тысяч лет эволюции. Ключом к этому служит часть мозга под названием миндалина.

Захват миндалины — смерть для рационального мышления

Миндалина — маленький участок глубоко внутри мозга, который приходит в действие при обнаружении угрозы — например, когда в темном переулке к вам подходит незнакомец. Эта угроза необязательно может быть физической. К пробуждению миндалины может привести угроза словесная, финансовая или даже угроза вашему самолюбию.

Фронтальная кора — часть мозга, отвечающая за логику, — также приводится в состояние готовности при возникновении угрозы. Однако эта часть верхнего слоя мозга первым делом должна угрозу проанализировать, а на это у вас зачастую нет времени. Именно поэтому в миндалине есть некий переключатель, который направляет сигналы либо во фронтальную кору, либо в обход ее.

Иногда, если вы сильно испуганы, миндалина мгновенно отключает весь верхний слой мозга, оставляя вам возможность действовать только на основании примитивных инстинктов. Но большую часть времени миндалина все же оценивает ситуацию, прежде чем сделать ход. Чтобы понять этот процесс, представьте себе стоящий на плите до краев наполненный водой котел. Если его осторожно нагреть на медленном огне, он может спокойно кипеть часами. Но если резко увеличить огонь под котлом до максимума, он быстро вскипит, и кипящая вода из него выплеснется. То же самое происходит и с вашей миндалиной. Пока она находится на «медленном огне», вы получаете доступ к верхним слоям своего мозга, что позволяет брать паузы, размышлять, рассматривать варианты и выбирать. Но когда миндалина «вскипает», все это прекращается.

Мы называем эту точку вскипания «захватом миндалины». Этот термин впервые был предложен Дэниелом Гоулманом, создателем концепции эмоционального интеллекта*. Слово «захват» весьма точно описывает ситуацию, поскольку в этот момент (простите за столь быстрый переход к другой метафоре) разумный и чувствительный пилот вашего мозга, то есть фронтальная кора, теряет контроль над вашим поведением. Вместо этого за штурвалом вашего самолета оказывается змея. Ваша способность рассуждать резко падает, память дает сбой, кровеносную систему переполняют гормоны стресса. Выброс адреналина блокирует здравое мышление на несколько минут, а для полного успокоения может потребоваться несколько часов. Без всякого сомнения, Гоулман очень точно сформулировал эту концепцию, потому что после захвата миндалины весь ваш эмоциональный интеллект улетучивается, как будто его и не было.

Если вы захотите обсудить какие-то факты или поделиться соображениями с человеком, находящимся полностью в состоянии захвата, вы только потеряете время. Но если успеть вмешаться до того момента, как миндалина достигнет точки вскипания, то человек может сохранить контроль над высшими слоями своего мозга. Это все равно что бросить в кипящую воду соль. У соленой воды точка кипения выше, чем у пресной, поэтому добавление соли может прекратить кипение.

Многие из техник для работы со злыми, испуганными или сопротивляющимися людьми, которым я хочу вас научить в этой книге, основаны именно на предотвращении захвата миндалины. Если вы успеете предотвратить его, то сможете говорить не со змеей, а с человеком, который в состоянии услышать и понять ваши слова.

* Дэниел Гоулман, «Эмоциональный интеллект», АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2008 г.

Одним из экспертов по предотвращению захвата миндалины был Эрл Вудс, отец великого гольфиста Тайгера Вудса. Вероятно, его по праву можно считать одним из лучших отцов, которые когда-либо жили, и совершенно бесспорно то, что он был великим тренером.

Успех при игре в гольф в наибольшей степени зависит от ментального состояния спортсмена. Когда большинство гольфистов попадают в ситуацию стресса, их миндалина вскипает, и в результате они начинают задыхаться. Но не Тайгер. Понаблюдайте за ним, когда он оказывается в состоянии стресса. Вы увидите, как вместо того чтобы испытывать волнение, Тайгер становится более сосредоточенным и стойким. Когда другие гольфисты движутся от стресса к волнению и одышке, он движется от стресса к концентрации, а затем — к решительности.

Но иногда и Тайгер может оказаться близко к захвату. Одна из любимых моих спортивных историй приключилась в ходе турнира Masters 1997 года. Это был первый турнир, в котором Вудс участвовал в качестве профессионала. К концу первого раунда он уже был близок к тому, чтобы отдать штурвал управления своим мозгом закипающей миндалине. Он в панике подошел к своему отцу и произнес что-то вроде:

— Я не понимаю, что происходит.

Отец Вудса выдержал паузу, посмотрел сыну прямо в глаза и сказал:

— Тайгер, ведь ты не раз играл на этом поле. Просто делай то, что должен делать.

И в этот момент Вудс не только вернул себе штурвал управления своим мозгом. Он продолжил играть так, что выиграл турнир, опередив преследователя на 12 ударов и сделав на 18 ударов меньше пара*, — это два рекорда, которые до сих пор никто не побил. Несколько простых слов, сказанных отцом очень вовремя, предотвратили захват миндалины и превратили потенциальную катастрофу в одну из самых великих спортивных побед.

Зеркальные нейроны

Вы вздрагиваете, когда ваш коллега режет себе палец канцелярским ножом, и радуетесь, когда герой фильма добивается успеха. Это объясняется тем, что хотя бы на мгновение вы ощущаете, как это происходит с вами. И в каком-то смысле все именно так и есть.

Много лет назад ученые, изучавшие отдельные нервные клетки фронтальной коры мозга макака, обнаружили, что

* Пар — в гольфе: количество ударов, которое требуется опытному игроку для перехода к следующей лунке. *Прим. ред.*

некоторые клетки возбуждаются, когда обезьяна играет с мячом или ест банан. Но кое-что оказалось для них неожиданным: эти же самые клетки возбуждались, когда обезьяны только наблюдали за своими соседями, играющими с мячом или едящими банан. Другими словами, когда обезьяна А наблюдала за тем, как обезьяна В играет с мячом, мозг обезьяны А реагировал точно так же, как если бы она сама играла.

Поначалу ученые назвали эти нейроны «обезьяна видит, обезьяна делает», а позже изменили название на «зеркальные нейроны», поскольку они позволяют обезьянам как в зеркале отражать чужие действия в своем собственном мозгу.

Новое название оказалось более точным еще и потому, что такие нейроны есть не только у обезьян, но и у людей. Фактически проведенное исследование позволило предположить, что эти замечательные клетки могут формировать фундамент человеческой эмпатии. Именно они переносят нас в сознание другого человека, на короткое время позволяя почувствовать то, что чувствует он. В статье 2007 года под названием «Неврология самосознания» (The Neurology of Self-Awareness) в журнале Edge пионер исследования зеркальных нейронов Вилейанур Рамачандран написал: «Я называю их “нейронами эмпатии”, или “нейронами далай-ламы”, потому что они разрушают барьеры между нами и другими людьми».

Не вдаваясь в подробности, можно сказать, что эти клетки оказались одним из способов, которыми природа заставляет нас заботиться друг о друге. Но если взглянуть на них под другим углом, то появятся новые вопросы. Почему нас так часто потрясает, когда кто-то относится к нам подобному? Почему мы испытываем теплые чувства по отношению к тем, кто нас понимает? Почему простой вопрос «У тебя все в порядке?» может так нас взволновать?

Моя теория, подтверждаемая клиническими исследованиями, состоит в том, что мы постоянно отражаем мир в зеркале, приспособливаемся к нему, пытаемся добиться его любви и одобрения. И каждый раз, когда мы отражаем мир зеркально, он отзывается взаимным желанием быть отраженным. Если это желание не исполняется, в нас развивается то, что я бы назвал дефицитом зеркальных нейронов.

В современном мире этот дефицит разрастается до огромных размеров. Многие люди — от генеральных директоров и менеджеров до супругов и детей — чувствуют, что в ответ на все их усилия они каждый день сталкиваются только с апатией, враждебностью или с полным отсутствием какой-либо реакции, что, вероятно, хуже всего. Я уверен, что именно этот дефицит объясняет, почему нас так изумляет, когда кто-нибудь сопереживает нашей боли или радуется нашему триумфу. Именно поэтому многие из самых мощных техник, которым я хочу вас научить, включают в себя зеркальное отражение чувств других людей, даже тех, с которыми вы не согласны.

Вот пример из моей практики, наглядно демонстрирующий удивительную силу такого подхода. Речь идет о Джеке, моем пациенте, умном, но с параноидальными наклонностями, с которым мне пришлось работать несколько лет назад. Прежде чем обратиться ко мне, Джек посетил четырех других психиатров.

— Перед тем как мы начнем говорить, — заявил Джек, едва войдя в мой кабинет, — я должен сказать вам, что мои соседи сверху шумят все ночи напролет, и это сводит меня с ума, — и произнес он это, как-то странно ухмыляясь.

— Представляю, как это вас раздражает, — откликнулся я, оценивая ситуацию и мобилизуя эмпатию.

Хитровато улыбнувшись, откровенно радуясь тому, что поймал меня в ловушку, Джек добавил:

— Да! Я забыл сказать, что живу на последнем этаже и в нашем доме нет выхода на крышу, — он смотрел на меня с самодовольным выражением комика, ждущего аплодисментов от восхищенной аудитории.

Я подумал: «Хм... Можно сказать “Ну и что?” и спровоцировать его на конфронтацию. Можно сказать: “Расскажите подробнее” — и заставить парня еще глубже погрузиться в его параноидальный мир. А можно сказать: “Я уверен, что для вас эти звуки вполне реальны, но все же какой-то частью своего сознания вы понимаете, что это не так”, но именно это ему, скорее всего, и говорили четыре других психиатра...».

Тогда я спросил себя: «Что для меня самое важное? Сохранять спокойствие и оказаться еще одним объективным профессионалом, который проведет очередную проверку реальности, такую же, какую проводили мои коллеги? Или попытаться помочь ему, даже если для этого понадобится выйти за пределы реальности?».

Я решил остановиться на последнем — не придерживать-ся правды, поэтому ответил с максимальной искренностью в голосе:

— А я вам верю, Джек.

Услышав это, он замер, потрясенно глядя на меня. Затем заплакал — громко, с подвыванием. Я сознавал, что своим выбором открыл настоящий ящик Пандоры, но все-таки позволил ему выплакаться. Через несколько минут Джек начал успокаиваться, и его голос стал звучать нормально, без вызова. Наконец он перестал рыдать, вытер глаза рукавом, а нос платком. Затем снова посмотрел на меня — у него был такой вид, как будто он стал на несколько килограммов легче, сбросив груз, тянувший его к земле. Потом он заговорщически улыбнулся:

— Звучит ужасно, не так ли?

Мы вместе улыбнулись озарению, которое с ним только что случилось, и это стало первым шагом на пути к излечению.

Что же произошло в тот момент? Он почувствовал, что я отразил его в зеркале. Раньше окружающий мир требовал, чтобы Джек отражал мир и соглашался с ним, в том числе и тогда, когда врач рекомендовал ему принять лекарства или когда психиатр настаивал, что шум является его иллюзией. Во всех этих сценариях мир всегда пребывал в здравом уме, а значит, всегда был прав, а Джек был безумен и поэтому неправ. А быть всегда «безумным и неправым» — ужасный и одинокий способ существования.

Мое аккуратное зеркальное отражение помогло Джеку почувствовать, что он не одинок. Когда он понял это, испытал и некоторое облегчение. А когда он почувствовал облегчение, смог ментально расслабиться. И в результате ощутил благодарность, с которой пришло и желание открыть свой разум передо мной и начать работать вместе, а не защищаться.

Конечно, вам вряд ли приходится часто сталкиваться с параноидальными шизофрениками, если, конечно, вы не психиатр. Но и вы каждый день имеете дело с людьми, испытывающими дефицит зеркальных нейронов, с теми, кто не получает от мира то, что они сами дают ему. И я с сожалением отмечаю, что это вообще почти универсальное условие существования человечества. Понимание желаний человека и реагирование на них является одним из самых мощных инструментов, помогающих добиться от человека внимания, неважно, в бизнесе или в личной жизни.

Желание получить зеркальное отражение может распространяться и за пределы ситуаций общения один на один. Я припоминаю случай, произошедший около двадцати лет назад. Я видел, как ничем не примечательный на первый взгляд человек не только добился внимания от аудитории в триста человек, но и общался с ней более эффективно, чем его харизматичный коллега, являющийся сильной личностью и обладающий большим опытом выступлений.

Я участвовал в двухдневной конференции, посвященной интенсивным и высокоэффективным формам быстрой психотерапии. На конференции было заявлено два докладчика — психиатры из Канады и Англии, которые были пионерами в этой области. Каждый из них должен был выступить, показать видеозаписи сеансов со своими пациентами, прокомментировать их, ответить на вопросы и провести дискуссию.

Для всех присутствующих сразу стало очевидно, что канадец — сильный, сфокусированный, ведущий за собой оратор, слушать которого было легко. По контрасту с ним англичанин оказался очень британским оратором — спокойным, «приглушенным», и нужно было прилагать определенные усилия, чтобы уследить за его выступлением.

Но в течение двух дней произошла занятая вещь. Канадский докладчик начинал свои выступления как реактивный бомбардировщик, идущий на взлет с полной нагрузкой. Англичанин же в этом смысле был похож на «кукурузник». Энтузиазм канадца заставлял его постоянно выходить за рамки отведенного ему времени и захватывать время, предназначенное для перерывов. Это вынудило организаторов конференции сократить перерывы и предупредить нас, чтобы мы приходили на следующие выступления вовремя. Тот факт, что триста весьма солидных и уважаемых людей не могли отдохнуть, все время смотрели на часы и были вынуждены перекусывать наспех вместо того, чтобы нормально поесть, канадца как-то мало волновал. Он намеревался сказать то, что запланировал, независимо от того, слушал его кто-нибудь или нет.

Психиатр из Англии, наоборот, всегда начинал свои выступления, постучав по микрофону и поинтересовавшись, слышно ли его на задних рядах аудитории. Он постоянно отслеживал малейшие признаки того, что внимание

аудитории рассеивается, и в эти моменты демонстрировал один из самых мощных примеров зеркального отражения, которые я только могу припомнить, тем более в большой аудитории. В такие моменты он обрывал себя буквально на полуслове и говорил: «Вы слышали достаточно на данный момент. Давайте сделаем перерыв и продолжим через десять минут».

Вначале это выглядело эксцентрично. Но к концу конференции аудитория полностью перешла со стороны харизматического, но эгоистичного канадца на сторону понимающего и отражающего ее состояние англичанина. Он завоевал большую и требовательную аудиторию, почти не приложив к этому усилий.

От теории к действию

Ко всему, что я написал в этой главе про науку о мозге, нужно добавить звездочку и сноску: *это применимо не ко всем*. В некоторых редких случаях вы можете встретиться с людьми, имеющими только слои мозга рептилии или млекопитающего. Они не способны к логическому мышлению, сколько бы времени вы ни потратили на их убеждение (многие из них, но не все, подпадают под категорию людей, предрасположенных к ментальным заболеваниям).

Иногда вы можете встретить людей, которые не отвечают ни на какие попытки зеркального отражения, чаще всего это психопаты или нарциссы, которых интересует только то, что вы можете им дать. Именно по этим причинам я включил в свою книгу техники для общения с хулиганами и рохлями.

Однако в подавляющем большинстве случаев люди, с которыми вам приходится общаться, хотят, чтобы вы затронули их душу, и все, что вам нужно сделать, — пробиться сквозь стены, которые они сами возводят вокруг себя для

защиты от неприятностей и внешнего контроля. В следующих главах я научу вас, как эффективно отражать в зеркале эмоции таких людей, перенаправлять процесс их мышления в высшие слои мозга и предотвратить захват миндалины. Я расскажу вам, как удерживать контроль над вашим собственным мозгом, чтобы оставаться спокойным и говорить правильные вещи, а не гнуться под давлением. И все это при помощи нескольких простых правил и методов.

Когда вы научитесь всему этому, то удивитесь, насколько легко можно добиваться внимания от людей, и увидите, как новые знания и навыки изменят вашу работу и личную жизнь.