

**Авторский обзор по материалам книги  
«Как разговаривать с невыносимыми людьми»**

**Марк Гоулстон**

Автор обзора: Дарья Варламова

## **Как добиться своего, общаясь с невыносимыми людьми**

Время от времени всем нам попадаются люди, которые склонны устраивать конфликт на пустом месте и как будто специально стараются вывести собеседника из себя. Свою позицию они отстаивают с искренним убеждением, но при этом сами себе противоречат, не видят логических нестыковок и отвечают эмоциональными провокациями на разумные аргументы. Более того, они часто не замечают, что этот конфликт им самим не так уж выгоден. Выражение «вожжа под хвост попала» довольно точно описывает такие ситуации. Если вы — человек спокойный и скорее рассудочного склада, в таких случаях вы наверняка впадаете в ступор. Ощущение, что мозг просто подвисает из-за сложного коктейля эмоций: вам очень хочется сказать что-то очень резкое, потому что вас, очевидно, пытаются несправедливо задеть и прогнуть. При этом выходить из себя и устраивать склоку как-то противно. И вы понимаете, что конфликт на этом вряд ли закончится и продолжать его вам же дороже. Но неужели человек может вести себя с вами настолько некрасиво и это сойдет ему с рук?

Американский психиатр Марк Гоулстон в силу своей профессии долгое время имел дело с людьми, которые общаются неконструктивно, потому что у них есть какие-то психические расстройства, влияющие на восприятие мира и поведение. Но потом он заметил, что всем людям периодически приходится иметь дело с «бытовыми психами» — здоровыми людьми, которых в какой-то момент «заклинивает» на неудобном для окружающих поведении. Это могут быть, например:

- слишком опекающие или, наоборот, слишком придирчивые родители;
- коллега-манипулятор, который постоянно пытается с вас что-то поиметь и добиться большей власти и выгоды;
- партнер, который постоянно требует от вас внимания и устраивает истерики из-за вашей кажущейся холодности;

- человек, который внезапно начинает орать на вас в очереди, потому что ему кажется, что вы его толкнули;
- вздорный клиент, который придирается к вам по любому поводу.

Гоулстон проанализировал, что обычно приводит людей в такой режим общения и почему их поведение так сильно выбивает окружающих из колеи, и разработал эффективные стратегии коммуникации с «бытовыми психами». В дальнейшем он даже создал курс подготовки переговорщиков для полиции и ФСБ, но книга «Как разговаривать с невыносимыми людьми» — это полезный мануал для очень широкого круга повседневных ситуаций.

***Биографическая справка:** Марк Гоулстон — психиатр, специализирующийся на успешных переговорах. Профессиональное знание психологии людей, склонных к агрессии, суициду и другим деструктивным эмоциональным проявлениям позволило ему создать авторские методики подготовки переговорщиков — как для бизнеса, так и для работы в полиции и спецслужбах. Входил в списки лучших психиатров США 2004, 2005 и 2009 годов.*

### **Почему все идет не так?**

Итак, вы столкнулись с «бытовым психом» и он предъявляет вам совершенно дикие обвинения или с помощью манипуляций старается унижить вас как бы между делом.

Спокойные и рациональные люди обычно ведут себя в таких ситуациях так:

- Замыкаются в себе и «отмораживаются», потому что эмоциональный шквал со стороны невыносимого собеседника перегружает, а еще очень не хочется выйти из себя.
- Призывают успокоиться и объяснить, что ситуация не стоит такого эмоционального выплеска.
- Взывают к логике и благоразумию и указывают на нестыковки в аргументах.

Обычно это совершенно не работает и приводит к новой атаке со стороны «бытового психа». Потому что вот как такое поведение выглядит с другой стороны конфликта:

- Меня не хотят услышать и понять;
- Мои эмоции обесцениваются;

- Он(а) считает себя умнее и выше меня.

Чтобы понять, почему вы говорите настолько на разных языках, стоит обратиться к психологии «бытового безумия» и к нейробиологии человеческого поведения.

Гоулстон очень упрощенно (что, впрочем, вполне решает поставленную в книге задачу) рассказывает, как устроена наша психика. Мозг формировался постепенно, по мере эволюции, и поэтому некоторые его участки мы унаследовали от наших далеких и еще не очень разумных предков. Приблизительно его можно поделить на три зоны:

- Рептильный мозг — то, что отвечает за удовлетворение базовых потребностей и реакцию на опасность. Это тот отдел, который срабатывает, когда мы «кожей чуем угрозу», например, при встрече с манипулятором. Но он может среагировать и у иррационального человека при встрече с вами, если ему покажется, что вы посягнули на что-то важное для него.
- Мозг млекопитающего — это отдел, отвечающий за эмоциональные реакции. Страх, гнев, обожание, неприязнь и тому подобное. Это то, что включается, когда вам в разговоре наступают на больную мозоль или когда вы встречаете собаку той породы, которая когда-то больно покусала вас в детстве. Вообще эмоции возникли не просто так — они помогают нам адаптироваться к окружающей среде. Эмоции сигнализируют о том, что для нас хорошо или плохо. Наши предки с их помощью учились отличать опасных животных от неопасных, драться, когда нам что-то угрожает, затаиваться в ситуации неопределенности, придерживаться своих соплеменников и избегать причинения им вреда, находить оптимальных для размножения партнеров и т.д. Но по мере развития человеческих сообществ и появления цивилизации жизнь очень сильно усложнилась и стратегии поведения, которые были бы очень выгодными в стае приматов, могут привести к разводу или вашему увольнению с работы. Так что следовать эмоциям далеко не всегда правильно.
- Поэтому у нас появился **неокортекс**, который отвечает, собственно, за разумное поведение — самоконтроль, планирование, анализ и, что очень важно, отказ от небольшого сиюминутного удовлетворения ради большей выгоды в будущем. Собственно, это именно то качество, которое позволяет нам закончить школу, не набирать непосильные кредиты, не разбивать битой машину ненавистного босса после очередного совещания, использовать презервативы и заботиться об экологии. Проблема в том, что, во-первых, сила неокортекса не безгранична, и

самоконтроль истощается примерно так же, как истощаются мышцы от долгой нагрузки (Об этом интересно рассказывает профессор Келли Макгонигал в книге «Сила воли: как развить и укрепить», обзор которой также представлен в Библиотеке КнигиКратко). Во-вторых, на то, чтобы удержать импульс и подумать, времени и энергии уходит гораздо больше, чем на импульсивные решения. Поэтому в стрессовой ситуации «руль» вполне могут перехватить ящер и обезьянка.

У некоторых людей неокортекс развит слабее, в том числе, и по генетическим причинам. Кроме того, наша исходная нейробиологическая «прошивка» очень сильно меняется под влиянием среды. В жизни каждого человека происходят травматичные ситуации, где слишком сильный стресс отключает разумную часть и выпускает на волю неконструктивные эмоции. Когда такие ситуации случаются в детстве, у человека может сформироваться условный рефлекс. Например, если вы пережили в школе острое и невыносимое чувство стыда, когда вас презирали и высмеивали ровесники, велика вероятность, что в будущем вы будете слишком остро реагировать даже на очень слабую угрозу самолюбию и малейший намек на социальное отвержение. Это не железная закономерность, и такие травмы можно компенсировать позитивным опытом, но это удастся не всем. В результате вполне обыденная ситуация для некоторых людей может выглядеть как огромная угроза и они начинают реагировать непропорционально.

### **Найти своего внутреннего безумца**

При общении с «бытовым психом» интуитивно кажется, что а) надо получить над ним превосходство б) доказать свое превосходство проще всего логикой. Как уже раньше говорилось, это не работает. Но Гоулстон обнаружил парадоксальное решение: чтобы договориться с иррациональным человеком, надо а) оказаться с ним на одной волне и понять, в чем его личная боль б) нацелиться не на победу, а на примирение и сотрудничество, даже если придется уступить (каким бы бредом ни казалась эта идея). Психиатр приводит сравнение с разъяренной собакой: если она вцепилась вам в руку, эффективнее не пытаться ее выдернуть, а толкать дальше в пасть, чтобы собака испугалась, задохнулась и разжала челюсти. Таким же образом, правильное подыгрывание невыносимому собеседнику может остановить конфликт. Гоулстон приводит смешной пример: однажды он подрезал на дороге какого-то

неуравновешенного здоровяка, разъяренный водитель выскочил из машины, побежал к нему и начал угрожать. Вместо того, чтобы защищаться, Гоулстон сделал кое-что неожиданное:

*И когда он замолчал, чтобы перевести дыхание, я сказал ему: «У вас был когда-нибудь настолько ужасный день, что вы просто надеялись на то, что кто-то вытащит пушку, пристрелит вас и положит конец всем страданиям? Этот кто-то — вы?» У него отвисла челюсть. «Что?» — спросил он.*

*Он уставился на меня, и я снова заговорил: «Да, я серьезно. Я обычно не подрезаю людей и никогда до этого не подрезал кого-то дважды. Просто сегодня такой день, когда не имеет значения, что я делаю и кого встречаю — включая вас! — всё идет наперекосяк. Вы станете человеком, который милостиво положит конец моему существованию?»*

*Он немедленно изменился, успокоился и начал подбадривать меня: «Эй. Чего ты, парень, — сказал он. — Всё будет в порядке. Честно! Расслабься, у всех бывают плохие дни».*

Это был довольно коварный ход и большинству людей в состоянии стресса вряд ли придет в голову что-то подобное. Поэтому для того, чтобы более конструктивно общаться с бытовыми психами, Гоулстон советует провести небольшое самоисследование. Иррациональные люди не очень сильны в логике, но они хорошо провоцируют негативные эмоции. А еще они тонко чувствуют слабые места собеседника и чаще всего бьют по ним. И к этому стоит быть готовым. Что стоит сделать:

- Сесть в тишине, подумать и выписать куда-нибудь самые важные события в своей жизни (первый день в школе и на работе, первую любовь, первый сексуальный опыт, самые сильные конфликты, самые радостные и унижительные случаи). Как правило, такие события и создают «болевые точки» вашей психики.
- Отложить список на какое-то время.
- Через два-три дня вернуться и проанализировать его. Подумать, какие позитивные и негативные эмоции ассоциируются с этими случаями. И выбрать самые приятные и неприятные события.

- Для каждого события вспомнить и проанализировать: ваши собственные реакции на событие, то, как вели себя окружающие (особенно близкие и значимые), вашу реакцию на их поведение и дальнейшие ваши действия, и как вы почувствовали себя в результате (победителем, проигравшим, испытывающим доверие к миру, незащищенным и т.д.). На этом этапе вы уже, скорее всего, поймете свои основные триггеры. Теперь появляется новая задача: стать к ним немного устойчивее.
- Для этого стоит проанализировать ваш типичный способ действия для триггерных ситуаций. В каких случаях он эффективен, а в каких не очень? Какие еще успешные варианты реакций можно придумать?

Конечно, само по себе теоретическое знание о том, как стоило бы поступить лучше, не всегда спасает. Если человек привык убегать от проблем, ему будет очень сложно развернуться к проблеме лицом и держать удар. Если человек привык бить в любой непонятной ситуации, ему будет очень сложно сдержаться и подумать об отдаленных последствиях. Но можно постепенно приучить себя не следовать «программе по умолчанию», а проявлять разные реакции в зависимости от ситуации. В этом хорошо помогают когнитивно-поведенческая психотерапия, медитация и всякие практики осознанности. У Гоулстона тоже есть свои действенные рецепты для тренировки. Расскажем о них.

### **Превращение атаки в возможность**

Даже очень гуманный и цивилизованный человек может испытать желание оторвать ближнему голову, если этот ближний пытается его атаковать. Это вполне здоровая реакция, долгие тысячи лет способствовавшая выживанию. И в некоторых сообществах, например, криминальных, врезать в ответ, не раздумывая, чтобы не показать себя слабаком — это вполне эффективная тактика.

Но даже если отбросить размышления о том, насколько для культурного человека допустимо проявлять агрессию, в этом случае она просто не сработает. Потому что с точки зрения иррационального человека, он не атакует, а защищается. Он итак воспринимает вас как угрозу (что и привело его в неконструктивный боевой режим). Поэтому и вам не стоит считать происходящее атакой. Технически в этот момент стоит остановиться и сказать себе: «Это отличная возможность проявить самообладание».

Таким образом можно выйти из позиции жертвы, вернуть себе хладнокровие и сосредоточиться на том, как выиграть в долгосрочной перспективе.

Если эмоции зашкаливают, отругайте собеседника в своей голове, не стесняясь в выражениях (личный лайфхак автора обзора — я рисую в голове анимационное пространство и представляю, как от души луплю оппонента чем-нибудь тяжелым в стиле «Тома и Джерри»). Потом еще раз подумайте о том, что это хороший повод потренировать самоконтроль. Со стороны это будет выглядеть как пауза и к этому моменту ваш собеседник, скорее всего, уже начнет недоумевать, почему вы не защищаетесь и не выходите из себя. Поэтому он наверняка повысит эмоциональный градус и скажет что-то еще более обидное, чтобы получить от вас хоть какую-то реакцию. И вот после этого стоит внимательно посмотреть ему в глаза и спокойно (без обвиняющих интонаций, скорее с удивлением): «Так. А что это сейчас было?». Упорный бытовой псих на этом не остановится и выдаст еще тираду. На это можно добавить «Что ты пытаешься до меня донести? Твой тон мне не нравится, но я хочу тебя понять». Чаще всего этого хватает на то, чтобы иррациональный человек как минимум остановил словесный поток, а в лучшем случае задумался над тем, что он делает не так.

### **Воображаемый наставник**

Это вариант в лучших традициях «Звездных войн» и фильмов о боевых искусствах. Если вы чувствуете, что вас охватывает гнев и вы теряете контроль над ситуацией, сделайте паузу. В идеале стоит как-то отвлечься — отвернуться и выпить воды или сказать, что вам нужно в туалет. Во время паузы надо вспомнить о двух людях, которые вас любили и поддерживали — самые яркие проявления их любви к вам. Затем представьте, что они посоветовали бы вам делать сейчас. Мысленно поблагодарите их и вернитесь к беседе. Гоулстон советует вспомнить как минимум двоих таких наставников, что кажется не очень реалистичным в ситуации острого и быстро развивающегося конфликта. Но хорошо бы успеть хотя бы об одном подумать!

Важно: это не означает, что надо непременно следовать воображаемому совету от наставника. Смысл упражнения в том, что нельзя чувствовать гнев и благодарность одновременно, и такие воспоминания помогут вам быстро перенастроиться на более мирный лад.

## Скоростное переключение мозга

Если вы все-таки сорвались, потеряли контроль и наговорили лишнего (что периодически бывает со всеми нами), есть риск запаниковать и в нестабильном состоянии наделать еще больше глупостей. Поэтому Гоулстон настоятельно советует по возможности не принимать никаких важных решений в течение 72 часов после коммуникационной катастрофы. Но не всегда есть такая возможность, и на этот случай у психиатра есть метод быстрого переключения, основанный на распознавании ощущений в реальном времени и работе с ними. Если вы занимаетесь медитацией или ходите на психотерапию, вам будет легче это делать. Но в любом случае этот навык тренируется. В идеале для этого опять-таки стоит удалиться из зоны конфликта на несколько минут — или взять паузу и какое-то время ни с кем не разговаривать.

- **Фаза реакции:** в этот момент надо признать и принять свои чувства. В этом помогает их беззвучное описание, например, «мне стыдно за то, что я наговорил» или «сейчас я зла как черт».
- **Фаза отпускания:** признав эмоцию, стоит на ней сосредоточиться, прикрыть глаза, сделать несколько глубоких вдохов и вспомнить, что эта эмоция преходяща и не стоит за нее держаться. Гоулстон просто советует «отпустить», но медитативные техники подразумевают в том числе визуализацию: можно, например, представить, как эмоция покидает вас через выдох. Еще одна техника быстрого расслабления от психологов — нужно по очереди сильно напрягать и расслаблять разные мышцы тела, от головы (то есть, начиная с мимики) до пят. Не всегда разумно делать это на людях, но отлучившись на минутку в уборную, можно все успеть.
- **Фаза возврата:** тут продолжаем дышать и расслабляться, но параллельно Гоулстон советует произносить что-нибудь вроде «Ох, это ж надо» или «Черт побери». Это тоже позволяет сбросить напряжение.
- **Фаза концентрации:** а теперь пора задуматься о том, как сгладить ущерб и извлечь из ситуации максимально возможную выгоду. Тут очень важно не зависнуть на «А чтобы было, если бы я не...» и думать о реальном будущем.
- **Фаза восстановления:** можно встряхнуться, открыть глаза, если они до этого были закрыты, и начать действовать.

Кстати, эта техника подходит не только для социальных конфликтов, но и в других ситуациях, когда вам кажется, что вы все испортили и надо быстро вернуть себе самообладание. По моему опыту, это хорошая методика для депрессивных эпизодов, когда человек склонен преувеличивать собственные ошибки, чувствовать себя беспомощным и пессимистично смотреть на будущее. Если что-то пошло не так, когда вы находитесь в депрессии, это упражнение помогает не уйти в замкнутый круг самокритики и не усугубить свое состояние.

### **Способы переговоров**

Теперь можно вернуться к тому фокусу, который Марк Гоулстон провернул с разъяренным водителем. Психиатр называет этот метод **«активное подчинение»**. Поскольку давление на «бытового психа» приведет только к эскалации конфликта, имеет смысл внезапно признать его главным. Во-первых, это сбивает с толку, потому что человек ждет соперничества. Во-вторых, он перестанет воспринимать вас как угрозу. В-третьих, когда другой человек признает кого-то главным, это часто вызывает желание опекать. Поэтому фразы типа «Ты прав. Подскажи, как мне решить эту проблему» часто переводят оппонента из режима «Ты все испортил!» в режим сотрудничества. Как пишет Гоулстон, вы *«в каком-то смысле становитесь частью стаи, находящейся под началом этого человека. И у последнего появляется бессознательное желание защитить вас, потому что именно так поступают вожаки»*.

Подчинение может быть символическим: признание своей ошибки, извинение или комплимент. Если вы имеете дело с человеком с нарциссическими чертами, который считает себя недооцененным гением и на этом основании портит отношения с людьми, лесть, как считает Гоулстон — вполне продуктивный инструмент, если вместе с комплиментами уму и таланту человека вы указываете на то, что он сам же мешает людям оценить его хорошие качества. И призываете его к сотрудничеству.

### **Взгляд в будущее**

Бурные конфликты часто приводят к тому, что люди начинают припоминать друг другу все самое худшее из прошлого. Такая «бухгалтерия прегрешений» совершенно не помогает решить ситуацию в реальном времени, поэтому ее стоит избегать. И сконцентрироваться на будущем. Практически это выглядит так: вы даете собеседнику

выговориться, внимательно слушаете, проявляете эмоциональную эмпатию («я представляю, как ты на меня злишься» или «на вашем месте я бы тоже был расстроен») и когда он немного успокоится, спрашиваете его, что вам стоит сделать в ближайшем и далеком будущем, чтобы компенсировать причиненный ущерб и чтобы подобная ситуация не повторилась. Это подключает наиболее разумную часть мозга, отвечающую за планирование, что сразу снижает эмоциональный накал и позволяет перейти к конструктивному решению проблемы.

### **С кем не стоит все это пробовать**

Марк Гоулстон предупреждает, что все эти методы работают только при общении с психически здоровыми людьми. Но в жизни нам периодически встречаются и люди с настоящими расстройствами личности. Это означает, что у человека очень сильно искажено восприятие мира и подход к взаимодействию с окружающими. Это практически часть характера и скорректировать такие проблемы можно только с помощью психотерапии (на которую далеко не все такие личности охотно идут). На практике расстройство личности означает, что человек плохо адаптирован к социуму, у него проблемы с культурными нормами и он склонен к деструктивному поведению в широком смысле слова (в том числе и к токсичной манере общения). Автор книги перечисляет основные признаки таких людей:

- они принимают чужие замечания слишком близко к сердцу;
- у них формируются нереалистичные ожидания и от вас, и от жизни в целом;
- они обвиняют других и никогда не берут ответственности на себя;
- они редко делают выводы из собственных ошибок;
- они практически не прислушиваются к рациональным аргументам;
- они редко способны посмотреть на ситуацию с точки зрения другого человека, в том числе и с вашей позиции;
- они почти всегда считают, что все вокруг ошибаются, а они во всем правы;
- они считают себя жертвой обстоятельств или людей;
- они могут уходить в себя, отстраняться, всех вокруг в чем-то подозревать или закатывать истерики.

(Тут стоит на всякий случай добавить, что Гоулстон несколько упрощает картину и не все расстройства личности приводят к такому поведению. Некоторые из них делают людей настолько асоциальными, что они будут просто избегать всяких контактов).

### **Заключение**

«Как разговаривать с мудаками» — это очень полезная для практики книга, советы из которой могут сэкономить много времени при решении конфликтов. Несмотря на не очень политкорректное название (на английском оно звучит мягче — “Talking To Crazy”), основной ее посыл — в том, что даже с невыносимыми людьми стоит проявлять эмпатию, потому что, как сказали бы герои Шекспира, «в их безумии есть метод». Если понять его, можно получить преимущество. И еще Гоулстон учит осознанности — не стоит бояться изучать собственные слабые места и даже периодически демонстрировать их противнику, обескураживая его своей искренностью. Ведь настоящая душевная сила — не в том, чтобы быть неуязвимым, а в том, чтобы не бояться собственной уязвимости.

Прочитали книгу до конца? [Не забудьте оставить свой отзыв](#) или расскажите, как Вы применили полученные знания в жизни и бизнесе!