

ДЖУЛИАН ТРЕЖЕР

**ВЫСТУПЛЕНИЕ
В СТИЛЕ**

TED

говорю
слушаю
слышу

50 000 000 просмотров на TED



Джулиан Трежер
Выступление в стиле TED.
Говорю. Слушаю. Слышу
Серия «Деловой бестселлер (Питер)»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=34115658

*Дж. Трежер. Выступление в стиле TED. Говорю. Слушаю. Слышу:
ООО Издательство «Питер»; Санкт-Петербург; 2018
ISBN 978-5-4461-0588-5*

Аннотация

Джулиан Трежер известен во всем мире как эксперт в области TED-коммуникаций. Его выступления на конференциях TED пользуются невероятной популярностью. По количеству просмотров – более 50 миллионов – он опережает Стива Джобса и Илона Маска. Вы говорите, но никто не слушает? Легендарный TED-спикер Джулиан Трежер раскрывает свои секреты простым смертным. Все просто: придерживайтесь нескольких простых правил, чтобы они превратились в привычку, выполняйте несложные упражнения, и ваша речь зазвучит по-новому! Только так вы превратите свой голос в инструмент, приносящий деньги, и прокачаете навыки общения. Теперь к вашим словам прислушаются!

Содержание

Введение	5
Глава 1. Почему важно уметь слушать	12
Что поставлено на карту?	13
Контекст имеет значение	22
Звук воздействует на нас!	23
Умение слушать как преимущество	44
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Джулиан Трежер

Выступление в стиле TED.

Говорю. Слушаю. Слышу

Julian Treasure

How to be Heard. Secrets for Powerful Speaking and Listening

© 2017 Julian Treasure. Published by Mango Media Inc.

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2018

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2018

© Серия «Деловой бестселлер», 2018

* * *

*Джейн и Холли, которые скучали,
поддерживали и продолжали любить, пока я писал
эту книгу*

Введение

Звук всегда был главным связующим звеном между мной и миром. Мое детство прошло на юго-западе Лондона, рядом с парками; позднее я переехал в дом у реки. Помню, как по ночам с восторгом внимал мягкому шелесту летнего дождя. Как наблюдал за людьми, гулявшими среди деревьев. Шум ветра в пышной весенней листве уносил меня куда-то на огромных, потрясающих волнах звука. Музыка не могла не стать моей страстью. Сколько часов я провел в темных комнатах, сидя в любимых наушниках и слушая постоянно пополнявшуюся коллекцию драгоценных пластинок. Следующим естественным шагом на этом пути стало превращение в музыканта. Родители снисходительно отнеслись к моему увлечению, подарили первую барабанную установку и терпели грохот, доносившийся из моей комнаты, когда я пытался подражать своим кумирам – Джону Бонэму и Биллу Бруффорду.

Пройдя через множество репетиций, отыграв в разных группах, я решил продать свой издательский бизнес. По крайней мере, у меня появилась возможность объединить свою работу с любовью к звуку. Более 15 лет я помогал компаниям создавать контент, который просвещал и развлекал их клиентов, а в свободное время продолжал играть и писать музыку. Мне захотелось помочь другим в создании подходя-

щего, эффективного и красивого звука как в целях маркетинга, так и для управляемых пространств. Будь то офисы, банки, магазины, торговые комплексы или аэропорты. Так в 2003 году появилась компания The Sound Agency. Ее цель – доказать, что хороший звук может стать хорошим бизнесом.

The Sound Agency связана именно со звуком, а не только с музыкой. Мы потратили уйму времени, чтобы избавиться от бессмысленных музыкальных тем там, где они неуместны. Я хотел разработать четкий алгоритм аудиобрендинга, применив основы не только искусства и эстетики, но и науки с технологией. Для этого изучал статьи, журналы, книги; сначала по психологии музыки, затем по более глубокой теме звука и его воздействия на людей. Обладая большим пониманием и опытом, мы задавали вопрос: «Как звучит ваш бренд?» Вскоре я разработал набор моделей и инструментов, позволивших определить влияние любых звуков на сотрудников, действующих и потенциальных клиентов.

В 2007 году я объединил все свои разработки в книгу, разумеется, названную «Звук как бизнес» (Sound Business). Она завоевала уважение среди агентств по аудиобрендингу и их клиентов. Книга помогает освоить новую удивительную территорию специально разработанного звука. Спустя два года мне выпал шанс выступить на конференции TEDGlobal в Оксфорде (Англия). Было непросто объединить все знания о звуке в шестиминутное выступление! Затем последовали еще четыре выступления, видео которых опубликованы на

сайте TED. Благодаря им мое внимание сместилось со звука в бизнесе на звук в человеческом общении – другими словами, на слушание и речь.

Я давно знал, что лишь немногие люди способны хорошо слушать. Об этом свидетельствовали пустые лица тех, кому мы пытались продать услуги The Sound Agency. У каждой крупной фирмы есть свой брендбук. У многих брендбуки не уступают Библии по толщине и даже называются «Библией бренда». Но ни в одном из них нет и слова о звуке. Наше общество – общество визуалов. Руководители, с которыми мы встречались, даже не задумывались о звуке, производимом их организациями. Поэтому, чтобы продать свои услуги, нам приходилось проводить короткую беседу: мы объясняли, как звук воздействует на людей и почему руководство компании должно уметь слушать. Эта беседа в конечном итоге легла в основу моего первого выступления на TED. Обычно она заканчивалась удивленным восклицанием моих собеседников: «После ваших слов все кажется настолько очевидным, хотя мы никогда не задумывались об этом!»

Вероятно, в процессе чтения этой книги вы тоже почувствуете парадокс. Не волнуйтесь, вы в хорошей компании. Большинство топ-менеджеров крупных фирм, с которыми я общался, прошли через это. Я помню встречу с главой British Airports, когда прекрасный 5-й терминал лондонского Хитроу еще строился. Как многие успешные руководители, он был открыт новым возможностям и быстро распознавал

значимые идеи. Через пять минут моей восторженной речи о воздействии звука на людей он прервал меня словами: «Не могу поверить, что мы собираемся потратить четыре миллиарда фунтов на новое здание и не поинтересовались, как оно будет звучать».

Со временем я понял: то, что верно в отношении руководителей брендов, верно для всех нас. Это касается любого аспекта повседневной жизни. Многие люди вообще не слушают. Мы не только плохо слушаем – мы также плохо говорим. В какой-то момент наш самый древний, естественный, мощный и эффективный способ коммуникации стал восприниматься как нечто само собой разумеющееся. Он обесценился, а потом был вытеснен на задворки – по мере того как мир становился более шумным, а технологии увлекли наши глаза, заодно завладев нашими пальцами.

Люди всегда боялись публичных выступлений, но современное поколение, похоже, боится и приватного общения. Согласно исследованиям, молодые люди не станут звонить, скорее отправят СМС или сообщение в мессенджере, чтобы пригласить кого-то на свидание или расстаться. Современное поколение любит крупные социальные сети и затерялось в потоке электронных писем. Желая связаться с человеком, мы первым делом берем в руки гаджет, чтобы что-то напечатать.

Ситуация вскоре изменится, даже для самых технически подкованных. В распознавание речи, ее синтез и, главное,

в искусственный интеллект (ИИ) вложены миллиарды долларов. Каким бы пугающим ни было это развитие (загляните на сайт TED и поймете, почему я так говорю), в ближайшие пять лет мы вступим в содержательный и непринужденный разговор с машинами. У каждого появится свой ИИ-ассистент, отпадет необходимость в десятках приложений, «пу-повинная» связь с экранами разорвется. Мы будем просто спрашивать у ассистента и лишь в некоторых случаях смотреть — когда захотим. Голосовая коммуникация вернет утраченную позицию, потому что мы делаем поисковые запросы в Интернете, бронируем гостиницы, осуществляем финансовые транзакции, управляем домами и машинами, отправляем сообщения и даже (шепотом) взаимодействуем с другими людьми посредством общения и слушания.

В 2016 году мы увидели, что происходит в политике, если люди не могут или не хотят слушать. Демократия зависит от цивилизованных разногласий. Это значит, что мы должны слушать людей, с которыми не согласны, понимать и уважать их точку зрения. Также необходимы ораторские навыки, умение элегантно и толково изложить аргументы в споре, чтобы убедить других или объяснить сложные моменты. Все чаще политическая дискуссия ведется в форме броских фраз для журналистов или 140 громких символов. Люди ищут доказательства своей правоты в Интернете, собирая близкие им точки зрения и игнорируя противоположные. Это приводит к поляризации.

Единственный способ борьбы с этим заключается в умелом общении – осознанном слушании и убедительной речи.

Эти важнейшие способности взаимосвязаны. Сложно быть ярким и убедительным спикером, если вы не слушаете. Сложно быть прекрасным слушателем, если вы не способны выражать собственные мысли. Эта идея стала главной темой данной книги.

Развитие технологий нельзя остановить, поэтому у нас мало времени: мы должны как можно быстрее возродить искусство общения. Однако если обратиться к традиционному образованию, станет ясно, что вспомогательной инфраструктуры нет или она удивительно ограничена. Лишь в немногих школах дети изучают общение или слушание. Ни одна из известных мне стран не имеет национальной учебной программы с экзаменами по этим жизненно важным навыкам. Данная книга была задумана с целью восполнить существующий пробел: мы должны учиться, если хотим освоить устную коммуникацию. Мое выступление на TED по убедительной речи находится на шестом месте в списке самых просматриваемых выступлений за все время. По данным на момент написания книги, видео в Интернете посмотрели около 50 миллионов раз. Меня радует, что многие люди серьезно отнеслись к этой теме. Однако выступление длилось несколько минут и обошло вниманием многие важные моменты. Также стоит отметить, что мое выступление по осознанному слушанию посмотрели в четыре раза меньше людей. Этот факт

кое-что говорит о нашей коммуникации: на первое место мы ставим отправку, а не прием, что само по себе является опасной ошибкой.

По вышеназванным причинам я был очень рад, когда издательство Mango предложило мне написать книгу о навыках общения и слушания. Наконец-то я мог поделиться знаниями и уроками, полученными на семинарах и мастер-классах по осознанной коммуникации, которые провел для тысяч людей за последние несколько лет. Надеюсь, вам будет интересно, и главное – вы получите практический ресурс, к которому можно обращаться вновь и вновь.

Если вы хотите изменить мир, стать хорошим родителем, построить прекрасные отношения, вести за собой и вдохновлять окружающих, стать тем, кого люди хотят слушать, быть настоящим другом, блестящим менеджером по продажам или оказаться на сцене TED и изменить образ мышления людей – эта книга для вас!

Глава 1. Почему важно уметь слушать

Данная книга включает много упражнений и идей. С их помощью вы станете сознательным и внимательным слушателем, а также убедительным, эффективным спикером. Это непростая задача, поэтому в первой главе мы рассмотрим четыре эффекта звука, поймем силу осознанного слушания и речи, определим выгоды от улучшения этих навыков. А также узнаем, из-за какой проблемы страдает почти каждый человек.

Что поставлено на карту?

Звук (особенно то, как мы говорим и слушаем) воздействует практически на все наши ощущения, мысли и действия. Причем в четырех мощных, хотя во многом незаметных направлениях. Данный процесс неизбежно влияет на полученные в жизни результаты – как сегодня, так и в долгосрочной перспективе.

Я определил три ключевые области: счастье, эффективность и благополучие. Если они для вас не важны, читать дальше необязательно! Однако я подозреваю, что они многое значат. Обещаю, что информация, упражнения и открытия, собранные в этой книге, при должной практике изменят ваши результаты во всех трех названных областях.

Давайте рассмотрим то, что вы получите, вступив на этот путь.

Счастье

Все мы знаем, что такое счастье, но как его найти, по-прежнему остается проблемой. Разумеется, счастье не имеет отношения к материальному имуществу или финансовому благополучию. Психологи выяснили, что как только люди преодолевают порог бедности и перестают волноваться, где брать еду, связь между деньгами и счастьем исчезает. Слава, уважение и репутация тоже не дают ощущения счастья:

знаменитые и одаренные люди подвержены несчастьям, как и все остальные (возможно, даже больше, если верить сплетням в желтой прессе).

Единственными факторами, влияющими на счастье, являются наличие связей и служение. Люди с прочными семейными и социальными связями или те, кто служит другим, склонны быть счастливее, чем другие.

Оба фактора требуют развитых навыков общения и слушания. Служение эффективно, лишь когда вы хорошо слушаете и понимаете, в чем нуждается человек. Хорошие функциональные отношения строятся на ясной и доброжелательной двусторонней коммуникации. Вы овладеете этими навыками в процессе чтения данной книги. Они укрепят ваши отношения на работе, дома и в компании, повысив уровень счастья.

Окружающий звук тоже воздействует на счастье. Шум вызывает стресс, зачастую настоящую боль и страдания. Приятные же звуки, которые что-то значат для вас, мгновенно улучшают самочувствие. Мы узнаем, как управлять звуком ради большего счастья.

Эффективность

Многие участники моих тренингов говорят, что пришли ко мне, потому что им кажется, будто их никто не слушает или они не могут донести свои идеи, точку зрения до остальных. Без хорошей коммуникации действительно сложно за-

воевать авторитет. Не каждый может похвастаться навыками эффективного слушания Махатмы Ганди или убедительного красноречия Мартина Лютера Кинга. Но все мы способны извлечь выгоду из тех даров, которые получим, научившись использовать свой голос и уши с максимальной пользой.

Навыки общения и слушания важны, если вы хотите изменить мир, вести за собой людей, вдохновлять их или стать хорошим родителем. Эти вещи задействуют силу и эффективность общения и слушания. Все написанное в данной книге позволит вам овладеть этими жизненно важными навыками.

Мы также рассмотрим контекст коммуникации. Шумовой фон влияет на прочность наших связей с другими людьми, поэтому мы изучим основу его работы и научимся справляться с деструктивными звуками.

Шумовой фон в значительной степени влияет и на то, насколько хорошо мы обрабатываем информацию. Поэтому он может снизить продуктивность. Вы научитесь оптимизировать рабочие условия и повышать свою продуктивность, если прислушаетесь к окружающей среде и уделите внимание ее воздействию на вашу коммуникацию и мышление. Возможно, вы уберете или заблокируете бесполезные, отвлекающие, раздражающие звуки. Или, если сами контролируете свое пространство, определите самый продуктивный звук для работы – тот, о котором никто не задумывался.

Совет

Я не могу предсказать, какой именно звук вам лучше использовать во время работы. Все мы разные, к тому же важны личные ассоциации. Тем не менее я предлагаю поэкспериментировать со звуками природы. Они стохастичны, то есть состоят из множества мелких, случайных звуков, сливающихся в приятный шум. В них нет громких отдельных звуков, которые захватывали бы наше внимание. Это негромкое пение птиц, слабый дождь, мягко бегущая вода, например журчащие ручьи, водопады или фонтаны, легкий шелест листьев или травы. Возможно, вам стоит избегать усыпляющих звуков прибора! Если вы попробуете использовать музыку, то обнаружите, что самыми продуктивными для вас являются, к примеру, жанры с низкой частотой. Это означает отсутствие перемен мелодии, ритма или динамики и громких звуков. Так вы выберете задумчивые стили вроде эмбиента и легкой камерной музыки или монотонные стили вроде транса, техно, религиозное пение или модальную музыку. Стили с сильной динамикой и частыми изменениями, вероятно, будут отвлекать. К ним могут относиться масштабная оркестровая музыка, джаз, поп, рок, танцевальная музыка или урбан. Многие люди, особенно молодежь, думают, что они наиболее продуктивны, когда слушают громкую, высокочастотную музыку. Однако по большей части это верно лишь в тех случаях, когда они совсем не работают или постоянно выполняют одну и ту же работу. С точки зрения продуктивности в расчете на одну минуту высокочастотный

звук, как правило, отвлекает. Еще раз подчеркну: все мы разные. Я уверен, что найдутся и те, для кого трэш-метал – очень продуктивный фон. Пожалуйста, продолжайте экспериментировать. Будьте открытыми и креативными!

Благополучие

В 1859 году Флоренс Найтингейл писала: «Посторонний шум – самое жестокое отсутствие ухода, которому можно подвергнуть больного или здорового человека». Недавние исследования показали, как она была права. Звук может влиять на наше здоровье и состояние положительно или отрицательно – к сожалению, в большинстве случаев отрицательно. Осознанное слушание помогает трансформировать негативное воздействие в позитивное.

Звук воздействует на наше благополучие на трех уровнях.

Уровень 1

Громкие звуки могут навредить слуху. Не слушая осознанно, мы подвергаемся негативному воздействию и можем терять слух, даже не подозревая об этом. Долгие годы шумоиндуцированная потеря слуха (NIHL) (потеря слуха от воздействия шума) оставалась серьезной проблемой для людей, чья работа была связана с громкими звуками, – от солдат на поле боя до работников на производстве и в строительстве. Теперь из-за чрезмерного использования наушников эта опасность проникла в наши развлечения и на рабочие

места. Такая опасность практически не существовала до того, как в 1979 году появился первый аудиоплеер Walkman. Слушание музыки на высокой громкости в течение нескольких часов в день ведет к повреждению слуха и, вероятно, его дальнейшей потере. В научной статье, опубликованной в 1998 году, говорится, что около 15 % американских подростков имеют постоянное повреждение слуха. При этом, согласно опросу, проведенному в Лондоне в 2010 году, две трети респондентов превышали рекомендуемый безопасный уровень громкости, и порой существенно.

Да, наушники дают приятный и продуктивный опыт. А наушники, устраняющие шум, прекрасно подходят для перелетов. Кроме того, они могут скрывать раздражающие или отвлекающие звуки, когда мы работаем. Главное – использовать их правильно и противостоять соблазну прибавлять громкость.

Совет

Существует три способа обезопасить себя от вредного воздействия наушников. Во-первых, приобретите лучшую модель, которую можете себе позволить. Дешевые, некачественные наушники вынуждают людей повышать громкость. Мы пытаемся уловить детали и диапазон частот, которые упускаются на средней громкости из-за некачественных деталей. Во-вторых, убедитесь, что выбранный уровень громкости позволяет вам слышать громко говорящего человека,

стоящего в метре от вас. В-третьих, не используйте наушники ежедневно в течение нескольких часов подряд, особенно на повышенной громкости. Подходящее время безопасного прослушивания зависит от уровня громкости, поэтому дать безоговорочные рекомендации сложно. Тем не менее имейте в виду, что производители многих мобильных устройств рекомендуют слушать музыку на максимальной громкости лишь несколько минут в день!

Уровень 2

Звук воздействует на слух и на здоровье в целом. Доказано, что длительное воздействие шума усиливает риск заболеваний сердечно-сосудистой системы и инсульта. Это связано с повышением кровяного давления и появлением стресса. Такие последствия не ограничены промышленным шумом. Во время групповой работы ученики подвергаются воздействию шума, который также может активировать данный эффект. Есть вероятность, что из-за постоянного нахождения в шумном классе снижается продолжительность жизни многих учителей.

Шум также приводит к глобальным массовым проблемам со здоровьем, провоцируя бессонницу. Согласно данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), около 8 млн человек в Западной Европе ежедневно испытывают нарушения сна из-за уличного шума: его показатели значительно превышают максимальный рекомендуемый уровень. Еще

больше людей страдают от шума близлежащих аэропортов и железных дорог. В долгосрочном плане недосыпание имеет много серьезных последствий, связанных со здоровьем: вызывает стресс и депрессию, повреждает иммунную систему и может привести к несчастным случаям, чувству нетерпимости, раздражительности и жестокости. Количественной оценки данной проблемы в других странах нет, но я уверен, что она широко распространена в мире и особенно ярко проявляется в быстрорастущих городах, где живет больше половины населения планеты.

Из положительного стоит отметить, что звук способен лечить и восстанавливать. Давно известна музыкальная терапия, которую в США поддерживают научные журналы, многие ученые и Американская ассоциация музыкальной терапии (American Music Therapists Association). Доказано, что правильно подобранная музыка способствует восстановлению после инсультов и сердечных приступов. Кроме того, она очень эффективна при тяжелом аутизме, деменции и других заболеваниях. Недавнее исследование, проведенное в Великобритании, показало, что звуки пения птиц дают терапевтический эффект. Этот вывод укрепляет мое убеждение в полезности звуков легкого ветра, воды и пения птиц.

Уровень 3

В этой книге основное внимание уделено общению и слушанию. Наше благополучие растет, если мы способны ясно

и эффективно выразить свои мысли. Но оно может быть подорвано разочарованием, возникающим, когда кажется, что нас никто не слушает. В то же время осознанное слушание открывает преимущества, которыми обладает звук. Осознавая производимый и потребляемый звук, можно управлять окружающей средой. Мы будем избегать вредных звуков и окружим себя звуком, положительно влияющим на наше благополучие.

Контекст имеет значение

В этой главе, прежде чем погрузиться в секреты убедительной речи и осознанного слушания, мы изучим звук в целом. Это необходимо, потому что общение и слушание всегда происходит в контексте. А контекст часто не приносит пользы: шумный офис, плохо спроектированные комнаты для совещаний, низкое качество телефонной или интернет-связи, дешевые или плохо регулируемые системы оповещения, шумные улицы, переполненный лифт... Список можно продолжать бесконечно. Если учтете контекст коммуникации, вы сможете принять меры и улучшить его. Например, перенести важный разговор на правильное время или в правильное место. Так вы создадите подходящий и благоприятный контекст, который поможет провести встречу на более высоком уровне.

Поэтому... давайте изучим звук!

Звук воздействует на нас!

Первый шаг на пути оттачивания навыков общения и слушания – осознание силы звука.

Еще до рождения звук воздействовал на вас по четырем направлениям. Все они подробно описаны в этой главе. Каждый день звук влияет на наше благосостояние, продуктивность и счастье. Однако я сомневаюсь, что вы задумываетесь об этом.

Давайте определим звук как «вибрацию, которую слышат люди». Это очень маленькая доля всех вибраций. Во Вселенной все вибрирует, начиная от крошечных космических струн, состоящих из элементарных частиц, до огромных астрономических объектов. Даже когда вы читаете это предложение, ваше тело вибрирует!

Мы измеряем частоту вибраций количеством циклов на одну секунду, или герцем (Гц). Диапазон слышимости человека составляет от 20 до 20 000 Гц (20 кГц). У животных другой диапазон. Например, кошки могут воспринимать более высокие частоты – до 85 кГц. Это позволяет им улавливать тонкий (высокочастотный) писк мышей, который мы, люди, не слышим.

Удвоение частоты звука соответствует повышению высоты музыкального тона на октаву. Таким образом, человеческий диапазон слышимости – от 20 Гц до 20 000 Гц – охваты-

вает чуть менее 10 октав. Для сравнения: весь видимый диапазон светового спектра равен одной октаве. Слух с возрастом ухудшается и повреждается из-за воздействия громкого шума. По этой причине многим недоступен полный спектр слышимых частот. Поверьте, я знаю, о чем говорю: годы игры на барабанах в музыкальных группах привели к тому, что я перестал слышать частоты выше 12 кГц и, кроме того, страдаю тиннитусом – звоном в ушах, особенно ощутимым при нахождении в тихом месте.

Более подробно мы рассмотрим слух в главе 3.

Для распространения звука необходима определенная среда. В большинстве случаев в этой роли выступает воздух, хотя, возможно, вас удивит тот факт, что в воде звук распространяется в пять раз быстрее и гораздо дальше. Чтобы понять, как это происходит, представьте толпу людей в комнате. Если бы вы толкнули человека с одной стороны, сработал бы эффект домино. В итоге упал бы человек, стоящий с другой стороны. Именно так воздух передает звуковые волны. Молекулы воздуха «толкают» друг друга, и волна идет дальше. Без среды звук не мог бы распространяться. Продюсеры фильма «Чужой» были правы, когда использовали слоган «В космосе никто не услышит твоего крика».

Большинство звуков, которые мы слышим, являются составной частью множества частот. Обычно есть фундаментальная частота, которую мы воспринимаем как тон звука, и обертоны, придающие звуку особый тембр или окрас.

Обертоны создают тембр – то, благодаря чему мы отличаем звук флейты от звука трубы, играющих на одной ноте. Тембр позволяет нам узнать знакомый голос. Гармонические обертоны с частотой, кратной фундаментальной частоте, называются гармониками.

Гармоники существуют во многих знакомых нам звуках, хотя мы не осознаем этого. Однажды я получил опыт погружения в гармоники во время недельного мастер-класса величайшего американского обертониста, певца и преподавателя Дэвида Хайкса. Практика модуляции и фильтрации гармоник собственного голоса во время пения (мастера обертонового пения могут брать две ноты одновременно) оказала воздействие на мой слух, сделав его более чувствительным к гармоникам. В конце третьего дня мастер-класса я сел в машину, вставил ключ зажигания – и был потрясен звуком всех гармоник шума мотора. То был звуковой эквивалент радуги, в которой все цвета становятся видимыми. Это было прекрасно. К сожалению, через несколько недель способность начала угасать, и теперь я не слышу эти гармоники, хотя знаю, что они есть. Мой опыт стал основой смакования – упражнения по слушанию, о котором вы узнаете в главе 4.

Многие физические объекты обладают свойством резонанса. Это значит, что они особым образом откликаются на одну и более частоту. Возможно, вы испытывали подобное, находясь в плохо спроектированных помещениях: когда лю-

ди начинают говорить, на определенных частотах возникает эффект гула. Идеальный пример – колокольчик. Когда в него звонят, резонанс выделяет определенный набор частот, которые мы слышим как звук колокольчика и его гармонику. При этом он успешно фильтрует другие возможные звуки. Многие музыкальные инструменты используют резонанс для создания звука. Вероятно, именно этот естественный физический эффект привел к появлению музыки в древности. Резонанс может оказывать разрушительное воздействие. Например, солдаты перестают идти в ногу, когда переправляются через мост. Это необходимо, чтобы темп их марша не совпадал с резонансной частотой моста. В противном случае возникнут настолько мощные колебания, что строение полностью разрушится. Когда в 2000 году в Лондоне открыли прекрасный мост Миллениум, никто не вспомнил об этом эффекте. Резонанс моста вызвал небольшие вибрации, которые охватили гулявших на нем людей, заставив их идти в ногу. В итоге образовалась петля обратной связи, и все строение начало угрожающе раскачиваться. Пришлось закрыть мост и установить на нем специальное заглушающее оборудование стоимостью £5 млн. Лишь после этого мост пустили в эксплуатацию.

Некоторые звуки тоже имеют ритм и темп. Музыка – самый очевидный пример, но это справедливо и в отношении многих электромеханических звуков, начиная со звуков технологического оборудования и строительных машин

и заканчивая звуками кондиционеров и фотокопировальных устройств. Звуки, обладающие ритмом и темпом, могут воздействовать посредством затягивания. Это свойство колеблющихся тел входить в синхронизм, в то время как самые мощные системы, создающие колебания, задают темп. Голландский ученый Гюйгенс первым обнаружил, что пара маятниковых часов, висящих рядом, согласует ритмы своего движения. Маятники этих часов раскачиваются в унисон. Такой эффект затягивания применим и к людям, о чем мы поговорим позже.

Все эффекты звука возрастают с его интенсивностью. Мы измеряем звук в децибелах (дБ), которые обладают логарифмичностью. Это значит, что мы воспринимаем повышение на 10 дБ как удвоение громкости. 80 дБ шума не подразумевают удвоение интенсивности 40 дБ. Шум в 16 раз громче!

Прежде чем продолжить, давайте определим шум как «нежелательный звук». Из-за субъективности это всегда движущаяся цель. Моя музыка может быть шумом для вас, и наоборот. Тем не менее мы можем однозначно считать некоторые звуки шумом. Звуки, издаваемые автомобилями, самолетами, строительной и тяжелой промышленностью, вряд ли кто-то назовет любимыми.

Я надеюсь, вы уже видите, как богат, сложен и поразителен звук. Теперь давайте выясним четыре направления, по которым он ежедневно на нас воздействует.

Физиология

Тело человека на 70 % состоит из воды, благодаря чему мы являемся хорошими проводниками звука. Неудивительно, что звук может серьезно воздействовать на нас с точки зрения физиологии. Он меняет наш пульс, секрецию гормонов и мозговые волны, а также влияет на все физиологические ритмы организма.

Классическим примером является реакция «бей или беги». Многие тысячелетия, проведенные в пещерах с медведями или тиграми, обострили эту инстинктивную реакцию на любой внезапный или необъяснимый звук. Она проявляется и сегодня. На уровне интеллекта вы знаете, что упавшая тарелка или с шумом проехавший автомобиль не представляют угрозы. Но перед тем как вы обработали эту мысль или любой визуальный сигнал, сработала вегетативная нервная система. Она задействует более примитивные участки мозга и работает гораздо быстрее первичной коры, отвечающей за осознание. Она выделила гормоны, которые ускоряют пульс, повышают кровяное давление и уровень сахара в крови, чтобы подготовить вас к активной деятельности. Любой внезапный, громкий или необъяснимый звук приводит к такому результату.

Любой громкий внешний ритм может изменить ваш пульс и дыхание. Стандартный пульс человека в состоянии покоя равен 50–80 ударам в минуту (bpm). Неудивительно, что громкая танцевальная музыка при ритме 140 bpm повысит

ваш пульс, даже если вы не воспринимаете этот звук как угрозу. Дыхание меняется аналогичным образом. Обратный эффект происходит во время спа-процедур и медитации, когда используется медленный и мягкий звук. Он замедляет сердцебиение и дыхание, создает физиологическое спокойствие.

С момента пробуждения (желательно под что-нибудь более мягкое, чем традиционный пугающий звонок будильника) до момента отхода ко сну звук играет важную роль в физиологии.

Совет

Если у вас проблемы со сном, попробуйте слушать в спальне звуки прибоя (6–10 циклов в минуту). Их ритм и темп очень похожи на звук дыхания спящего человека. Они изменяют ритм вашего дыхания и вызовут чувство покоя. К тому же этот звук обычно ассоциируется с беззаботностью и расслабленностью, природным спокойствием, поэтому он работает на многих уровнях.

Психология

Второе направление воздействия звука связано с изменением чувств, настроения и эмоций.

Самым ярким примером является музыка. Отвлечитесь на минуту и подумайте о своей любимой песне. Присоединюсь к вашим размышлениям: моя любимая композиция –

River Man Ника Дрейка. Когда песня звучит в вашей голове, вы будто слышите ее и замечаете перемену в настроении. Музыка – очень мощный конвейер эмоций. Многие люди умеют осознанно ее использовать, чтобы нейтрализовать нежелательное чувство или усилить приятные эмоции. Данный процесс может быть интуитивным, но он не так прост. Дело в том, что музыка включает множество факторов: темп и ритм, тембр и динамику, мелодию и гармонию, слова и стиль пения (если речь идет о вокальном исполнении). Порой они кроются в культуре: например, меланхолическая ассоциация минорных тональностей заметна в классической европейской и американской традиции. И она слабее проявляется на Среднем Востоке, где в очень счастливой музыке используется минорный лад.

Кроме того, как и любой звук, музыка эффективно работает на уровне ассоциаций. Они могут быть глобальными, как, например, ассоциации, вызываемые двумя первыми нотами знаменитой музыкальной темы в фильме «Челюсти» Джона Уильяма (готов поспорить, что вы сразу вспомнили их и представили себе акулу!). Они могут быть локальными, например, нести социальную значимость большей части народной музыки. Они могут быть полностью индивидуальными, создаваться личным эмоциональным опытом, быть прочно связаны с музыкальным произведением и возникать, когда мы вновь слышим музыку, даже спустя много лет. Таким образом, предсказать конечное эмоциональное воздей-

ствие музыкального произведения на человека или группу очень сложно.

Мы точно знаем, что люди тысячелетиями использовали музыку для создания общего эмоционального опыта, от племенных инициаций до религиозных обрядов и современных дискотек. Мы используем ее даже во время войн, чтобы придать солдатам храбрости или напугать врага. Именно для этих целей была изобретена волынка. Нет ни одного общества, даже самого отдаленного, в котором не было бы музыки. Она является неотъемлемой частью нашей природы, хотя стили и песни постоянно меняются, сливаются и сталкиваются, особенно в современном связанном мире YouTube, стримингов, загрузок и публичных плейлистов.

Музыка – не единственный тип звуков, воздействующих на нас на психологическом уровне. Моя компания The Sound Agency часто устанавливает пение птиц в качестве саундскейпа¹, и на то есть причина. Птицы поют миллионы лет, и со временем мы поняли: их обычное пение означает, что все в порядке. Мы способны понять, что что-то пугает птиц или хуже – заставляет их разом замолчать (этот феномен часто наблюдался перед извержением вулканов или цунами). Вот почему обычное птичье пение помогает большинству людей чувствовать себя в безопасности, даже если они не осознают эффект данного звука. Пение птиц также является природным будильником, сообщает нам, что пора проснуться.

¹ Шумового оформления. – *Примеч. ред.*

ся, и таким образом придает бодрости. Комбинация чувств защищенности и активности делает пение птиц очень полезным для работы и других видов деятельности. Недавнее исследование показало, что оно также способствует восстановлению сил после болезни. Похоже, нам неспроста интуитивно нравится пение птиц.

Самые свежие размышления о многоступенчатом воздействии звука на эмоции собраны в статье ученых из Лундского университета (Швеция). Авторы описывают шесть компонентов данного процесса. Эти компоненты указаны ниже в порядке возрастания сложности и тонкости.

Рефлекс ствола головного мозга – физиологический эффект, описанный выше; прежде всего – реакция «бей или беги». Внезапные, громкие, негармоничные или быстрые звуки провоцируют эмоциональное возбуждение.

Оценочный условный рефлекс представляет собой уже рассмотренную ассоциативную реакцию. Например, вы связываете звук или песню с человеком или событием, вызывающим эмоцию.

Эмоциональная заразительность проявляется, когда мы воспринимаем и испытываем эмоцию, переданную композитором в музыке. Точно так же мы испытываем грусть, когда видим плачущего человека. Мне приходит на ум забавная сцена из фильма «Бриджит Джонс», когда героиня жалеет себя и подпевает бессмертной All By Myself Эрика Кармена в исполнении Джейми О'Нил.

Зрительный образ вызывает в воображении визуальные образы, когда вы слышите звуки. Эмоции появляются из комбинации звука и воображаемой сцены. Например, зрительные образы возникают, когда вы слушаете звуки прибоя, чтобы расслабиться или заснуть.

Эпизодическая память задействуется, когда звук вызывает воспоминание о конкретном событии из жизни слушателя. Событие вызывает эмоции (порой это сопровождается фразой «Милый, они играют нашу любимую песню»). По этой причине люди, испытавшие посттравматическое стрессовое расстройство, могут активно реагировать на звук грома или любой внезапный «бах».

Ожидание от музыки проявляется, когда музыкальная структура произведения нарушает, меняет или оправдывает ожидания слушателя на основе его прежнего опыта прослушивания того же музыкального стиля. Композиторы использовали данную особенность сотни лет. Они шутливо вели нас за собой по музыкальной тропе и заставляли врасплох неожиданным ходом, вызывающим удивление или наслаждение.

Помните: не только музыка, но и весь звук воздействует на ваши чувства.

Когнитивная составляющая

Звук влияет и на нашу способность думать, оказывает невероятное воздействие на продуктивность или эффектив-

ность. Главным образом, это связано с тем, что наша нейронная пропускная способность довольно ограничена, когда речь заходит об обработке звука.

Я не знаю никого, кто мог бы понимать двух человек, говорящих одновременно. Прочесывая доступные научные доказательства, я пришел к выводу, что наша слуховая пропускная способность охватывает около 1,6 разговора. На интуитивном уровне это кажется верным. Многие испытывают потрясение, разочарование, вероятно, даже раздражение, когда два человека говорят с ними одновременно или когда они пытаются закончить срочный проект, а им мешает громко говорящий человек.

Единственный способ блокировать отвлекающий звук – использовать наушники или беруши. Кроме того, мы по своей природе расшифровываем язык, поэтому пространственно близкий разговор занимает единицу из нашей ценной пропускной способности в 1,6 единицы. Теперь мы направляем лишь 0,6 на свой внутренний голос и используем его, пытаясь работать со словами, символами или числами. Вот почему чужой разговор – самый отвлекающий звук.

Согласно исследованию с участием людей, работающих в современных офисах с открытой планировкой, изменчивые или непредсказуемые звуки отвлекают больше всего. Особенно когда мы не можем их контролировать. В первую очередь людям мешают нежелательные разговоры стоящих рядом. Другими самыми упоминаемыми отвлекающими зву-

ками стали звонки телефонов и шум работающей оргтехники вроде принтеров или компьютеров коллег. Подобный шум негативно влияет на наши мыслительные способности, зачастую снижая их в разы. В шумных офисах с открытой планировкой продуктивность может снизиться на две трети! Британское исследование с участием 1800 надомных и офисных работников показало, что они теряли до двух часов в день, отвлекаясь на шум, исходящий в основном от громких коллег и звонящих телефонов. Предполагаемый ущерб, нанесенный шумом британской экономике, составлял £139 млрд в год!

Эксперт по офисным пространствам, профессор Джереми Майерсон написал множество материалов на эту тему. Он утверждает, что все мы отличаемся рабочим режимом. Офисы с открытой планировкой подходят лишь одному режиму – командной работе. При этом главной целью является быстрая коммуникация, отвлекать коллег без предупреждения допустимо. Когда я брал у Майерсона интервью на эту тему для передачи на BBC Radio, он отметил, что отсутствием социальных правил открытый офис похож на пограничную зону. По его словам, «почтальон не входит в ваш дом без предупреждения и не сваливает почту посреди гостиной, но именно это происходит в офисах с открытой планировкой».

В любой среде сильнее всего отвлекают сигналы оповещения. В конце концов, звук клаксона и вибрацию в телефоне разработали с целью привлечь наше внимание. Если сиг-

нал звучит в месте общего пользования, то его слышат всех окружающие. Это одна из главных проблем в больницах, где постоянный шум гудящей техники привел к появлению феномена сигнальной усталости. Персонал привыкает к шуму и перестает его замечать. Это не значит, что такой шум не действует на людей. Несчастные пациенты тоже подвержены воздействию всех оповещающих звуков с серьезными последствиями для сна и уровня стресса. Мы рассмотрим это позже.

Шум мешает коллективной работе и вредит здоровью. Однако более серьезной проблемой является то, что четыре важных режима работы попросту не учитываются во многих офисах с открытой планировкой.

Первый режим работы – *концентрация, или индивидуальная работа*, которая требует нахождения в пространстве, похожем на библиотеку. Согласно опросу Leesman Index, шум и отсутствие спокойного рабочего пространства возглавляют список главных жалоб сотрудников. В опросе, направленном на изучение факторов, влияющих на продуктивность, приняли участие сотни тысяч офисных работников.

Совет

Если у вас стоит оповещающий сигнал на входящую электронную почту, с приходом каждого сообщения вы будете терять концентрацию, возможно, несколько раз в час. Попробуйте выключить звук, проверяйте почту периодически,

в определенное время. Например, делайте это каждый час в течение 5–10 минут или в начале и конце рабочего дня. Вы обнаружите, что ваша продуктивность выросла в три раза!

Вторым режимом является *размышление, или не-работа*, к которой может относиться медитация после интенсивной работы или, например, спокойное обсуждение идей в социальной среде. Для первого лучше выделить спокойную комнату в стиле дзен, второе же требует неформального социального пространства (разумеется, изолированного от спокойных рабочих зон!).

Третий режим – *коммуникация на расстоянии* – часто требует приватности. Я бывал в офисах, тихих настолько, что звук сгибаемого листа бумаги казался очень громким шумом. В этих местах приватность полностью отсутствует. Человек, совершающий звонок, потревожит всех в комнате. Я не говорю о том неловком чувстве, которое возникает, когда вы понимаете, что все прислушиваются к вашему разговору!

Четвертым режимом является *конференция, или структурированные групповые совещания*. И вновь приватность становится главной проблемой. Я знаю множество офисов, не разделенных стенами или имеющих формальные тканевые перегородки. Это значит, что звуки совещания отвлекут работающих рядом людей. Они могут услышать каждое слово, и конечно, звуки оживленного офиса с открытой плани-

ровкой мешают участникам совещания услышать друг друга. Комнаты для совещаний должны иметь хорошую акустику и способствовать эффективному затуханию звука. Так звуки не будут отвлекать остальных сотрудников, а участникам совещания не помешают общаться.

Вероятно, вы сталкивались со многими из перечисленных проблем в офисах, полностью спроектированных для глаз человека. Теперь, когда вы понимаете значимость звука, можете перейти в среду, более подходящую для работы.

Поведенческая составляющая

Доказано, что шум делает людей менее социальными и снижает их готовность помогать другим. Громкая быстрая музыка воздействует на скорость и стиль вождения автомобиля. Убедительный оратор может серьезно повлиять на поведение, вдохновить на более продуктивную работу, обратить людей в веру, серьезно изменить политическую и социальную ситуацию или спровоцировать толпу на жестокие действия. Ревущая толпа способна вдохновить спортсменов на яркое выступление. В боевых искусствах особые слова, выкрикнутые с усилием, повышают концентрацию и силу. Успокаивающие слова, мантры и мягкие звуки способны вызывать ощущение спокойствия или ввести в состояние транса.

Четвертый эффект звука, меняющий поведение человека, является самым важным в работе The Sound Agency. Мы неоднократно доказали его эффективность. Одним из са-

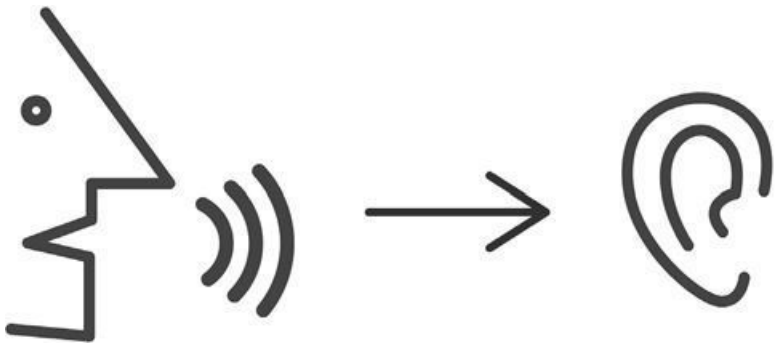
мых ярких примеров стал случай в Ланкастере (Калифорния), где мэр Рекс Паррис решил принести радость в жизнь пешеходов на главном бульваре города. Так он хотел подчеркнуть свой приоритет – безопасность. Мы установили саундскейп, включавший пение птиц, плеск воды и тщательно подобранные музыкальные элементы. Они должны были снижать пульс и создавать спокойное настроение. Владельцы магазинов и ресторанов в этой зоне пришли в восторг от звуков. Но самое главное – после установки саундскейпа начальник исполнительной службы Ланкастера отметил снижение уровня преступности на 15 %. Это вызвало глобальный медиа-интерес: новость появилась на первых полосах Wall Street Journal, Los Angeles Daily News, Daily Mail в Великобритании, вышла на радиостанциях KTLA и KQED, а также в NBC Network News.

Исследования неизменно свидетельствуют, что темп саундскейпа определяет ритм нашего поведения. Многочисленные опыты показали, что динамичная музыка заставляет людей идти быстрее. Это особенно проявляется в магазинах: если мы ускоряемся, тратим меньше времени и денег на покупки. Вполне вероятно, что веселая и быстрая музыка, играющая во многих магазинах, дорого им обходится! Мы также активнее пережевываем пищу под быстрый звук. Неудивительно, что фастфуд-заведения обычно включают бодрящую музыку, чтобы повысить оборачиваемость столов.

Мы стремимся по возможности отдалиться от неприятного звука, даже не всегда осознавая это. Проведите параллель с запахом, и все станет очевидным: мы естественным образом избегаем плохого запаха, стараясь отдалиться от него, и тянемся к прекрасному аромату. То же самое со звуком: неприятный шум – звуковой эквивалент плохого запаха, он вызывает реакцию избегания или стресс, если мы не можем от него отстраниться. Вот почему для коммуникации так важен контекст. Мы рассмотрим данный вопрос более подробно в этой и следующей главах.

Круг

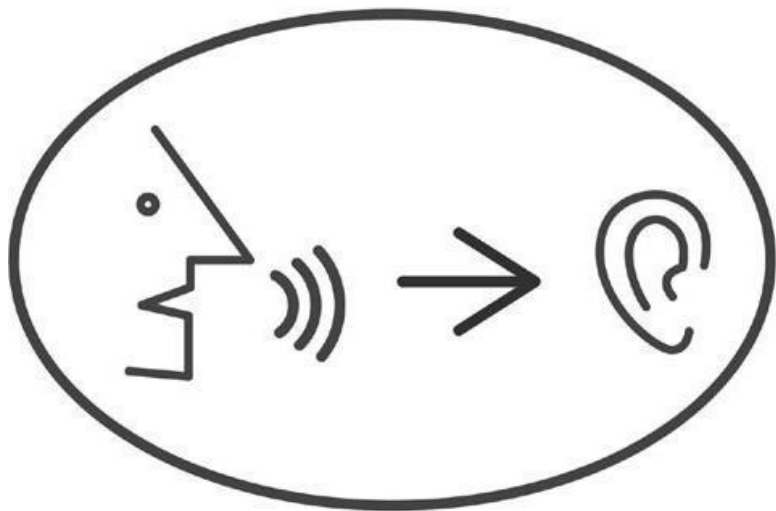
Многие мои знакомые представляют себе устную коммуникацию в виде простой линейной связи между общением и слушанием. Это выглядит примерно так:



Один отправляет, другой принимает. Но так ли все просто на самом деле?

Конечно, нет. Прежде всего, пропущен важный элемент. На предыдущих страницах мы выяснили, что окружающий звук прямо воздействует на значимые аспекты жизни и формирует важный контекст для всего общения и слушания. К сожалению, этот контекст преимущественно является негативным: он слишком часто мешает коммуникации, заглушая наш сигнал. Крайне редко мы находимся в грамотно спроектированном пространстве, которое помогает коммуникации и слушанию, например в концертном зале или театре.

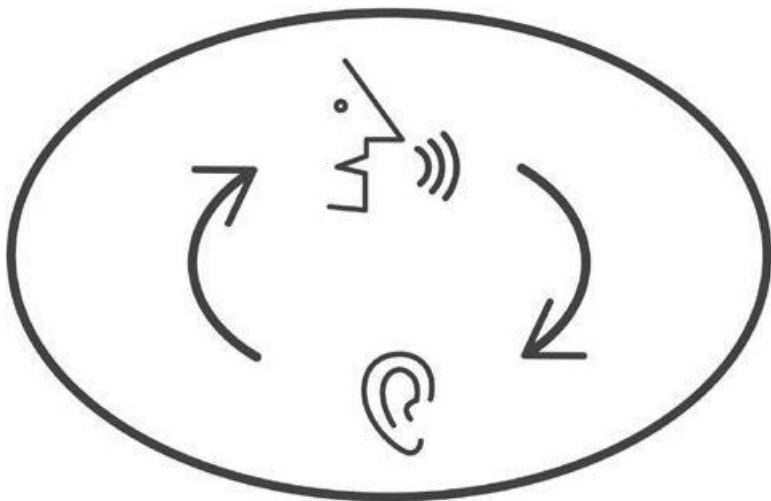
Поскольку наша устная коммуникация существует в контексте, нужно добавить в рисунок третий элемент:



Уже лучше, но это еще не все. Необходимо включить дополнительный аспект коммуникации, который часто упускается из виду. При правильном использовании он ведет к позитивным переменам.

Связь между общением и слушанием – не линейная, а *круговая*: эти процессы взаимодействуют.

Ваша манера слушать влияет на мою манеру говорить, и наоборот – моя манера говорить влияет на вашу манеру слушать. Движение не одностороннее. Возможно, понимание этого станет самым важным уроком, который вы извлечете из данной книги. Попробуем изменить рисунок, показав круговую связь между общением и слушанием:



Эта модель положена в основу моей книги. Она показывает динамичность и интерактивность общения и слушания, а кроме того, помогает справиться с парадоксом – дает понимание, почему нужно работать над навыками слушания, чтобы быть услышанным!

Давайте рассмотрим силу эффективного слушания и речи.

Умение слушать как преимущество

Возможно, слушание – молчаливый навык, но обладающий огромной силой. Это мы увидим на следующих страницах. Качество слушания влияет на отношения, здоровье, авторитет, продуктивность и рост. Однако в нашем зрительном обществе мы фактически игнорируем данный навык. Поэтому эта книга так необходима.

В чем же сила слушания?

Слушание ведет к пониманию

В 2014 году я выступил с докладом на тему «Звук демократии» на TED в Афинах (колыбели демократии), а также в Вестминстерском дворце в Лондоне. Прежде чем начать выступление, я поднялся на сцену и произнес одно слово: «Слушайте!» Тишина воцарилась в обеих огромных аудиториях, заполненных сотнями человек. Затем я произнес: «Это прекрасный звук осознанного слушания нескольких сотен человек. Кроме того, это звук демократии, потому что демократия зависит от цивилизованного несогласия. Она возможна, лишь когда мы понимаем точку зрения других людей, даже если не согласны с ними. *Осознанное слушание всегда ведет к пониманию*».

Это важный момент, который в создаваемом нами мире оказался под угрозой. Политика постправды, фейковые но-

вости, выборочный просмотр сайтов в Интернете, лишь подтверждающих собственную точку зрения; агрессивная журналистика, которая не дает выразить мнение или смешивает мнения с фактами; цитаты, вырванные из контекста; личный бродкастинг в социальных сетях, дипломатия 140 знаков... Все это подрывает качество слушания и снижает нашу способность мирно сосуществовать с людьми, если мы с ними не согласны. Отсутствие слушания позволяет создавать карикатуры, обезличивать и обливать людей грязью. Это долгий, темный и скользкий путь, ведущий к ужасам, которые мы слишком часто видим в тоталитарных обществах.

Я искренне верю, что слушание необходимо для спокойной жизни и цивилизованного общества. Данная мысль объясняет, почему нужно ввести в школах курс слушания и защищать этот важный бастион свободного мира. Политики всегда встречаются ради разговоров. Подозреваю, что было бы лучше, если бы они встречались, чтобы слушать.

В конце концов, зачем нужна свобода слова, если вас никто не слушает?

Слушание ведет к близости

Чтобы услышать человека, вы должны уделить ему все свое внимание. Спросите себя, когда вы в последний раз действительно слушали? Это редкий и самый щедрый дар, который с учетом нашей интенсивной, мультимедийной жизни становится все сложнее или почти невозможно преподнести.

Что?! Перестать проверять почту, Twitter, Facebook и выйти из виртуального мира? Вероятно, вы знакомы с FOMO (синдром упущенной возможности), который побуждает нас вести постоянную онлайн-жизнь. Мы проверяем электронную почту даже лежа в постели. При этом не разговариваем со своим партнером или общаемся с ним, одним глазом кося на экран ноутбука или в телефон. В сумеречном мире полувнимания слушание становится потрепанным пережитком самого себя.

Впрочем, и до вмешательства технологий настоящее слушание было скорее исключением, чем правилом. Я считаю, что миллиарды людей, живущие на этой планете, не знают, что значит быть полностью выслушанными. Настолько ограничен данный опыт.

Близость требует честности и глубоких знаний о человеке, а такое возможно лишь благодаря слушанию. Говорят, в отношениях мы стремимся к трем вещам: быть услышанным, быть понятым и быть оцененным. Печально, что одна из самых распространенных жалоб в отношениях: «Он (она) никогда не слушает меня!» Отсутствие слушания подрывает все три потребности в отношениях.

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.