

# НАУКА ОБЩЕНИЯ



Как читать эмоции, понимать намерения  
и находить общий язык с людьми

Ванесса ван Эдвардс





## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Включаем обаяние по методике спецслужб**

Джек Шафер и Марвин Карлинс

**Как разговаривать с кем угодно**

Марк Роудз

**Я слышу вас насквозь**

Марк Гоулстон

**Со мной хотят общаться**

Нина Зверева

**Как разговаривать с мудаками**

Марк Гоулстон

Vanessa Van Edwards

# CAPTIVATE

The Science of  
Succeeding with People

PORTFOLIO / PENGUIN

Ванесса ван Эдвардс

# НАУКА ОБЩЕНИЯ

Как читать эмоции, понимать намерения  
и находить общий язык с людьми

Перевод с английского Ольги Терентьевой

2-е издание

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2019

УДК 316.6  
ББК 88.50  
Э18

*Издано с разрешения Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,  
a division of Penguin Random House LLC и Andrew Nurnberg Associates  
International Ltd. c/o Andrew Nurnberg Literary Agency*

*На русском языке публикуется впервые*

*Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом  
от 29 декабря 2010 г. No 436-ФЗ: 16+*

### **Эдвардс, Ванесса ван**

Э18 Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми / Ванесса ван Эдвардс ; пер. с англ. Ольги Терентьевой. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 384 с.

ISBN 978-5-00146-315-3

Существуют скрытые принципы человеческого поведения. Этим принципам не учат в школе, но часто именно они определяют, преуспеем ли мы на работе и в личной жизни или нет. Ванесса ван Эдвардс, спикер и писатель, ведущая тренинги для компаний из списка Fortune 500, предлагает простые, но очень действенные инструменты, которые помогут продвигнуться по карьерной лестнице, увеличить доход и улучшить отношения с партнером. Благодаря ее лайфхакам вы научитесь вести разговор, обращать на себя внимание, быстро считывать эмоции и лучше понимать собеседника.

Книга будет интересна всем, кто испытывает трудности в общении или просто хочет улучшить отношения с деловыми партнерами и близкими людьми.

УДК 316.6  
ББК 88.50

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© 2017 by Vanessa Van Edwards

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

ISBN 978-5-00146-315-3

В книге использованы фотографии из личного архива автора (с. 11, 15, 36–40, 41–43, 57–59, 70, 87–89, 106, 122, 124–125, 128, 181, 290, 307, 308, 320, 330), а также предоставленные Maggie Kirkland / Honeysuckle Photography (с. 17–19 (вверху и посередине), 20–22, 30, 61–63, 141–148, 159, 190, 220), Brennan Pothetes (с. 20 вверху), Iconcrafts (с. 19 (внизу), 353–358), Emily McDowell / Emily McDowell Studio (с. 102), George Hodan / Public Domain Pictures, courtesy of wjgomes / Pixabay (с. 149), Unsplash, courtesy of savannaholson0 / Pixabay (с. 150), ntrung via Foter.com / CC BY-ND, courtesy of TawnyNina / Pixabay (с. 151), PublicDomainPictures / Pixabay, courtesy of Pezibear / Pixabay (с. 153), Gromovataya / Pixabay, courtesy of 61015 / Pixabay (с. 154), NGD-Photoworks / Pixabay, courtesy of LiveLaughLove / Pixabay (с. 155), zeitfaenger.at via Foter.com / CC BY, courtesy of Orin Zebest via Foter.com / CC BY (с. 157), Proprofs (с. 170), Richard Florida (с. 203), Frank Warren / PostSecret (с. 293–295, 312).





# ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление.....	11
<b>ЧАСТЬ I. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ МИНУТ</b>	
Глава 1. Контролируйте.....	27
Глава 2. Пленяйте.....	50
Глава 3. Будьте искрометны.....	70
Глава 4. В свете прожектора.....	95
Глава 5. Интригуйте.....	114
<b>ЧАСТЬ II. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ЧАСОВ</b>	
Глава 6. Расшифровывайте.....	135
Глава 7. Решайте.....	165
Глава 8. Будьте благодарны.....	205
Глава 9. Цените людей.....	225
<b>ЧАСТЬ III. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ДНЕЙ</b>	
Глава 10. Почувствуйте связь.....	251
Глава 11. Вселяйте уверенность.....	273
Глава 12. Будьте откровенны.....	293
Глава 13. Не давайте себя в обиду.....	314
Глава 14. Вовлекайте.....	335
Что же дальше?.....	351
Приложение. Карточки с микровыражениями.....	353
Благодарности.....	361
Примечания.....	364

*Посвящается всем, кто хоть раз  
при общении чувствовал себя не в своей тарелке.  
Поверьте, вы не одиноки!*

# ВСТУПЛЕНИЕ

Привет, меня зовут Ванесса. Я очень застенчива, но сейчас почти с этим справилась.

На школьных балах я обычно вызывалась следить за чашей с пуншем. Став старше, я начинала заикаться (и ничего не могла с собой поделатъ), стоило мне случайно столкнуться с каким-нибудь классным парнем. Когда у моей семьи появилась почта AOL\*, первым человеком, с которым я начала переписываться с помощью мессенджера\*\*, стала школьная медсестра. В старших классах я пыталась получить освобождение от уроков физкультуры, говоря учителю, что меня мучают боли из-за менопаузы. Ах, если бы тогда существовал всеобщий доступ в интернет!

Я была страшно застенчивой, и в доказательство своих слов — как бы болезненно это ни было — покажу, как выглядела году в 1993-м.



---

\* AOL (сокр. от America Online) — американский медийный конгломерат, предоставляющий онлайн-услуги связи. *Прим. перев.*

\*\* Мессенджер, IM (Instant Messenger) — кроссплатформенная программа быстрого обмена короткими сообщениями. *Прим. перев.*

Прическа у меня тогда была в стиле «я в шлеме», хотя я не занималась спортом, требующим его ношения. Что уж там, я вообще не занималась никаким спортом, а просто свято верила в то, что с мешковатой футболкой лучше всего сочетается безрукавка в клетку. По правде говоря, я вообще не сильно привередничала, выбирая одежду в магазине.

Зная, что в школе мне предстоит близко общаться с людьми, я покрывалась пятнами еще до того, как переступала ее порог, и всегда надевала брюки и что-нибудь с длинным рукавом, чтобы хоть немного скрыть свои раздутые, красные, зудящие конечности. Как вы уже наверняка догадались, сыпь на лице и коже головы не добавляла мне популярности.

Конечно, все было не так уж плохо. И на День святого Валентина я получала открытки. От учителей.

## КЛЮЧ К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ ПОВЕДЕНИЮ

Сказать, что умение общаться не пришло ко мне естественным путем, — значит ничего не сказать. Мне пришлось ему по-настоящему учиться. Это было тяжело, поэтому вам я предложу легкий способ. Я довольно рано поняла: человеческому поведению можно обучиться так же, как математике или иностранному языку. Я делала для себя тренировочные карточки с разными выражениями лица, искала шаблонные фразы, которые используются во время светского обмена любезностями, и старалась распознавать скрытые эмоции учителей — последнее доставляло мне немало проблем!

Я читала о людях все, что могла найти: учебники по психологии, социологические исследования, всевозможные книги о человеческом поведении. В конце концов я начала создавать свои тесты и проводить эксперименты. Для одного мини-эксперимента я сделала карточки с открывающими фразами (в их основу легли исследования дофамина\*) и носила их в своей сумочке. Я заводила разговор с незнакомцами,

---

\* Дофамин — активное химическое вещество, которое вырабатывает мозг человека, а также гормон, производящийся надпочечниками. Вырабатывается во время процессов, от которых человек получает удовольствие. *Прим. ред.*

а затем систематизировала их реакции. Для другого теста я в разговоре пыталась копировать движения альфа-самца шимпанзе: мне было интересно, будут ли собеседники отзеркаливать мои движения (этот эксперимент не сработал). В третьем исследовании я во время презентации бизнес-проекта использовала техники убеждения: хотела узнать, смогу ли я обыграть систему.

Из чистой прихоти я решила документировать свои неудачные эксперименты и все наработки в блоге ScienceofPeople.com. К своему большому удивлению (и удовольствию), я оказалась не единственной, кто испытывал проблемы в общении. Как только наши статьи стали появляться на просторах сети все чаще, а видео — распространяться пользователями с невероятной скоростью, мы привлекли внимание таких медиамагнатов, как Национальное общественное радио США и Forbes — и они решили рассказать о нашем уникальном методе широкой общественности. Именно тогда я задумалась о более масштабных исследованиях и превратила свой блог в лабораторию по изучению человеческого поведения.

Как мы работаем? Обычно берем свежие научные исследования, ставим эксперименты и разрабатываем тактики, которые можно использовать в жизни. А затем делимся этими стратегиями с нашими читателями и студентами. Каждый навык, о котором пойдет речь в книге, был усовершенствован тысячами студентов, опробовавшими его в реальной жизни и сообщившими нам обо всех недоработках — а мы уже довели их до ума.

Этот метод — наш «секретный ингредиент».

**Шаг первый:** найдите интересное исследование.

**Шаг второй:** разработайте стратегии, подходящие для реальной жизни.

**Шаг третий:** протестируйте, внесите коррективы, доведите до совершенства.

**Повторите.**

Я называю наш метод «ключом к поведению». За прошедшие 8 лет у меня появился список оптимальных фраз для начала беседы, я вывела формулы и составила таблицы. Все это поможет найти общий

язык с кем угодно. О нашем уникальном методе узнали миллионы студентов, прошедших онлайн-курсы и участвовавших в «живых» мастер-классах. Я помогла многим командам корпораций из списка 500 самых успешных по версии журнала Fortune улучшить навыки общения, одиноким людям — найти вторые половинки во время быстрых свиданий\*, а предпринимателям — выиграть важные тендеры. Все они использовали наши хитрости, в основе которых лежит знание законов человеческого поведения. Мои колонки и выступления в Huffington Post и Forbes, а также на канале CNN помогли миллионам людей, мечтавших улучшить свои отношения.

Мы облекли наши наработки в удобную, привычную всем форму. Ее мы и представляем в этой книге. Каждая глава повествует об одной из 14 поведенческих хитростей. Здесь собраны простые, но очень мощные инструменты, которые можно использовать для продвижения по карьерной лестнице, улучшения личных отношений и увеличения дохода.

## ЧЕМУ ВЫ НАУЧИТЕСЬ

**Эта книга научит вас тому, как устроен человек.** Зная это, вы сможете оптимизировать свое поведение, взаимодействие с окружающими, личные отношения. Пытаться найти общий язык с другими без общей системы принципов — все равно что решать сложную математическую задачу без уравнения. На выходе получим только потраченные усилия и ненужные страдания. Благодаря этой книге вы освоите навыки общения, которым вас не учили в школе.

Внешне мы все разные, но наша внутренняя организация схожа — если не сказать совершенно предсказуема. **Ведь существуют скрытые правила человеческого поведения.** Нам нужно понять, где их искать.

Часть I посвящена тому, как продержаться **первые 5 минут** любого взаимодействия, — началу разговора и умению расположить к себе. Ведь первое впечатление — основа основ.

---

\* От англ. speed-dating — вечеринка-свидание, на которой участникам дается по три минуты, чтобы узнать друг друга. *Прим. перев.*

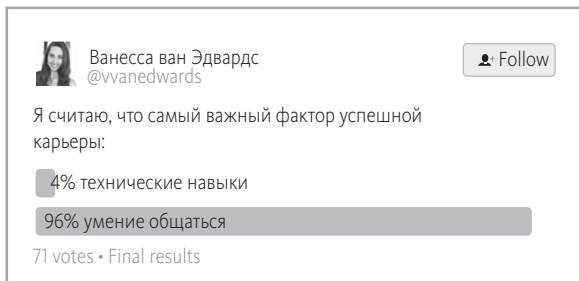
В части II я покажу, как можно узнать кого-то ближе за **первые 5 часов** общения. Моя система чтения по лицам станет верным подспорьем в любых ситуациях: и на первых пяти свиданиях, и на первых пяти рабочих встречах. Я называю эту систему матрицей. Конечно, Киану Ривз в ней не обязательно присутствует, но все равно она не менее крута. Именно она нужна вам, когда вы хотите укрепить мимолетные отношения, выведя их на серьезный уровень.

Часть III посвящена **первым 5 дням**. Чтобы узнать кого-то основательно, нужно научиться влиять на людей, вести за собой команду единомышленников и воздействовать на каждого, кто встречается вам на пути. Это самый сложный уровень взаимодействия, он рассчитан на подготовленного человека.

Не забывайте изучать врезки «Краткие факты». Здесь мы собрали все данные из Twitter и других онлайн-исследований, которые могут быть важны для изучаемого нами вопроса. Врезка выглядит так.

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

Результаты голосования в Twitter показали: 96% пользователей убеждены в том, что умение общаться гораздо важнее для успешной карьеры, чем технические навыки.



Также мы иногда ссылаемся на раздел нашего сайта «Цифровые бонусы». В нем мы предлагаем сопроводительные видео, фото и упражнения, которые помогут вам обрести необходимые навыки. Заходите на [ScienceofPeople.com/toolbox](https://ScienceofPeople.com/toolbox).

Обещаю: изучение принципов общения изменит вашу жизнь. Развитие коммуникативной грамотности (КГ) сходно добавлению катализатора в историю вашего успеха. К концу книги вы сможете вовлечь в увлекательную беседу любого. Вы будете знать, как производить долгоиграющее первое впечатление на клиентов, коллег и друзей. Вы обретете уверенность в себе, будете ощущать контроль над ситуацией и чувствовать собственную харизму.

- **Люди с высоким уровнем коммуникативной грамотности в среднем зарабатывают на 29 тыс. долл. в год больше, чем те, у кого коммуникативные навыки средние.**
- У 90% бизнесменов уровень КГ весьма высок.
- Люди с высоким уровнем КГ на 42% счастливее и намного более довольны своей жизнью.

Я в шутку называю коммуникативные навыки лубрикантом жизни: если вы понимаете законы человеческого поведения, общение выйдет гораздо более гладким.

**В профессиональном смысле** вы узнаете, как разговаривать с руководителем о повышении зарплаты, взаимодействовать с коллегами, добиваться слаженности действий и гармонии на корпоративных мероприятиях, а также как закрепить успех презентации.

**В социальном плане** вы научитесь производить незабываемое первое впечатление, поддерживать крепкие дружеские отношения и находить общий язык с любым человеком.

Если говорить о **романтике**, вы узнаете, как понравиться потенциальному партнеру на свиданиях, научитесь флиртовать и избегать недопонимания с любимым человеком.

**Итак:** существует целая наука о том, как завоевывать друзей и влиять на людей. Освоив ее, вы в корне измените природу своего взаимодействия с окружающими.

Приключение начинается!



## УРОВЕНЬ ВАШЕЙ КГ

В каждой работе, которую нужно выполнить, есть элемент куража. И если его найти — ЩЕЛК! — работа превращается в игру.

*Мэри Поппинс*

Я придумала серию вопросов, чтобы проверить ваши навыки общения, коммуникативную грамотность и умение налаживать отношения с людьми. Радуйтесь: КГ можно улучшить, разложив по полочкам и хорошенько изучив. Каждая хитрость, предложенная в этой книге, поможет вам усовершенствовать коммуникативные навыки.

Мы пройдем этот тест еще раз в конце книги, и я надеюсь, что по прочтении всех советов вы улучшите свой результат минимум на 50 пунктов.

Готовы? Начинаем!



А

Б

В

Г

## ТЕСТ НА КГ

1. Какая из этих улыбок настоящая?
2. Где лучше всего стоять во время корпоративного мероприятия?
  - А. Рядом со входом.
  - Б. Около стола, где сервирована вся еда, чтобы быть рядом со всеми.
  - В. Там, где люди выходят из бара.
  - Г. Рядом с тем, кого вы знаете.

3. Что означает это выражение лица?



- А. Девушка довольна.
  - Б. Девушке грустно.
  - В. Девушке скучно.
  - Г. Это выражение высокомерия.
4. Какая поговорка о людях лучше всего отражает их суть?
- А. Противоположности притягиваются.
  - Б. Рыбак рыбака видит издалека.
  - В. Ложка дегтя в бочке меда.
  - Г. Не руби сук, на котором сидишь.
5. Насколько характер определяется генами?
- А. Не сильно. Наш характер в основном зависит от воспитания.
  - Б. 35–50%.
  - В. 55–75%.
  - Г. Очень сильно. Наш характер в основном формирует генетика, в частности ДНК.
6. Лучший способ показать кому-то, что вы ему дороги.
- А. Перечислить ему все причины, почему вы считаете его замечательным.
  - Б. Сделать ему подарок.
  - В. Выполнить все его дела за него.
  - Г. Все вышеперечисленное.
  - Д. С каждым по-своему.

ВСТУПЛЕНИЕ

7. Какая фраза лучше всего описывает это выражение лица?



- А. Здесь странно пахнет.
- Б. Меня все это бесит.
- В. Я не понимаю, чего от меня хотят.
- Г. Мне страшно.

8. Какой смайлик больше всего похож на это выражение лица?



А



Б



В



Г

9. Если бы этот парень вошел в ваш кабинет, что бы вы о нем подумали? (Подсказка: только одна из этих оценок верна.)



- А. Он интроверт.  
Б. Он экстраверт.  
В. Он чувствует себя непринужденно.  
Г. Он человек скромный, сдержанный.
10. Наш мозг особенно активен, когда мы...  
А. Говорим о том, в кого влюблены.  
Б. Смакуем пикантные сплетни.  
В. Говорим о себе.  
Г. Обсуждаем просмотренный фильм ужасов.
11. Что означает это выражение лица?



- А. Восторг.
  - Б. Дурнота.
  - В. Интерес.
  - Г. Удивление.
12. Сколько процентов времени люди обычно смотрят друг другу в глаза во время общения?
- А. 31%.
  - Б. 51%.
  - В. 61%.
  - Г. 91%.
13. Лучший способ расположить к себе человека?
- А. Рассказать ему историю.
  - Б. Сделать ему комплимент.
  - В. Рассмешить его.
  - Г. Сказать что-нибудь неожиданное.
14. Что означает это выражение лица?



- А. Удивление.
  - Б. Ненависть.
  - В. Страх.
  - Г. Замешательство.
15. Кто из этих людей раздражает больше всего?
- А. Неумолкающие болтуны.
  - Б. Неприметные тихони.

- В. Обманщики и самозванцы.  
Г. Хвастуны.
16. Люди заплатят больше за то, что...  
А. Уже покупали их друзья.  
Б. Рекомендовал врач.  
В. Соответствует их характеру.  
Г. Было сделано для них по индивидуальному заказу.
17. Когда вы впервые встречаете человека, вы, скорее всего, неверно угадаете...  
А. Насколько он экстравертен.  
Б. Насколько он нервничает.  
В. Открыт ли он новым идеям.  
Г. Его IQ.  
Д. Насколько он дисциплинирован и организован.
18. Вы легко определите, что ваш новый коллега невротик, если он...  
А. Развешивает повсюду воодушевляющие постеры.  
Б. Приходит на все встречи раньше всех в первый же рабочий день.  
В. Сразу же пытается представиться вам.  
Г. Ждет, пока вы представитесь.
19. Что означает это выражение лица?



- А. Смущение.  
Б. Замешательство.

В. Раздражение.

Г. Отвращение.

20. Дать человеку почувствовать себя \_\_\_\_\_ — лучший способ поднять ему настроение.
- А. Польщенным.  
 Б. Привлекательным.  
 В. Значимым.  
 Г. Могущественным.

## ОТВЕТЫ

Настало время оценить ваши ответы. Изучите их и поставьте себе 0 баллов за неверный ответ и 10 — за правильный.

1. В \_\_\_\_ баллов (глава 6).
2. В \_\_\_\_ баллов (глава 1).
3. Г \_\_\_\_ баллов (глава 6).
4. Б \_\_\_\_ баллов (глава 5).
5. Б \_\_\_\_ баллов (глава 7).
6. Д \_\_\_\_ баллов (глава 8).
7. Б \_\_\_\_ баллов (глава 6).
8. Г \_\_\_\_ баллов (глава 6).
9. Б \_\_\_\_ баллов (глава 7).
10. В \_\_\_\_ баллов (глава 4).
11. Г \_\_\_\_ баллов (глава 6).
12. В \_\_\_\_ баллов (глава 2).
13. А \_\_\_\_ баллов (глава 10).
14. В \_\_\_\_ баллов (глава 6).
15. В \_\_\_\_ баллов (глава 1).
16. Г \_\_\_\_ баллов (глава 11).
17. Б \_\_\_\_ баллов (глава 7).
18. А \_\_\_\_ баллов (глава 7).
19. Г \_\_\_\_ баллов (глава 6).
20. В \_\_\_\_ баллов (глава 9).

Суммируйте полученные баллы.

Ваш уровень КГ =

Запомните эти данные. После прочтения книги вы получите совершенно другой результат — и он вас сильно удивит!

### **0–50 баллов**

Я так рада, что вы здесь! Признáюсь: именно с такого результата и я когда-то начинала, поэтому сейчас мне особенно приятно проводить вас в путь, полный приключений. Готовы?

### **51–100 баллов**

Думаю, вы и сами всё понимаете. Таковы результаты большинства людей. Но мы-то знаем, что вы не большинство. Вы исключение, и настало время показать это.

### **101–150 баллов**

Вы на верном пути. У вас, конечно, и так высокий уровень коммуникативной грамотности, но ведь нет предела совершенству, правда? Поднимем планку!

### **151–200 баллов**

О, кто это у нас тут? Поздравляю, вы чудо! Но если вы уже так лихо читаете по лицам, представьте себе, что будет к концу книги? Давайте скажем это вместе: «Полная власть над миром».

Удивили ли вас какие-нибудь ответы? То-то и оно!

Пока мы почти ничего не узнали о фундаментальных силах, которые управляют человеческим поведением. Но не переживайте: дальше я подробнее расскажу вам о потрясающих исследованиях, которые стоят за каждой из них.



ЧАСТЬ I

# ПЕРВЫЕ ПЯТЬ МИНУТ

И на вечеринках в честь новоселья, и на корпоративных мероприятиях или первых свиданиях вы поначалу сталкиваетесь с одними и теми же задачами.

— Как произвести приятное первое впечатление?

— С кем разговаривать?

— Что говорить?

**Часть I полностью посвящена первым пяти минутам.** Как использовать впечатление, которое вы произвели на собеседника, себе во благо; что сказать, чтобы завязать беседу; как представиться, чтобы лучше узнать человека? Первые пять хитростей, которыми я поделюсь, как раз нужны для того, чтобы заинтриговать собеседника — и стать самым запоминающимся гостем в комнате.

# КОНТРОЛИРУЙТЕ

*Как стать победителем в социальной игре*

Жил да был мальчик по имени Гарри, которого все дразнили за то, что он носил очки в толстой оправе и аккуратный пробор, как у заучки. Когда настало время поступать в колледж, он стал подрабатывать табельщиком в компании, занимавшейся строительством железных дорог, и протирал полки в аптеке — чтобы хоть немного помочь своей семье. Никому бы и в голову тогда не пришло, что этот застенчивый паренек когда-нибудь станет тридцать третьим президентом США.

История Гарри Трумэна поразительна, потому что он не был похож на типичного президента с громким и солидным голосом. 19 июля 1944 года это его чуть не погубило. Перед Трумэном открывалась самая большая возможность в его карьере. Он был одним из претендентов на должность вице-президента Национальной демократической конвенции. И, скажем сразу, шансы были не на его стороне. Президент Франклин Рузвельт уже публично оказал поддержку его сопернику, Генри Уоллесу, талантливому оратору и тогдашнему вице-президенту.

Трумэн не был талантливым оратором — и прекрасно знал об этом. Ему пришлось перенести поле битвы за электорат с основной сцены: руководители избирательного штаба сделали ставку на умение Трумэна выстраивать доверительные отношения тет-а-тет. Каждый день они приглашали делегатов в отдельную, хорошо проветриваемую комнату, находящуюся за сценой: она называлась Комната Н. В зале, где проходила конвенция, было очень душно, поэтому делегаты имели возможность в прямом смысле слова подышать свежим воздухом, пока слушали речи Трумэна, и немного прийти в себя. А затем он

часами стоял в дверях, пожимая руку выходящим участникам. Вместо того чтобы ждать результатов голосования в своем номере в гостинице (что обычно делали Генри Уоллес и другие кандидаты), Трумэн заказал себе хот-дог и уселся вместе с женой прямо в зале.

В первом туре Уоллес набрал 429,5 голоса, а Трумэн — 319,5. Сразу назначили повторное голосование. Трумэну нужно было заручиться поддержкой, причем как можно скорее. Вместо того чтобы тратить время на громкие речи, Трумэн и его команда решили взять быка за рога: они пригласили каждого лидера партии, делегата или иного влиятельного участника конвенции, находящегося в зале, на разговор с глазу на глаз. Трумэн старался заручиться поддержкой нужного человека, а тот, в свою очередь, убеждал своих людей голосовать за Трумэна.

В 8:14 были объявлены результаты. Трумэн вырвался вперед с 1031 голосом, а за Уоллеса проголосовали лишь 105 человек. Всего за несколько часов Трумэну удалось получить 712 дополнительных голосов. Спустя несколько минут он, уже в новом статусе, выступил с самой короткой в истории приветственной речью. Сначала он терпеливо стоял возле микрофона, выжидая, пока аудитория, наконец, стихнет, а потом сказал: «Просто дайте мне шанс»<sup>\*, 1</sup>.

Трумэн понял, в чем его сила, и сыграл на этом. Он оптимизировал свое умение взаимодействовать с людьми и обернул его себе во благо. Вы можете поступить так же.

## УМЕНИЕ ПРИТВОРЯТЬСЯ

Представьте себе, что ваша мечта — профессионально играть в баскетбол. Вы отличаетесь быстротой реакции и отлично владеете мячом. А еще так уж случилось, что ваш рост всего 180 см и 6 мм<sup>2</sup>. У вас есть два варианта. 1. Вы можете быть центровым. Но средний рост центрального в NBA составляет 182 см и 8 мм<sup>3</sup>. И если бы вы

---

\* Хотите посмотреть приветственную речь Трумэна на конвенции 1944 года? Зайдите на наш сайт [ScienceofPeople.com/toolbox](http://ScienceofPeople.com/toolbox), где вы найдете все «Цифровые бонусы» для этой книги.

выбрали этот путь, вам бы пришлось прибегнуть к ухищрениям, чтобы выглядеть выше, например использовать специальные подкладки во время игр и проводить в спортзале кучу времени после тренировок, отрабатывая вертикальный прыжок. Или вы можете быть разыгрывающим, средний рост которого обычно составляет 180 см и 5 мм. 2. Вам не нужно добиваться дополнительных миллиметров в прыжке — вы можете просто сосредоточиться на игре.

Притворяясь экстравертом, вы будете похожи на центрального с подкладками. Метод «Притворяйся, пока не почувствуешь то, что ты изображаешь» требует слишком много энергии и на самом деле не очень хорошо работает. А еще он кажется нелепым.

В одном исследовании нашей компании Science of People мы задали 1036 нашим читателям следующий вопрос<sup>4</sup>.

**Кто раздражает вас больше всего?**

- А. Неумолкающие болтуны.
- Б. Неприметные тихони.
- В. Обманщики и самозванцы.
- Г. Хвастуны.

Угадайте, какой из ответов набрал больше всего голосов? «В. Обманщики и самозванцы» собрал 63%, а «Г. Хвастуны» занял второе место (22%).

Человек хитрит не только тогда, когда пытается быть не тем, кто он есть. Если человек вам не нравится, он это почувствует. Если вам невесело на каком-то мероприятии, окружающие это почувствуют. **Напрягаться изо всех сил, делать вид, пытаться выдавить улыбку — не метод.**

Доктор Барбара Уайлд и ее коллеги обнаружили, что наши эмоции передаются окружающим. Во время одного эксперимента ее команда показала испытуемым фотографии, на которых были изображены счастливые и грустные люди. А затем был проведен ряд тестов, определяющих настроение участников. Ученые поняли, что эмоции с картинок могли передаваться испытуемым. Например, посмотрев на счастливого человека, те чувствовали себя лучше. А посмотрев на того, кто невесел, они испытывали грусть<sup>5</sup>. Но вот что самое

удивительное: испытуемые смотрели на фотографии в течение каких-то 500 миллисекунд! Да этого времени недостаточно и для того, чтобы понять, что именно вы увидели! А этим людям даже удалось уловить эмоции людей на фотографиях.

Доктор Уайлд обнаружила, что мускулы, отвечающие за улыбку, бессознательно имитируют улыбки окружающих. Мы чувствуем себя счастливее, находясь среди счастливых людей; мы расцветаем, если рядом кто-то улыбается<sup>6</sup>. Когда вы заставляете себя идти туда, куда боитесь отправиться, вы не только чувствуете себя паршиво — **ваше дурное настроение передается окружающим**.

Вам кажется, что можно притворяться, пока не ощутишь эти эмоции по-настоящему? Подумайте хорошенько! Деланую улыбку видно издалека. В нашей виртуальной викторине на знание языка тела приняли участие более 4361 человека: они хотели проверить свое умение разбираться в невербальных способах общения. У нас есть задание, когда участники видят фото одного человека, который улыбается естественно, и троих с делаными улыбками. И знаете что? Более 86,9% участников могут без ошибки определить, кто улыбается искренне.

Исследователи Хельсинкского университета показали одной группе изображения людей с делаными улыбками, а другой — людей, улыбавшихся искренне<sup>7</sup>. Вот эти фотографии. Можете угадать, где улыбка настоящая, а где притворная? Правильный ответ: на первой картинке, А, улыбка ненастоящая; на второй, Б, — самая что ни на есть искренняя.



А



Б

Когда участники смотрели на настоящие улыбки, они чувствовали, что настроение меняется в лучшую сторону. А натянутые улыбки на настроение никак не влияли (подробнее см. главу 6).

Имитация эмоций не стоит усилий. Счастливые люди помогают и нам чувствовать себя счастливыми, а те, кто сымитировал хорошее настроение, легко забываются<sup>8</sup>. Итак, первый шаг на пути к тому, чтобы победить в социальной игре, — контроль над ситуацией. Взаимодействуйте с людьми только там, где вам не нужно ничего изображать. **Не важно, скольким поведенческим хитростям вы научитесь. Если вы пойдете на вечеринку, где будете чувствовать себя некомфортно, вам будет очень сложно оставить о себе незабываемые впечатления.**

Когда вы ощущаете себя на все сто, люди чувствуют это и перенимают ваше настроение. А если вы заставляете себя пойти куда-то, чтобы просто «отметиться», вы только испортите настроение другим.

Поэтому-то вам и нужен план социальной игры.

Уверенность в себе заразительна, как и неуверенность.

И от клиента не ускользнет ни то, ни другое.

*Винс Ломбарди,  
американский футболист и тренер*

## ВАШ ПЛАН СОЦИАЛЬНОЙ ИГРЫ

Вот худший совет, который я когда-либо слышала: всему и всегда говори «да». Соглашайтесь на корпоративные мероприятия, встречи с незнакомцами за чашечкой кофе, случайные конференции: вы ведь не знаете, какие чудесные возможности могут там подвернуться.

Как показывает научный подход, все это вилами по воде писано.

К сожалению, мне потребовались годы, чтобы это понять. Когда я только начинала свой блог, я соглашалась на любую оплачиваемую писательскую работу (сценариста, журналиста и т. д.). Поэтому почти каждый будний вечер я тащилась на какое-нибудь профессиональное мероприятие. Я готовилась к встречам, на которых мне предстояло общаться с разными людьми, как иной вояка к битве, запасаясь

визитками и ручками, чтобы казаться более важной. Мой дежурный внешний вид предполагал пару практичных туфель, строгий костюм, капелюку духов и тактически выверенную улыбку.

Я воспринимала это как сражение. За внимание, свой бизнес, возможность избежать бесконечной скуки, сопровождавшей одинаковые беседы, в которых мне приходилось участвовать снова и снова. Потратив на эту ерунду три года (и набрав по меньшей мере 4,5 кг из-за бесконечных сосисок в тесте), я поняла, что все это бессмысленно. У меня не было никаких реальных взаимоотношений, я не стала успешной бизнес-леди, у которой нет отбоя от клиентов, и уж точно мне не было весело.

Почему так? Да потому что я не развивала свои сильные стороны. Ведь я так же, как и Трумэн, гораздо лучше работаю с клиентами «с глазу на глаз». Мне претят шумные комнаты с толпами людей. Я пыталась маскировать свое беспокойство натужными улыбками, но в результате только производила на окружающих неверное впечатление. В этом-то и заключалась проблема.

Мне был нужен план игры.

## ХИТРОСТЬ № 1. ПЛАН СОЦИАЛЬНОЙ ИГРЫ

Возьмите свои взаимоотношения под контроль и играйте по своим социальным правилам.

Кто сказал, что вы должны играть по чужим правилам? Только не я! Я хочу, чтобы вы сами создавали себе правила.

Ваш личный план социальной игры поможет вам найти позицию, которая идеально подойдет именно вам, где вы будете чувствовать себя на все сто, вам будет уютно и вы достигнете больших успехов.

## НАВЫК № 1. ИГРАЙТЕ НА СВОЕЙ ТЕРРИТОРИИ

Большинство книг о навыках общения навязывают один подход — этакого весельчака-экстраверта. От вас ждут, что вы будете изображать веселье и беззаботность, пока те не станут вашей второй



натурой. От вас хотят, чтобы вы «горели» и фонтанировали с первым же встречным. Но это невозможно.

**Вы можете найти общий язык с кем угодно, но не обязаны делать это.** План социальной игры нужен для того, чтобы наметить свои стратегии и управлять своими сильными — в социальном плане — сторонами. От спортсменов, например, не ждут, что они смогут сыграть на любой позиции в команде. Поэтому и вам даже пытаться не стоит проявлять себя в любой социальной роли, которая вам подвернется. В противном случае вам будет сложнее применять все те хитрости, о которых вы узнаете.

В нашей лаборатории человеческого поведения применяется тест, который называется «Медом намазано». В нем мы просим участников указать свои любимые места для встреч. Прежде чем посмотреть на результаты, впишите свои ответы.

**Отметьте галочкой те места, в которых вы с удовольствием проводите время с другими людьми,** — а затем внизу предложите свои варианты. Мы назовем их «местами, где вам медом намазано».

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Бары                           | <input type="checkbox"/> Вечеринки на свежем воздухе           |
| <input type="checkbox"/> Ночные клубы                   | <input type="checkbox"/> Званые ужины                          |
| <input type="checkbox"/> Рестораны                      | <input type="checkbox"/> Походы в кино                         |
| <input type="checkbox"/> Домашние вечеринки             | <input type="checkbox"/> Казино                                |
| <input type="checkbox"/> Кафе                           | <input type="checkbox"/> Концерты                              |
| <input type="checkbox"/> Залы заседаний                 | <input type="checkbox"/> Официальные мероприятия с дресс-кодом |
| <input type="checkbox"/> Спортзал                       | <input type="checkbox"/> Коктейльные вечеринки                 |
| <input type="checkbox"/> Офисные переговорные           | <input type="checkbox"/> Барбекю на заднем дворе               |
| <input type="checkbox"/> Конференции                    | <input type="checkbox"/> Тематические парки                    |
| <input type="checkbox"/> Кофейни                        | <input type="checkbox"/> Фестивали                             |
| <input type="checkbox"/> Телефонные разговоры           | <input type="checkbox"/> Корпоративные мероприятия             |
| <input type="checkbox"/> Переписка по электронной почте | <input type="checkbox"/> Спортивные мероприятия                |
| <input type="checkbox"/> Видеочаты                      |  |
| <input type="checkbox"/> Мессенджеры                    |  |
| <input type="checkbox"/> Природа                        |  |

**Отметьте галочкой все места, в которых вы не любите проводить время с другими людьми,** — а затем внизу допишите свои варианты. Мы назовем их «местами, которые вы на дух не переносите».

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Бары                           | <input type="checkbox"/> Вечеринки на свежем воздухе           |
| <input type="checkbox"/> Ночные клубы                   | <input type="checkbox"/> Званые ужины                          |
| <input type="checkbox"/> Рестораны                      | <input type="checkbox"/> Походы в кино                         |
| <input type="checkbox"/> Домашние вечеринки             | <input type="checkbox"/> Казино                                |
| <input type="checkbox"/> Кафе                           | <input type="checkbox"/> Концерты                              |
| <input type="checkbox"/> Залы заседаний                 | <input type="checkbox"/> Официальные мероприятия с дресс-кодом |
| <input type="checkbox"/> Спортзалы                      | <input type="checkbox"/> Коктейльные вечеринки                 |
| <input type="checkbox"/> Офисные переговорные           | <input type="checkbox"/> Барбекю на заднем дворе               |
| <input type="checkbox"/> Конференции                    | <input type="checkbox"/> Тематические парки                    |
| <input type="checkbox"/> Кофейни                        | <input type="checkbox"/> Фестивали                             |
| <input type="checkbox"/> Телефонные разговоры           | <input type="checkbox"/> Корпоративные мероприятия             |
| <input type="checkbox"/> Переписка по электронной почте | <input type="checkbox"/> Спортивные мероприятия                |
| <input type="checkbox"/> Видеочаты                      |  |
| <input type="checkbox"/> Мессенджеры                    |  |
| <input type="checkbox"/> Природа                        |  |

Угадайте, какой ответ был самым популярным?

Вопрос с подвохом! Тут нет однозначных победителей. Мы так и не смогли выявить статистически значимый паттерн, поскольку ответы распределились равномерно. У каждого есть свои места, где он чувствует себя, как рыба в воде. Именно поэтому так сложно освоить «правильное поведение на вечеринках», если вы, например, их не очень любите. Глупо пытаться научиться «очаровывать людей на конференциях», если одна только мысль о них вызывает у вас мурашки. Это все равно что сказать, что квотербек должен еще играть и за нападающего, и за полузащитника. Может, он и мог бы, но это явно не пойдет на пользу игре.

Определим места, где вам медом намазано, и те, которые вы на дух не переносите.

- **Вам тут медом намазано:** посмотрите на первый список мест, которые вы отметили в задании выше. Добавьте свои варианты в строке ниже. Это те места, куда вы всегда ходите с огромным удовольствием и где чувствуете себя в полной мере собой.
- **Нейтральное отношение:** ситуации, связанные с общением, могут развиваться по-разному. Все зависит от вашего настроения и от того, кто рядом. Это не самые любимые ваши места, но вы и не избегаете их. Посмотрите на те позиции, которые вы не отметили ни в одном, ни в другом списке, и запишите их в строке под названием «Те места, где я себя чувствую *нейтрально*».
- **На дух не переносите:** все остальные места и варианты развития ситуаций, как правило, вам неприятны. Вам неуютно, скучно и плохо. Обратите внимание на три-пять мест, которые вы пометили во втором списке, и напишите их в строку «Те места, которые я на дух *не переносу*», предложенную ниже.

Те места, где *мне медом намазано*: \_\_\_\_\_

Те места, где я себя чувствую *нейтрально*: \_\_\_\_\_

Те места, которые я на дух *не переносу*: \_\_\_\_\_

Теперь вы точно знаете, какие места вам приятны, а каких лучше избегать.

**Старайтесь бывать там, где вас заведомо ждет успех.** У вас есть все шансы проявить себя, используя предлагаемые хитрости общения, если вы примените их там, где вам действительно хорошо и вы расцветаете. Если же вам придется пойти туда, где вы себя чувствуете нейтрально, а то и вовсе не можете дождаться момента, когда можно уйти, не переживайте: вам на выручку придут два навыка, о которых я скажу ниже.

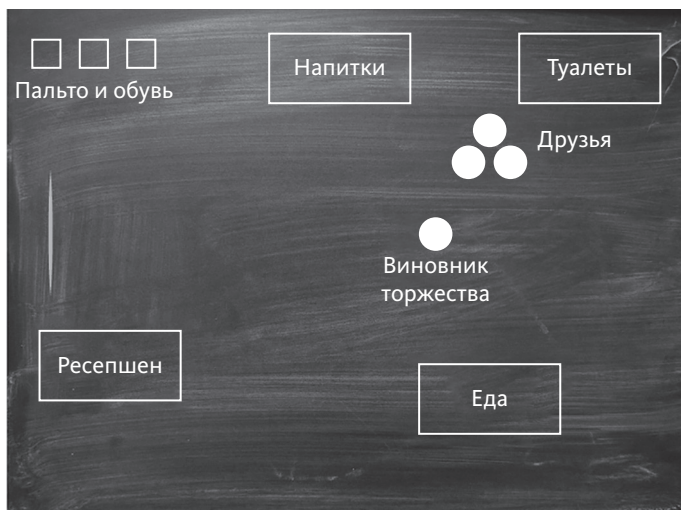
## НАВЫК № 2. ПУСТЬ ПРОСТРАНСТВО РАБОТАЕТ НА ВАС

Прежде чем отправляться на какое-то мероприятие, представьте себе все, что будет происходить, показав это на карте. Начните от входа и дойдите до того места, где произойдет ваша первая встреча

с кем-то. Затем переместитесь по залу туда, где состоится последний предполагаемый разговор. Многие из нас ходят одними и теми же дорожками, даже не отдавая себе в этом отчета.

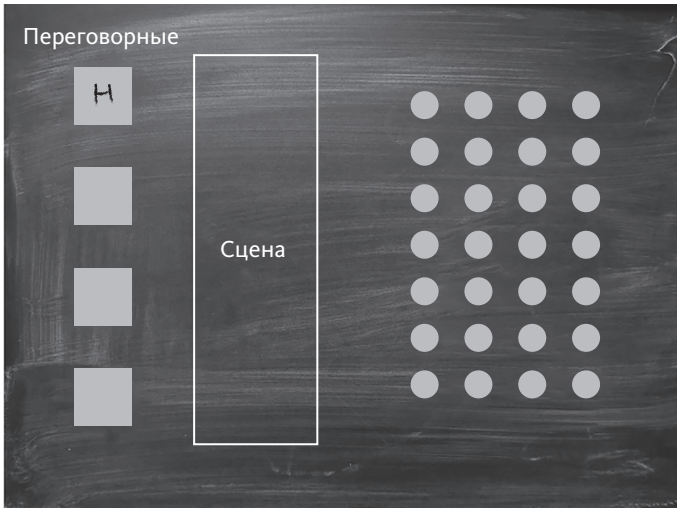
Мы в Science of People выступаем партнерами в организации различных мероприятий. Нам часто дают возможность отслеживать передвижения гостей по залу и фиксировать их на пленку. Мы предлагаем каждому участнику индивидуальный номер, а затем отслеживаем его перемещения, которые складываются в определенный рисунок. В конце вечера мы подсчитываем количество установленных этим человеком контактов, спрашиваем, сколько визиток он получил, и потом смотрим за развитием его взаимоотношений на сайте LinkedIn. Мы обнаружили, что наиболее общительные люди (имеющие в результате наибольший успех на вечеринке) используют вполне определенную модель поведения. **Иными словами, социальную карту поведения можно разложить на составляющие и изучить.**

Вот как выглядит карта типичного мероприятия.



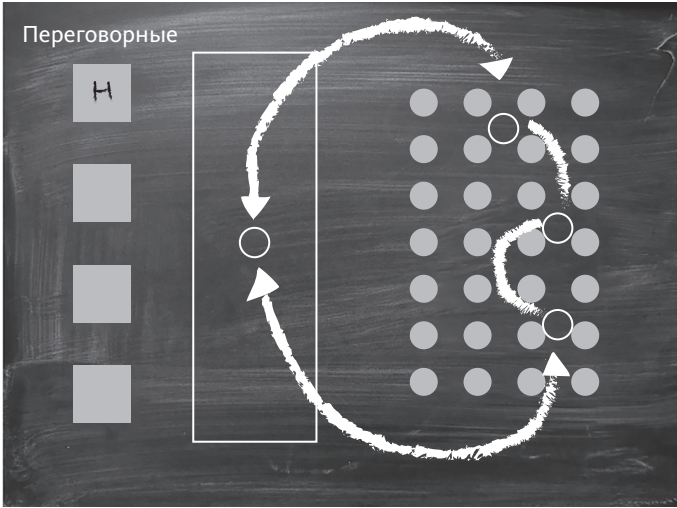
Не важно, находитесь ли вы на корпоративном мероприятии, вечеринке, свадьбе, ужине у друзей или на приеме после конференции. Расклад на большинстве мероприятий таков: обязательно будет некая зона, где вам нужно зарегистрироваться или вы можете оставить полученные подарки. Вы всегда легко найдете туалет, бар или зону с угощением. Как правило, есть знакомые вам люди — коллеги или друзья, которые уже объединились в кружок и разговаривают. Ну и, конечно, виновник торжества или ваш руководитель, который будет кружить среди гостей.

Представим себе, как могла бы выглядеть социальная карта перемещений Трумэна в 1944 году.

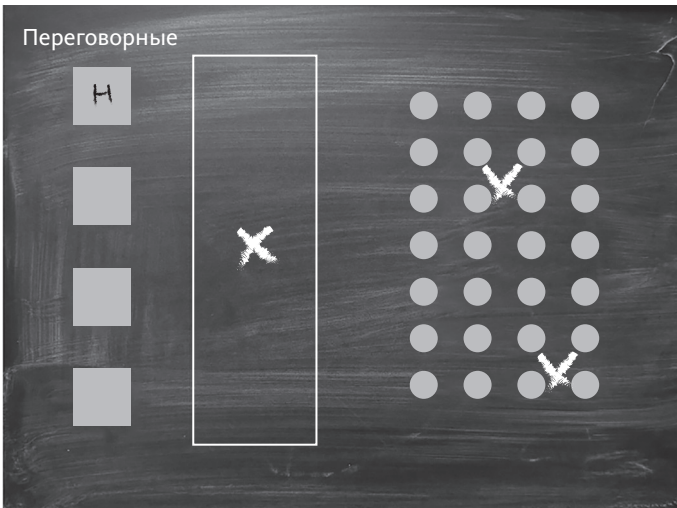


Аудитория сидела перед большой сценой. Частные переговорные находились за ней. Большинство кандидатов прилагали все силы, чтобы попасть на сцену, а не бродить среди пришедших и болтать с ними о том о сем. Карта их перемещений выглядела так.

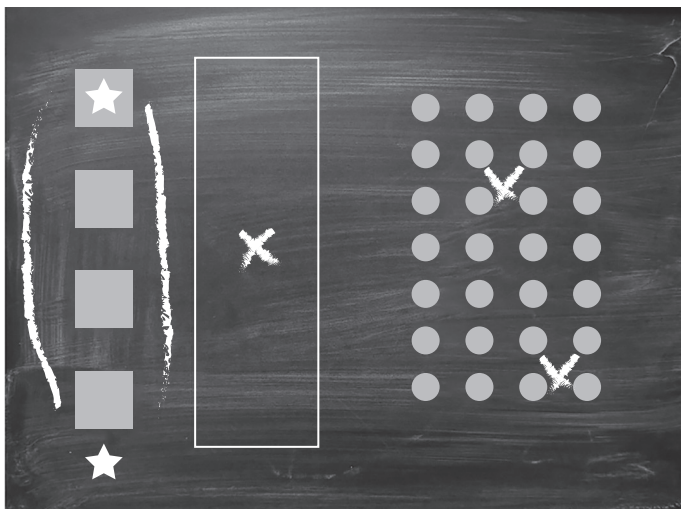
ЧАСТЬ I. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ МИНУТ



Чтобы провести время максимально эффективно и заработать голоса, Трумэну, отличавшемуся застенчивостью, пришлось постараться миновать избитый маршрут и при этом не попасть в свои же ловушки. Крестиками обозначены потенциальные ловушки.

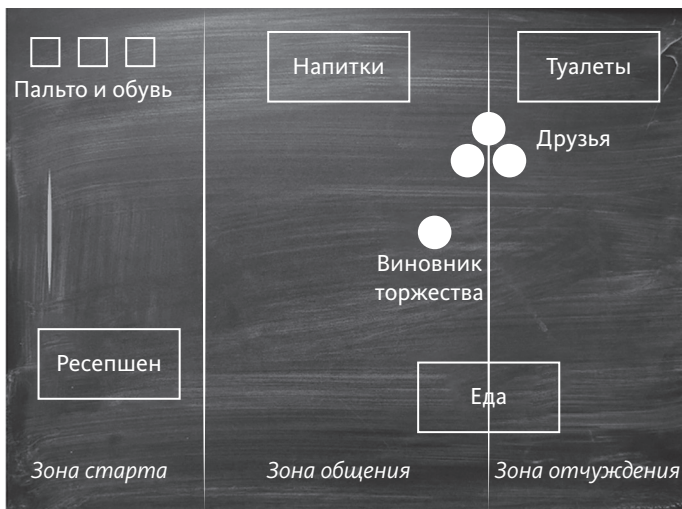


Трумэн выбрал для личного разговора с пришедшими самый конец коридора, со стороны сцены, и воспользовался переговорной Н. Я называю места, которые работают на укрепление нашего имиджа, социально привлекательными. Посмотрите на следующий рисунок: на карте обозначены как раз такие локации. Трумэну достаточно было перемещаться из одного такого социально привлекательного места в другое, заставляя тем самым пространство работать на него.



Я хочу, чтобы вы сделали то же. Еще раз посмотрим на типичную социальную карту перемещений. Я обычно делю любое мероприятие на три основные зоны: старта, общения и отчуждения.

**Зона старта** — пространство, в котором начинается любое мероприятие. В эмоциональном плане это место, где обычно нервничаешь больше всего. Когда гости только пришли, у них в голове крутится рой мыслей. Они опоздали; вот они подходят на ресепшен, чтобы зарегистрироваться, снимают пальто, окидывают взглядом комнату, пытаются понять, знают ли они тут кого-нибудь, переживают из-за первого впечатления, которое произведут, отключают телефоны, идут в туалет, молятся, чтобы вечер прошел на ура.



Самую большую ошибку, по моим наблюдениям, допускают в тот момент, когда мнутса в зоне старта, не зная, куда двигаться дальше. Это социальная ловушка. Кидаясь к вновь пришедшим, вы можете застать их врасплох именно в тот момент, когда они особенно не уверены в себе. Именно так и получалось с теми, кто в нашем эксперименте собрал меньше всего визиток. Они не понимали, что пытались наладить контакт с гостями, которые еще не были готовы к взаимодействию.

Подходя к человеку, еще не настроившемуся на мероприятие, вы рискуете столкнуться с тем, что он не только будет рассеян во время беседы, но и станет смотреть поверх вашей головы, пытаясь найти знакомых. Вам будет очень сложно установить с ним зрительный контакт. Скорее всего, спустя какое-то время он скажет, что ему нужно чего-нибудь выпить, поздороваться с виновником торжества или пойти в туалет. Меньше всего на свете он будет готов воспринимать то, что вы хотите ему сказать.

**Зона отчуждения** тоже полна ловушек. Она получила такое название, потому что, по нашим наблюдениям, когда люди в ней оказываются, они как будто выпадают из игры, и их шансы познакомиться с кем-то резко уменьшаются. Первую ловушку в этой зоне

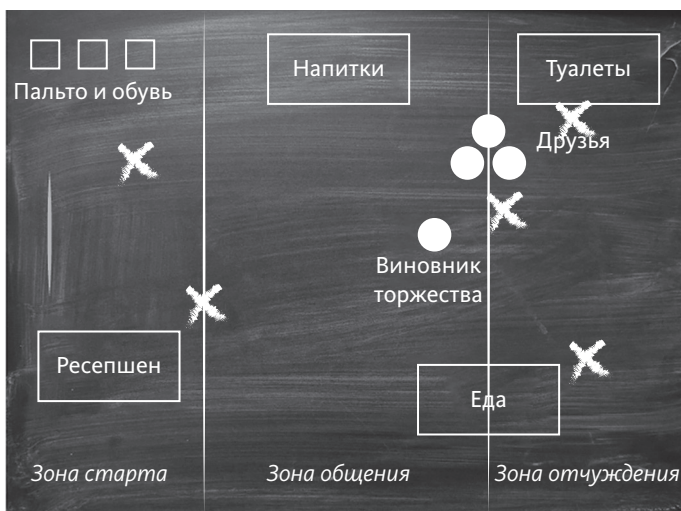


очень легко запомнить: туалет. Конечно, ходить туда не возбраняется. Но не надо торчать возле него. Гадость какая!

Вторая ловушка, поджидающая вас в зоне отчуждения, — дорожка, ведущая к столу с угощением, месту, где гости крутятся весь оставшийся вечер. Конечно, это не самое страшное, что можно себе представить, но и не лучшее место, чтобы оставаться там до конца вечеринки. Вам не только гарантировано переедание; вы станете помехой остальным гостям, желающим пробраться к еде и напиткам. В такой ситуации сложно завязать беседу: кто-то пытается наполнить тарелку закусками, почти невозможно пожать никому руку, то и дело возникают неудобные моменты, когда собеседнику приходится говорить с набитым ртом.

Третья ловушка заключается в том, что вы прямиком направляетесь к тем, с кем уже знакомы. Как только вы встанете в уютный кружок с друзьями и коллегами, вам будет почти невозможно выбраться из него и завязать новые знакомства. Так что лучше всего помахать друзьям в знак приветствия или коротко обнять их, как только вы пришли, и сказать, что скоро вернетесь. Вы сможете побыть с ними, как только толпа поредеет, а пока вы находитесь на пике формы и полны энергии, лучше пройти в зону общения.

Вот ловушки, которых лучше избегать.



**Зона общения** — как раз то место, где происходит вся магия. Во-первых, лучшая точка, чтобы начать осваивать пространство, — место, где люди выходят с напитками в руках. К тому моменту, как они окажутся здесь, вся тревога и захлестывавшие поначалу в зоне старта эмоции потихоньку сойдут на нет. С напитком в руке человек охотнее теряется в толпе, если только он не ищет отчаянно кого-то, с кем можно поговорить. **Вы можете стать его спасителем и избавить от ситуации, когда приходится пить в одиночку.**

С каждой стороны бара есть две благоприятные для общения зоны. На мероприятиях, посвященных нетворкингу\*, мы не раз замечали, что люди, собиравшие наибольшее число визиток, а затем находившие больше всего контактов на LinkedIn, обычно оккупировали именно эти зоны (поэтому им всегда хватало собеседников). Ваша первая фраза может зависеть от контекста: «Как вам вино?» Или еще проще: вы можете сказать, поднимая бокал в знак приветствия: «Привет, я Ванесса...»

Другое благоприятное место в зоне общения — прямо возле вино-вника торжества или хозяина вечеринки. Обеспечив себя выпивкой, вы можете продолжить осваивать пространство, направившись к хозяину, чтобы поблагодарить его за приглашение. Вы также можете попросить его представить вас окружающим, прежде чем он начнет приветствовать гостей. Например, так: «Спасибо огромное за приглашение! Славная подобралась компания, как я посмотрю! Может, среди гостей есть те, с кем мне стоит познакомиться?»

Когда вас представили, отпустите хозяина вечеринки выполнять свои обязанности по развлечению гостей, но оставайтесь в его поле зрения. Я всегда так поступаю, когда понимаю, что на вечеринке не так много моих знакомых. Тогда хозяин скорее заметит меня, разговаривая с кем-то, и скажет: «О, кстати, познакомься, это моя подруга Ванесса. Эй, Ванесса, иди-ка к нам!» Очко в вашу пользу!

И хотя обычно я не рекомендую стоять возле столика с закусками, так уж выходит, что благоприятные для общения места находятся как

---

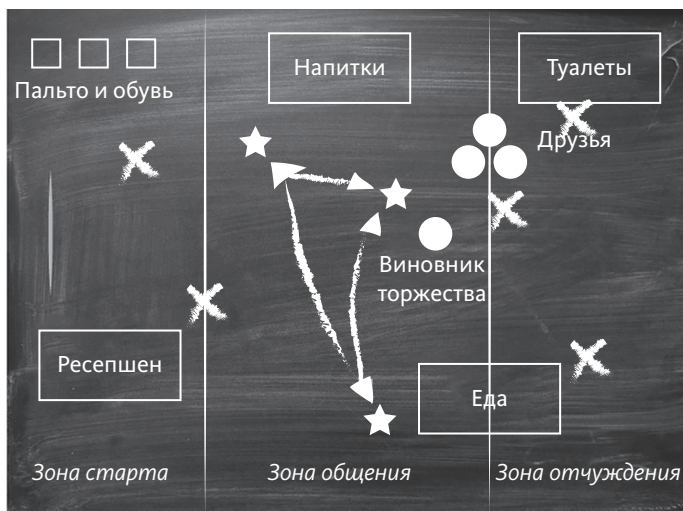
\* Нетворкинг — социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых быстро и эффективно решать возникающие проблемы. *Прим. перев.*

раз возле диванов и барных стоек. Часто, набрав себе еды, человек надеется обнаружить в толпе кого-нибудь вроде вас, чтобы поставить свою тарелку рядом с вашей. Ну, знаете, что-то типа: «Вы не против, если я присоединюсь к вам?» Работает на ура.

**Бонус.** Если вы интроверт и не любите шумные компании, настоятельно рекомендую применить метод, который я называю «корова на выпасе». Вместо того чтобы атаковать буфет один раз и навалить себе целую гору еды, лучше сначала взять несколько закусок, потом сходить за основным блюдом, затем за добавкой и, наконец, за десертом. Это простой способ прервать надоевшую беседу или сменить собеседника.

Я сама так себя веду. Если понимаю, что мне нужно передохнуть, я отправляюсь в туалет или за новым напитком. Аккумулируя энергию для общения, я обеспечиваю себе огромное количество качественных встреч в течение одного вечера.

Подводя итог, скажу, что пространство можно осваивать, обретааясь в благоприятных для общения зонах и избегая самых распространенных ловушек. Следуя этой карте перемещений, вы сможете легко заводить новые знакомства на любом мероприятии.



Но не надо следовать моим советам слепо. В следующий раз, оказавшись на каком-нибудь мероприятии, притворитесь, что вы участник программы Science of People. И вы увидите, что гости то попадают в ловушки, то выбираются из них, а также понаблюдаете, как они обживают благоприятные для общения места.

Подходите ближе	Избегайте меня!
Я только-только набрал себе еды	Я разговариваю только с теми, кого знаю
Я стою поближе к виновнику торжества	Я только что пришел
У меня в руках новый напиток	А где тут туалет?

Возможно, вы и сами сумеете обнаружить ловушки или, наоборот, более выгодные для общения места. В ваших силах и вовсе перерисовать свою социальную карту, основываясь на ваших навыках и целях, которые вы преследуете. Подумайте об этом хорошенько.

### НАВЫК № 3. ЧЕТКО ЗНАЙТЕ, КТО ВАША КОМАНДА

Через две недели после окончания моего онлайн-курса о языке тела я получила странное письмо от парня, который хотел дать мне безвозмездный совет. Он заявил — в довольно грубой форме, — что, по его мнению, я должна носить деловой костюм во время видеовыступлений (в большинстве моих роликов я одета в платье на пуговицах). Он сказал, что я выгляжу «недостаточно профессионально» и «деловой стиль произведет больший эффект на студентов». Также он негативно отнесся к тому, что я время от времени разбавляла свои выступления шутками: они, видите ли, «отвлекают от сути».

Я запаниковала и тут же начала думать о том, как бы переснять свои ролики, чтобы выглядеть по-деловому. Неужели придется начинать все с нуля? И редактировать все клипы, один за другим? Я была в расстроенных чувствах и решила попросить совета у своих наставников.

Как только я ввела их в курс дела, один из них сказал: «Ванесса, зачем ты вообще слушаешь этого парня? Он разве твой человек?»

Я тогда не имела ни малейшего представления о том, кто «мои люди». Мой наставник объяснил: «Ведь ты не стремишься охватить всех и каждого своим учением. Тебе надо достучаться до нужных людей. Если этот парень отвлекается на то, во что ты одета, он точно не твоя целевая аудитория».

И это стало поворотным моментом и в моем личном развитии, и в развитии моего бизнеса. Я научилась очень точно определять, кто для меня идеальный студент. Это люди с высоким коэффициентом производительности, отличающиеся выдающимся интеллектом во всех сферах деятельности и работающие по очень сложному графику. Я стремлюсь помочь как можно большему числу таких людей. Вместо того чтобы бегать за студентами разных типов, я решила создать свою целевую аудиторию.

Держа в голове такого идеального клиента, я принялась за создание коротких, удобоваримых видео со множеством дельных советов. Если я видела, что в ролике недостаточно ценного контента или слишком много пустой болтовни, я его не выкладывала. Через несколько месяцев наша компания стала развиваться семимильными шагами. Количество просмотров нашего канала на YouTube превысило 9 млн. Число наших подписчиков в Twitter увеличилось в 12 раз. На онлайн-курсе у нас сейчас учится 132 тыс. человек, и это уже не говоря о 194 тыс., составляющих онлайн-сообщество. Этим успехом я обязана тому, что точно знала, кого ищу. Я искала своих людей.

Не суть важно, пытаетесь ли вы найти хороших клиентов, идеального партнера или друзей, которые помогут вам раскрыть все лучшее в вас. Для начала убедитесь, что вас окружают *правильные* люди. Воспользуйтесь методом Супермена и начните потихоньку бороться с застенчивостью и совершенствовать свое взаимодействие с другими. Если хотите, можно объединиться с кем-нибудь. У Бэтмена был Робин, у Железного человека — Джарвис, а у Власа — Еник\*.

---

\* Герои детской передачи «Улица Сезам». Прим. перев.

А еще лучше было бы, если бы вы могли примкнуть к какой-нибудь группе супергероев и у вас была своя команда поддержки.

Есть одна африканская поговорка, которая звучит примерно так: *«Хочешь идти быстро, иди один. Хочешь уйти далеко, иди вместе с кем-нибудь»*.

Вот вам вопрос: кто ваши люди? Ведь можно значительно увеличить скорость обучения, получая поддержку близких. Нам всем она нужна. Так что проведем ревизию и посмотрим, кто же в нашей команде. Прочтите следующие краткие описания и подумайте, кто из ваших близких подходит под каждое.

С кем вам нравится проводить время? \_\_\_\_\_

Кто вас смешит? \_\_\_\_\_

Кто дает вам почувствовать себя значимым? \_\_\_\_\_

К кому вы идете, когда нужно выработать стратегию? \_\_\_\_\_

С кем вы ждете встречи больше всего? \_\_\_\_\_

Кому вы звоните в кризисной ситуации? \_\_\_\_\_

Кто заставляет вас почувствовать себя более совершенным? \_\_\_\_\_

Кого бы вам хотелось узнать получше? \_\_\_\_\_

А теперь посмотрите на свои ответы. Определите, кто из упомянутых вами близких людей подходит под следующие описания.

**Ваш «второй пилот».** Есть ли у вас тот, кто мог бы составить вам компанию в социальной авантюре, подставил плечо, чтобы вы почувствовали себя чуть увереннее, пока пробуете на практике все эти маленькие хитрости? Кто разделит ваше желание работать над собой? Назовем этого человека вашим «вторым пилотом». Впишите сюда его имя.

Ваш «второй пилот»: \_\_\_\_\_

**Ваш «подъемный кран».** У всех нас есть люди, с которыми нам бы хотелось улучшить взаимоотношения. Это может быть коллега, новый знакомый, потенциальный бизнес-партнер, который способен сильно повлиять на развитие вашей карьеры. Используйте 14 хитростей

из этой книги, чтобы поднять на новый уровень свои отношения с этим человеком.

Ваш «подъемный кран» \_\_\_\_\_

Зная, в каких ситуациях вы расцветаете, на какой должности вам комфортнее всего и какому члену команды вы больше всего доверяете, вы сэкономите себе и энергию, и время. Используйте список мест, где вам «медом намазано», чтобы принимать верные решения в ситуациях, требующих общения. Полагайтесь только на тех, кто вас действительно поддерживает и дает вам почувствовать себя значимым.

**Итог:** вы не обязаны испытывать симпатию ко всем без исключения. У вас уйдет больше времени на налаживание контактов или применение новых хитростей, связанных с поведением, в том месте, которое вызывает у вас только ощущение тревоги и дискомфорта. **Контролируя место, время и человека, с которым произойдет взаимодействие, вы можете настроить себя на достижение успеха.**

Я начала говорить фразы вроде «Нет», «Я этого делать не буду», «Я не хочу этого делать», «Я не буду делать эту фотографию», «Я не пойду на это мероприятие», «Я не буду это рекламировать, потому что это идет вразрез с моими убеждениями». И медленно, но верно я начала вспоминать, кто я. Пройдя через это и обретя себя, вы можете прийти домой, посмотреть в зеркало и подумать: «Да, я могу ложиться с тобой в постель каждый вечер». Потому что в зеркале я вижу цельную личность, человека, имеющего обо всем свое мнение.

*Леди Гага<sup>9</sup>*

И не важно, кто вы: тихий, спокойный собеседник, склонный к созерцанию, или неудержимый любитель вечеринок. Вы можете с успехом играть на своих сильных сторонах.

Еще в бытность никому не известным сенатором Трумэн однажды придумал оригинальный способ продвижения по карьерной лестнице.

Большинство мечтали попасть в Сенат; Трумэн же предпочел риторическому многословию исследования — по сути, разыграл те карты, что были у него на руках. В своих мемуарах он писал: «Протираание штанов в качестве члена комитета — довольно нудная и скучная процедура, требующая терпения и усидчивости, поэтому вскоре я стал „терпеливым и усидчивым“ членом подкомитета»<sup>10</sup>.

Его социальная игра состояла из двух частей. Во-первых, он принялся исследовать тему, которую хорошо знал по опыту работы на железной дороге, — транспортировку. Он часами сидел в библиотеке Конгресса, досконально изучая каждую мелочь. Во-вторых, он объединил усилия с человеком, разделявшим его цели и интересы. «Подъемным краном», способным поднять Трумэна по карьерной лестнице, был сенатор Бертон Уилер, на тот момент председатель Комитета по межштатному транспорту и торговле. Показав, что разбирается в вопросах логистики, Трумэн начал выводить свои отношения с Уилером на новый, более высокий уровень. И в конце концов тот сделал Трумэна, посетившего по долгу службы множество заседаний подкомитета, его полноправным членом. Вскоре Уилер поднял Трумэна в должности, назначив председателем комитета. Другие сенаторы тоже обратили внимание на профессиональную этику последнего и его уникальный подход к людям — это помогло ему сделать головокружительную карьеру: Трумэн дошел до Белого дома. Возможно, он был не самым харизматичным кандидатом, но оптимизировал имевшиеся навыки, поставил себе четкие цели и окружил себя правильными людьми.

**Успех в общении с людьми во многом зависит от целенаправленного поиска того, что эффективно конкретно для вас.**

## ЗАДАНИЯ

1. Откажитесь от посещения мероприятия, которое внушает вам благоговейный ужас.
2. Во время следующего мероприятия используйте план социальной игры и постарайтесь найти минимум два благоприятных для общения места.



3. Выявите человека, который поможет вам в продвижении, — ваш «подъемный кран». Думайте о нем, когда используете хитрости, о которых пойдет речь далее.

**Бонус.** Предложите «второму пилоту» присоединиться к вашей социальной авантюре. Подарите ему эту книгу и пригласите в свою команду супергероев.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

У слова «харизма» может быть много значений. Социальное влияние проявляется по-разному, и это здорово. Мир был бы невероятно скучным (и шумным), если бы каждый был экстравертом. Вы нужны нам. Используйте свой план социальной игры, ведите себя на мероприятиях так, как диктуют вам ваши убеждения, и общайтесь только с теми, кто вам действительно важен. Ваша уверенность в себе непременно передастся окружающим.

- Перестаньте заставлять себя общаться с кем-то через силу.
- Ходите в места, где вы чувствуете себя королем. Избегайте мест и мероприятий, где вы постоянно думаете, как бы поскорее уйти.
- Говорите «нет», экономя силы на то, чтобы сказать «да».

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

## ПЛЕНЯЙТЕ

*Производим сногшибательное первое впечатление*

Гости расселись в молчаливом ожидании. Симфонический оркестр Питтсбурга занял места на сцене, настраивая инструменты. В Heinz Hall, рассчитанном на 2676 человек, полный аншлаг. Все ждут, когда дирижер Арильд Реммерайт выйдет на сцену.

Но проблема в том, что Реммерайта не должно было быть там в тот вечер. Гостям об этом известно, оркестр знает, сам дирижер, конечно, тоже. Когда несколькими днями раньше известный немецкий дирижер Кристоф фон Донаньи внезапно заболел, симфоническому оркестру Питтсбурга пришлось срочно искать замену. И они обратились к Реммерайту<sup>1</sup>.

За несколько дней Реммерайт, высокий, энергичный норвежец, должен был выучить всю программу Донаньи с оркестром, с которым никогда не работал прежде. Из трех номеров заявленного репертуара Реммерайт когда-то дирижировал в концерте лишь одним.

Когда я брала интервью у этого дирижера, он признался: «До того как выйти на сцену, я страшно нервничал. Я совсем не спал, готовясь к выступлению»<sup>2</sup>. Ситуацию усугубляло то, что в зале находился музыкальный критик New York Times, Джеймс Острейх.

Когда дирижер вышел на сцену, зал замер в тревожном ожидании. У Реммерайта было всего несколько секунд, чтобы произвести сильное первое впечатление. Для него задача сводилась к тому, чтобы «установить доверительные отношения» с залом. Нужно было убедить публику, что ему под силу новое произведение, и сделать все возможное, чтобы дирижеру доверился оркестр.

«Он подошел к подиуму как неуверенный в себе школьник. Но, начав дирижировать, продемонстрировал идеальное самообладание. Это проявлялось в четкой жестикуляции, имевшей множество оттенков», — писал позже Острейх<sup>3</sup>.

Оркестр под руководством Реммерайта блистательно сыграл «Зигфрид-идиллию» Вагнера, а затем пронесся сквозь Четвертую симфонию Шумана. Завершил свое выступление Реммерайт Вторым фортепианным концертом Брамса, а на бис исполнил вальс Шопена. Публика была в восторге.

«Казалось, зрители по окончании концерта хотели говорить только о Реммерайте, — признавал Острейх. — Дирижер, по словам нескольких слушателей, светился от счастья во время исполнения. Да, от внимания публики не ускользнуло ни его мальчишеское обаяние, ни экспрессивная манера, ни недооцененная в свое время харизма, но именно так многие описывали необычайную гармонию между господином Реммерайтом и музыкантами: он светился счастьем».

Новость об исключительной работе дирижера распространилась быстро. Его снова пригласили в Питтсбург, а также устроили дополнительные выступления с Балтиморским симфоническим оркестром, Миланским филармоническим оркестром, Мюнхенским филармоническим оркестром и Венским симфоническим оркестром.

«Музыканты ведь за первые пять минут понимают, хорош ли новый дирижер или нет», — сказал Острейх<sup>4</sup>. Что же Реммерайт сделал за эти пять минут?

## УМЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЬ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Бывало ли так: вы только что видите человека и сразу, в первые несколько секунд, понимаете, что с ним поладите? Встречали ли вы тех, кто вас раздражал с самого начала — и вы даже сами не знали, в чем дело, просто что-то в этом человеке вызывало отторжение?

Мы не всегда признаёмся себе в этом, но решаем, что человек нам нравится, мы ему доверяем и хотим продолжить знакомство,

в первые несколько секунд общения<sup>5</sup>. Однако мы редко задумываемся о впечатлении, которое производим сами. А если и задумываемся, то обычно не знаем, как его улучшить. Поэтому, готовясь, например, к публичному выступлению, мы заранее тренируем речь, заготавливаем пару-тройку шуток и надеемся на лучшее.

Исследователи Налини Амбади и Роберт Розенталь из Гарвардского университета решили изучить справедливость суждения, которое мы выносим о человеке, впервые его увидев. Они захотели выяснить, что студенты думают о своих преподавателях<sup>6</sup>. Наше восприятие учителя *должно* строиться исключительно на том, как он учит, а не на его внешнем виде, поведении или осанке. Но на деле выходит не совсем так.

В ходе эксперимента Амбади и Розенталь показали независимым зрителям десятисекундные видео уроков без звука. Нужно было оценить преподавателей по 15 разным параметрам; среди них были теплота общения, оптимизм и профессионализм. При этом в распоряжении участников эксперимента были только невербальные сигналы.

Амбади и Розенталь изучили результаты, и у них возникла мысль: а влияет ли на оценки, выставляемые участниками эксперимента, длительность видео? Они сократили каждое вполтину: теперь ролики длились всего пять секунд. А затем урезали их и вовсе до двух. **Оценки не изменились.** Ученые сделали вывод, что мы обычно выносим суждение уже в первые пару секунд общения с человеком и редко это мнение меняем, даже получив более подробную информацию. **Мы решаем, верим ли мы человеку, нравится ли он нам и доверяем ли мы ему, еще до того, как он откроет рот.**

Что бы вы сказали о характере человека, понаблюдав в течение двух секунд, как он двигается по комнате? Вы смогли бы определить, насколько он честен? А насколько воспитан? Придет ли он в трудную минуту на помощь? Ведь даже если у вас будет не так много информации, чтобы вынести оценку, про себя вы всегда задаетесь этими вопросами и отвечаете себе на них — причем в первые же секунды общения. Что самое смешное, ваша оценка, как правило, недалеко от истины!

Перейдем к самой интересной части исследования. Амбади и Розенталь сравнили результаты оценки всех видео с тем, что говорили о профессорах их студенты по окончании семестра. **Те из них, кому поставили низкие оценки во время эксперимента с двухсекундным видео, получили точно такие же оценки и в конце учебного года.**

Вы можете возразить: мол, преподаватели бились несколько часов над учебным расписанием, оттачивали свой метод, общались со студентами до и после занятий. По словам Амбади и Розенталя, дело вовсе не в этом. Обычно студенты понимают, насколько хорош будет преподаватель, за несколько секунд, буквально едва войдя в аудиторию. То же случилось и с Реммерайтом, когда он вышел на сцену. И то же происходит с вами, когда вы входите в комнату.

Теперь вам страшно от того, как мало нужно времени, чтобы о вас составили первое впечатление? Не волнуйтесь! Это хорошо. Если нужно всего несколько секунд, чтобы убедить кого-то в том, что вы интересный собеседник, воспользуйтесь ими по полной. **Ведь так вы сможете повлиять на все дальнейшее общение.**

## ВЫХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Первое впечатление — механизм выживания, доставшийся нам от предков. Встречая нового человека, вы должны очень быстро принять решение, хотите ли вы, чтобы он занял место в вашей жизни. Знаете о рефлексе «бей или беги»<sup>\*</sup>? Это инстинктивная реакция вашего тела на внешние раздражители, когда оно решает, оставаться на месте или уносить ноги. Вот почему первые впечатления так эффективны и информативны.

Мы в первые секунды общения пытаемся найти ответы на три основных вопроса о собеседнике.

**Первый уровень:** друг или враг? Это наше подсознательное желание проверить, можно ли чувствовать себя безопасно рядом

---

<sup>\*</sup> «Бей или беги» (англ. Fight or flight) — реакция, связанная с выбросом в кровь адреналина в угрожающей ситуации. *Прим. перев.*

с человеком. Ход мыслей таков: «Эй, приятель, подай знак: мне остаться или исчезнуть?»

**Второй уровень:** передо мной победитель или неудачник? Встречаясь с кем-то впервые, мы хотим быстро оценить, насколько человек в себе уверен. Он выглядит как ведущий или скорее как ведомый?

**Третий уровень:** союзник или враг? Одно дело понять, что человек не представляет угрозы, и совсем другое — определить, хотите ли вы, чтобы он был в вашей команде. Ваш мозг пытается выяснить, достаточно ли вы симпатичны собеседнику, чтобы он встал за вас горой.

Если визави проходит наше тестирование, мы «поднимаем» его на новый уровень, больше ему доверяем. Незнакомцы становятся знакомыми. Знакомые превращаются в друзей. Потенциальные клиенты становятся реальными (понятно, что ровно те же вопросы задает ваш визави о вас). А как же выглядит этот феномен, когда кто-то стоит перед большой аудиторией? Например, на платформе TED Talk\*?

Я откровенно подседа на TED. Частенько подбираю какое-нибудь занимательное видео и смотрю его, пока жую обеденный сэндвич. Однажды я вбила в поисковую строку слово «лидерство», и на экране появилось два ролика на выбор. В одном из них выступал Саймон Синек с речью «Как великие лидеры вдохновляют нас на поступки», а второе называлось «Получаем лидерские навыки из „несуществующих“ учебников». Его представила Филдс Викиер-Миурин.

Оба видео были показаны впервые в 2009 году и длились не более 18 минут. В обоих выступали уважаемые — в своих областях — специалисты. Но было между ними одно различие, причем значительное. Видео Синека просмотрели 24 905 052 раза, а видео Викиер-Миурин — только 725 663 раза. Откуда такая разница? По правилам TED Talk, с обоими спикерами поговорили до того, как они выступили

---

\* TED Talk — лекции на конференции Technology, Entertainment, Design («Технологии, развлечения, дизайн»), проводящейся ежегодно одноименным некоммерческим фондом в Калифорнии. Первая конференция прошла в 1984 году. *Прим. ред.*

с презентациями. Ведь TED тщательно следит за тем, чтобы выступления были последовательными, отбирает лучших лекторов по всему миру. У всех просто потрясающие идеи. А что же дальше?\*

Я решила провести небольшой эксперимент в нашей лаборатории и выяснить это.

Мы хотели посмотреть, можно ли применить находки Амбади и Розенталя к формату TED Talk. Мы пригласили группу участников, которые должны были посмотреть презентации на TED и оценить уровень доверия к оратору, его харизму, ум и выступление в целом. Участникам не сообщили число просмотров (чтобы не было предвзятых мнений и перекосов в баллах). Перед началом эксперимента мы убедились, что участники не видели этих выступлений ранее.

Затем мы раздали оценочные листы второй группе участников: они смотрели семисекундные ролики, смонтированные из тех же самых выступлений на TED. И знаете что? Не было существенного различия во мнениях!

Можно ли понять, понравится ли нам выступление или нет, посмотрев первые 7 секунд? Как же лучшим участникам TED Talk удается пройти все три уровня проверки на доверие так быстро?

С помощью специальных дешифраторов мы проанализировали сотни записей TED Talk, пытаясь найти различия между наиболее и наименее популярными видео. Мы подсчитали количество жестов и иных движений, которые делали выступающие во время презентаций, изучили интонации, проанализировали улыбки. И обнаружили, что действительно есть паттерны. **Сила первого впечатления, которое мы производим, кроется не в том, что мы говорим, а в том, как мы это делаем.**

Самые популярные участники TED Talk вышли на новый, доверительный уровень общения с аудиторией еще до того, как приступили к презентации. И вот что им в этом помогло.

---

\* Посмотреть выступления Саймона Синека и Филдс Викар-Миурин на TED Talk можно в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

## ХИТРОСТЬ № 2. «СИЛА ТРЕХ»

Постарайтесь произвести сильное первое впечатление невербально, пройдя все три уровня интуитивного доверия.

Те, кто имеет отношение к шоу-бизнесу, знают, что «сила трех» — это актерский талант, умение петь и танцевать. Если же говорить о первом впечатлении, то ваша «сила трех» — активная жестикуляция, правильная поза и визуальный контакт. Вот три невербальных оружия, которые вы можете использовать, чтобы пройти все три уровня проверки на доверие. Их применяет Арильд Реммерайт, выходя на сцену. Их используют лучшие ораторы на TED Talk, когда выходят на свою маленькую красную ковровую дорожку. И их хорошо бы использовать и вам, когда вы взаимодействуете с другими людьми.

## НАВЫК № 1. ЗАДЕЙСТВУЙТЕ РУКИ

Лучшие ораторы на TED используют конкретный механизм, чтобы мгновенно установить доверительные отношения с аудиторией: они много жестикулируют.

- Наименее популярные ораторы использовали в среднем **272** жеста руками — да, наши анализаторы скрупулезно подсчитали каждый.
- Самые популярные ораторы использовали в среднем **465** жестов руками — это почти в два раза больше!
- Темпл Грандин\*, Саймон Синек и Джейн Макгонигал\*\* превзошли в этом всех, использовав за 18 минут **600** жестов.

---

\* Темпл Грандин (род. 1947) — профессор животноводства в Колорадском университете, одна из первых людей-аутистов, публично рассказавшая о своем опыте аутизма. *Прим. ред.*

\*\* Джейн Макгонигал (род. 1977) — дизайнер по разработке многопользовательских онлайн-игр. Она пережила сложную черепно-мозговую травму, но научилась справляться с негативными эмоциями, превращая их в игру. Созданная ей видеоигра сейчас называется SuperBetter («СуперЛучше») и очень популярна у людей, страдающих хроническими болями, раком, болезнью Крона, вынужденных постоянно бороться с депрессией. *Прим. ред.*



Этот эффект можно наблюдать не только на TED Talk. По мнению Роберта Гиффорда, Чука Фан Ына и Маргарет Уилкинсон, кандидаты, которые во время собеседования используют больше жестов, скорее получают работу<sup>7</sup>. Так почему же жесты так важны? Потому что руки отражают ваши намерения.

Вспомните пещерного человека. Когда к нашему предку приближался незнакомец, легче всего понять, с хорошими ли намерениями он идет или нет, можно было по его рукам. Было ли в руке копье или камень? Когда незнакомец говорил, кто он и откуда, наши предки внимательно следили за жестами, чтобы убедиться, что тот не кинется в атаку и не станет красть ничего ценного. И хотя сейчас мы уже нечасто подвергаемся физическому воздействию, механизм, лежащий в основе выживания, сохранился. Поэтому во многих культурах принято при встрече обмениваться рукопожатиями. По той же причине полицейские в первые же секунды кричат преступникам: «Руки вверх!»

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

Многие думают, что, знакомясь с человеком, мы обращаем внимание на глаза или улыбку. Но мы не отдаем себе отчета, насколько здесь важны руки.



Когда человек видит ваши руки, он расслабляется, ему легче подружиться с вами. Это легко использовать. Входя в комнату или ожидая встречи, не держите руки в карманах.

Да-да, когда они в карманах, чувствуешь себя так комфортно! Это настолько привычно! Ты настоящий ковбой! Не хочу показаться категоричной, но, поверьте, карманы *убивают* любое общение! Да, вы не ослышались — убивают. Поэтому самое простое, что вы можете сделать, чтобы произвести хорошее первое впечатление, — держать руки на виду. Всякий раз, убирая их в карманы, кричите про себя: «**Убийцы!**» Это поможет вам одуматься.

Но, к сожалению, это не единственная проблема. Не позволяйте столу, портфелю (сумочке) или ноутбуку мешать вашему общению. По возможности держите руки на столе во время совещания или кофе-брейка. Во-первых, они будут хорошо видны собеседнику, что вызывает доверие; во-вторых, вам будет проще пожать ему руку.

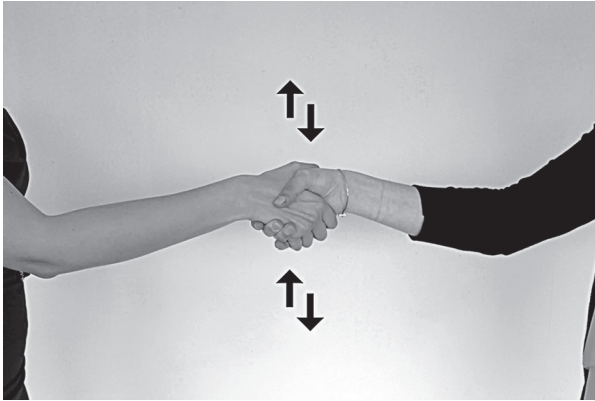
## Идеальное рукопожатие

«Вы мне друг или враг?» Рукопожатие показывает незнакомцу, что вы достаточно надежны для близкого контакта ладони с ладонью. Но не все рукопожатия одинаковы. Вот что нужно знать, чтобы они были идеальны.

— **Сухие ладони.** Нет ничего хуже скользких рук. Если вы нервничаете и ваши ладони вспотели, используйте мой любимый «трюк с салфеткой»: придя на мероприятие, закажите в баре напиток и оберните вокруг ножки бокала салфетку. Держите бокал в той руке, которой будете приветствовать собеседника, и салфетка впитает всю влагу до ответственного момента.



- **Горизонтальная позиция.** Держите руку горизонтально: так, чтобы большой палец смотрел вверх. Рука ладонью вверх — невербальный сигнал о вашей покорности и слабой позиции. Если же вы пытаетесь положить руку на чью-то ладонь, это может быть расценено как желание доминировать и взять ситуацию под контроль.



- **Твердое рукопожатие.** Вы когда-нибудь сжимали в руках персик, чтобы узнать, спелый ли он? У каждого свои представления о том, что такое уверенное рукопожатие, поэтому старайтесь добиться — в некотором роде — именно такого эффекта, протягивая кому-то руку. Персик вы будете сжимать, пока не почувствуете что-то вроде легкого сопротивления. Если он спелый, это случится быстро и вы перестанете давить. Если же есть его рано, можно нажать сильно, не оставив на кожице никаких следов. То же правило работает и с людьми. Сжимайте руку ровно до того момента, пока не почувствуете, как напряглись мышцы. И, пожалуйста, никогда не протягивайте никому вялую ладонь, похожую на дохлую рыбу. Это убийственно для взаимоотношений.

И никогда — запомните, никогда — не отвергайте протянутую руку. Не заменяйте рукопожатие другими действиями: не машите

в ответ, не поднимайте руку в приветствии «Дай пять!». Почему? Когда у нас происходит телесный контакт на уровне прикосновения, в организме вырабатывается субстанция под названием окситоцин.

**Окситоцин — гормон привязанности.** Исследователь Пол Зак открыл значение этого гормона, который он называет «моральной молекулой». Благодаря окситоцину мы испытываем доверие к собеседнику — вот почему так важно ответить на вопрос «Друг или враг?». Два миллиона человек просмотрели выступление Пола Зака на TED. Он рассказывал со сцены об экспериментах, в которых манипулировал желанием участников довериться кому-то, делая им инъекцию этого гормона.

Когда вы приветствуете кого-то рукопожатием, ваш организм вырабатывает тот же гормон: он необходим вам обоим, чтобы ощутить доверие друг к другу, а потом и выстроить более глубокое взаимодействие.

**Итог.** Держите руки всегда на виду. И никогда не избегайте рукопожатия.

## НАВЫК № 2. БУДЬТЕ ПОБЕДИТЕЛЕМ

Ответьте на такой вопрос: какой фактор наиболее важен для профессионала, желающего завоевать доверие потенциальных клиентов?

- А. Он признанный, проверенный эксперт.
- Б. Он ведет себя очень уверенно.
- В. Демонстрирует высокую компетентность в своей области.
- Г. Имеет репутацию, заслуживающую доверия.

Что вы выбрали? Если вариант Б, то вы правы! По результатам крупного исследования, проведенного университетом Карнеги — Меллон<sup>8</sup>, уверенность профессионала в своих действиях гораздо важнее, чем его репутация, навыки и умения, не говоря уже об истории!

Почему же она так важна? Нам свойственно искать победителей.

**Победитель** (сущ.) — человек, имеющий все шансы на успех.

Нам нравится иметь в команде победителей. Нам нравится, когда нас ассоциируют с ними и когда они нами руководят. Хотим мы того или нет, но в первые несколько секунд взаимодействия мы пытаемся решить, является ли стоящий перед нами человек по типуажу победителем или неудачником. И тут возникает вопрос: а как должен выглядеть победитель?

Исследователи Джессика Трейси и Дэвид Мацумото заинтересовались, есть ли универсальное поведение, характерное для победителей и неудачников. Точнее, они решили посмотреть, как люди реагируют на успех и провалы. Они сравнили, как ведут себя олимпийские атлеты после того, как они победили или проиграли. А потом задались вопросом: одинаково ли проявляют чувство гордости и стыда зрячие, ослепшие и слепые от рождения спортсмены? Ответ был положительным: **неважно, откуда родом были спортсмены, в случае победы и проигрыша они вели себя абсолютно одинаково.** Даже незрячие от рождения спортсмены, которые никогда не видели победного финиша или проигрыша, повторяют жесты других атлетов<sup>9</sup>.

Победители обычно занимают физически как можно больше места. Их поза часто называется «позой власти»: они поднимают руки над головой, распрямляют грудную клетку и запрокидывают голову.



Проигравшие обычно стараются занимать поменьше места. Их поза известна как «поза бессилия», и выглядит она так: человек наклоняет голову, скругляет плечи и прижимает руки к телу.

Тот факт, что спортсмены инстинктивно используют одинаковый язык тела, говорит о том, что невербальное выражение радости победы или горечи поражения присуще нам с рождения. Но почему? Трейси и Мацумото предполагают, что ощущение гордости и стыда — очень значимые сигналы в общении, поскольку дают исчерпывающую информацию о нас для вынесения оценки.

Как и спортсмены, когда мы испытываем гордость, нам хочется, чтобы окружающие обратили на нас внимание, поэтому и стараемся занять как можно больше места. А когда мы проигрываем, то пытаемся перевести внимание окружающих на другой объект и «скукоживаемся».

Как бы сильно мне ни хотелось, чтобы вы выглядели победителем, эта поза все же чересчур сильна для повседневного взаимодействия. Было бы странно, если бы вы приходили на встречи или свидание с таким видом, будто только что пересекли финишную черту. Конечно, выглядели бы вы очень могущественно, но в контексте социальном это смотрелось бы агрессивно.

Я бы посоветовала то, что я называю «стойкой человека, готового к действию». Это более мягкий вариант позы победителя. **Используйте ее всякий раз, когда разговариваете с кем-нибудь.**

- Плечи отведены немного назад и вниз.
- Подбородок, грудь и лоб слегка выдвинуты вперед или немного вверх.
- Руки на небольшом расстоянии от тела.
- При этом они хорошо видны.

Язык тела — самый быстрый способ показать окружающим свою уверенность в себе и произвести хорошее впечатление.



**Примечание.** Иногда мы неосознанно встаем в позу неудачника, когда проверяем телефон. Представьте себе: вы наклоняете голову, скрещиваете руки на груди, плотно прижимаете их к телу и опускаете плечи. Что делает большинство из нас в ожидании клиента или перед тем, как войти в кабинет, где будет проходить встреча? Проверяет телефон! Нужно положить конец этой порочной практике!



По возможности до начала важного мероприятия разговаривайте с коллегами, спокойно рассматривайте комнату ожидания или читайте газету. Если нужно проверить телефон, делайте это как победитель, в «стойке человека, готового к действию».

**Итог.** Стойте как победитель. Старайтесь выглядеть как победитель. Общайтесь как победитель.

### НАВЫК № 3. ПРАКТИКУЙТЕ КОНТАКТ ГЛАЗА В ГЛАЗА

Раз уж вы решили, что перед вами человек, достойный доверия, и он по натуре победитель, нужно понять, хотите ли вы, чтобы он был в вашей команде. В этом и состоит отличие хорошего первого впечатления от неизгладимого. Точнее, мы ищем то, что укажет на родство наших душ. Нравлюсь ли я этому человеку? Станет ли он прислушиваться к моему мнению? Примет ли меня? Конечно, всем нам нравятся надежные, уверенные в себе люди. Но если мы не убеждены, что они будут уважать нас, мы никогда не сможем вывести наши отношения на новый уровень.

Большинство ораторов на TED проходят только первые два уровня. Они могут доказать свою надежность использованием жестов, а уверенность в себе — устойчивой позой с широко расставленными ногами. Но большинство из них не знает, как подарить людям, сидящим в зале, ощущение, что они особенные. Ораторы разговаривают с камерой, взаимодействуют со слайдами, которые демонстрируют, но не с *вами*.

А как выразить свое желание увидеть в собеседнике родную душу? Представьте себе, что в погожий денек вы расположились после обеда в парке со стаканчиком кофе. Неподалеку отдыхают женщина с ребенком; они лежат на покрывале, мама читает малышу книжку. Вдруг ребенок видит утку и, показывая на нее пальчиком, говорит маме: «Смотри, уточка!» Мама его не слышит, поэтому малыш тянет ее за рукав и говорит чуть громче: «Мама! Посмотри, уточка!» На этот раз мама понимает, о чем речь, и бормочет под нос: «Угу, хорошо, дорогой». Но малыша так просто не проведешь. Ведь на самом деле



мама не обратила на утку внимания. Поэтому он начинает прыгать и изо всех сил тянуть ее за руку, повторяя, как заведенный: «Мам, мам, мам, мам, МАМ, МАМ, МАМ!» И вот, наконец, в тот момент, когда малыш уже начинает реветь, мама откладывает книгу, смотрит на сына и говорит: «В чем дело?» Ребенок улыбается и показывает на утку. «О! — восклицает мама и смотрит вместе с ребенком туда, куда он показывает. — Здорово! Ты ведь любишь уточек», — добавляет она, повернувшись к нему и улыбаясь. Он счастливо вздыхает, и они возвращаются к книжке.

Что же произошло? Малышу всего лишь был нужен кто-то, с кем можно поделиться увиденным. Как и все мы, он хотел почувствовать, что рядом есть кто-то близкий. Лучшие ораторы TED ведут себя с аудиторией как мать, слепо любящая своего малыша. Они устанавливают визуальный контакт с конкретными людьми в зале и разговаривают именно с ними — сообщая тем самым всем, кто это видит, ощущение, что эти люди важны для оратора. Общность с залом, которая возникает во время лучших выступлений TED, происходит от того, что вы воспринимаете все слайды и саму презентацию вместе с выступающим. Ораторы, которые вас цепляют, говорят с вами, а не *для* вас.

Один из самых мощных примеров визуального контакта можно увидеть в ролике активистки Джей Уэст и ее команды Liberators International. Эта организация так определила свою миссию: «Наша цель — каждый месяц координировать, записывать и распространять глобальные акты свободы».

На их YouTube-канале можно найти объявления об оказании уникальных публичных услуг, а также видео, где показаны многочисленные акты милосердия. В одном из роликов, например, активисты Liberators вдохновляют пассажиров австралийской подземки спеть вместе *Over the Rainbow*\*. В другом видео женщина стоит посреди

---

\* *Over the Rainbow* (англ. «Где-то над радугой») — классическая песня-баллада, написанная специально для мюзикла 1939 года «Волшебник страны Оз» и исполненная Джуди Гарленд. Песня стала ее визитной карточкой и была удостоена премии «Оскар» в номинации «Лучшая песня к фильму». *Прим. перев.*

улицы в одном нижнем белье и с повязкой на глазах. Она просит людей нарисовать на ее теле сердечки несмываемым маркером — так она привлекает внимание прохожих к проблемам пищевого расстройства<sup>10</sup>.

Одно из самых популярных видео этой организации называется «Самый большой в мире эксперимент по установлению визуального контакта». В нем активисты Liberators просят людей на улице сесть за стол напротив случайного человека и спокойно в течение минуты смотреть ему в глаза. «Мы страшно волновались, когда затевали это... Ведь сложно смотреть в глаза человеку, которого совсем не знаешь, позволить себе быть уязвимым», — говорит Уэст\*.

Результаты были ошеломительными! В эксперименте, проведенном в 156 городах по всему миру, приняло участие более 100 тыс. человек. После всего минуты такого контакта с незнакомцем люди начинали плакать, обниматься или ощущали крайнее удивление. Как заключила Уэст, «такая игра в гляделки может пробудить в вас много разных чувств... Потребуется настоящее мужество, чтобы довериться другому человеку»<sup>11</sup>.

Почему контакт глаза в глаза оказывает такое сильное воздействие? В такие минуты в организме вырабатывается окситоцин — химическая основа доверительной близости. Мы запрограммированы воспринимать это как невербальный сигнал того, что человек к нам расположен. Если вам кто-то нравится, вы чаще на него смотрите. Писатель Аллан Пиз описывает этот феномен так.

Если человек А симпатизирует человеку В, то он будет часто и много смотреть на него. Это заставляет человека В решить, что он нравится человеку А. Естественно, что и в нем пробудится ответное чувство симпатии. Другими словами, в большинстве культур для установления полного взаимопонимания с другим

---

\* Посмотрите наши любимые видео Liberators International на сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

человеком необходимо, чтобы ваши взгляды встречались от 60 до 70% времени разговора. Это пробуждает в собеседниках симпатию друг к другу. Неудивительно, что нервным, запуганным людям, которые встречаются с собеседником взглядом не более 30% времени разговора, мало кто доверяет<sup>12</sup>.

Но у вас может вызывать беспокойство тот факт, что получится *слишком* уж пристальный контакт глаза в глаза. Помните вопрос, который мы задавали в анкете?

**Сколько процентов времени люди обычно смотрят друг другу в глаза во время общения?**

- A. 31%.
- B. 51%.
- V. 61%.
- Г. 91%.

Я задавала этот вопрос сотням людей. Выяснилось, что у всех свои представления о том, какая продолжительность визуального контакта нормальна.

Британский социальный психолог доктор Майкл Аргайл обнаружил, что, когда разговаривают жители западных штатов США и европейцы, они в среднем удерживают визуальный контакт **61% времени (В)**. По его мнению, 41% визуального контакта происходит, пока человек говорит, а 75% — пока слушает<sup>13</sup>. Так что в следующий раз, когда будете с кем-нибудь разговаривать, постарайтесь объективно оценить, сколько времени у вас ушло на визуальный контакт. И вот еще о чем следует помнить.

- Обратите внимание на цвет глаз собеседника.
- Не смотрите поверх его головы в попытках увидеть, что происходит у него за спиной.
- Удерживайте контакт глаза в глаза 60–70% времени.

**Итог.** Используйте визуальный контакт, чтобы выстроить доверительные отношения. Смотрите собеседнику в глаза пристально, чтобы ощутить связь с ним.

## САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ОРУЖИЕ

Если вы научились производить сильное первое впечатление, это не значит, что вы навсегда избавились от боязни сцены. Всякий раз, выходя к оркестру, Арильд Реммерайт от волнения не находит себе места. Известный оратор TED доктор Брене Браун вспоминает, что выступать на сцене было ужасно — а ведь ее речь набрала больше всего просмотров за все время.

«Одним из самых волнующих событий в моей карьере было выступление на TED в Лонг-Бич. Помимо всех страхов, которые сопровождают восемнадцатиминутное выступление перед успешной аудиторией с высоким уровнем ожиданий (которое к тому же снимают на камеру), у меня был еще один источник стресса: я была последним оратором и закрывала церемонию», — вспоминает Браун.

Но Браун вышла на сцену как победитель: расправив плечи, вынув руки из карманов. Она убедилась, что ей хорошо видно аудиторию. «Когда я, наконец, вышла на сцену, то в первую очередь установила визуальный контакт с несколькими гостями в первых рядах. Я попросила работников сцены подсветить зрительный зал, чтобы я хорошо видела пришедших. Мне было необходимо это ощущение единства», — объяснила она<sup>14</sup>.

«Сила трех» — ваш надежный помощник в ситуациях, когда нервы не на шутку расшалились. Она поможет произвести правильное первое впечатление: когда вы поймете, как это работает, вы не будете переживать и сможете расслабиться. Так же как Реммерайт или лучшие ораторы TED, вы можете сделать так, чтобы на вас обратили внимание в первые же секунды, как будто говоря аудитории с помощью невербальных средств: вы можете доверять мне, у меня беспроигрышная идея, я здесь, чтобы помочь вам. Так мы добиваемся того, чтобы люди нас запомнили.

## ЗАДАНИЯ

1. Отработайте рукопожатие с другом или коллегой, которым доверяете. Попросите их честно оценить ваше рукопожатие.
2. В следующий раз, общаясь с кем-то, используйте «позу человека, готового к действию». Чувствуете разницу?
3. Поддерживайте визуальный контакт 60–70% времени общения.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

У вас всего несколько секунд, чтобы произвести потрясающее первое впечатление.

- Убедите собеседника, что вам можно доверять, показав ему свои руки.
- Почувствуйте себя победителем, используя «позу человека, готового к действию».
- Пусть визуальный контакт занимает верное количество времени.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

## ГЛАВА 3

# БУДЬТЕ ИСКРОМЕТНЫ

*Как построить увлекательную беседу*

В самом центре Боготы спрятаны сокровища. И Джеффер Карийо Тоскано, наш проводник, помогает нам их найти. Мы петляем по узким мощеным улочкам Ла-Канделарии — одного из старейших районов Колумбии.



«Смотрите в оба, — говорит Джеффер, указывая на крыши домов в испанском колониальном стиле и осыпающиеся балкончики в стиле барокко, — они могут быть где угодно». Мы поднимаемся по узкой лестнице, едва не споткнувшись о котят, дремлющих на солнышке,

и понимаем, что нашли первое сокровище. Что же мы ищем, спросите вы? Граффити. Художник умудрился уместить между двумя заколоченными окнами самое красивое произведение искусства, которое я когда-либо видела. Это портрет туземки, устремившей взгляд в небо, словно в молитве или в поисках дождя. У меня перехватило дыхание.

Мы прочесываем улицы, и Джеффер указывает нам на рисунки, которые я бы сама не заметила: портрет на водосточной трубе, гриб на двери в стиле ар-деко, крошечная колибри на входе во внутренний дворик. Он внимательно следит за тем, что привлекает наше внимание, где мы делаем фотографии, кто и почему восклицает «О!», а кому явно скучно.

По ходу экскурсии он играет в игру на запоминание: связывает имя каждого участника с названием страны, откуда тот родом, и к концу нашей встречи уже знает, кого как зовут. Затем он просит каждого рассказать свою историю. Джефферу любопытно, что заставило нас часами ходить по городу в поисках граффити — ведь мы не типичная туристическая группа.

Мало-помалу он находит что-нибудь значимое для каждого из нас. Одна женщина из нашей группы, например, работает в некоммерческой компании, занимающейся сохранением тропических лесов Южной Америки. Чтобы ее порадовать, он приводит нас к огромной стене, на которой изображен колумбийский тропический лес.

Вдруг Джеффер узнает, что среди нас есть журналист из Америки. Мы петляем по улочкам вслед за гидом, и он приводит нас к картинке с явным политическим смыслом, сделанной в основании цементной плиты. Это черно-белое изображение Эдварда Сноудена, которое украшает вопрос «Герой или предатель?», написанный огромными печатными буквами. Журналист ошарашен и тут же начинает что-то строчить в блокноте, очевидно, готовя очередной материал для отправки домой.

Не отдавая себе в этом отчет, Джеффер использует фундаментальное правило человеческого общения — создает искры. Его способность завладевать вниманием превратила его «Граффити-тур»

по Боготе во вторую по количеству положительных отзывов экскурсию на сайте Trip Advisor. А газета New York Times назвала этот тур обязательным к посещению, если на Боготу у вас есть только 36 часов\*.

## ПУСТЫМ РАЗГОВОРАМ БОЙ!

Одно из лучших событий моего детства можно описать двумя словами: Space Mountain. Каждое лето мы с семьей ездили в «Диснейленд». Это было главное событие года, и мы, дети, считали дни до момента, как будем радостно бегать по дорожкам аккуратно подстриженного парка, пахнущего сахарной ватой.

Существовала только одна проблема. Я была не очень высокой, и меня не пускали на лучшие аттракционы — особенно Space Mountain. Я смотрела, как старший брат встает к ростомеру: его курчавая шевелюра едва дотягивала до нужной отметки. Родители оставляли меня присматривать за младшими сестрами, а сами с братом уходили по темному коридору вдаль, ожидая страха и трепета. Я же должна была сидеть в Tiki Room\*\*. Помню свой страх и трепет, когда моя самая младшая сестра вылетела из вращающейся чайной чашки, поскольку я разрешила ей не пристегиваться (никогда, **никогда** не рассказывайте об этом моей маме).

И вот наступило памятное лето: я стала доставать до заветной линии. Я заняла место в вагончике в виде ракеты и крепко ухватилась за ручки. В следующие две минуты произошло то, что определило всю мою дальнейшую жизнь. На Space Mountain мне сорвало крышу от счастья. Всю жизнь у меня было смутное ощущение, что мне чего-то не хватает, но я даже не догадывалась чего. Медленные, монотонные подъемы на карусели «Дамбо, летающий слоненок»

---

\* Вы можете найти другие изображения колумбийских граффити на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

\*\* Один из аттракционов в Диснейленде, представляющий собой тематический павильон, посвященный божеству Тики. *Прим. перев.*



не шли ни в какое сравнение с этими головокружительными выкрутасами. Скорость, которую мы набирали на паровозе, идущем вокруг парка, была смешной по сравнению с нашим безрассудным лихачеством в ракете!

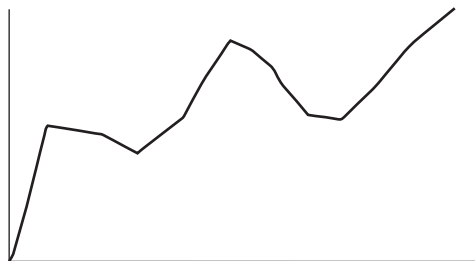
В тот день мы с братом катались на Space Mountain снова и снова, и я поклялась, что никогда в жизни больше не вернусь на детские карусельки.

То же происходит и во время общения. Фигурально выражаясь, большую часть жизни мы — в плане общения — катаемся на карусели. Наши беседы быстро забываются, ведь мы не получаем стимула и не чувствуем особой радости. Наш энергетический уровень выглядит примерно так.



Это пустой светский разговор. Нет ни головокружительных пиков, ни интересных поворотов. Наши разговоры заканчиваются, и мы о них забываем — к счастью, хотя бы помним, как зовут собеседника и о чем мы говорили. Я же хочу познакомить вас с идеей Большого разговора.

Он похож на Space Mountain. Все начинается с предвкушения, затем вы плавно скатываетесь в обсуждение, смеетесь, поднимаясь выше и выше, по мере того как беседа становится интереснее. Ваш энергетический уровень выглядит так.

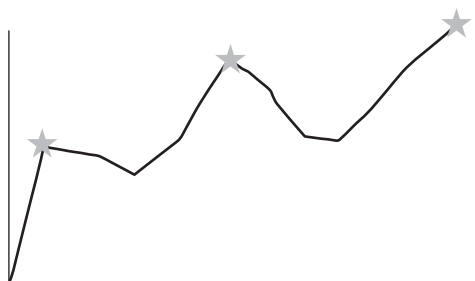


Как и после американских горок, после классного разговора вам, во-первых, безумно весело, а во-вторых, вы понимаете, что не согласны уже на глупые разговоры ни о чем. Чтобы забыть о том, что это, вам нужно приложить усилия. Как и все, что касается принципов человеческого общения, Большой разговор предполагает очерчивание социальных норм, изменение статус-кво и переписывание сценариев привычного поведения.

Чтобы прокатиться на американских горках, нужны всего несколько сантиметров роста. То же справедливо и для Большого разговора.

## УМЕНИЕ БЫТЬ ИСКРОМЕТНЫМ

За что мы любим горки? За пики. На самой верхотуре испытываешь неописуемый восторг, поэтому мы с таким ликованием и ждем момента, когда, наконец, сможем прокатиться. Большой разговор характеризуется эмоциональными пиками того же рода. Самые запоминающиеся беседы всегда сопровождаются выплесками энергии и адреналина — я называю такие звездные моменты «искрами».



## ХИТРОСТЬ № 3. ИСКРОМЕТНОСТЬ

Используйте уникальные темы для разговора, чтобы общение было приятным и запоминающимся.

Во время Большого разговора искр множество: это все приятные моменты, о которых мы потом вспоминаем. Случалось ли вам по окончании разговора понимать, что он был просто потрясающим? А смаковали ли вы потом детали, заново проигрывая в уме самые классные моменты? Это все из-за коммуникационных искорок, которые дарят нам такие приятные ощущения.

Они вызваны дофамином<sup>1</sup>. Это нейромедиатор, который вырабатывается в миндалевидном теле, когда мы испытываем удовольствие: получаем подарок на день рождения, похвалу от руководителя или какую-то награду. Наш мозг оказывается затоплен дофамином. Вспомните радость, которая вас накрывает, когда вы заходите в магазин, а продавец объявляет: «Бесплатные образцы!»

Это ощущение восторга и есть чистый дофамин. Что интересно, он очень полезен для памяти. Молекулярный биолог Джон Медина приравнивает дофамин к ментальному маркеру. Он говорит, что дофамин полезен для памяти и незаменим при обработке информации. Можете считать его стикером, на котором написано «Запомни это!». Наклеивая такую химическую напоминалку на некий факт, вы гарантируете, что информация будет переработана более эффективно<sup>2</sup>. Иными словами, чтобы вас запомнили, нужно вызвать у собеседника удовольствие на химическом уровне. **Когда во время общения у вас вырабатывается дофамин, вы не только доставляете удовольствие собеседнику, но и чувствуете себя более значимым. А это, в свою очередь, усиливает впечатление от вас; повышаются шансы, что вас запомнят.**

А теперь важный вопрос: как показать собеседнику, что ваш мозг опьянен дофамином? Я бы предложила предусмотрительно держать в карманах небольшие презенты, как это делает волшебник на празднике, но, думаю, это не очень практично, да и карманы у деловых костюмов не сказать чтобы очень вместительны. Вы можете выражать

наслаждение вербально. Ведь презенты бывают не только в ярких упаковках. И вознаграждения не всегда имеют товарную цену. Причина удовольствия не обязательно кроется в физических ощущениях.

Есть три шага усовершенствовать общение и сделать так, чтобы оно стало более приятным и запоминающимся.

## ШАГ № 1. «РАЗЖИГАТЕЛИ БЕСЕДЫ»

Как-то я сидела в зеленой комнате утренней программы новостей и ждала, когда начнется часть, в которой участвую я. И вдруг в комнату вошла одна из моих любимых писательниц — Элизабет Гилберт, автор книги «Есть, молиться, любить»\*. Я напряглась, придумывая, что бы сказать. Мне до смерти хотелось поговорить с ней, но я понятия не имела, что покажется ей интересным. Что сказать литературному кумиру, автору бестселлеров и личному герою? Спросить о ее книге? Слишком прямолинейно. Спросить, откуда она? Слишком банально. Может, признаться, что я обожаю ее книги? Нет, как будто подлизываюсь.

Прежде чем я, наконец, собралась с духом, другой гость, сидевший в той же комнате, улыбнулся, глядя на нас обеих, и спросил: «А вы любите суп?»

Хорошее начало беседы — я бы до такого не додумалась. Я была благодарна. Я с удивлением воззрелась на человека, задавшего вопрос, и задержала дыхание: как же, интересно, Гилберт на это отреагирует? Но, на мое удивление, Элизабет («Зовите меня Лиз», — заявила она тут же) радостно хлопнула в ладоши и тут же принялась рассказывать нам рецепты своего любимого зимнего супа. Мы обсудили рагу, которые готовила ее бабушка, и со смехом вспомнили опасности, связанные со здоровым питанием во время путешествий. Кто бы мог подумать, что вопрос о супе вызовет такую живую и веселую дискуссию?

Позже я узнала, что второй гость, ждавший очереди в той комнате, был поваром, готовившим к публикации поваренную книгу о супах, а Лиз находилась в одном из своих промотуров и путешествовала по Западному побережью.

---

\* Издана на русском языке: *Гилберт Э. Есть, молиться, любить*. М. : Рипол-Классик, 2015.

Обычно беседа выстраивается так.

— Чем вы занимаетесь? О, здорово. А откуда вы? Мм, никогда там не бывал. А что вас привело сюда? Понятно. Что ж, пойду возьму еще что-нибудь выпить...

Скучища! Такие разговоры похожи на детские карусельки. Тут нет ни эмоционального стимула, ни искры, ни высот. Вы просто медленно катитесь к развязке, не сулящей ничего, кроме разочарования. Настало время опробовать Space Mountain.

Понимаю: иногда нам лень, а иногда мы боимся затронуть новые темы. Но зачем следовать почти одинаковым сценариям в каждом разговоре? Зачем начинать беседу с новым клиентом, если она будет такой скучной, что он все равно ее потом и не вспомнит? Зачем вообще общаться на автопилоте?

Большой разговор подразумевает свежие вопросы, которые высекают коммуникативные искры. Я их называю «разжигателями беседы». Они вызывают новые идеи, поднимают темы, которые никому не пришли бы в голову, начинают глубокие дискуссии.

Почему мы испытываем удовольствие от новизны? Нейробиологи доктора Нико Бунзек и Эмра Дюзель провели исследование, которое озаглавили «Причудливые эксперименты» (The Oddball Experiments)<sup>3</sup>. Ученые показывали участникам серию изображений, сканируя при этом поведение их мозга с помощью МРТ. На большинстве картинок были одни и те же лица и одно и то же место. Но время от времени участникам показывали «причудливые» изображения.

Пока они смотрели на каждое фото, ученые замеряли прилив крови к разным органам и обнаружили, что необычные картинки активируют «центр новизны» в мозге (черное вещество\* и вентральная область покрышки\*\*). И вот почему для нас так важна новизна.

**Память и обучение:** причудливые снимки активировали те зоны мозга, которые находятся под воздействием гипоталамуса, отвечающего

---

\* Черное вещество (лат. substantia nigra) — составная часть экстрапирамидной системы (структуры, участвующей в управлении движениями; находится в области четверохолмия среднего мозга. *Прим. ред.*

\*\* Вентральная область покрышки (вентральная тегментальная область) — часть среднего мозга, расположенная дорсомедиально по отношению к черному веществу и вентрально — по отношению к красным ядрам. *Прим. ред.*

за обучение и память. Новизна заставляет мозг оживиться, сосредоточиться и обработать полученную информацию. Хотите, чтобы люди запомнили ваше имя? Выражайте всем своим видом живость и новизну.

**Удовольствие:** центр новизны связан с дофаминовыми проводящими путями в амигдале — миндалевидном скоплении нейронов в основании мозга. Новые идеи и темы для обсуждения провоцируют в этой зоне мощный выброс дофамина, из-за чего мы чувствуем себя просто восхитительно.

**Интерес:** под влиянием дофамина нам хочется искать новые виды вознаграждения. Короткая, неизбитая беседа вдохновляет участников углубиться в нее и продолжить общение. Доктор Дюзель объясняет: «Когда мы имеем дело с чем-то новым, мы видим в этом потенциал для получения вознаграждения. И именно он дает нам мотивацию исследовать окружение»<sup>4</sup>.

Если мы откажемся от привычных сценариев беседы, общение будет доставлять нам гораздо больше удовольствия и мы будем лучше запоминать, о чем шла речь.

В 2016 году мы заключили партнерское соглашение с Корпусом милосердия (Mercy Corps), Обществом информационного управления (Society for Information Management) и Girls Inc., чтобы провести серию экспериментов в области нетворкинга. В рамках исследования мы объединили в пары более 300 участников, чтобы посмотреть, какой эффект дают разные фразы, открывающие беседу. У каждой пары было по семь списков.

Как только все расселись, мы начали. Каждая фраза означала старт нового трехминутного раунда. По окончании этого времени мы ударили в гонг, и каждый участник оценивал качество беседы: 1 балл — «скучно», 5 баллов — «отлично». Вот все семь раундов. Можете угадать, какие три получили наивысшие оценки?

- Расскажите о себе.
- Как дела?
- Что было самым ярким событием дня?
- Чем занимаетесь?

- Собираетесь делать что-нибудь интересненькое в ближайшее время?
- Что вас привело сюда?
- Чем вы сейчас увлечены?

Тут были явные победители. Вот фразы в порядке убывания привлекательности.

- Что было самым ярким событием дня?
- Чем вы сейчас увлечены?
- Собираетесь делать что-нибудь интересненькое в ближайшее время?
- Расскажите о себе.
- Что вас привело сюда?
- Чем занимаетесь?
- Как дела?

Иногда мы берем мешок и складываем в него записки с открывающими фразами, а затем просим участников выбрать одну и записываем, кому что досталось. Самые популярные: «Чем вы увлечены сейчас?» и «Расскажите что-нибудь о себе».

Проблема в том, что фразы, которые мы используем чаще всего — «Чем занимаетесь?» и «Как дела?», — оцениваются как самые скучные. Почему же мы продолжаем ими пользоваться?

Мы придерживаемся одного и того же сценария просто в силу привычки. Используем скучные фразы, потому что не нужно покидать зону комфорта: с ними надежнее. Но в зоне комфорта никогда не происходит ничего искрометного. **Если вы продолжите использовать те же модели общения, вы всю жизнь будете вести пустые, незапоминающиеся разговоры.**

А как насчет того, чтобы опробовать наши лучшие «разжигатели беседы»?\*

---

\* Мы постоянно пополняем список наших излюбленных «разжигателей беседы». Более подробную информацию можно найти на сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

Вместо...	Говорите...
Как работа?	Работали в последнее время над чем-нибудь интересным?
Как дела?	Что было самым ярким событием дня?
Чем занимаетесь?	Чем вы увлечены сейчас?
Как семья?	В отпуск скоро поедете?
Откуда вы?	Расскажите что-нибудь о себе.
Как поживаете?	Какие планы на выходные?
Много дел в последнее время?	А как вы отдыхаете?

Новизна не просто обогащает вашу личность, но и добавляет искр общению и онлайн, и офлайн. OkCupid — сайт знакомств, на котором зарегистрированы более 3,5 млн пользователей. Владельцы анализируют активность участников, чтобы вычислить успешные паттерны<sup>5</sup>. Интересная деталь: по мнению сооснователя Сэма Ягана, у мужчин, начинающих онлайн-общение со слова «здравствуйте», шансы на успех на 40% выше, чем у тех, кто пишет «привет» или «хай». Чем оригинальнее будет приветствие, тем лучше.

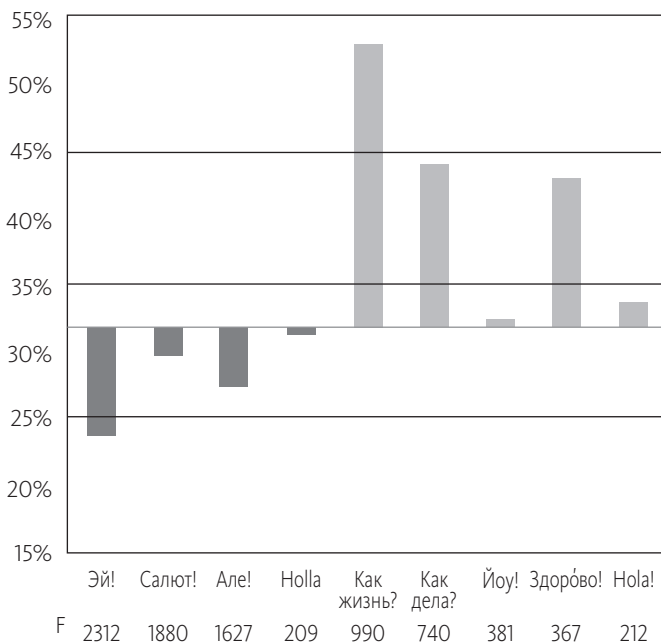
Типичные «привет», «здрасьте», «хай», как правило, получают очень низкие оценки, а «здорово», «hola» и «йоу» ценятся выше. Лучшие приветствия — «Как жизнь?» или «Как дела?» — это вопросы. Хотя это и неформальные выражения, они делают свое волшебное дело — вышибают коммуникативную искру<sup>6</sup>.

Перестаньте задавать одни и те же скучные вопросы. Поищите темы, которые заинтересуют собеседника, покажутся ему увлекательными, выбьют искру.

**Бонус.** Иногда, если я нервничаю и боюсь использовать неопробованный «разжигатель беседы», то говорю собеседнику: «Я на особой коммуникативной диете и стараюсь исключить пустую беседу из своего рациона. Можно задать вам вопрос, который поможет разжечь беседу? Я как раз сейчас тестирую этот вариант». Уже сама постановка



### Приветствие «Привет!»



F — частота использования этих приветствий на 10 тыс. отправленных сообщений

Рейтинг ответов, содержащих ключевые слова в числе первых семи

вопроса способствует выработке дофамина! Я *всегда* получаю положительный ответ: собеседник, как правило, подходит ближе, наклоняется, удивленно поднимает брови и восклицает что-нибудь вроде: «Да, конечно! Как интересно!»

## Шаг № 2. ИСПОЛЬЗУЙТЕ «ГОРЯЧИЕ КЛАВИШИ»

Как вариант, чтобы создать драматургию в общении, постарайтесь найти «горячие клавиши» собеседника. Это тема, хобби или вид деятельности, говоря о которых человек прямо-таки светится.

Вы поймете, что нащупали эти «клавиши», когда произойдет что-то из следующего.

- Человек начинает активно кивать, всем своим видом как будто говоря: «Точно!»
- Согласно мурлычет: «Мм-хм».
- Наклоняется к вам, чтобы было лучше слышно.
- Пишет вам в электронной почте более длинный ответ, чем принято.
- Постоянно восклицает: «Ого!» или «Ух ты!»
- Говорит вам: «Потрясающе!», «Интересно», «А расскажите еще?»
- Поднимает брови (это универсальный признак любопытства).
- Говорит «О» или «Ах».
- Улыбается и начинает оживленнее использовать жестикуляцию.

Если вы заметили что-нибудь из вышеперечисленного, знайте: вы только что нажали «горячую клавишу» и высекли пару искр.

Именно этого и добивается Джеффер Карийо Тоскано в своих турах. Он обращает внимание туристов на какие-то вещи или рассказывает историю, а сам смотрит, высек ли он искру интереса. Если да, то добавляет подробности.

Вы можете задействовать «горячие клавиши», используя «разжигатели беседы», которые прямой наводкой бьют по интересам собеседника. Проведя ряд экспериментов, специалисты OkCupid, работающие с базой данных, обнаружили: рассказывая о нестандартных интересах прямо, вы тоже добиваетесь поразительных результатов. Чем более специфическим будет ваш вопрос, тем скорее вы нащупаете «горячие клавиши».

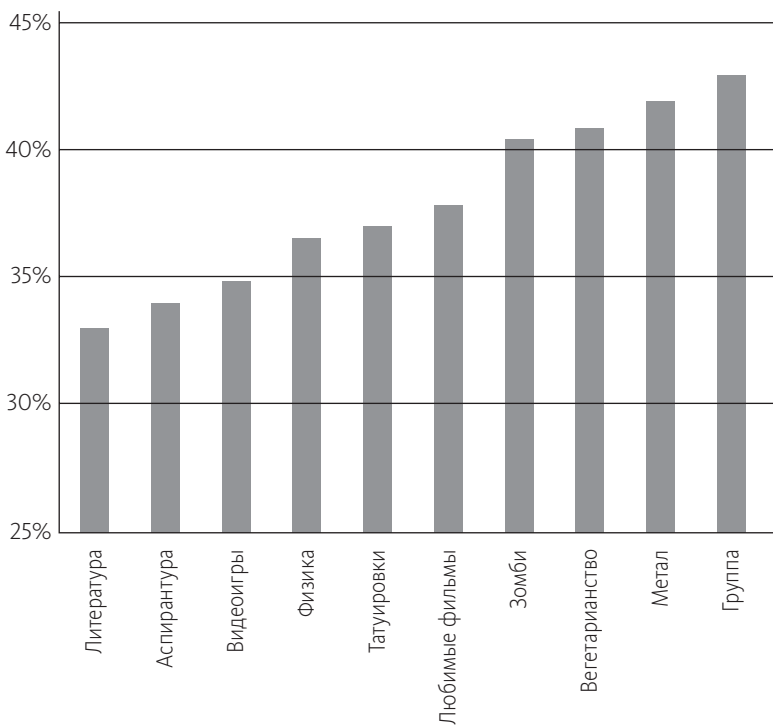
В общении, на которые отвечали чаще всего, были такие слова, как «металл»\*, «вегетарианец» и «зомби». Почему? Возможно, это были

---

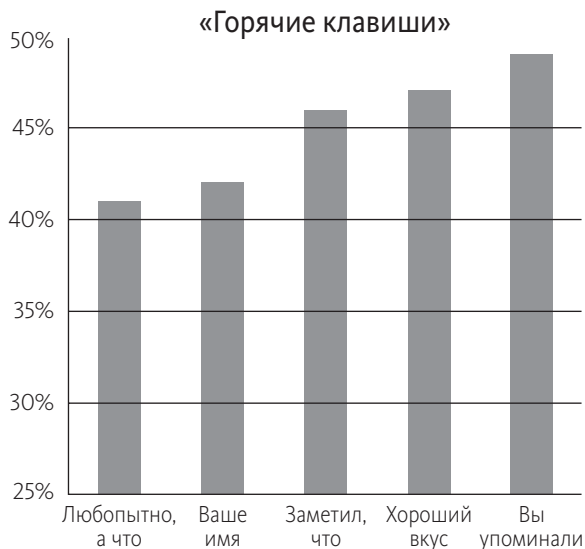
\* Имеется в виду музыкальный жанр. *Прим. ред.*

«горячие клавиши». Но даже если это и не так, у вас есть минимум три темы для беседы.

Специфические интересы, имевшие успех



Не отдавая себе в этом отчета, самые успешные пользователи обозначили потенциальные «горячие клавиши». Они смотрели на профиль заинтересовавшего их человека и пытались угадать, что могло бы стать «разжигателем беседы», которая обеспечит прилив дофамина. Словосочетания «вы упоминали», «хороший вкус» и «заметил, что» также отличаются высоким рейтингом.



Постарайтесь понять, что реально интересует собеседника. Ниже приведены вопросы, в которых я выделила возможные «горячие клавиши».

- Вы упоминали о том, что работали волонтером для **Big Brothers** — а вы всегда этим занимались?
- Вы заказали **аргентинское** — любите вино?
- Я обратила внимание на вашу **тканую** сумочку — вы сами ее сделали?
- Интересный акцент — вы **из этих мест**?
- Как раз смотрел на ваши **книжные полки** — а у вас хороший вкус!
- У вас красивое имя — так в вашей **семье** часто детей называют?
- Я видел, вы опубликовали классные фото своей **собаки** на Facebook — а почему вы завели домашнее животное?

Будьте уверены: если лицо собеседника просветлело от радости, вы обнаружили его «горячую клавишу». Теперь можно просить его рассказать о себе, интересоваться подробностями и вообще копать глубже. Это станет залогом отличного общения, а также поможет

выработке дофамина. Последнее — гарантия того, что собеседник вас запомнит.

В личном общении, по электронной почте или в телефонном разговоре, найдя «горячие клавиши», вы легко сможете высечь искру интереса.

### ШАГ № 3. ЗАСТАВЬТЕ ОКРУЖАЮЩИХ ВСТЯХНУТЬСЯ

Вы можете использовать коммуникативные искры и «горячие клавиши», чтобы немного встряхнуть окружающих.

В 1994 году трое исследователей наняли актера, чтобы он сыграл роль попрошайки. Они тестировали реакцию прохожих на вопросы.

- **Попытка 1.** Не поможете мелочью?
- **Попытка 2.** Не поможете четвертаком?
- **Попытка 3.** Не поможете? Мне нужно тридцать семь центов.

Отгадайте, какой оказался самым эффективным?

- **Попытка 1.** Не поможете мелочью? (Откликнулось 44% прохожих.)
- **Попытка 2.** Не поможете четвертаком? (Откликнулось 64% прохожих.)
- **Попытка 3.** Не поможете? Мне нужно тридцать семь центов (Откликнулось 75% прохожих).

Исследователи обнаружили, что необычные и вызывающие удивление вопросы привлекают гораздо больше внимания<sup>7</sup>. Это своего рода кофе для мозга. Уникальные вопросы, неожиданные истории и необычные случаи держат нас в напряжении. **Любая необычная ситуация заставляет встряхнуться.**

Когда вы стараетесь не выделяться в толпе, быть как все, это скучно. Когда вы действуете шаблонно и предсказуемо, вас легко забыть. Стараясь быть «обычным», вы становитесь скучным. Будьте собой: на свете нет ни одного человека, похожего на вас. Вы уникальны.

Если вы чудаковаты, сделайте это своей визитной карточкой. Кому нужно, обязательно заметит и оценит.

Но это не всегда так просто, как кажется. Сложно оставаться собой, когда вы не как все, даже если это и не бросается в глаза. Прежде чем начать пересыпать свою речь «искорками», я поэкспериментировала с некоторыми идеями в своем блоге. На большинстве сайтов написано «Кликните сюда» или «Пройдите по этой ссылке», я же решила попробовать кое-что особенное. Я разместила в блоге кнопку, на которой было написано: «Не кликайте сюда».

НЕ КЛИКАЙТЕ СЮДА

И знаете что? Это одна из самых посещаемых моих страничек — просто потому, что на кнопке написано что-то новенькое. Кстати, в качестве вознаграждения я всегда показываю своим посетителям, нажавшим кнопку, видео симпатичных детенышей животных.

Однажды я набралась храбрости и подумала: а что если добавить несколько коммуникативных искорок в мою презентацию для лифта\*, чтобы сделать ее поострее?

«Я писательница».

Скучно! Когда попрошайка на улице интересуется, нет ли лишней мелочи, как это ни печально, мы его попросту не замечаем, потому что подобные вопросы слышим много раз. И я решила провести свой эксперимент под кодовым названием «Попрошайка». Я придумала три наименования того, чем занимаюсь, и распечатала визитки, указав для каждой группы свой адрес электронной почты.

— Я писательница.

— Я пишу о людях.

— Моя профессия — наблюдать за поведением окружающих.

---

\* От англ. elevator pitch — короткая презентация продукта или проекта, которая должна быть настолько короткой, чтобы ее можно было произнести за время поездки на лифте. *Прим. перев.*

В следующие несколько недель, когда кто-нибудь **спрашивал** меня «Кем вы работаете?», я **использовала один из вариантов** и протягивала соответствующую визитку, *если ее просили*. Я стала отслеживать не только какие карточки давала чаще, но и на какой адрес приходило больше писем.

Неудивительно, что карточка с надписью «Я писательница» была не так уж популярна, да и людей, которые хотели продолжить общение со мной, оказалось мало. Карточка, на которой значилось «Моя профессия — наблюдать за поведением окружающих», как правило, вызывала улыбку, и у меня тут же просили визитку. Я даже начала экспериментировать с фотографиями — как выяснилось, на фото люди реагировали активнее, и эти визитки приносили мне новых клиентов.



**Ванесса ван Эдвардс**

Писатель, исследую поведение

Раз уж мои коммуникативные искорки делали свое дело, я подумала: может, они будут полезны кому-то еще. Одно из моих любимых телешоу называется Shark Tank («Акулий водоем»). Суть такова: предприниматели должны презентовать свои бизнес-идеи жюри, состоящему из потенциальных инвесторов. Их в программе называют акулами. Мне было интересно, есть ли в таких выступлениях какие-нибудь паттерны. И тогда я решила провести большой эксперимент под кодовым названием Shark Tank.

По данным за январь 2016 года в шоу приняли участие 495 предпринимателей. Из них 253 получили деньги для своего бизнеса, а 242 — нет. В чем же дело? Мы проанализировали каждое выступление и обнаружили существенную разницу между успешными предпринимателями и теми, кто не получил желаемого. Первые использовали в своих выступлениях коммуникативные искорки и «горячие клавиши». **Те участники, чьи идеи были нестандартны, кто пытался сделать что-то хоть чуть иначе, использовал методы интерактивного взаимодействия, имели больше шансов на победу.**

Большинство успешных предпринимателей — 63% — использовали уникальный метод презентации, чтобы заполучить сделку. Некоторые из них, например бизнесмен из Mr. Tod's Pie Factory, принесли талисман. Другие приходили со знаменитостями: например, участник, ратовавший за Broccoli Wad, появился вместе с Винсентом Пастором из сериала «Клан Сопрано». А участники, представлявшие Kisstixh, даже заставили поцеловаться членов жюри Кевина О'Лири и Барбару Коркоран, чтобы те имели возможность попробовать бальзам для губ, производимый их компанией.

Вот так предприниматели высекали искры и создавали кульминационные моменты выступлений. В каждом выпуске программы члены жюри — акулы — слышат много речей, поэтому, когда участник демонстрирует что-то новенькое, у инвесторов вырабатывается дофамин и они словно просыпаются\*.

Коммуникативные искры добавляют топлива любому общению. Мне нравится использовать неожиданные фразы, вызывающие удивление: собеседник тут же начинает проявлять интерес. Частенько вместе с визиткой я протягиваю леденец, на котором написано: «Сделаем из вашего проекта конфетку!»

---

\* Вы можете найти все паттерны, которые мы выделили во время просмотра Shark Tank, в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).





Сделаем из вашего проекта конфетку!

Когда клиенты приходят в мой офис, вместо кофе я предлагаю им горячее какао. Во время выставок я держу на столе вместо мятных конфет миску леденцов с шипучкой. В гостевой ванной у нас дома установлен автомат с конфетками Pez в виде робота из «Звездных войн», а также есть подарочная книга для тех, кто любит совать нос не в свои дела и не преминул заглянуть в наш шкафчик для лекарств. Я посылаю людям эпифиты\* вместо цветов. По всему своему сайту я раскидала «пасхалки» (скрытые ссылки, кликнув на которые гости могут посмотреть видео, где я рассказываю какой-нибудь анекдот с бородой).

Подумайте, как добавить энергии в разные сферы своей деятельности. Тогда у вас в жизни появится множество моментов, провоцирующих выработку дофамина. Конечно, тут нужна смелость, зато в корне изменится ваше общение, презентации, встречи, вечеринки. Они станут уникальными. Вот еще несколько идей, которые добавят в ваше взаимодействие с другими коммуникативных искорок.

---

\* Особый тип растений, которые используют в качестве субстрата не почву, а другие растения, поселяясь на их стволах, ветвях и даже листьях. *Прим. перев.*

**Добавьте перчинку в название своей профессии.** В компании Quicken Loans, занимающейся недвижимостью, есть такая должность, как «мастер на все руки». Это человек, который занимается всем понемногу. Издательская компания Houghton Mifflin Harcourt называет сотрудников, работающих на ресепшен, «специалистами по первому впечатлению», ведь именно они приветствуют приходящих в офис гостей.

**Перестаньте постить в Instagram фотографии еды и закатов.** Публикуйте то, чего никто раньше не видел. Молодая мама, фотограф Лора Изумикава начала выкладывать потрясающие фотографии своего новорожденного малыша, одетого как знаменитости или персонажи мультфильмов. У нее более 400 000 подписчиков, о ее аккаунте рассказали на страницах Huffington Post, BuzzFeed и Inside Edition.

**Добавьте к своей подписи в электронной почте какую-нибудь необычную цитату.** Ной Кэган, создатель операционной системы и анализатора электронной почты, придумал забавный способ подписывать свои электронные письма: Ps. Y u NO install the free SumoMe.com to get more e-mail subscribers? («Почему бы вам не установить бесплатную версию SumoMe.com, чтобы получить больше подписчиков на новостные письма по электронной почте?») Ошибки, специально допущенные в написании фразы, а также игра слов в популярном меме\* превращают эту просьбу в нечто уникальное и вызывают у пользователей желание пройти по ссылке.

— **Не предлагайте клиентам кофе; угостите их ванильным чаем, лимонадом или кейк-попом\*\*.** Когда я зарегистрировалась в знаменитой гостинице Сан-Диего, L'Auberge Del Mar Hotel, мне вручили ключ от номера и маленький кекс — вот вам

---

\* Y u NO — сокращение от Why you no: грамматически неверная конструкция, которая означает «Почему бы тебе не», более известна как «Ну почему». *Прим. перев.*

\*\* Он же попкейк, от англ. cake-pop/popcake — разновидность кондитерских изделий в виде небольшого бисквитного пирожного на палочке. *Прим. перев.*

и приветственный подарок! Моя поездка на лифте и первые моменты пребывания в отеле были сладким блаженством.

- **Перестаньте угощать гостей в духе «чем богаты, тем и рады».** **Состряпайте то, чего еще никто не готовил.** Pinterest — неиссякаемый источник вдохновения; вы можете приготовить радужные кексы, мороженое с воздушным рисом или картофельные чипсы со вкусом маринованных огурчиков.
- **Вместо того чтобы отправлять открытки со словами благодарности, отправляйте наклейки с приятными надписями.** Или значки, или леденцы на палочке, или попкорн. На конференции Be Sage, на которую съехались специалисты по организации свадеб, участникам раздали книжки-раскраски и карандаши — чтобы не скучали во время заседания или скоротали время в самолете на обратном пути. Всем очень понравилась эта затея, и участники потом делились своими творениями в соцсетях, помечая их соответствующим хештегом.

Не бойтесь опробовать новую шутку, рассказать глупую историю или использовать нестандартную фразу для начала беседы. Это принесет изюминку в ваш вечер, добавит оригинальности и подарит вам незабываемое общение.

Это не клиент должен потрудиться, чтобы запомнить вас. Это ваша обязанность и ответственность — сделать так, чтобы у него не было ни единого шанса вас забыть.

*Патрисия Фрипп,  
бизнес-тренер, мотивационный спикер*

## БОНУС: НАЗОВИТЕ МЕНЯ ПО ИМЕНИ

Вы, должно быть, слышали о том, что, если ввернуть в разговор имя собеседника, ему будет очень приятно. Вам, мне, да кому угодно: мы любим сам звук своего имени.

Деннис Кармоди и Майкл Льюис обнаружили: когда кто-то называет нас по имени, у нас существенно усиливается мозговая деятельность (по сравнению с реакцией на чужие имена); это заметно по активации лобной средней и височной верхней части коры головного мозга — а также по мозжечковой миндалине и гиппокампу<sup>8</sup>.

Вот почему туры Джеффера имеют такой успех. Он специально старается как можно быстрее запомнить имена всех участников.

Для вас это проблема? Уже нет. Вашему вниманию предлагается мой трехступенчатый метод «Играй-запоминай», который вы можете использовать всякий раз, когда с кем-то знакомитесь.

1. **Познакомился — повтори.** Услышав, как человека зовут, обратитесь к нему по имени. «Рада познакомиться, Элиза!» или «Элиза, это моя коллега Дженна». Это активирует слуховую память и позволяет вам услышать имя, произнесенное вашим голосом. Параллельно вы обеспечиваете собеседнику небольшой выплеск дофамина.
2. **Произнеси по буквам.** А теперь нужно запомнить имя визуально. Специалист по памяти доктор Гэри Смолл учит нас произносить про себя имя человека, с которым мы только что познакомились, по буквам: так мы его лучше запомним<sup>9</sup>. Вы можете даже составить себе какой-то визуальный образ.
3. **Придумай ассоциацию и заякори ее.** Наконец, свяжите услышанное имя с знакомым, которого зовут так же. Это даже может быть кто-нибудь из знаменитостей. Например, всякий раз, когда я знакомлюсь с каким-нибудь Мэттом, я сразу же мысленно усаживаю его за стол для покера, за которым уже сидят все известные мне Мэтты.
4. **Бонус.** Если имя уникальное или просто редкое, свяжите его со словом, которое максимально на него похоже. Например, как-то раз я познакомилась с парнем по имени Сайдр (очень похоже на название напитка) — я сразу же представила себе бокал пенного сидра. Мой собеседник был в шоке, что к концу вечера я смогла вспомнить, как его зовут.

Это упражнение с именами требует небольшой тренировки, но согласитесь: правда, весело? Я настоятельно рекомендую обучить этому методу всех своих коллег, потому что так можно помочь друг другу придумывать якоря при знакомстве с людьми.

**Совет инсайдера.** Если вы напрочь забыли имя, воспользуйтесь системой, которую заранее выработаете совместно с теми, с кем пришли на мероприятие. Всякий раз, когда вы представляете своим друзьям кого-то, они должны спросить имя этого человека. Например, если мой муж говорит: «Я бы хотел представить вас моей жене» и не упоминает при этом имени своего нового знакомого, это означает, что он того не знает. И тогда в игру вступаю я: «Очень рада познакомиться. Как вас зовут?» Просто, как дважды два.

## ДОБАВЬТЕ ИСКР

Если вы хотите стать на редкость приятными в общении, дело за вами: высекайте искры. Обращайтесь к собеседнику по имени, пользуйтесь шпаргалкой экспромтов, ищите «горячие клавиши» для усиления драматургии. Откажитесь от любимого коммуникативного автопилота. Отступите от стандартных сценариев, постарайтесь высечь искру. Перестаньте пассивно слушать собеседника — почешите его самолюбие за ушком. Будьте запоминающимися, запоминая людей, с которыми разговариваете, — начиная с их имен и заканчивая интересами. Завяжите с пустыми разговорами — положите начало крепким взаимоотношениям.

## ЗАДАНИЯ

1. Используйте один «разжигатель беседы» на этой неделе и посмотрите, как эта фраза скажется на качестве вашего взаимодействия с людьми.
2. Добавьте в свои презентации и в подпись к электронным письмам фразы, которые будут лестны и интересны вашим собеседникам.

3. Включите телевизор и найдите шоу, которое вы никогда не смотрели. Всякий раз, когда ведущий представляет нового участника, старайтесь запомнить его имя, используя наш трехступенчатый метод. Вы ничего не теряете, к тому же эта стратегия не требует сложных манипуляций.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Нам неприятно в окружении зануд, мы не можем их запомнить, нам с ними скучно. Лучший способ получить стимул для общения и сделать его запоминающимся — высечь коммуникативные искры. Нас тянет к тем, кто доставляет нам ментальное удовольствие, чешет за ушком наше самолюбие, держит нас в тонусе и помнит наше имя.

- Бросьте избитые сценарии ведения беседы и смените светскую беседу о том о сем на Большой разговор.
- Найдите темы, которые заводят людей.
- Высекайте искры, называя собеседника по имени, задавая необычные вопросы и заводя разговоры на темы, которые еще не поднимались.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

# В СВЕТЕ ПРОЖЕКТОРА

*Как быть самым запоминающимся человеком в комнате*

Мой обет молчания длился семь дней. Никаких разговоров. Записывать ничего нельзя. Никаких постов в соцсетях. Никакой переписки по электронной почте. Та неделя, посвященная самоанализу и поиску себя, была одним из самых сложных периодов в моей жизни. Я чуть с ума не сошла.

Вся эта история началась в тот день, когда одна моя подруга, которую я всегда знала как человека доброго и искреннего, обронила фразу, имевшую эффект разорвавшейся бомбы. Ее конструктивное замечание стало самой жесткой критикой, которой я когда-либо подвергалась: «Ты постоянно перебиваешь».

Я была в ужасе и попыталась докопаться до истины: «Что ты хочешь сказать? Я перебиваю, когда ты что-то рассказываешь?»

«Да, — мягко ответила она и запустила в меня очередную гранату. — Я много раз слышала, как ты и с другими себя ведешь так же».

Бабах! Я в шоке. Как же стыдно! Я призадумалась и проанализировала свое поведение: я до жути боюсь ситуаций, когда повисает неловкое молчание, кто-то заканчивает предложение, а собеседник не знает, что сказать дальше. Чтобы избежать таких неловких пауз, я и начала перебивать. Что еще хуже, я стала заранее готовить ответ, слушая собеседника вполуха. Так выстраивать общение в корне неверно — это неуважительно и утомительно для всех.

Я поняла, что, если хочу научиться быть хорошим слушателем как можно скорее, мне нужно перестать отделяться холодными, деловыми фразами. И я решила: обет молчания. 10 августа 2014 года

я предупредила всех своих читателей и коллег, что буду молчать. Я хотела побыть в тишине до тех пор, пока она не перестанет действовать на меня так угнетающе.

Но было во всем этом одно **но**. Даже если, соблюдая обет, я не могла говорить, я все равно хотела слушать. Поэтому вместо того чтобы прятаться дома с книжкой в руках, я заставила себя посещать все обычные встречи, нетворкинг-мероприятия, ужины. Все как всегда, только теперь я молчала. Я физически присутствовала, но не могла думать о каких-нибудь остроумных репликах, смешных историях или благодарственных письмах, которые я обычно отправляла после. Моей целью было просто слушать, задействовав весь свой мозг, без остатка. Я даже не позволяла себе ничего записывать — потому что в таком случае я бы все равно пыталась придумать какие-нибудь умные ответы, вместо того чтобы слушать. Единственное послабление, которое я себе дала, были четыре заготовленные заранее карточки: их я предполагала показывать новым знакомым.

1. «Я приняла обет молчания. Я стараюсь стать хорошим слушателем».
2. «Пожалуйста, расскажите мне о себе».
3. «Прошу прощения».
4. «Спасибо, что позволили мне провести этот вечер в молчании».

Первый день был самым сложным. Едва войдя в комнату, где проходило нетворкинг-мероприятие, я поняла, что вспотела и вздрагиваю при малейшем шорохе. А что если своим видом я распугаю гостей? Что я буду делать во время этих ужасно длинных пауз, пока мои собеседники станут бороться с немым отвращением? Могут ли вас вышвырнуть с мероприятия, посвященного общению, если вы не общаетесь?

У меня случился приступ паники, когда ко мне подошел некий джентльмен и представился. Дрожащими пальцами я достала первую карточку: «Я приняла обет молчания. Я стараюсь стать хорошим слушателем».



К счастью (и к моему большому удивлению), он рассмеялся, а затем рассказал мне, как однажды, будучи студентом колледжа, из-за ларингита потерял голос — и это стало одним из самых классных и сумасшедших воспоминаний в его жизни. А потом он поведал мне, как несколько недель спустя он встретил свою будущую жену. А потом выразил надежду, что у них когда-нибудь будут дети. А потом и вовсе попросил у меня мою визитку. Я не произнесла ни слова. Мне это было и не нужно. Ему просто хотелось, чтобы его выслушали.

Все мы отчаянно хотим быть услышанными. Вот самое важное, что я узнала во время своего обета молчания: **лучшие беседы получаются не когда вы говорите, а когда вы слушаете.** Мне удалось получить гораздо больше бизнес-контактов за время недели молчания, чем за время конференции, на которую я ездила неделей раньше. Одна бизнес-леди даже написала мне на следующий день после окончания моего обета молчания электронное письмо, в котором говорилось следующее.

Здравствуйте, Ванесса! Я так много думала о нашей с вами беседе. Я только что записалась на ваш курс, посвященный языку тела, и не могу дождаться начала занятий. Если вдруг у вас будет свободное время в течение следующих нескольких недель, я с удовольствием выпила бы с вами кофе.

Это письмо меня просто поразило! Я ведь не сказала этой женщине ни слова, но каким-то образом наше «общение» запомнилось ей — и в результате у меня новый клиент. Как же так?

## УМЕНИЕ МОЛЧАТЬ

Мы никогда в этом не признаемся, но мы обожаем говорить о себе. На самом деле люди посвящают 30–40% своего вербального общения выворачиванию души наизнанку. И этот показатель увеличивается до 80%, если учесть такие социальные сети, как Twitter или Facebook.

Неврологи из Гарвардского университета, Диана Тамир и Джейсон Митчелл, обнаружили, что в нашем мозге происходят очевидные изменения, когда мы говорим о себе. Увеличивается активность в тех областях, которые затем в мезолимбической системе вырабатывают дофамин. Ключевое слово — дофамин<sup>1</sup>.

**Когда мы говорим о себе, мы получаем истинное удовольствие.** Участники одного эксперимента даже отказались от предлагаемых денег — лишь бы поговорить о себе и рассказать побольше. Вот оно как: люди готовы заплатить за возможность выразить свое мнение.

Именно эта наука стоит за известной фразой Дейла Карнеги «Чтобы быть интересным, будьте заинтересованным»<sup>2</sup>, а также за моим обетом молчания, который дал такие хорошие результаты. Когда вы интересуетесь, слушаете, даете людям высказаться, они испытывают удовольствие.

До обета молчания мой мозг не знал отдыха, пытаюсь придумать, что мне сказать дальше. Я не воспринимала то, что мне говорили, будучи слишком занята сочинением остроумных шуточек, вспоминая потрясающие истории и придумывая умные ответы. Общение мое, по сути, было просто ужасным. Я была рассеяна и в результате теряла собеседников. А потом — к моему удивлению — случилось так, что мое молчание завоевало мне больше друзей, чем когда-либо завоевывал мой энтузиазм. Означает ли это, что всем нам нужно хранить молчание при взаимодействии с другими людьми? Конечно, нет. Заинтересованность в собеседнике — лишь кусочек общего пазла.

**Шаг № 1:** когда вы задаете собеседнику вопросы, вызывающие в его мозге приливы дофамина, и слушаете, что вам отвечают, по вашему телу разливается удовольствие. Успех! Но основное кроется в следующем шаге.

**Шаг № 2:** как вы показываете, что вам важно сказанное? Что вы пытаетесь услышать в словах собеседника? Как вы реагируете на его крик души? Ведь отличный разговор не может быть односторонним.

Вот что я вам скажу: неделя, что я провела в абсолютном молчании, не просто помогла мне перестать перебивать собеседника. Она научила меня слушать его по-новому.

Я никогда не мог ничему научиться, пока говорил сам.

*Ларри Кинг,  
журналист, телеведущий*

## МОЛЧАЛИВЫЙ СЛОУН

Когда Альфред Слоун стал вице-президентом General Motors и взял бразды правления, компания испытывала трудности. В 1920 году доля автомобилей компании на рынке составляла 12%. Слоун мечтал о большем. И он решил, что лучший способ разобраться с конкурентами — а именно с компанией Форда — отправиться напрямик к дилерам, чтобы увеличить продажи. Слоун начал посещать дилерские представительства и слушать идеи, которые предлагали продавцы. Его уникальный метод был неслыханным для того времени — чем-то на грани ереси. Газета New York Times так писала об этом.

Возможно, вы удивитесь, узнав, — писал он, — что я лично посетил вместе с моими помощниками практически каждый город в США, от Атлантического побережья до Тихого океана, от Канады до Мексики. В этих поездках я разговаривал с 5–10 дилерами в день. Я встречался с ними на их рабочем месте, беседовал с ними, сидя за их столами, и выпрашивал у них идеи и критику, а также соображения по поводу их взаимоотношений с корпорацией.

Встречаясь с дилерами, Слоун не пытался переманить их на свою сторону или навязать им свои идеи. Однажды он сказал: «Я предпочитаю звать к человеческому уму и сообразительности, а не давить авторитетом». Его прозвали Молчаливым Слоуном, потому что «когда он слушал, он всегда делал это с напряженным вниманием глухого».

В компании General Motors Слоун оставался у руля до 1956 года. За это время он сумел инициировать основные крупные изменения в автомобильных технологиях: тормозные механизмы на всех четырех колесах, этилированный бензин, принудительную вентиляцию картера и подвеску Дюбонне. К тому моменту, когда он покинул

организацию, General Motors была одной из самых успешных компаний мира с долей на рынке, равной 52% (огромный скачок, если учесть, что начинал Слоун с 12%)<sup>3</sup>.

Личный друг Слоуна и ведущий теоретик менеджмента Питер Друкер приписывает успех товарища не его бесстрашной проницательности или безжалостной тактике ведения дел, а скорее стилю управления, в основе которого лежит умение слушать. Как же Слоуну удалось обучиться искусству слушать? Вот что он делал.

- Слоун проводил шесть дней в неделю на встречах: во время трех из них обсуждали официальную повестку дня, во время трех других — возникшие в ходе работы проблемы.
- Если не считать формулирования цели каждого собрания, Слоун обычно хранил молчание. Он почти никогда ничего не записывал и почти не говорил, лишь изредка уточнял детали, задавая вопросы. По словам Друкера, Слоун всегда заканчивал каждую встречу кратким подведением итогов и словами благодарности.
- По окончании каждой встречи Слоун выбирал одного руководителя, делал его ответственным за решение обсуждаемых вопросов, составлял меморандум с кратким описанием того, о чем говорили на собрании, намечал следующие шаги, рабочие назначения и сроки сдачи. Копия меморандума отправлялась всем участникам встречи<sup>4</sup>.

Слоун перевернул традиционное представление о том, как должно выглядеть эффективное руководство компанией. В 1931 году Массачусетский технологический университет (MIT) создал первую стипендию для сотрудников на руководящих должностях и назвал ее Sloan Fellows. А в 1950 году была основана Школа менеджмента Слоуна на базе этого университета.

В течение трех десятилетий Молчаливый Слоун **управлял компанией с помощью того, что слышал от других, а не того, что говорил сам**. Он внимательно слушал собеседника, а потом предпринимал какие-то шаги. Я называю такой подход «подсвечивать другого», «быть прожектором».

Вы обнаруживаете лучшее в себе, пытаетесь найти лучшее в других.

*Джин Бедли,  
Национальный просветитель года*

## НАВЫК № 1. БУДЬТЕ ПРОЖЕКТОРОМ

У меня есть небольшая слабость: я обожаю канцтовары. Меня ничто так не радует, как новая упаковка шикарных ручек, стопка блокнотов или комплект цветных листочков для заметок. Я помню, как мне от старшего брата достался мой первый в жизни ярко-желтый маркер — под словом «достался» я имею в виду, что попросту стащила его из братниного рюкзака.

Это тут же изменило дело! Благодаря этой маленькой яркой палочке я смогла выделять важную информацию в тексте, стала хватать все на лету, запоминать больше нового. Те, кто преуспел в общении, делают ровно то же: они используют коммуникативные маркеры. Они слушают собеседника очень внимательно, чтобы узнать о нем как можно больше, запомнить, о чем он говорил, а затем предложить ответное действие.

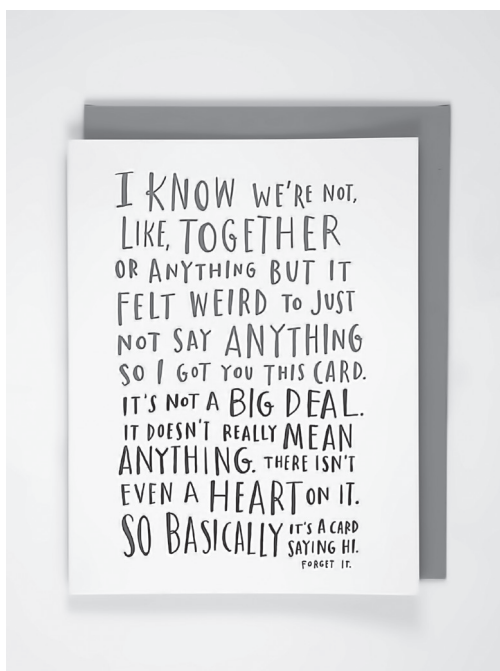
На данный момент вы уже разработали свой план социальной игры, поняли, в чем состоит ваша «сила трех», и научились высекать коммуникативные искры. Что теперь? Настало время поближе познакомиться с искусством — и наукой — слушать. Вы можете освоить ее, будучи «прожектором».

## ХИТРОСТЬ № 4. ПРОЖЕКТОР

Выявите в собеседнике все лучшее, «подсветив» его сильные стороны.

Когда вы знаете, что хотите услышать в словах собеседника, то и в курсе, как ему ответить. Быть чьим-то «прожектором» — еще один способ добавить взаимодействию свежести и искренности. Это не имеет ничего общего с лестью и тем более подхалимажем. Вы скорее пытаетесь заострить внимание на том, что, по вашему мнению, действительно того стоит, и начать по-настоящему хороший разговор.

Эмили Макдауэлл построила весь свой бизнес на том, что говорила правду, «подсвечивая» лучшие стороны собеседника<sup>5</sup>. А вышло все случайно. В 2012 году у Эмили возникла идея создать открытку ко Дню святого Валентина, которая бы отличалась от того, что она видела раньше. Она хотела помочь людям, которые встречались, но официально не объявляли об этом. Она обратилась в местную печатную мастерскую, где заказала сотню таких открыток, которые потом разместила на сайте Etsy\*. Было это в январе 2013 года. Она назвала свою работу «Нескладная открытка тому, с кем я встречаюсь».



Я знаю, что мы вроде как не вместе, ничего такого, просто я подумала, что как-то странно, если я вообще ничего не скажу, поэтому вот тебе эта открытка. Она ни к чему не обязывает. Она даже ничего не значит. На ней даже сердечка нет. То есть, по сути, это просто открытка, где я говорю «Привет». Ладно, забудь.

---

\* Международная торговая площадка, где можно купить изделия ручной работы онлайн. *Прим. перев.*

Как вам такой «разжигатель беседы»? Неподдельная искренность этой открытки и самоирония тут же завоевали весь интернет. Спустя три месяца Эмили получила заказ от Urban Outfitters на 96 тыс. таких открыток. Она начала создавать еще более личные постеры, значки, сумки и бумажную продукцию, которая аккуратно «подсвечивает» того, кто ее получает.

У нее, например, были умопомрачительные в своей искренности открытки с днем рождения, в которых было написано «Мысли о тебе схожи с ощущением, когда вдруг вспоминаешь, что в морозилке лежит мороженое».

Поищите блокнот с заголовками вроде «Награда за ежедневные достижения», где ваши друзья или коллеги смогут вписывать нужную информацию, фокусируя внимание на последних успехах: «Справка выдана \_\_\_\_\_ за выполнение небольшого, но от того не менее сложного задания, а именно: \_\_\_\_\_ . Нам важна ваша победа».

Я была очарована таким подходом Эмили к «подсвечиванию» лучшего в людях, когда сама получила от незнакомца открытку, где было написано: «Не могу не заметить, какая вы потрясающая». Это стало главным событием моего дня! И я заказала у Эмили целую пачку карточек, на которых было написано: «Люблю каждого таракана в твоей голове» и «А ты вообще ничего».

Открытки Эмили обладают такой силой, потому что с их помощью можно сделать комплимент, при этом не покривив душой. Любой человек может подойти под фразу, написанную на стандартной открытке: безвкусную лесть или скучное клише. Но «подсвечивание» как метод — не просто похвала. Как и в карточках Эмили Макдауэлл, суть такого подхода в том, чтобы по-настоящему видеть в человеке лучшее и помогать ему выражать себя, проявлять в действии, быть более приятным и искренним.

## Эффект Пигмалиона

Существует известный миф о греческом скульпторе Пигмалионе. По легенде, Пигмалион взял большой кусок слоновой кости и вырезал

из него идеальную женщину. Статуя вышла такой красивой и реалистичной, что он в нее не на шутку влюбился. Смущенный и растерянный, не в силах признаться в своих желаниях, Пигмалион сделал подношение богине любви Афродите. Он молился у ее алтаря о встрече с живой женщиной, которая была бы «точной копией девушки из слоновой кости»<sup>6</sup>.

Вернувшись в свою студию, он запечатлел на губах статуи легкий поцелуй. И, к своему удивлению, обнаружил, что губы красавицы были теплыми. После второго поцелуя статуя ожила. И Пигмалион женился на девушке, которая стала творением его рук.

Миф о Пигмалионе — история о том, как ожидания становятся явью. Пигмалион создал модель того, чего ему бы хотелось, и она превратилась в живую женщину. Иными словами, **большие ожидания дарят величие**. Психологи обнаружили, что подобные идеи — вовсе не миф. Этот феномен называется «эффектом Пигмалиона».

Когда некоторым избирателям говорят, что они более «активны политически», чем остальные (даже если они отобраны совершенно случайным образом), явка у них, как оказывается позже, на 15% выше, чем у контрольной группы<sup>7</sup>.

Когда донорам сообщают, что они дают биологического материала больше среднего (даже если это не так), они начинают действительно предоставлять больше материала, просто чтобы выйти за рамки и быть лучшими<sup>8</sup>.

Когда горничным в гостинице говорят, что у них очень сложная работа, в результате которой сжигается много калорий, они начинают сжигать больше калорий<sup>9</sup>.

Когда компьютер делает студентам автоматические комплименты, те демонстрируют более высокие результаты — даже если знают, что слова исходят от машины и выводятся на экран автоматически<sup>10</sup>.

## Положительные ярлыки

Людам нравится, когда на них навешивают положительно окрашенные ярлыки. Они улучшают наше представление о себе и мягко подталкивают нас к тому, чтобы стать лучше. Вы уже поняли, как



важно использовать «разжигатели беседы», и видите, к каким неожиданным результатам они вас могут привести. Позвольте собеседнику очаровать вас, дайте ему произвести на вас впечатление. Послушайте, как красноречиво он расписывает свои идеи. Найдите способ усилить их эффект. Разделите его восторг.

Вспомните нелепую сценку с Распределяющей Шляпой в саге о Гарри Поттере. В начале каждого учебного года студентов Хогвартса распределяли по факультетам с помощью волшебной шляпы, способной читать умонастроения и видеть все скрытые таланты. У каждого факультета свои сильные стороны, и по мере перехода студентов на более высокий уровень их определяющие характеристики становятся все более явными. Студенты факультета Слизерин хитры, смекалисты, интересуются темными искусствами, а ученики факультета Пуффендуй часто становятся специалистами в магической сфере обслуживания, например гербологии, или заботятся о магических существах. Как бы то ни было, чем более точные определения нам дают, тем скорее мы их воплощаем.

Вот несколько фраз, которые вы можете использовать.

- «Да вы всех тут знаете — вы, должно быть, эксперт по нетворкингу!»
- «Я потрясен вашей преданностью этой компании — им не сказано повезло, что у них есть вы».
- «Вы настолько сведущи в этом вопросе — как я рад, что вы сегодня среди гостей».

### Показной восторг

Другой способ «высветить» в человеке лучшее — праздновать чужие победы как собственные. Количество приятных ощущений приумножается, если кто-то рядом счастлив, и тает, если не находит подпитки. Если вы видите того, кто испытывает чувство гордости, радости, кого переполняют эмоции, — отразите их, как в зеркале, соответствуйте им. Вы тоже ощутите удовольствие, которое испытывает этот человек.

Можно сказать ему что-нибудь простое.

- «Как же я рад за вас!»
- «Как же это, должно быть, замечательно!»
- «Прекрасные новости, мои поздравления!»

Когда я вижу что-нибудь по-настоящему прекрасное, я никогда не упускаю возможности заострить на этом внимание. Я говорю бариста, приготовившему мне латте, что он гений. Я хвалю новые стрижки подруг, захлебываясь от восторга. Я отправляю знакомым открытки, в которых написано: «Ты правда крут!» Я серьезно:



## НАВЫК № 2. БУДЬТЕ ВОСТОРЖЕННЫМ ПОКЛОННИКОМ

Знаете, что является самой большой упущенной возможностью в общении? Те минуты, когда вам кого-то представляют. Я несколько раз в неделю наблюдаю нечто подобное.

— Эй, Ванесса, позволь, представлю тебя Дейву. Дейв, вот та девушка, с которой ты хотел познакомиться. Надеюсь, вы найдете общий язык.

Скука смертная! Понятия не имею, кто это и почему я должна с ним познакомиться. То же постоянно случается на конференциях, цель которых — налаживание контактов, и во время встреч с клиентами. Меня всегда представляют самым скучным, наиболее распространенным способом:

— Ванесса, познакомься, это Джон; Джон, познакомься, это Ванесса.

**Это же такая потеря возможностей!** Воспользуйтесь ситуацией и, когда будете представлять кого-то, акцентируйте все **внимание окружающих на этом человеке**. Даже если вы знакомы всего несколько минут, всегда можно найти повод для восхищения.

- «Ванесса, познакомься, это Дейв. Он просто бог в том, что касается программного обеспечения, и только что успешно организовал свою компанию».
- «Джо, познакомься, это Сью. Она потрясающий художник, одна из самых талантливых, кого я знаю».
- «Керк, позволь представить тебе Энни. Мы только что познакомились, она мне как раз рассказывает о своей потрясающей поездке в Южную Африку».

Вы даже можете проделать тот же фокус, когда представляетесь сами.

- «Так рада с вами познакомиться! Я слышала, вы ведете просто невероятный блог. Пожалуйста, расскажите, как к вам пришел успех».
- «Приятно познакомиться, друг Джона — мой друг. Джон всегда знаком с самыми интересными людьми».
- «Какое удовольствие! На вашем бейджике написано, что вы работаете в „Пекарне Кена“ — они делают мою самую любимую пиццу! Вы всегда были таким большим любителем пиццы?»

Почему же моменты, когда вы хвалите человека, представляя его окружающим, обладают такой силой? Во-первых, вы навешиваете положительный ярлык в первые секунды общения. Во-вторых, у вас получится отличный разговор с потенциальными темами для

обсуждения. В-третьих, вы раскрутите собеседников на рассказ о себе: чем они занимаются, что собой представляют, — а это неизменно вызывает прилив дофамина. Да, подобные ситуации — тоже коммуникативная искра. Та-дам: беспроигрышная ситуация.

### НАВЫК № 3. НЕ БУДЬТЕ ГОЛЕМОМ

Вы знаете, что является противоположностью эффекта Пигмалиона? Эффект Голема<sup>11</sup>. Заниженные ожидания приводят к плохим результатам. Майор Уилберн Шрэнк<sup>12</sup> решил посмотреть, проявится ли эффект Голема на новобранцах Академии военно-воздушных сил США. Он взял с потолка ярлыки и наклеил их сотне курсантов, обучавшихся в подготовительной школе. Каждому из них был присвоен один из пяти выдуманных «уровней квалификации». Все внутреннее устройство военных сил США в принципе строится на рангах, позициях, ярлыках — Шрэнку было любопытно, возымеет ли это какое-нибудь влияние на показатели успеваемости. И, как и следовало ожидать, пилоты, которые были охарактеризованы не самым лестным образом, показали худшие результаты.

Эффект Голема может иметь поистине разрушительные последствия. Доктор Брайан Макнэт обнаружил, что он особенно заметен на работе<sup>13</sup>. Вспомните руководителей, которые заводят себе любимчиков. Вот что обычно происходит в таких случаях.

Джефф — руководитель. Ему нужен новый сотрудник отдела продаж, и он нанимает девушку из своей альма-матер, университета XYZ. Он берет ее под свое крылышко, они все чаще ходят обедать вместе, он дает ей самые интересные поручения. Джефф уверен, что у любого выпускника его родного университета лучшее образование, да и ему хочется, чтобы его однокурсники преуспели в жизни. Девушка же явно наслаждается эффектом Пигмалиона. Джефф ждет, что она будет выполнять все его поручения по высшему классу, и она делает все от нее зависящее. Остальные сотрудники видят, что у руководителя есть фаворит, и чувствуют себя не у дел. Один менеджер по имени Кен окончил в свое время университет ABC, который всегда был конкурентом университета XYZ. Джефф постоянно подшучивает

над Кеном — по-доброму, конечно. Кена не приглашают посмотреть спортивные соревнования дома у босса по выходным. Джефф поддразнивает Кена за то, что тот не смог поступить в университет XYZ. Кен знает, что тот шутит, но напряжение все равно растет.

**Разговор столкнувшихся в коридоре сотрудников или обмен репликами у кулера с водой тоже важны.** Ведь тот факт, что от вас ожидают лучших результатов, важен не только в случае с новыми знакомыми. Это нужно и для того, чтобы укреплять отношения с теми, кто уже давно присутствует в вашей жизни. Что же вы говорите коллегам и рассказываете о них?

Быть «прожектором» — значит постоянно искать что-то хорошее в людях. Когда вы говорите человеку, что он молодец, он становится лучше. Когда вы ищете в нем хорошее, вы сами чувствуете прилив сил и вдохновения.

## БОНУС: ПОМОГИТЕ ОКРУЖАЮЩИМ ПРОИЗВЕСТИ НА ВАС ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Вы когда-нибудь хотели произвести на окружающих впечатление своими знаниями? А опытом? А успехами? Как по мне, «подсвечивание» — ключ к тому, чтобы производить впечатление.

Моя подруга Серсдей Брэм — пример виртуозного владения этим искусством: высвечивать, как прожектором, лучшее в человеке. У нее свой клуб, который называется PyLadies. Это группа девушек-кодировщиков, работающих с языком программирования Python. Несколько раз в неделю они встречаются, чтобы пообщаться, устроить мозговой штурм или помочь друг другу с проектами. Когда моей подруге и ее коллегам-сооснователям пришла в голову идея создания группы, им было важно, чтобы это была группа преуспевающих женщин, всегда готовых помочь друг другу.

Однажды Серсдей пришлось в голову использовать наклейки с надписью «Золотая звездочка». Все, независимо от возраста, любят получать награды. Поэтому во время встреч или мероприятий моя подруга раздает коллегам такие наклейки, поощряя их за предложенные идеи,

помощь в решении проблемы или за то, что они прекрасны во всех отношениях. Неудивительно, что людям это нравится. И чем чаще девушки, работающие в PyLadies, получают такие награды, тем больше энтузиазма они проявляют на работе. Причинно-следственная связь налицо.

Вам, конечно, не нужно постоянно носить с собой наклейки со звездочками, чтобы выделять людей — хотя это может стать веселым экспериментом! Дарите окружающим эмоциональные звездочки, делая им комплименты, разделяя их радость или громко обсуждая их хорошие поступки.

Если вы хотите запомниться, нужно говорить не о своих сильных сторонах. Скорее стоит акцентировать внимание окружающих на том, что выделяет собеседника. **Не пытайтесь впечатлить кого-то, пусть впечатляют вас.**

## КАК ПРАВИЛЬНО СЛУШАТЬ

Я стала практиковать обет молчания каждый год. Он напоминает мне, что нужно притормозить, перестать перебивать собеседника и начать слушать. И вот уже сотни моих читателей дополнили ряды тех, кто прошел этот путь под хештегом #обетмолчания. Мы исчезаем на время из социальных сетей, не проверяем почту и тренируем умение слушать других.

Всякий раз поражаюсь, как много людей, узнав о моем обете, начинают говорить громче, как будто, если я не разговариваю, я и слышу неважно. Меня всякий раз шокирует, когда окружающие начинают в разговоре делать сложные жесты руками. Но ведь вести себя тихо не значит быть глухим! После окончания обета я лишний раз напоминаю себе, что, слушая людей, вы здорово помогаете им раскрыться. Но это лишь первый шаг. Настоящее ощущение близости рождается из взаимодействия\*.

---

\* Хотите участвовать в обете молчания? Присоединяйтесь! Подпишитесь на «Цифровой бонус» — и мы пришлем вам уведомление о том, когда у нас будет следующее мероприятие такого рода. Зарегистрируйтесь на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

Как-то я ужинала с бывшей моделью. Женевьева — настоящая красавица: сияющие золотисто-каштановые волосы, молочная кожа и очень-очень длинные ноги. Во время ужина она вела себя сдержанно, была мила, внимательна, но почти не говорила. Когда я задавала ей вопрос, она улыбалась, быстро отвечала и делала глоток вина. Я не придавала этому значения и, возможно, даже не вспомнила бы об этом, если бы пару недель спустя не произошло кое-что примечательное.

Я была на вечеринке, болтала с друзьями, как вдруг к нам плавной походкой подошла Женевьева. Я повернулась к ней и представила присутствующим, пытаюсь как можно красочнее рассказать о ее достоинствах. Признаюсь: несмотря на то, что какое-то время назад мы провели целый вечер за беседой, я узнала о ней немного. Поэтому я сказала: «Друзья, познакомьтесь, это Женевьева. Мы с ней ужинали в потрясающем новом итальянском ресторане на Двадцать третьей улице месяц назад».

Она поприветствовала присутствующих, постояла несколько минут, а потом спросила, не хочу ли я выпить с ней вместе еще шампанского. Только мы отошли, как она с обидой в голосе воскликнула: «Я уже раз десять знакомаюсь с твоим другом Крисом. Всякий раз, когда мы встречаемся, он как будто видит меня в первый раз. Что с ним такое?»

Лично меня это ничуть не удивило. И вот в чем пусть и горькая, но правда: виноват был не Крис, а сама Женевьева. Ведь она не дает окружающим ни малейшего шанса себя запомнить. **Быть хорошим слушателем — это не только слышать, что вам говорят, но и реагировать на то, что вы слышите.**

Во время любого разговора, взаимодействия, встречи мы хотим показать окружающим, что у них есть причина нас запомнить. У Женевьевы внешность супермодели и очень приятные манеры. Но этого недостаточно! Я невольно сравниваю свой опыт взаимодействия с этой девушкой с тем, как я каждый день общаюсь со смотрителем на стоянке возле моего фитнес-центра.

Джорджу приходится управляться с потоком машин на крошечной парковке возле моего спортзала. И хотя посетители, не стесняясь,

дают выход плохому настроению, вываливая все на Джорджа, он неизменно приветствует всех улыбкой и всякий раз спрашивает: «Хотите, расскажу шутку дня?»

Когда он спросил меня об этом впервые, я куда-то шла, погруженная в свои мысли. Его вопрос заставил меня остановиться: «Шутку дня?» Я вмиг повеселела, дофамин ударил мне в голову, обещая ментальное удовольствие. «Конечно, хочу!»

И он рассказал — обычно это что-то пикантное или смешное, а бывает, и что-нибудь познавательное, например: «А вы знали, что символ Шотландии — единорог?», «Вы можете увидеть глазное яблоко совы, если заглянете ей в ухо», или вот еще, сегодняшняя: «Площадь России больше, чем поверхность Плутона».

А теперь внимание! Знаете, откуда Джордж берет свои шуточки? От нас, слушателей! Рассказав какой-то забавный факт, он спрашивает: «А у вас есть для меня историйка?» И ждет, пока ему не расскажут пикантную новость или анекдот. Иногда это настоящие факты, иногда что-то забавное, причем из самых разных областей — к вопросу об использовании хитрости № 3.

Все, конечно, тут же начинают улыбаться (и чаще всего проверять в Google, правда ли то, что им только что рассказали). Скажу по секрету, я собираю для Джорджа всякие байки в надежде, что в следующий раз он выберет что-нибудь в качестве «шутки дня».

Было время, когда я приезжала на ту парковку, заранее чувствуя себя несчастной, поскольку знала, что придется выискивать место, куда втиснуться. Сейчас же я выискиваю глазами Джорджа.

## ЗАДАНИЯ

1. Представьте коллегу или друга тому, кто, по вашему мнению, просто обязан с ним познакомиться.
2. Кто произвел на вас впечатление? О ком вы можете сказать, что он потрясающий друг? Кому нет равных в нетворкинге? Подойдите к этому человеку и скажите ему об этом.
3. Бонус: устройте себе обет молчания длиной в день, чтобы стать хорошим слушателем.



## ОБЗОР ГЛАВЫ

Мы помним тех, кто подарил нам хорошие впечатления и ощущения, а также тех, кто своими словами заставляет нас хотеть стать лучше. Вы можете улучшить общение с окружающими, ожидая оптимальных результатов. Поднимите собеседнику настроение, слушая его, выделяя его сильные стороны и пытаясь разглядеть все лучшее, что в нем есть. **Если вы будете, как прожектором, высвечивать эти качества в другом человеке, вы сами станете центром внимания.**

- Слушайте внимательно — и всегда ищите в человеке лучшее.
- Станьте самым интересным гостем, дав окружающим повод запомнить вас.
- Если ожидаешь худшего, его и получишь.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

## ИНТРИГУЙТЕ

*Как быть чертовски привлекательным*

В 2007 году Льюис Хоуз был на пике своей спортивной карьеры. Принимающий игрок ростом 193 см, любимец Америки выступал в Лиге американского футбола в закрытых помещениях — перед ним открывалась прямая дорога в Национальную футбольную лигу.

Но неожиданно он сильно повредил запястье, и в считанные секунды его мечте стать профессиональным футболистом пришел конец. «Было совсем не весело. Мне 24 года; никому не нужный, я спал на диване в доме у сестры, рука была в гипсе, а на горизонте маячила гора непогашенных кредитов», — рассказывает Хоуз<sup>1</sup>.

Ему пришлось начать новую карьеру, с нуля. Но так уж вышло, что Хоуз нашел весьма действенный способ взаимодействия с окружающими. В 2008 году LinkedIn была маленькой социальной сетью, рассчитанной на бизнесменов, но Хоуз сохранил хорошие отношения с людьми из мира спорта. И хотя играть он больше не мог, он по-прежнему страстно любил спорт.

Он стал создавать свой список контактов. Затем начал тестировать варианты текстов для холодных звонков, пытаясь отобрать лучшие. «Было несложно отследить, какие сообщения эффективны, а какие никак не связаны с входящими письмами на моем сайте LinkedIn», — объяснял Хоуз<sup>2</sup>. По его наблюдениям, в самых успешных сообщениях упоминалось минимум три пункта, которые роднили его с человеком.

«Я старался найти по меньшей мере три вещи, которые нас объединяли: общего знакомого, общий интерес и общую организацию,

например школу, лигу или спортивную команду», — рассказывал Хоуз. Его сообщения были короткими и по делу. Специально для меня он сочинил небольшой текст, в котором применил свой метод в чистом виде.

Привет, Ванесса! Меня зовут Льюис, я решил отправить тебе запрос на добавление в контакты, поскольку увидел, что ты дружишь с Ником Онкеном, а мы вместе работаем с Pencils of Promise. Моя компания находится в Лос-Анджелесе, я увидел, что ты родом отсюда. Бываешь в городе? Был бы рад пересечься.

Хоуз также разработал стратегию для дальнейших сообщений. «Я говорил человеку, что мне нравится его работа и мне бы хотелось поучиться у него. Я прямо заявлял: „Моя цель — узнать о вас и изучить историю вашего успеха“, — делился Хоуз. А заканчивал он разговор каким-нибудь специальным вопросом, требующим обязательного ответа.

Удивительно, но этот метод принес Хоузу и звонки, и личные встречи, и наставничество у самых влиятельных людей из мира спорта. Одно из самых его впечатляющих сообщений принесло ему встречу с сооснователем американского спортивного канала ESPN\* Биллом Расмуссеном. «Я был неприкаянным парнем, без работы, без денег. Зато я познакомился с Биллом и сумел добиться не только личной встречи с ним, но и полноценного интервью», — вспоминал Хоуз.

Хоуз около года искал контакты с важными людьми, учился у них. А потом настал поворотный момент. Он понял, что его действий уже недостаточно. «Я вдруг осознал, что не могу больше только брать, мне нужно отдавать. Но что можно дать такому человеку, как Билл Расмуссен?»

---

\* В прошлом — Entertainment and Sports Programming Network («Сетка программ о развлечениях и спорте»).

По мере того как разрастался список контактов, Хоуз осознал, что теперь у него есть что предложить всем этим людям — его собственную сеть. «Мне нравилось помогать людям и быть, как называл это Малкольм Гладуэлл, „коннектором“»<sup>3</sup>. Он спрашивал своих знаменитых знакомых, с кем бы они хотели встретиться, и затем старался эту встречу устроить.

«Я спрашивал у знакомых: „Какая у вас самая большая проблема на данный момент?“ — а затем давал им контакты минимум трех человек, которые могли бы помочь. Я буквально доставал телефон, пока мы сидели за чашкой кофе, делал нужный звонок и протягивал трубку», — рассказал Хоуз.

Хоуз также часто использовал «силу трех», даже не отдавая себе в этом отчета, — и она срабатывала, как волшебное заклинание.

К январю 2010 года у его компании продаж было более чем на 5 млн долл. В конце концов он продал свой бизнес — полученная сумма была семизначной. Сейчас Хоуз ведет успешный блог, где рассказывает о своем образе жизни, и подкаст под названием «Школа величия», где берет интервью у экспертов и знаменитостей, добившихся высот в самых разных областях. Он использует свои навыки общения, чтобы найти самых интересных, необыкновенных и увлекающихся людей — уж мне ли не знать, ведь я была одной из них (*самоуничжительный смешок*). Да, с помощью того шаблона, который я показала вам выше, он и пригласил меня в свой подкаст.

Одним словом, эта глава — о мощном принципе человеческого поведения, применение которого делает Хоуза таким привлекательным.

## ПОДОБНОЕ ПРИТЯГИВАЕТ ПОДОБНОЕ

Как-то я ужинала с друзьями, и вдруг одна из девушек вытащила из сумочки ручку Pilot G-2, чтобы что-то записать. Это не ускользнуло от внимания моего приятеля Тайлера, который спросил: «Толщина линии 0,7 мм?»

Ей даже не нужно было смотреть на ручку. «Ну да. Такая толщина линии оптимальная для Pilot G-2».

Тайлер понимающе улыбнулся. «Мы подружмся», — просто сказал он.

Я, конечно, не эксперт в канцелярии, но, по словам Тайлера, ручка Pilot G-2.7 — само совершенство. Она настолько хороша, что Тайлер ее никому не дает. Он даже отводит ей роль некоего условного сигнала: «Если у кого-то есть ручка G-2, я знаю, что мы поладим», — поясняет он.

К чему я клоню? К тому, что люди всегда ищут подобных себе. «Рыбак рыбака видит издалека» — гораздо более точное клише, чем «противоположности притягиваются». Этот эффект называется **«подобное притягивает подобное»**. Он означает, что людям больше нравятся те, кто похож на них, чем те, кто от них отличается<sup>4</sup>.

Доктора Элен Бершид и Элейн Уолстер находят этому феномену целый ряд причин.

- Проще найти общий язык с тем, кому нравятся те же занятия и темы для бесед, что и вам. У супругов и друзей, скорее всего, и характеры более схожи, чем у случайно подобранных пар.
- Когда кто-то с нами соглашается, мы чувствуем себя не такими одинокими и еще больше убеждаемся в собственной правоте.
- Если установить крепкую связь с другим человеком, можно более точно предугадывать его поведение и будущие решения, потому что ситуация под контролем.
- Мы надеемся, что, если кто-то так похож на нас, то есть большая вероятность, что мы понравимся этому человеку: подобное притягивает подобное<sup>5</sup>.

«Лайк» в Facebook, «сердечко» в Instagram или ретвит в Twitter — цифровые проявления эффекта «подобное притягивает подобное». Когда вы ставите кому-то «лайк», вы как будто говорите: «Мне тоже это нравится!» Вот почему мы подсели на соцсети и проверяем их так часто: нам приятно осознавать, что наши друзья и подписчики любят нас и похожи на нас.

Даже не осознавая этого, мы **постоянно ищем причину, чтобы подумать, почувствовать или сказать «Я тоже!»**. На встрече,

проходящей в приятной атмосфере, или на свидании в кафе можно услышать что-нибудь такое.

- Ух ты, тебе нравится сериал «Оранжевый — хит сезона»? Я так на него подсел!
- О, ты тоже не переносишь глютен? Добро пожаловать в клуб!
- Я просто обожаю Таиланд! А что если мы были там в одно и то же время?
- Ты смеешься? Я большой фанат «Сан-Франциско Форти Найнерс»\*.
- Увлекаешься скалолазанием? Я тоже!

Но окружающие часто невольно акцентируют внимание на своих различиях, даже когда пытаются найти что-то общее, и это, по моим наблюдениям, одна из самых больших ошибок. **Всякий раз, произнося что-то вроде «Это не про меня!», вы сами создаете себе трудности, причем на начальном этапе отношений.** Фраза «Это не про меня!» может иметь и такой вид.

- Знаете, а у меня как-то не пошел «Оранжевый — хит сезона». Как по мне, он скучный.
- Так вы из тех, кто не переносит глютен? А вам не кажется, что это просто дань моде?
- Я не большой любитель путешествий.
- Спорт? Нет уж, спасибо! Я бы уж лучше почитал книгу или посмотрел новости.
- Вы увлекаетесь скалолазанием? Нет, это не для меня! Я боюсь высоты.

Такие фразы, как правило, отпугивают людей и убивают любую беседу. Значит ли это, что надо слепо соглашаться со всеми словами собеседника? Нет, конечно! Но вам придется прилагать усилия, чтобы найти то, что вас объединяет.

---

\* Профессиональный футбольный клуб. *Прим. перев.*

Когда кто-то постит в соцсетях то, что не имеет никакого отношения к вам, вы прокручиваете эти сообщения. Вы же не кидаетесь писать раздраженный комментарий: «Мне до этого нет никакого дела!» Но часто мы именно так и ведем себя в живой беседе. Поэтому, если кто-то скажет, что ходил в частную школу, не нужно говорить «Фу! Я терпеть не мог всю эту напыщенную золотую молодежь. Лично я посещал старую добрую государственную школу». Лучше молча выслушайте, а потом постарайтесь найти то, что вас объединяет (можно сказать: «Как интересно! А спортом вы там занимались?» или просто: «Ух ты, расскажите поподробнее!»).

**Не попадайтесь в ловушку под названием «Это не про меня!»; лучше найдите способ сказать «Я тоже!»**

## ПОИСК СИТУАЦИЙ, НА КОТОРЫЕ МОЖНО ОТРЕАГИРОВАТЬ ФРАЗОЙ «Я ТОЖЕ!»

Мой друг Аллон Фримен продает лотерейные билеты на спортивных мероприятиях, доход от которых потом идет на благотворительность. Однажды он написал мне сообщение, в котором задал интересный вопрос.

Привет, Ванесса! Скажи, а не могла бы ты как эксперт по человеческому поведению помочь мне в одном деле? Продавая лотерейные билеты, я обычно надеваю костюм. Ну, знаешь, чтобы выглядеть солиднее. Но недавно мне пришла в голову мысль: может, мне лучше одеваться в цвета команды — хотя бы галстук? Дай мне знать, если под это можно подвести какую-то научную базу или если ты лично считаешь, что моя идея хороша. Всего хорошего,

*Аллон*

Интуиция Аллона не подвела. Нам нравятся те, кто выглядит как мы. По результатам одного исследования, мы охотнее помогаем тем, кто одет как мы<sup>6</sup>. Человек, одетый просто, повседневно, скорее

поможет тому, кто одет так же, чем человеку в деловом костюме. Парадоксально, но факт: обычно считают, что человеку в деловом костюме помогают чаще. На самом деле это не так.

Я посоветовала Аллону не только носить те же цвета, что и команда, но и в принципе одеваться так же, как фанаты, которым он продает свой продукт: в джинсы, трикотажный джемпер, кеды и шляпу. И знаете что? Продажи лотерейных билетов тут же выросли. Вот вам эффект «подобное притягивает подобное» в действии.

В нашем сердце есть местечко не только для тех, кто *выглядит* как мы; нас тянет к тем, кто *думает* похоже. Признаюсь вам: есть одно жуткое (но вместе с тем затягивающее) шоу на MTV, которое я смотрю, но «по работе», чтобы «следить за поведением» участников.

«Пожалуй, ты!» (Are You the One?) — реалити-шоу, в котором 10 мужчин и 10 женщин должны провести какое-то время под одной крышей и найти себе вторую половинку. Конечно, тут есть подвох. Каждый участник до этого прошел огромное количество психологических тестов, подготовленных экспертами в области любовных отношений, которые выбрали ему идеального партнера. И теперь участники должны отыскать свою половинку.

В третьем сезоне двое участников, Коннор Смит и Кайла Брэккет, пытаются понять, насколько они совместимы. Вот как строится их беседа (обратите внимание на то, как они нащупывают сходства характеров).

**КАЙЛА:** Мне нужен тот, кто довольно близко общается со своей семьей.

**КОННОР:** Я маменькин сынок. А вы умеете добиваться своего?

**КАЙЛА:** Шутите? Это же прямо про меня. Я слежу за тем, чтобы мой мужчина был в наилучшей форме. В этом я профи.

**КОННОР:** Именно это мне и нужно!

**КАЙЛА:** Я ищу кого-то большого и сильного, потому что мне нравится чувствовать себя защищенной. (Обратите внимание: Коннор ростом под два метра и называет себя Кротким Великаном.)



**КОННОР:** Я предпочитаю спать на той стороне кровати, которая ближе к двери.

**КАЙЛА:** О, здóрово, потому что я как раз люблю спать у стенки.

**ИТОГ:** ты такой же, как я. Мне нравится то же, что и тебе. Мне нравишься ты.

Мы скатываемся в такого же рода беседы, как Коннор и Кайла, даже находясь не в романтических ситуациях. Мы так ведем себя с потенциальными клиентами — соотнося наши интересы и методы выполнения работы. Мы так поступаем с новыми знакомыми — сравнивая музыкальные вкусы и любимые занятия. Мы даже с незнакомцами в очереди себя так ведем — выражая сочувствие, если приходится долго ждать.

Если вы хотите освоить тактику «подобное притягивает подобное», то вот вам хитрый прием.

## ХИТРОСТЬ № 5: ТЕОРИЯ СВЯЗУЮЩИХ НИТОЧЕК

Находите ниточки и тяните за них, чтобы стать более социально привлекательным.

В ходе любого общения нужно находить точки соприкосновения. Каждая такая ниточка, которая связывает вас с собеседником, делает вас ближе. Чем больше таких ниточек, тем более социально привлекательным вы становитесь. Вот как вы можете использовать эту теорию, чтобы устанавливать контакт с новыми людьми.

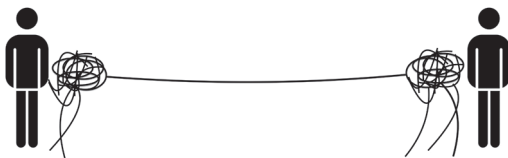
### Шаг № 1. Ищите ниточки

Теория связующих ниточек — основной принцип общения любого рода. Она поможет вам вихрем ворваться в разговор и во время «холодного» обзвона, и при написании писем незнакомцу, и при первой встрече. Представьте себе, что у каждого человека в руках большой клубок ниток. Это его мысли, идеи и мнения. Нам часто хочется, чтобы то, что происходит в нашей голове, имело более

структурированный вид. Но, как правило, наши мысли путаются — особенно если нас пригласили на мероприятие и мы только-только вошли в зал. Мы можем в этот момент думать о неотложных делах, квитанции за оплату стоянки, о том, что бы нам хотелось на ужин, о симпатичном парне, который стоит в дальнем углу зала, о боли в шее, о том, куда повесить пальто, — думаю, вы понимаете, о чем я. У всех нас есть такой клубок мыслей.



Теория связующих ниточек — невероятно простой способ начать беседу, а кроме того, у вас всегда будет несколько мыслей для продолжения разговора. Я хочу, чтобы в первые минуты общения вы поняли, что вас роднит с собеседником. Чем больше общих тем, то есть ниточек, вы найдете, тем дольше будет длиться ваше общение — и тем больше симпатии вы вызовете.



Есть три основные категории общих тем для беседы, которые могут сослужить вам хорошую службу в любой ситуации.

- **Люди:** общие знакомые — лучший способ нащупать схожие интересы. Вы можете оживить беседу, попытавшись поискать общих друзей.
- **Контекст:** думаете, у вас нет ничего общего? вспомните, что привело вас на эту встречу. Может, вы оба зарегистрированы

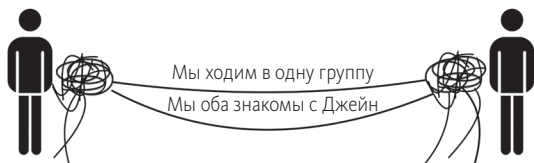
в LinkedIn или оба участвуете в конференции. Чтобы начать беседу, достаточно всего лишь узнать о мотивах.

- **Интересы:** общие интересы — лучшие связующие нити: вы сможете выйти на тему, в которой оба разбираетесь, она вызовет в памяти много потрясающих историй и станет залогом отличного настроения.

Вот несколько хороших открывающих фраз.

Категория	Открывающая фраза	Ниточка
Люди	Как вы познакомились с именинником?	Вы работаете в _____, а вы знаете__?
	Видимо, у нас есть общий знакомый _____?	Вы ходили в школу _____, а знаете _____?
	Я видел, как вы разговаривали с _____, вы давно знакомы?	Вы со стороны жениха или невесты / сотрудник или руководитель?
Контекст	Как давно вы уже член этой группы?	Как часто вы ходите на такие мероприятия?
	Отличное место, правда?	Вы уже бывали в этом ресторане / на этой конференции / на таких мероприятиях раньше?
	Как давно вы уже тут живете?	Я видел, что вы есть на LinkedIn.
Интересы	Мне нравится ваша ручка / брелок / наклейка на бампер / рубашка / шляпа. Я тоже большой фанат _____.	А как давно вы уже фанат _____?
	Я член _____; а вы как давно состоите в этой группе?	Какие у вас планы на грядущие выходные?
	Я знаю, что вы также ходили на / учились в / являетесь членом _____.	Правда, интересный спикер / презентация / лотерея?

Эти вопросы можно использовать в группах, с новыми людьми и даже в электронной переписке и во время «холодных» звонков. Стоит нащупать связующую ниточку, как она тут же сделает вас ближе.



Вы, возможно, заметили, что я люблю использовать некоторые из этих вопросов в качестве «разжигателей беседы». Это не случайно! Простые вопросы могут вылиться в увлекательнейший разговор, во время которого вы будете действовать стратегически и подкреплять свой интерес внимательным слушанием собеседника.

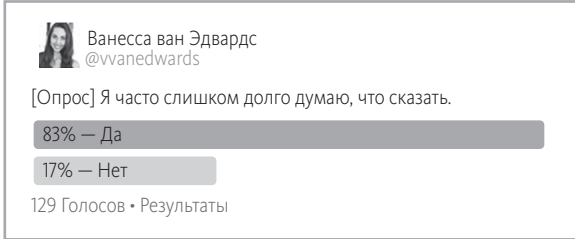
Если вы задаете один из этих вопросов, но не находите общего, ничего страшного. Например, кто-то говорит: «Ой, я с ней не знаком» или «Нет, никогда не бывал здесь раньше». Не переживайте! Пусть эта фраза поможет вам начать беседу. Вы можете сказать: «Вообще, это довольно большой вуз. Кажется, она изучала политологию. А вы?» или «Я тоже здесь никогда не бывал! Может, у вас есть любимые бары, в которые вы ходите?» Любой ответ — еще один шаг к тому, чтобы стать ближе. **Пусть вас это не расстраивает, а подстегивает.**

Не забывайте и о предметах. Например, если вы заметили у кого-то брелок футбольной команды, вы можете произнести ее девиз. А если кто-то водит машину, которая вам нравится, вы можете прокомментировать: «Я подумывал купить такую. Вы ею довольны?» Ваша ремарка может быть очень простой и даже касаться того, что человек пьет: «А красное неплохое, да?»

Еще никогда вести беседу не было так просто.

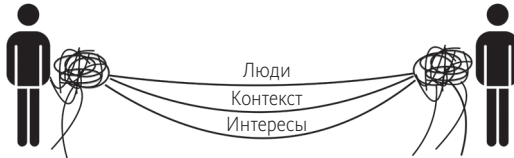
## КРАТКИЕ ФАКТЫ

83% опрошенных в Twitter признались, что слишком долго обдумывают, что сказать. Вам поможет этот раздел.



## Шаг № 2. ПОТЯНИТЕ ЗА НИТОЧКУ

Теория связующих ниточек не только о том, чтобы находить то, что вас объединяет; тут нужно проявить интерес к тому, что вы обнаружили.



Но как тянуть за ниточку общих интересов? Легко. Спросите у собеседника о причинах. Изобретатель-революционер из Японии, Сакити Тоеда, в 1937 году основал компанию Toyota Motor Company. Он также известен своими инновационными стратегиями управления, одна из которых называется «Пять почему». Сотрудники Toyota используют ее, чтобы докопаться до сути и решить проблему. Та же техника сегодня применяется многими компаниями в этой отрасли, благодаря чему они быстро и эффективно обнаруживают корень проблемы и устраняют ее. Вы можете, например, использовать «Пять почему», чтобы выяснить, почему коллега затягивает с проектом.

1. Почему? Я не смог получить цифры вовремя.
2. Почему? Я не знал, с кем мне об этом поговорить.
3. Почему? Я никогда раньше не работал с этим отделом.

4. Почему? Я сначала должен показать проект моему менеджеру.
5. Почему? Сотрудники разных отделов общаются через менеджеров, что затрудняет контакт (корень проблемы).

Конечно, в повседневном общении не стоит злоупотреблять вопросом «почему». Но вы можете серьезно углубить взаимоотношения, если возьмете этот принцип на вооружение.

Обнаружив сходство, не упустите его. Спросите собеседника, почему ему это так важно. Натолкнувшись на то, что вас объединяет, не перескакивайте на другую тему; сделайте еще шаг в том же направлении, узнайте, как ваш визави начинал. Если он говорит об интересах, которые вы тоже разделяете, не позволяйте его словам повиснуть в воздухе; копните чуть глубже.

Благодаря теории связующих ниточек вы можете обнаружить, что человек, с которым вы сейчас разговариваете, тоже предприниматель. И если вы потянете за нити, у вас получится очень глубокий, содержательный разговор.

**ВЫ:** Почему вы решили стать предпринимателем?

**СОБЕСЕДНИК:** Я всегда хотел иметь свой бизнес.

**ВЫ:** А почему вас так прельщала эта идея?

**СОБЕСЕДНИК:** Мне хотелось иметь гибкий график и ни от кого не зависеть, а если есть руководитель, то такое заведомо невозможно.

**ВЫ:** У меня так же! А почему вам было так важно иметь более гибкий график?

**СОБЕСЕДНИК:** Мне нравится путешествовать, поэтому мне хотелось иметь возможность работать из любой точки мира.

**ВЫ:** Здорово! Я тоже обожаю путешествовать, я только что вернулся из Чили. А почему вам нравится путешествовать?

**СОБЕСЕДНИК:** Я давно уже мечтаю о поездке в Чили! Знаете, я думаю, мне так нравится путешествовать, потому что важно выходить из своей зоны комфорта и учиться чему-то у людей, живущих в других странах.

**ВЫ:** Точно! Я, например, познакомился с самыми интересными людьми именно во время путешествий. Почему вам кажется, что выходить из зоны комфорта так важно?

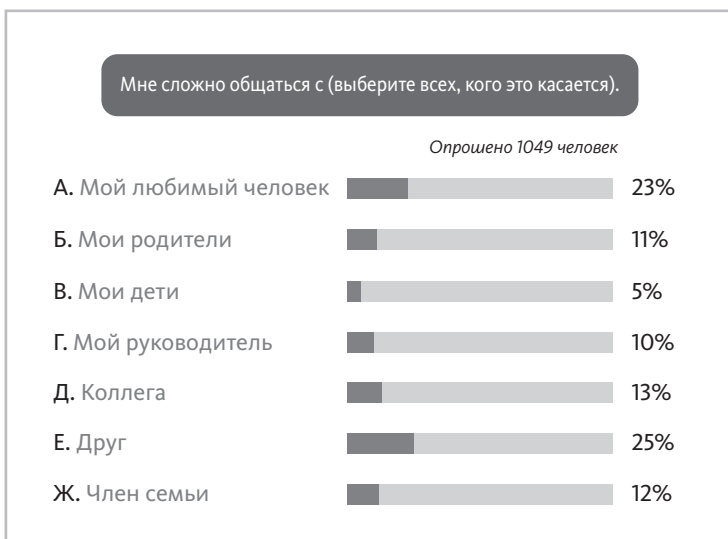
**СОБЕСЕДНИК:** Хм, хороший вопрос. Я считаю, настоящее счастье наступает, когда пробуешь что-то новенькое. А вы что думаете? Что делает по-настоящему счастливым вас?

Это, конечно, утрированный вариант того, каким может быть качественный, глубокий разговор, когда задается много вопросов «почему». Вы выходите за рамки пустой болтовни и начинаете исследование мотивов, желаний и интересов собеседника. Каждый вопрос помогает вам вытягивать все новые ниточки.

**Теория связующих ниточек обеспечивает вам бесконечное количество тем для разговора.** Вам всегда будет что сказать. Просто нащупайте точки соприкосновения, а потом разматывайте клубок с помощью вопроса «почему».

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

Мы спросили у 1049 человек, с кем им сложнее всего общаться. Как видите, у всех есть такой человек в жизни. Результаты показаны на диаграмме ниже! Используйте теорию связующих ниточек, чтобы облегчить взаимодействие. Кто этот человек? Как найти то, что вас объединяет?



### ШАГ № 3. ЗАВЯЗЫВАЙТЕ «УЗЕЛКИ»

Последний пункт в теории связующих ниточек применяется по желанию и нужен только для особого вида взаимодействия. Когда вы понимаете, что нашли общий язык и у вас намечается поистине роскошный разговор, вы можете перейти на следующий уровень, используя зацепки, которые вас свяжут. Посмотрим, как это удалось Льюису Хоузу.

Нащупывая точки соприкосновения, он спрашивал у собеседника, есть ли у того проблемы и как ему можно помочь. Иными словами, **он привязывал свои возможности к потребностям собеседника**. Когда вы говорите «У вас проблема, я вам помогу ее решить», вы создаете общность.



Всякий раз, предлагая помощь, поддержку или совет, вы создаете более прочную связь и общность интересов.

Обычно возможность помочь обнаруживается естественным образом, в разговоре. Кто-то говорит о своем затруднении, и вы уже понимаете, что можете оказаться полезными. Вот несколько примеров.

- Я в курсе, что вы еще не знаете город, могу прислать вам список моих любимых местных ресторанчиков.
- Я уверен, что знаю кого-нибудь в этой области. Найдите меня в LinkedIn, и я вас познакомлю.
- Мне часто дарят билеты на разные спортивные мероприятия; я дам вам знать в следующий раз!
- Давайте договоримся о консультации, и я посмотрю, может ли моя компания как-то помочь.
- Да уж, переходить на вегетарианство не так-то просто. У меня есть несколько рецептов, могу вам прислать.



Если ничего не приходит в голову во время разговора, вы все равно можете закончить общение зацепкой. Я обычно заканчиваю единственным вопросом: «Могу ли я что-нибудь сделать для вас?»

Это мой любимый вопрос в рамках теории связующих ниточек. Он дает мне возможность не только завязать «узелок», использовать зацепку, но и узнать что-то новое о собеседнике. Это маленькая хитрость, которая может сослужить большую службу.

Каждый шаг, который вы делаете, используя эту теорию, ориентирован на собеседника и может помочь ему развязать свой клубок мыслей. Например, если вы примените принцип «Пяти почему» в разговоре с другом, у него будет возможность все проанализировать и понять, почему не все спорится на работе. А если используете принцип разматывания клубка сомнений в разговоре с любимым человеком, то быстрее определитесь с планами на отпуск.

**Помните:** поскольку пункт 3 в теории связующих ниточек используется по желанию, нужно отнестись к нему серьезно. Не предлагайте помощи, которой не можете дать. Не давайте пустых обещаний. Завязывайте «узелки» только с теми, с кем вы действительно хотите быть чем-то связанными.

## БОНУС: НАУЧИТЕ МЕНЯ?

А что если вы не можете вытянуть ниточку? Что если нет возможности сказать «Я тоже»?

В своем подкасте Льюис Хоуз часто берет интервью у экспертов в новых сферах бизнеса или жизни, и, когда он не может сказать «Я тоже!», он говорит «Научите меня». Это подстегивает интерес слушателей и выводит его взаимоотношения с экспертами на более глубокий уровень. Если собеседник упоминает то, о чем вы не знаете, попросите рассказать подробнее. «Научите меня!» — чем не связующая ниточка?

Вот еще несколько идей.

- Я никогда не слышал об этой книге — о чем она?
- Какая интересная карьера — у меня никогда не было знакомых в этой сфере. Расскажите о ней, пожалуйста.

- Честно сказать, я и не бывал за границей, но я бы хотел больше путешествовать. Может, дадите какие-нибудь советы начинающему путешественнику?

**Итог:** «Я тоже!» и «Научите меня?» — две самые мощные фразы, которые есть в нашем распоряжении. Используйте их, когда это возможно.

## ЗАДАНИЯ

1. В следующий раз, когда будете говорить с кем-нибудь, постарайтесь найти три вещи, которые вас объединяют. Причем в первые же три минуты общения.
2. Задайте вопрос «почему» пять раз и посмотрите, узнали ли вы что-то новое.
3. Завяжите «узелок», спросив коллегу или друга, можете ли вы помочь ему чем-нибудь.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Чем больше у вас и собеседника общего, тем больше вы ему симпатичны. Мы любим тех, кто похож на нас. Теория связующих ниточек — простой способ завладеть вниманием собеседника, нащупывая общие интересы, спрашивая его «Почему?» и предлагая помощь. Будьте всегда начеку и, как только подвернется возможность, скажите: «И я тоже!»

- Не мудрствуйте лукаво, размышляя над тем, что сказать. Просто ищите то, что вас объединяет.
- Сделайте ваше общение более проникновенным, задав пять вопросов со словом «почему».
- Установите связь с человеком, вникнув в его проблему.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

ЧАСТЬ II

# ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ЧАСОВ

Доктор Майк Круз — новый глава отделения неотложной помощи в больнице Всех святых на Манхэттене. Он жёсток, прямолинеен и порой немного пугает.

Доктору нужна поддержка команды, чтобы превратить отделение больницы в первый травматологический центр. Но перетряхивание системы и изменение протоколов вылились в изнурительную борьбу с врачами и медсестрами, уже давно работающими в больнице.

И вот выражающая ему симпатию медсестра по имени Зоуи заходит в его кабинет, держа в руках розовый блокнот.

«Это что-то вроде вашего паспорта, — объясняет она. — Это „карта“, на которой отмечены все, кто работает с вами».

Доктор Круз бросает на нее подозрительный взгляд, а Зоуи продолжает: «Здесь все дни рождения, юбилеи, то, что расстраивает сотрудников, то, что их радует. Здесь перечислены те, кто плачет, когда умирает пациент, а также те, кто отшучивается, а потом, оставшись в одиночестве, дает волю слезам. Это то, о чем вам нужно знать».

Доктор Круз нерешительно берет книгу и начинает ее листать. А потом спрашивает: «Почему вы мне ее даете?»

Зоуи делает еще одну попытку объяснить: «Вы же хотите, чтобы мы хорошо выполняли свою работу. Мы ждем того же и от вас».

Эта сцена взята из сериала «Сестра Джеки», 4-й сезон, 10-я серия, «Урегулирование скандала». В части II вы получите такую же «карту», чтобы ориентироваться в людях, — руководство для расшифровки, понимания и предсказания поведения. Сестра Зоуи называет его паспортом. Я же — матрицей. **Ниже вы узнаете, как решать следующие проблемы.**

- Как быстро «прочитать» кого-то?
- Как предсказать чье-то поведение?
- Как избежать неудачного общения?

## ЧАСТЬ II. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ЧАСОВ

Часть I помогла вам разобраться, как вести себя в первые пять минут общения, а часть II поможет продвинуться на шаг вперед. Как добиться того, чтобы второе свидание состоялось? Как договориться о следующем интервью? Как упрочить отношения во время следующей встречи? Вы узнаете, как продвинуться в отношениях за первые пять часов знакомства.



## РАСШИФРОВЫВАЙТЕ

*Распознаём скрытые эмоции*

Расскажу вам одну печальную историю — но не волнуйтесь, у нее счастливый конец.

В 1970-е жила одна сорокадвухлетняя домохозяйка, у которой случился кризис среднего возраста. Назовем ее Мэри. К сорока годам Мэри поняла, что бóльшую часть времени проводит в одиночестве. Дети выросли и покинули отчий дом, муж постоянно пропадал на работе. По ночам ее мучила бессонница, а днем было все тяжелее управляться с домашним хозяйством. Часто бóльшую часть дня она просто плакала. Она жаловалась на обуявшее ее ощущение бесполезности. Она даже начала подумывать о самоубийстве.

К счастью, Мэри понимала, что ей необходима помощь. Родные подыскали ей больницу недалеко от дома, где о ней должны были позаботиться. Первые три недели все шло гладко: казалось, комбинация групповой терапии и медикаментозного лечения приносила свои плоды. Во время одной из встреч с психиатром, которые записывались на пленку, Мэри заявила, что чувствует себя значительно лучше. Ссылаясь на свое ровное настроение, Мэри попросила у доктора разрешения навестить семью на выходных. Поговорив с медицинским персоналом, доктор согласился с командой: Мэри явно было лучше.

К счастью, перед тем, как покинуть стены больницы, Мэри во всем призналась. Она пошла к своему лечащему врачу и сказала, что все это время она лгала о своих ощущениях и притворялась счастливой на групповых занятиях. Она по-прежнему была в отчаянии, ее мучила депрессия. И, выйдя из больницы на выходные, она планировала

раз и навсегда покончить с мучившей ее проблемой. Это признание сыграло ключевую роль в ее выздоровлении, и спустя долгие месяцы, во время которых она получала лечение — и во время которых не раз случались рецидивы, — Мэри вернулась в семью, где продолжила вести нормальную жизнь.

Несмотря на счастливый конец истории, инцидент с Мэри долго был темой для разговоров у медперсонала больницы. **Как женщине удалось обвести вокруг пальца столько специалистов?** Врачи пересмотрели видеозапись беседы Мэри с доктором: что же они упустили? На самом деле обман в медицине очень опасен. Пациенты часто лгут врачам, и психологи страшно боятся, что клиенты их одурачат, скрыв свои реальные потребности.

Несколько раз пересмотрев записи разговоров Мэри с врачом и так и не найдя ответов на свои вопросы, опытные специалисты решили попросить помощи. Они обратились к доктору Полу Экману, молодому психологу, который изучал обстоятельства и причины лжи пациентов<sup>1</sup>.

Доктор Экман и его команда провели сотни часов, просматривая записи с Мэри. Безрезультатно. Но стоило ему посмотреть видео в замедленном режиме, как у него стали появляться догадки. Когда доктор спросил Мэри о ее планах на выходные, у той проскочила эмоция страха. Оказывается, просто нужно было знать, куда смотреть.

«В замедленной съемке нам удалось увидеть мимолетное выражение отчаяния: оно было таким коротким, что мы не заметили его в первые несколько раз», — объяснил доктор Экман<sup>2</sup>.

Вот этот миг сожаления и был переломным моментом, которого искали доктор Экман и его команда. Они стали пересматривать записи, стараясь обнаружить подобную микромимику. Через какое-то время они стали видеть ее повсюду: всякий раз, когда пациентка собиралась солгать, за этими микросокращениями мышц следовала натужная улыбка. Доктор Экман назвал их микровыражениями.

Быть гением — значит всего лишь иметь превосходное зрение.

*Джон Рёскин,  
английский писатель, художник, критик*



## УМЕНИЕ ЧИТАТЬ ЛИЦА

Доктора когда-то думали, что младенцы учатся улыбаться, копируя счастливые выражения лиц родителей. Это миф.

У детей, слепых от рождения, те же выражения лица, что и у других младенцев — хотя лиц родителей они никогда не видели<sup>3</sup>. Инстинкт, благодаря которому у нас появляются определенные выражения, идет от природы — он не благоприобретенный<sup>4</sup>. **Микровыражения — врожденное универсальное человеческое поведение.**

Потрясенный этой идеей, доктор Пол Экман провел серию исследований в глухих деревушках Новой Гвинеи<sup>5</sup>. Он привез с собой туда фотографии американцев, выражавших разные эмоции — от улыбок до настоящих гримас. Племена, у которых он жил, были особенно далеки от западного мира. Они никогда не видели фильмов, не говоря уже о телевидении.

С помощью переводчика доктор Экман просил папуасов посмотреть на выражения лиц американцев и попытаться угадать, что каждый из людей, изображенных на фото, чувствовал в ту минуту. Доктор Экман был шокирован, когда увидел, что все оценки туземцев абсолютно верны<sup>6</sup>. Они даже смогли провести обратный эксперимент: доктор называл туземцам эмоцию, а участники исследования тут же выбирали соответствующую фотографию.

Проделав такой эксперимент с участниками по всему миру, доктор Экман смог выявить семь универсальных микровыражений.

**Микровыражение** (сущ.) — длящееся доли секунды непроизвольное выражение лица, свойственное человеку, когда он переживает сильную эмоцию.

Эти выражения появляются у нас независимо от пола или расы. Вот почему умение их расшифровывать настолько ценно. Поскольку они стандартны для всех людей на свете, поучимся их определять.

## КАК РАСШИФРОВАТЬ ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦА

Пока мой муж смотрит Monday Night Football\* на канале ESPN, меня не оторвать от канала ABC, где я получаю свою еженедельную дозу шоу «Холостяк» (The Bachelorette). Это телевизионная «жвачка», которую я смотрю «по работе», чтобы наблюдать за поведением людей. Правда, я просто хочу стать лучшим специалистом по этой передаче.

В одном особенно запомнившемся мне сезоне одинокая женщина Эмили Майнارد знакомится с Ари Люндайком, красавцем-гонщиком из Аризоны. Двадцать пять молодых мужчин борются за сердце Эмили, чтобы в конце сезона сделать ей предложение. Высокий, голубоглазый, обаятельный Ари имеет все шансы на победу. Есть только одна проблема. Бывший жених Эмили тоже был гонщиком и трагически погиб по дороге на соревнование. Могла ли профессия Ари сыграть против него? Знаете что? Зрительницы, похожие на меня, смотрели шоу, пересев от переживаний на самый кончик стула.

И вот наступил вечер признания. Ари просит Эмили присесть, потому что хочет «кое-что ей рассказать». На губах Эмили играет смутная улыбка — кажется, девушка ждет подвоха. Вот что происходило между участниками шоу на вербальном уровне.

Участник	Вербальное послание
Ари	Я немного нервничаю, хочу кое в чем признаться.
Эмили	Я слушаю.
Ари	Знаешь, моя жизнь связана с гонками... Я не уверен, знала ли ты об этом, но я занимаюсь этим с тех пор, как мне исполнилось четырнадцать. Как ты к этому относишься? Нормально?
Эмили	Да, ок. Порядок. Я очень люблю гонки. Мне нравится быть на треке, у меня столько хороших воспоминаний, связанных с ним. Это часть меня, и это единственный вид спорта, в котором я разбираюсь.

---

\* Прямая трансляция матчей американского футбола по телевидению.  
Прим. перев.

Участник	Вербальное послание
Ари	Это так здорово!
Эмили	Я знаю все, что с этим связано, как свои пять пальцев. Я могу много рассказать тебе о гонках. Мы можем поговорить о машинах.

Уф. Звучит неплохо, да? Нет. Звучит действительно хорошо, но выглядело все неважно.

В этом двадцатисекундном разговоре было скрыто так много! Выражение лица Эмили выдало противоположные реакции. Вот что скрывали слова.

Участник	Вербальное выражение	Невербальные знаки, которые подавала Эмили
Эмили	Я слушаю.	Микровыражение счастья
Ари	Знаешь, моя жизнь связана с гонками... Я не уверен, знала ли ты об этом, но я занимаюсь этим с тех пор, как мне исполнилось четырнадцать. Как ты к этому относишься? Нормально?	Микровыражение грусти Микровыражение страха
Эмили	Да, ок. Порядок. Я очень люблю гонки. Мне нравится быть на треке, у меня столько воспоминаний, связанных с ним. Это часть меня, и это единственный вид спорта, в котором я разбираюсь.	Несогласно качает головой, съеживается Микровыражение презрения
Ари	Это так здорово!	Трогает волосы
Эмили	Я знаю все, что с этим связано, как свои пять пальцев. Я могу много рассказать тебе о гонках. Мы можем поговорить о машинах.	Микровыражение презрения

Во время разговора на лице Эмили отразились три основных микровыражения: грусть, страх и презрение. И это принципиально: они не соответствовали ее словам. На словах она была довольна, но ее настоящие эмоции отражались на лице.

В конце концов Эмили выбрала другого кавалера. Ари дошел до финала, но не победил. Любой, кто умеет читать микровыражения, понял бы сразу: профессия Ари — камень преткновения для Эмили. Ему было нужно просто смотреть на лицо Эмили, и он бы все это увидел. Возможно, это спасло бы парня. Если бы он распознал скрытые эмоции девушки и проявил тактичность, то смог бы ее успокоить. Но он пропустил невербальные подсказки, которые явно предвосхищали исход их разговора.

Я называю эту хитрость декодером.

## ХИТРОСТЬ № 6. ДЕКОДЕР

Обратите во время беседы внимание на семь микровыражений — и вы узнаете о собеседнике всю правду.

В основе декодирования лежит поиск эмоции, которая стоит за словами. Тут дело в том, чтобы слушать человека, воспринимая то, что он говорит, на слух, а *также* глазами.

Вот как используют декодер.

1. **Соответствие.** Присмотритесь, соответствуют ли эмоции, в которых заверяет вас собеседник, тем, которые считываются визуально. Если клиент говорит, что рад вас видеть, у него должно быть счастливое микровыражение. Если ваша жена говорит, что с ней все «хорошо», но на лице у нее недовольное микровыражение, вероятно, все не так уж радужно.
2. **Связь.** Микровыражения возникают, когда люди разговаривают и когда слушают. Выразительность лица никуда не девается. И хотя на первый взгляд может показаться, что разобраться в этом непросто, пристальное вглядывание в лицо собеседника поможет вам с хитростью № 2 — контактом глаза в глаза, одной из трех «сил». Если вы думали, что в среднем ваш визуальный контакт с собеседником занимает меньше 60% времени общения, то пусть желание обнаружить микровыражения подстегнет вас к тому, чтобы разглядеть его как следует.
3. **Скорость.** Микровыражения очень быстро исчезают — меньше чем за секунду. Все, что длится дольше, становится обычным

выражением лица. Почему это так важно? Микровыражения (меньше секунды) не поддаются контролю, поэтому выдают истинные эмоции. Выражения лица (дольше секунды) можно подделать, они могут быть ненастоящими. Поэтому нужно смотреть на короткие вспышки эмоций и рефлекторные реакции, чтобы получить максимально достоверное представление о собеседнике.

## Шаг № 1. ОБНАРУЖЕНИЕ

Доктор Пол Экман советует: когда вы говорите с кем-то, обращайтесь внимание на эти семь реакций<sup>\*,7</sup>.

### Злость

Когда мы чувствуем неудовольствие от присутствия рядом другого человека или нас раздражает ситуация, на лице может промелькнуть признак злости. Для микровыражения злости характерно следующее.

1. Опущенные сдвинутые брови.
2. Две вертикальные складки между бровями.
3. Напряжение нижнего века.
4. Напряженные губы: они либо плотно сжаты, либо округлены в готовности что-то выкрикнуть.



\* Посмотрите запись со всеми видами микровыражений в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

Такое микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. Во время конфликта.
2. Когда человек сообщает плохие новости.
3. Перед спором или ссорой.
4. Во время команды «Внимание, снимаю!», которую дали, когда человек щурился на солнце; или если он просто не любит фотографироваться.

## Презрение

Презрение — пренебрежение или неуважение — довольно мощная и сложная эмоция, которую легко заметить по мимике. Выражение презрения часто называют ухмылкой; чтобы его показать, нужно всего лишь поднять уголки губ с одной стороны.

*Интересный факт о презрении: эта эмоция сбивает нас с толку.*

Мы предлагаем вам пройти небольшой тест на понимание микровыражений, который вы найдете в разделе «Цифровой бонус» у нас на сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox). Скажу вам сразу: презрение — эмоция, которую сложнее всего угадать. Среди всех предложенных эмоций именно она вызывает ступор у 40% людей (сразу за ней идет страх, который приводит в замешательство 35% опрошенных).



### Презрение

Губы напряжены и приподняты только с одной стороны

Презрение так сложно распознать, потому что мы по ошибке принимаем его за полуулыбку или выражение скуки (хотя в этом что-то есть). Ведь презрение — сигнал серьезного неприятия или

пренебрежения по отношению к собеседнику. Мы часто выражаем его, когда нам кажется, что кто-то или что-то не стоит нашего внимания.

Для микровыражения презрения характерно следующее.

1. Щека, приподнятая с одной стороны.
2. Левый или правый угол рта, застывший в одном положении.

Подобное микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. Когда вы отказываете кому-то.
2. Когда человек слышит или видит что-то неприятное.
3. Когда вы спорите с кем-то или вас подвели.
4. Когда, заслышав команду «Внимание, снимаю!», человек думает, что изображает полуулыбку.

## Счастье

Ура! Вы уже знаете о микровыражении счастья, мы говорили об этом в главе 1. Нужно задействовать мышцы верхней части щеки, которые носят название *orbicularis oculi* («круговые мышцы глаза»), и *zygomaticus major* («большая скуловая мышца»). Знаете, как быстро распознать это выражение? По мелким морщинкам вокруг глаз.

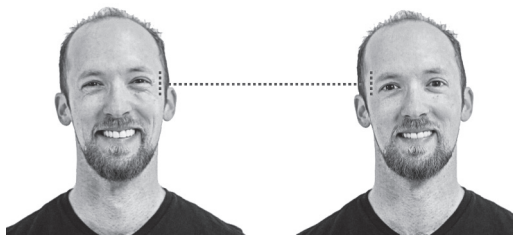
Для микровыражения счастья характерно следующее.

1. Уголки губ одинаково подняты с обеих сторон.
2. Рот немного раскрыт и видны зубы.
3. Работают мышцы верхней части щеки.
4. Морщинки вокруг глаз.

Подобное микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. Когда вы чему-то радуетесь с кем-то.
2. Когда вы сообщаете кому-то хорошие новости.
3. Когда в целом происходит что-то приятное.

### Настоящая и Натужная



Также вы можете наткнуться на ненастоящую улыбку. Она встречается в следующих случаях.

1. Кто-то пытается скрыть свои настоящие чувства.
2. Человек устал или больше не может выдавливаться из себя дружелюбие.
3. Во время команды «Внимание, снимаю!», когда человек пытается выглядеть расслабленным.

### Страх

Когда мы боимся чего-то, наше тело готово выдать реакцию «бей или беги». А выражение лица помогает отреагировать на угрозу быстро и соответственно ситуации. Как только мы почувствовали страх, глаза расширяются, а брови ползут вверх: так мы можем лучше оценить то, что происходит вокруг, определиться с вариантом побега или заметить угрозу. Потом мы начинаем хватать ртом воздух: нам нужно достаточно кислорода на случай, если придется звать на помощь или спастись бегством.

Для микровыражения страха характерно следующее.

1. Расширенные глаза.
2. Поднятое верхнее веко.
3. Поднятые и сведенные вместе брови, образующие единую горизонтальную линию.
4. Приоткрытый рот.





### Страх

- ..... Поднятые сведенные брови
- ..... Поднятое верхнее веко
- ..... Напряженное нижнее веко
- ..... Губы слегка растянуты по направлению к ушам

Подобное микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. При какой-то опасности.
2. Когда вы сообщаете кому-то неприятные известия.
3. Во время беседы с незнакомцем или когда вы не понимаете, что вам говорят.
4. Во время команды «Внимание, снимаю!», когда человек ослеплен вспышкой или просто нервничает, потому что его фотографируют.

### Удивление

Удивление — самая правдивая эмоция. Например, если вы спросите коллегу: «А вы знали, что меня собираются снять с проекта?» — по удивлению на его лице вы тут же поймете, что человек понятия об этом не имел.

Удивление легко определить: это микровыражение длится дольше остальных. Рот медленно открывается, а брови взлетают вверх.

Для микровыражения удивления характерно следующее.

1. Приподнятые округленные брови.
2. Расширившиеся глаза.
3. Отвисшая нижняя челюсть.
4. Мощный вдох.



Подобное микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. Когда человеку сообщают неожиданные новости.
2. Когда рассказывают историю с шокирующим концом.
3. Когда кто-то потрясен или испытывает благоговейный трепет.
4. Во время команды «Внимание, снимаю!», когда кто-то неожиданно для себя оказался под прицелом фотоаппарата.

*Бонус.* Самый простой способ отличить страх от удивления — взглянуть на форму бровей. Для страха характерны плоские брови с горизонтальными линиями на лбу. В ситуации с удивлением брови округлены, похожи на подкову.



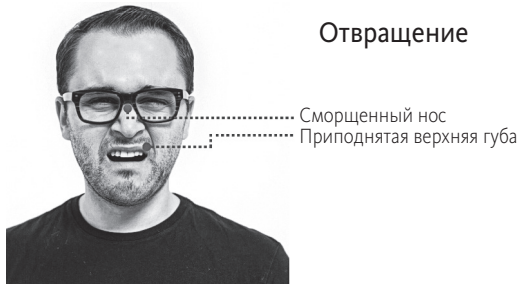
## Отвращение

Когда происходит что-то неприятное, отталкивающее, омерзительное, на нашем лице отображается отвращение. Такое же лицо вы делаете, когда чувствуете неприятный запах. Представьте себе ребенка,

который впервые ест шпинат. «Фу-у-у», — говорит он, сморщив нос и слегка обнажив верхние зубы.

Для микровыражения отвращения характерно следующее.

1. Сморщенная верхняя часть носа.
2. Приподнятая верхняя губа.
3. Приподнятые щеки.
4. Напряженное нижнее веко.



Подобное микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. Когда человек чувствует неприятный запах или пробует что-то плохо пахнущее.
2. Если человеку не нравится собеседник или то, что он предлагает.
3. Во время неприятного взаимодействия.
4. Во время команды «Внимание, снимаю!», когда человек заставляет себя выглядеть счастливым, но ненавидит сам факт, что его фотографируют.

## Грусть

Эту эмоцию очень четко передают смайлики. Насупленное выражение лица действительно означает, что человеку грустно. Грусть — микровыражение, которое сложнее всего подделать; если вы его заметили на лице собеседника, значит, вы задели его за живое. Также это предвестник плача, помогающий вам понять, что визави вот-вот разрыдается.

Для микровыражения грусти характерно следующее.

1. Сведенные вместе кончики бровей.
2. Уныло опущенные веки.
3. Надутая нижняя губа.
4. Печально опущенные уголки губ.



Подобное микровыражение часто бывает в следующих ситуациях.

1. Когда человек разочарован.
2. Когда он вот-вот расплачется.
3. Когда он расстроен или в растрепанных чувствах.

## Шаг № 2. ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ

Если микровыражения дают нам мгновенное представление об эмоциональном состоянии человека, их обнаружение — только первый шаг на пути к полной расшифровке поведения человека. Следующим шагом должна стать правильная ответная реакция. Вот вам несколько стратегий.

### Злость

Когда я вижу злость, для меня это сигнал о **возможности**. Почему? Если вы видите злость, у вас есть возможность объясниться с собеседником, развеять его мрачное настроение, докопаться до правды.



Представьте себе: вы расхваливаете перед потенциальным клиентом проект. Презентация идет гладко: клиент, кажется, всем доволен, заинтересован, задает умные вопросы, довольно кивает, соглашаясь с вашими идеями. И вот вы переходите к цене. Как только вы называете цифру, клиент недовольно вспыхивает, он озлоблен: вы через весь стол видите две вертикальные линии у него между бровями.

*Типичная ответная реакция.* Если вы продолжите презентацию, то оставите многие вопросы без ответа. Обычно в таких случаях выступающий старается как можно скорее договорить оставшуюся часть текста и надеется, что злость клиента испарится. Вы можете считать себя счастливым, если в конце обсуждения клиент поделился своими соображениями насчет цены сделки. Большинство этого не делает. А потом вы недоумеваете, почему же он ответил отказом.

*Используйте декодер.* Прекращайте презентацию сразу же и постарайтесь объяснить, откуда такая цена. Так ваш клиент будет обладать всеми знаниями, связанными с проектом и ценообразованием, и ему будут ясны ваши действия. Поэтому, прежде чем переходить к следующему слайду, спросите, не осталось ли у клиента неразрешенных вопросов по поводу цены. И как только закончите презентацию, вернитесь к цене и посмотрите, будет ли еще в глазах клиента злость.

*Как реагировать правильно*

1. Подумайте, откуда взялась злость и как вы можете ее погасить.
2. Сохраняйте спокойствие, не переходите в наступление, но и не защищайтесь.
3. Подумайте, какую информацию вы можете дать, чтобы ваш клиент почувствовал, что ему ничто не угрожает.

## Презрение



Когда я вижу презрение, для меня это сигнал **«красный флаг»**. Это сложная эмоция, она часто вводит в заблуждение. Если она не направлена на кого-то конкретно, то мучит и терзает изнутри, пока не перерастет в грубость и ненависть. Поэтому и нужно с ней разобраться, как только вы ее обнаружите.

Помните: если вы увидели на лице собеседника презрение, это не значит, что перед вами человек высокомерный или он думает, будто высокомерны *вы*. Люди могут считать саму идею или ситуацию ниже своего достоинства, но при этом прекрасно относиться лично к вам. Именно поэтому так важно вовремя понять, что играет роль спускового механизма, и обсудить ситуацию. Так вы обернете ее себе на пользу и укрепите ваши отношения, а также больше узнаете о собеседнике.

Представим, что вы работаете с коллегой над новым проектом. Вы встретились за чашкой кофе, чтобы обсудить детали. Вы легко соглашаетесь разделить все возникающие задачи и переходите к срокам. Вы назначаете дедлайн через шесть недель и в этот момент обнаруживаете на лице партнера микровыражение презрения.

*Типичная ответная реакция.* Игнорировать это микровыражение: вы знаете, что времени на исполнение в обрез, но ради проекта можно и поднапрячься. А шесть недель спустя вы страшно удивлены, когда

ваш коллега говорит, что ему бы еще две недельки, чтобы все доделать. И теперь именно вам латать дыры в проекте.

*Умная ответная реакция.* Постарайтесь найти нужную информацию, узнайте точно, что так беспокоит вашего коллегу. Каковы его ожидания по поводу сроков? Что вы можете сделать, чтобы помочь ему закончить задуманное вовремя? Вам нужно либо установить новый дедлайн, либо изменить цели, взглянув на ситуацию беспристрастно.

*Как реагировать правильно*

1. Выясните, что именно вызывает такое презрение у вашего коллеги.
2. Переоцените ситуацию — подумайте, как быть с надменным видом вашего коллеги.
3. Постарайтесь добиться взаимопонимания: по каким пунктам вы можете согласиться?

## Счастье



Человек с фальшивым выражением счастья на лице (слева) посылает совершенно другие сигналы, нежели тот, кто счастлив по-настоящему.

Когда я вижу на лице у собеседника выражение счастья, для меня это сигнал **«ура!»**. Счастье — одна из самых красивых эмоций, приносящих радость! Смакуйте ее, купайтесь в ней, воспевайте ее! Не позволяйте счастью пройти незамеченным.

Предположим, у вашего мужа был изумительный день на работе. И вот он приходит домой как раз в тот момент, когда вы готовите ужин. Он что-то насвистывает, снимая пальто, и вальяжной походкой входит в кухню, где громко объявляет: «Дорогая, у меня отличная новость!» Обнимая вас сзади, он спрашивает, нет ли в доме шампанского, чтобы отпраздновать. Вы оборачиваетесь и видите, что его лицо светится от счастья.

*Типичная ответная реакция.* У вас на плите готовится паста, жарятся овощи, открыта бутылка вина. «Нет, я не могу охладить шампанское, я только что открыла бутылку красного!» — говорите вы. А потом добавляете: «Дорогой, паста ведь уже почти готова, я не могу ее бросить». Заканчивая приготовление ужина, вы говорите: «Ну же, расскажи, что там у тебя за новости, и заодно накрой пока на стол». Муж выглядит опешившим. Он, конечно, рассказывает, что случилось, но уже не чувствует того восторга, от которого его распирало, когда он пришел домой. Вы просто садитесь ужинать.

*Умная ответная реакция.* «Ну-ка, выкладывай! Давай я убавлю огонь, и ты мне спокойно все расскажешь!» — восклицаете вы. Он делится с вами потрясающими новостями, пока вы закупориваете бутылку вина и кладете шампанское в морозилку. «Нам есть что отпраздновать!» — говорите вы. На приготовление еды уходит чуть больше времени, но за ужином с любимым вас ждет звон бокалов и смакование деталей его сегодняшней победы.

*Как реагировать правильно*

1. Радоваться — смеяться вместе с ним, смаковать момент.
2. Купаться в счастье — интересоваться деталями, прыгнуть в это море вместе.
3. Выразить благодарность — сказать любимому, как вы рады, что он захотел поделиться своей радостью с вами.

## Страх

Когда я вижу страх, для меня это сигнал «**тут, должно быть, кроется что-то еще**».





Представьте, что у вашей мамы день рождения и у вас запланировано большое семейное торжество. Будет весело: маме исполняется 60, и вы с братом и сестрой скопили приличную сумму, чтобы купить ей iPad — теперь она сможет смотреть свои любимые шоу, пока готовит.

После ужина мама начинает открывать подарки. Очередь доходит до вашего, у нее глаза на мокром месте, пока она читает подписанную вами открытку. Разорвав упаковочную бумагу, она смотрит на новехонький iPad и кожаный чехол. За какую-то долю секунды на ее лице проскальзывает микровыражение страха, а потом она начинает сыпать комплиментами, говоря о том, какие щедрые у нее дети.

*Типичная ответная реакция.* Вы сделали это! Вы, ваши брат и сестра очень гордитесь подарком. Вы не можете дождаться, когда мама начнет им пользоваться. Прошло несколько недель, а мама все еще не вытащила iPad из коробки. Спустя несколько месяцев она его открыла и даже вставила в чехол, но дальше игры в слова в одном из приложений, которое вы ей установили, она не продвинулась. Зачем было делать ей такой подарок, если она не собирается им пользоваться?

*Умная ответная реакция.* После того как вы съели именинный пирог, вы отводите маму в сторонку и спрашиваете, довольна ли она подарком. «Ну конечно!» — говорит она. Но вы снова видите тот же страх в ее глазах. И тут вы предлагаете встретиться с ней через пару дней, чтобы рассказать, как обращаться с iPad. Мама вздыхает с облегчением.

После нескольких таких встреч она уже освоила мультимедийные технологии и знает, как пользоваться электронной почтой. Вы подписали ее на бесплатное занятие для пользователей iPad, которое предлагалось в Apple Store. После него мама пришла домой со списком классных новых приложений, которые, как ей кажется, будут интересны *вам*. Она сделала это!

*Как реагировать правильно*

1. Узнать, откуда такой страх. Что вызывает дискомфорт?
2. Успокоить: как вы можете помочь?
3. Утешить: можете ли вы подбодрить человека, пересмотреть ситуацию, устранить страх?

## Удивление

Когда я вижу на лице человека удивление, я **надеюсь, что мы с ним на одной волне**. Иногда вы намеренно хотите вызвать удивление и делаете это, используя «разжигатель беседы» или сообщая хорошие новости. В других ситуациях его удивление удивляет вас.



Представим себе, что вы обедаете с давней подругой. Вы не виделись уже целую вечность и поэтому первые 20 минут рассказываете друг другу то, что происходило все это время в вашей жизни. Наконец, подадут закуски, и вы ударяетесь в воспоминания о студенческой поре.

«Представляешь, — говорите вы, — Робби только что обручился». На лице вашей подруги отражается удивление.

*Типичная ответная реакция.* Вы предполагаете, что она в курсе: разве еще не все об этом знают? Понятное дело, что Робби не общал об этом в Facebook (он им не пользуется из-за специфики своей работы). Но вам кажется, что это уже всем известный факт. И вы тут же забываете об этом. Но спустя несколько дней через «сарафанное радио» вы узнаете, что разболтали чужой секрет. Робби ждал момента, чтобы рассказать родителям, а уже потом сообщать остальным — и из-за вас они узнали обо всем не от него. Опаньки. Вас теперь точно не пригласят на свадьбу.

*Умная ответная реакция.* Вы видите, что ваша подруга удивлена, и пытаетесь прояснить: «Ты не знала?» Подруга мотает головой и говорит: «Понятия не имела!» Быстро обдумав ответ, вы говорите: «Знаешь, думаю, Робби захочет рассказать всем сам — поэтому пусть это останется между нами, пока он сам обо всем не сообщит. Так будет правильно». Кризис миновал. И вас ждет праздничный банкет.

*Как реагировать правильно*

1. Выяснить, известно ли собеседнику то, что известно вам.
2. Уточнить, что должно произойти.
3. Уравнять позиции: что вы можете сделать, чтобы ваше положение было одинаковым?

## Отвращение



Когда я вижу отвращение, для меня это сигнал: **лучше докопаться до сути сейчас**. Отвращение на лице возникает тогда, когда люди пытаются придумать, как бы помягче выразиться, если им что-то не нравится. Переживая, как бы не обидеть другого, мы держим чувство отвращения под контролем. Но если вы хотите докопаться до сути, то должны позволить окружающим выражать их чувства свободно.

Представим себе, что вы нанимаете нового сотрудника. Собеседование проходит гладко, вам все нравится: у кандидата хорошее резюме и позитивное отношение. Рассказывая ему обо всем многообразии задач, с которыми ему придется столкнуться, вы замечаете у него на лице промелькнувшее отвращение. В тот момент вы говорили о том, что работа предполагает много бумажной волокиты: еженедельная отчетность, систематизация, ксерокопирование.

*Типичная ответная реакция.* Надеяться на лучшее. Все выглядит хорошо, вы действительно думаете, что перед вами идеальный кандидат на должность. Но у вас шок, когда в конце первого месяца вы выясняете, что ни один из счетов клиентам не был выслан. Почему? Был сбой в системе регистрации. Сотрудник постоянно откладывал на потом еженедельную отчетность, а теперь вы просрочили все возможные платежи.

*Умная ответная реакция.* Заметив отвращение, нужно спросить кандидата, много ли он работал с бумагами раньше. «Нет, — говорит он. — Я люблю разрабатывать стратегии, у меня всегда много идей, но я не очень хорошо умею все организовывать». Он рассказывает вам, что на предыдущей работе у него был ассистент, который помогал с бумагами. После собеседования вы отправляетесь к вашему руководителю, чтобы обсудить с ним возможность дополнительного найма секретарши для этого кандидата. По вашему мнению, он того стоит, вы хотите сфокусироваться на его сильных сторонах и нивелировать слабости. Как только он становится сотрудником вашей компании, повышается производительность всего офиса, и вам удается удвоить выпуск продукта.

*Как реагировать правильно*

1. Разрешение: позвольте собеседнику рассказать вам, как он чувствует себя на самом деле.
2. Открытость: у любого человека есть право на свое мнение.
3. Решение: что вы можете сделать, если человеку что-то не по душе?

Грусть



Когда я вижу грусть, для меня это сигнал **«необходима эмпатия»**.

Скажем, вы работаете с подрядчиком, вам хочется переделать ванную. Специалиста посоветовал сосед, и вы довольны тем, как он работает. Вы поговорили по телефону, и сегодня подрядчик составит смету и назовет вам стоимость работ. Когда он подходит к входной двери, вы пожимаете друг другу руку. Вы говорите: «Добрый день. Рад познакомиться». Он отвечает: «Все хорошо, спасибо», но вы замечаете микровыражение грусти на его лице.

*Типичная ответная реакция.* Вам нужно завершить начатое! Вы надеетесь и молитесь, что стоимость окажется в рамках вашего бюджета. Вы предлагаете подрядчику стакан воды, а затем показываете ему ванную. Через несколько минут он говорит, что ему все понятно. Вы в шоке: он провел в комнате менее десяти минут и даже не сделал никаких замеров! Пока он собирает вещи, вы спрашиваете у него, какова, по его оценкам, будет стоимость работ. Он называет цену, вдвое превышающую ту, на которую вы рассчитывали. Нет,

вы не согласны. Похоже, вам так и придется жить дальше со старой ванной или искать нового подрядчика, начав всю волокиту с самого начала.

*Умная ответная реакция.* Вы замечаете грусть в глазах подрядчика и спрашиваете: «Все в порядке?» Прораб вздыхает и говорит: «Просто очень длинный день». Вы приносите ему стакан воды и отвечаете: «Да, такое бывает. Что-нибудь случилось?» Оказывается, его отец попал в больницу. А проведать его он сможет только по окончании вашей встречи. Вы тут же уверяете, что можете встретиться в другой день. Ведь вы понимаете: место сына сейчас рядом с отцом.

На следующий день он звонит и говорит, что все в порядке, была ложная тревога, но он благодарен за понимание. Прораб приходит во второй половине дня, он в отличном настроении и предлагает вам хорошую цену за ремонт.

*Как реагировать правильно*

1. Понимание: что вызывает грусть?
2. Эмпатия: как вы можете помочь?
3. Отсрочка: сколько времени нужно, чтобы прийти в себя?

### Шаг № 3. Учимся ПОНИМАТЬ ОКРУЖАЮЩИХ

Конечно, семь описанных микровыражений универсальны, но есть несколько исключений, о которых следует помнить, прежде чем погружаться в мир психологических трактовок выражений лица.

#### Поднятые брови

Поднятая бровь может выглядеть отчасти как удивление, но на самом деле она выдает заинтересованность. Мы поднимаем брови, как будто задавая вопрос «Правда?» или восклицая «Потрясающе!». Подобное физическое подтверждение ваших чувств — отличное дополнение к «силе трех».

Вы также можете поднимать брови, когда во время разговора хотите сделать акцент на чем-то. Например, учителя часто поднимают



брови, когда переходят к особенно важной части урока. Так мы неосознанно привлекаем внимание к своим словам. И часто слушатели поднимают брови в ответ, чтобы показать свою заинтересованность.

*Поднятые брови показывают:*

1. Заинтересованность.
2. Внимание.
3. Любопытство.

### Акцентирующая мимика

Мы используем руки, чтобы усилить важность каких-то своих слов, и играем лицом, чтобы показать, что мы принимаем сказанное, или акцентировать отдельные слова<sup>8</sup>. Например, мы можем покусывать губы, когда нервничаем, или громко выдыхать, когда расстроены. Так мы добавляем важности или выразительности вербальному общению.

Акцентирующая мимика — нормальная часть взаимодействия. Время от времени мы дополняем ею одно из семи микровыражений. Например, на лице Саймона Коуэлла, знаменитого судьи шоу «Американский идол», известного своими острыми и порой нетактичными высказываниями в адрес участников, часто бывает

выражение презрения. Неудивительно, что его считают человеком, который вечно всех критикует. Для него же презрение — только способ акцентировать внимание на своих утверждениях и не обязательно признак неудовольствия.

Если вы заметите, что кто-то часто сопровождает свои слова одним из таких семи микровыражений, это может быть проявлением его акцентирующей мимики.

*Акцентирующая мимика:*

1. Привлекает внимание к обсуждаемой ситуации.
2. Выдает реакцию на отдельные слова.
3. Может совпадать с одним из микровыражений.

## Подавление

Подавление — попытка спрятать микровыражение, которое затрудняет понимание мимики.

Пытались ли вы хоть раз сдержать зевок? Вашему телу в эту минуту очень нелегко, у вас на лице появляется несуразное выражение: глаза частично закрыты, рот перекошен, мышцы щек напряжены. То же происходит, когда кто-то пытается скрыть микровыражение. Это может указывать на смущение или скрытую ложь.

Если вы заметите, что кто-то пытается подавить какое-то выражение лица, копните глубже, и вы узнаете, в чем причина.

*Подавление налицо, если кто-то:*

1. Лжет.
2. Смущен реакцией окружающих.
3. Скрывает свои истинные чувства.

## УМЕНИЕ ДЕЛАТЬ СЕЛФИ

Сегодня нам редко выпадает роскошь произвести на кого-то первое впечатление. Часто, прежде чем с вами встретиться, человек сначала ищет информацию о вас в интернете; потенциальный клиент добавляет вас на сайте LinkedIn сразу после того, как получит от вас электронное письмо; вы знакомитесь с кем-нибудь



на Tinder\*, а уже потом отправляетесь на настоящее свидание. Вопрос: **о чем, интересно, говорит ваше микровыражение на цифровом носителе?**

Когда вы встречаетесь с человеком лично, у вас есть роскошная возможность произвести первое впечатление — онлайн это не так-то легко. Исследователь Принстонского университета доктор Александр Тодоров обнаружил, что можно вынести оценку человеку по онлайн-фотографии, созерцая ее в течение 100 миллисекунд<sup>9</sup>.

Хорошо, что вы сами отбираете фотографии, которые отправите собеседнику. На аватарке, фото для профиля в соцсетях или деловом снимке вы можете использовать семь микровыражений, чтобы послать тому, с кем общаетесь, правильный сигнал.

С помощью другого эксперимента доктор Тодоров обнаружил, что разные изображения одного человека могут производить противоположное первое впечатление. Участники обменивались мнениями по поводу умственных способностей, надежности и привлекательности человека, и всякий раз их оценка была разной, в зависимости от того, на какую фотографию они смотрели<sup>10</sup>.

Мы в своей лаборатории тоже провели эксперимент, который назвали «Горячо? Холодно?» (Hot or Not) по мотивам сайта Hotornot.com\*\*. Если вы не знаете, что это, рассказываю: посетители сайта оценивают фотографии незнакомцев. Мы присвоили коды четырем сотням фотографий мужчин и женщин и обнаружили, что у самых «сексуальных» изображений были иные паттерны, чем у фотографий, набравших меньше всего баллов.

Те фотографии, где были неестественные улыбки или закрыт рот, получали меньше всего баллов. Проверьте, чтобы на вашем фото из профиля не было никаких случайно проявившихся негативных микровыражений.

Вот типичные ошибки.

1. Человек демонстрирует презрение, пытаясь выглядеть расслабленно, обычно.

---

\* Приложение для телефона, предназначенное для романтических знакомств. *Прим. перев.*

\*\* Дословный перевод «Горячо или нет». *Прим. перев.*

2. На лице у человека фальшивая улыбка, он притворяется, что счастлив.
3. Человек жмурится на солнце, и на его лице отражается микровыражение злости.
4. Человек моргнул, среагировав на вспышку, и создалось обманчивое впечатление, будто он чего-то боится.

Проверьте свои электронные фотографии и убедитесь, что онлайн вы производите хорошее первое впечатление.

## ЗАДАНИЕ НА МИКРОВЫРАЖЕНИЯ

Книга только на словах рассказывает о микровыражениях. Лучший способ поупражняться в их расшифровке — посмотреть видео: его можно замедлить, поставить на паузу или прокрутить быстрее.

Мы создали путеводители по нашим любимым телешоу, и теперь вы можете потренироваться в выявлении и расшифровке выражений лица. Вам достаточно посмотреть серию и попытаться найти хоть какие-нибудь подсказки. Очень захватывает! К тому же это лучший способ понаблюдать выражения лица «вживую».

Все это вы можете бесплатно найти в разделе «Цифровые бонусы» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

Скачайте путеводители и посмотрите, сможете ли вы найти хоть какие-нибудь микровыражения. Я часто пишу в Twitter, прилагая фотографии разных выражений лица, обнаруженных во время дебатов, выпусков новостей или взятых из жизни. Присоединяйтесь ко мне в социальных сетях: @Vvanedwards.

## СЛЕДУЙТЕ СВОЕМУ ИНСТИНКТУ

Ну, и последнее: следуйте своим инстинктам. Мы непроизвольно реагируем на происходящее с помощью микровыражений, и так же непроизвольно мы их считываем на лице собеседника. Следующая хитрость поможет вам дать название тому, что вы уже и так знаете.

Если вдруг вы забудете, что значит конкретное микровыражение, или не сможете опознать его, постарайтесь симитировать его сами. Когда вы копируете выражение лица, вы начинаете ощущать эмоции, которые стоят за ним. Это объясняется «гипотезой мимической обратной связи»<sup>11</sup>. Она состоит в том, что наши выражения лица и эмоции — замкнутая система. Когда вы испытываете эмоцию, она отражается на лице. А когда у вас определенное выражение лица, вы испытываете соответствующую эмоцию. Вот отличный совет ниндзя: если действительно хотите почувствовать то же, что чувствует другой, скопируйте его выражение лица, чтобы понять его состояние.

## ЗАДАНИЯ

1. Используйте карточки из приложения и потренируйтесь на досуге читать по лицам.
2. Пройдите наш тест на микровыражения, и вы поймете, как хорошо вы умеете их распознавать.
3. Посмотрите разные реалити-шоу, чтобы потренироваться определять выражение лица. У нас есть полный список всех шоу, а также путеводители в разделе «Цифровой бонус» на сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Есть семь универсальных микровыражений лица, характерных для людей. Как только вы научитесь читать их, вы сможете распознавать скрытые эмоции, стоящие за словами. Расшифровка — основная хитрость, необходимая вам, чтобы вывести общение на новый уровень, докопаться до правды и понять эмоциональные потребности собеседника.

- Слушая собеседника, следите за микровыражениями, которые мелькают на его лице.

## ЧАСТЬ II. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ЧАСОВ

- Не принимайте поднятые брови или акцентирующую мимику за универсальные эмоции.
- Если вы не можете распознать выражение, симитируйте его и посмотрите, какие чувства оно у вас вызывает.

**Что я узнал из этой главы:** \_\_\_\_\_

## РЕШАЙТЕ

*Что таит в себе характер собеседника*

В 1984 году компания Procter & Gamble, некогда объединившая под своим брендом разные продукты (от мыла до растительного масла), испытала жуткий кризис, который накрыл ее из-за активного развития конкурентов<sup>1</sup>.

Нужно было что-то менять. Как-то к Ричарду Николози, начальнику смены в Procter & Gamble, обратился маркетинг-менеджер компании с предложением присоединиться к его команде. «Я тогда даже не знал, как пишется слово „маркетинг“», — признавался позже Николози. Но руководители сумели разглядеть его уникальные способности. Они надеялись, что его инженерный ум будет полезен в решении самых серьезных проблем компании.

Так Николози стал делать то, что, будучи химиком-технологом, умел делать прекрасно, — решать головоломки. Он применял свой метод и к людям. **«Добиться от человека максимума — все равно что решить головоломку»**, — объяснял он мне.

Он был наделен полномочиями, позволявшими провести массовую реорганизацию отдела, расформировать команды и распределить новые руководящие должности. Он знал, что не сможет собрать команды с нуля, основываясь только на резюме кандидатов. По его мнению, важнее всего было подобрать в каждую команду своего человека, определив его в нужную категорию специалистов.

Николози нужно было найти людей, идеально подходящих друг другу по духу, причем быстро. Он разработал строгие правила отбора,

которых придерживается до сих пор. Во-первых, он садится с каждым кандидатом за стол и задает ему несколько прицельных вопросов, желая понять, что тот собой представляет. Он внимательно смотрит и слушает, оценивая язык тела, мимику и поведенческие реакции собеседника.

Во-вторых, он проводит с кандидатами время — и немалое. Ему необходимо видеть человека в действии. «Есть огромная разница между тем, что люди говорят, и тем, что они делают», — говорит Николози.

В-третьих, внимательно слушая человека, он обращает внимание на отдельные слова, характерные для его речи, и старается говорить с ним на его языке. Такой подход позволяет Николози согласовывать свои ожидания с ожиданиями кандидата.

Вооружившись такой информацией о каждом сотруднике, Николози создал новые эффективные команды. Кроме того, он организовал многие трудовые процессы на новый лад, благодаря чему вывел организацию из стагнации 1984 года и из многих кризисов в последующие годы. К концу 1988 года прибыль компании выросла на 68%.

Николози начал делиться своей философией с другими ведущими отделениями P&G: по изготовлению мыла, моющих и чистящих средств, безалкогольных напитков. Он был самым молодым в истории директором направления, самым молодым вице-президентом группы и самым молодым корпоративным вице-президентом. Позже его попросили реструктурировать компанию Scott Paper, где он менее чем за два года смог удвоить операционную прибыль до 700 млн долл. и увеличить доходность инвестиций до 23%.

Когда я спросила Николози, в чем его секрет, он ответил: «Люди все очень разные, и, понимая, у кого какие сильные и слабые стороны, какие у кого „горячие клавиши“, можно руководить людьми и правильно их мотивировать».

Николози решает головоломки и загадки, которые представляют собой сами люди. Вы тоже этому научитесь.

## РЕШЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ГОЛОВОЛОМОК

Раньше люди меня пугали. Я не очень хорошо разбиралась в типах характеров и не могла понять причины поведения других, не говоря уже о том, чтобы предсказать их потребности. Почему один мой друг любит поболтать, а другой никогда не перезванивает? Почему некоторые руководители поощряют политику «открытых дверей», а другие используют секретаршу в качестве привратника?

А однажды я наткнулась на то, что называют «пятифакторной моделью личности». Согласно этой психологической модели, у всех людей есть пять основных черт личности: открытость (новому опыту), добросовестность/сознательность, экстраверсия, готовность соглашаться с собеседником / общая доброжелательность и невротичность. У любого человека высокий или низкий уровень по каждой из позиций. Вот их краткое описание<sup>2</sup>.

**Открытость (О)** — то, как вы подходите к новым идеям. Эта черта характера отражает, насколько вы любопытны, творчески и как сильно цените разнообразие и оригинальность.

**Высокий уровень:** вы любите новизну, перемены и приключения.

**Низкий уровень:** вы чтите традиции, заведенный порядок и привычки.

**Добросовестность/сознательность (С)** — это ваша способность доводить начатое до конца, склонность к самодисциплине, организованность и надежность.

**Высокий уровень:** вы любите составлять списки дел, вам важно иметь расписание, вы цените организованность. Вам нравится прорабатывать мельчайшие детали и делать все «идеально».

**Низкий уровень:** вы любите мыслить глобально и придумывать стратегии. Но, возможно, от одной мысли о составлении списков и расписаний вам становится душно и вы чувствуете, что вас накрывает.

**Экстраверсия (Э)** — то, как вы относитесь к людям. Вас эмоционально заряжают ситуации общения или истощают? Иногда эта черта характера влияет на словоохотливость и оптимистичное отношение к жизни.

**Высокий уровень:** вы получаете энергию от общения. Обычно вы в хорошем расположении духа и ищете возможности для социализации.

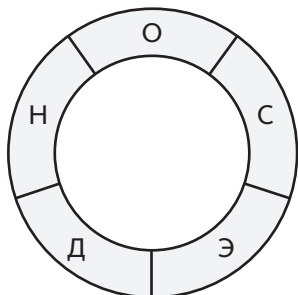
**Низкий уровень:** вы любите побыть в одиночестве, а ситуации, в которых приходится общаться, вас пугают.

**Готовность соглашаться с собеседником / общая доброжелательность (Д)** — это то, как вы работаете в команде и взаимодействуете с другими. Это показатель того, умеете ли вы поставить себя на место другого, как быстро готовы простить его и насколько вам важно умонстроение окружающих.

**Высокий уровень:** с вами легко найти общий язык, вам свойственна эмпатия, вы любите проявлять заботу.

**Низкий уровень:** у вас аналитический склад ума, вы мыслите рационально, вам свойственен скептицизм — вы вообще держите эмоции при себе, не давая им влиять на вашу способность принимать решения.

**Невротичность (Н)** — это то, как вы справляетесь с переживаниями, индикатор того, насколько эмоционально вы реагируете на окружающую действительность.



**Высокий уровень:** вас часто мучат сомнения и опасения. У вас нередко скачет настроение.

**Низкий уровень:** вы обычно уравновешены, спокойны, настроение чаще ровное.

Перечисленные черты характера стали для меня отправной точкой. Я начала «раскладывать на составляющие» всех



важных для меня людей, изучать их поведенческие паттерны. Ну и шутки ради создала своеобразные шифры для каждого человека.

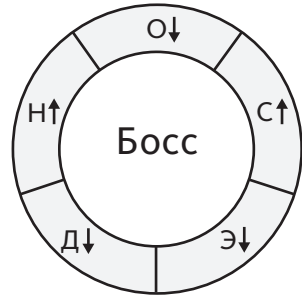
Судя по ответам человека на мои вопросы, его поведению и отношению к жизни и окружающим, я определяла его в соответствующую категорию. Вот, например, что я придумала в свое время для своего руководителя.

Я стала называть каждый из этих шифров матрицей. И через несколько недель составления матриц произошло кое-что интересное: я заметила, что мои отношения с людьми и наши разговоры стали меняться.

Во-первых, беседы уже протекали гораздо более гладко. Наконец-то я смогла вести легкие, шуточные разговоры: я задавала собеседнику вопросы, которые помогали расшифровать его матрицу. Например, я больше не нервничала, когда сталкивалась с руководителем в комнате отдыха или кафетерии. Как-то, стараясь выяснить, высок ли его уровень открытости (любит ли он новое), я его спросила о последнем отпуске и карьерной лестнице. Мы быстро нашли общий язык, и руководитель попросил меня прихватить обед с собой, чтобы можно было «продолжить эту чудную беседу».

Во-вторых, я стала лучше понимать знакомых. Стоило мне узнать, что мой руководитель интроверт (любит работать и обдумывать проекты в одиночку), как у меня появилась привычка высылать ему свои идеи до начала летучек, чтобы он мог спокойно просмотреть их в удобной для него обстановке. В результате он стал первой давать мне слово на собраниях и отдавал предпочтение моим идеям.

Наконец, я стала гораздо быстрее расшифровывать новые типы характеров. Мне хватало всего нескольких минут светского обмена любезностями, чтобы понять, у кого какой уровень. Когда я познакомилась с женой своего руководителя, я тут же нашла с ней общий язык, спросив о любимых ресторанах. Ее ответ помог мне определить темы, которые ей особенно приятны, и у нас получилась очень живая дискуссия за бокалом вина.

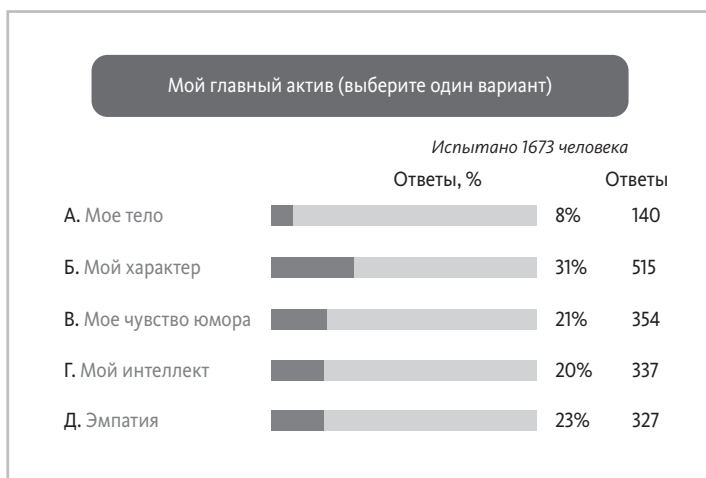


Не отдавая себе в этом отчета, я следовала принципу Ричарда Николози — прощупывала собеседников. Я задавала им прицельные вопросы. Я слушала, что они говорят, и наблюдала за их поведением, пытаясь подобрать ключ к их личности. А затем использовала их индивидуальный шифр, или персональную матрицу, чтобы выбрать самую правильную стратегию дальнейшего взаимодействия.

Эти наблюдения привели меня к одному из моих главных открытий — идее быстрого считывания людей. Но для начала разберемся, что формирует наш характер.

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

Большинство людей в нашем опросе сказали, что характер — их главный актив.



## УМЕНИЕ СЧИТЫВАТЬ ЧЕЛОВЕКА

Ученые давно интересуются тем, что определяет характер, но только в 1980 году доктор Льюис Голдберг совершил прорыв: он обнаружил, что пятифакторная модель, которую он назвал «Большой пятеркой», дает самый точный ответ на этот вопрос<sup>3</sup>. С тех пор этот тест признан

в научных кругах стандартом: он более точен, чем типология личности Майерс — Бриггс, поведенческая модель DiSC или эннеграмма\*.

Характер очень сильно влияет на то, как мы принимаем решения, ставим цели и находим баланс между работой и личной жизнью. Но так уж вышло, что мы не можем его контролировать. Около 35–50% характера определяют гены. Воспитание — еще один фактор, который нам неподвластен — играет не менее важную роль.

Хотели ли вы хоть раз, чтобы ваш коллега был более организованным? Стремились ли вы к тому, чтобы ваш любимый человек, известный домосед, выбирался куда-нибудь чаще? Доводилось ли вам успокаивать друга, у которого расшалились нервы? Согласитесь, занятие бессмысленное! Нельзя изменить человеческую натуру. Вместо того чтобы пытаться менять кого-то, научитесь расшифровывать его поведение, предсказывать и оптимизировать ваше общение.

Для начала поговорим о самооценке<sup>4</sup>. Будьте по возможности откровенны.

## Открытость

Эта черта говорит о вашем любопытстве и склонности к новым идеям. Отметьте утверждения, которые вам близки.

У вас высокий уровень, если:

- вы очень любопытны;
- любите пробовать новое;
- любите приключения и склонны к мечтательности;
- вас считают непрактичным и порой рассеянным.

---

\* Типология личности Майерс — Бриггс основана на модели Карла Юнга и включает 4 шкалы (экстраверсия/интроверсия, здравый смысл / интуиция, мышление/чувства, суждение/восприятие). В академической среде принимается с оговорками из-за недостатка эмпирических данных в подтверждение гипотез. DiSC — четырехсекторная модель для исследования человеческого поведения, рассматривает стили поведения и предпочтения, не оценивает умственные способности и эмоциональный интеллект. Эннеграммы — модели, описывающие устройство человеческой личности, мировоззрения. Основаны на работах Оскара Ичазо и Клаудио Наранхо, считаются псевдонаучными. *Прим. ред.*

У вас низкий уровень, если:

- вы цените привычки, ритуалы, заведенный порядок;
- чтите традиции;
- отличаетесь прагматичностью и исходите из заданной ситуации;
- вас считают человеком закоснелым и негибким.

Исходя из ваших ответов, поставьте отметку на этой прямой.

низкий ←-----> ВЫСОКИЙ

### Добросовестность/сознательность

Это о том, как вы добиваетесь целей. Отметьте утверждения, которые вам близки.

У вас высокий уровень, если:

- вы человек организованный, вам важны детали;
- любите составлять списки дел, планы, расписания;
- являетесь перфекционистом;
- вас считают человеком жестким и любящим все контролировать.

У вас низкий уровень, если:

- вы любите грандиозные идеи, деталей для вас не существует;
- отличаетесь гибкостью;
- ненавидите действовать строго по плану или расписанию;
- вас считают человеком небрежным и ненадежным.

Исходя из ваших ответов, поставьте отметку на этой прямой.

низкий ←-----> ВЫСОКИЙ

### Экстраверсия

Это то, как вы относитесь к людям.

Отметьте утверждения, которые вам близки.

Если у вас высокий уровень, то вы:

- очень разговорчивы и обычно первым начинаете беседу;
- напористы и смело высказываете свое мнение;
- чувствуете прилив сил и вдохновение, когда находитесь среди людей;
- можете производить впечатление человека самоуверенного и жаждущего внимания.

Если у вас низкий уровень, то вы:

- человек застенчивый и скрытный;
- любите одиночество, чувствуете опустошенность после долгого пребывания в компании;
- цените личное пространство и долго думаете, стоит ли делиться личной информацией;
- можете производить впечатление человека отстраненного.

Исходя из ваших ответов, поставьте отметку на этой прямой.

НИЗКИЙ ←-----> ВЫСОКИЙ

### Готовность соглашаться с собеседником / общая доброжелательность

Эта черта характеризует ваше умение работать в команде и принимать решения. Отметьте утверждения, которые вам близки.

Если у вас высокий уровень, то вы:

- легко находите общий язык с другими людьми;
- доверяете окружающим и любите быть в команде;
- не способны ответить отказом на просьбу;
- можете производить впечатление человека слабовольного и пассивного.

Если у вас низкий уровень, то вы:

- с трудом работаете в команде;
- часто с подозрением относитесь к чужим мотивам;
- по умолчанию отвечаете отказом на просьбу;
- можете производить впечатление человека, любящего соревнования и вызовы.

Исходя из ваших ответов, поставьте отметку на этой прямой.

низкий ←-----> ВЫСОКИЙ

### Невротичность

Эта черта характеризует вашу эмоциональную стабильность и склонность к треволнениям. Отметьте утверждения, которые вам близки.

У вас высокий уровень, если:

- вас постоянно грызут сомнения;
- вы часто угрюмы;
- очень чувствительны;
- производите впечатление человека чересчур эмоционального и вечно сомневающегося.

У вас низкий уровень, если вы:

- отличаетесь непоколебимыми взглядами и уравновешенностью;
- обычно сдержанны;
- уверены, что все, в конце концов, получится;
- производите впечатление человека неэмоционального или холодного.

Исходя из ваших ответов, поставьте отметку на этой прямой.

низкий ←-----> ВЫСОКИЙ

**Немного о середине.** Вы заметили, что отметка часто оказывалась на середине отрезка? Это нормально. Середина — ваше место, если

в зависимости от обстоятельств вы демонстрируете то высокий, то низкий уровень. Например, те, кто оказался посередине, отвечая на вопросы об экстраверсии, просто «амбиверты». В каких-то ситуациях они отзывчивы и общительны, а в каких-то — закрыты и нелюдимы (во многом это связано с тем, где вы находитесь: где «вам медом намазано» или в том месте, которое «на дух не переносите»). Подумайте о чертах характера, которые вы проявляете чаще всего. Можно даже поставить ограничение: проявляются ли они на работе или вне ее.

Если вам сложно из-за внутренних противоречий или вы понимаете, что в ответах на все вопросы вы поставите отметку посередине прямой, вам, возможно, нужно будет пройти стандартный личностный тест из 44 вопросов, чтобы подтвердить этот результат\*.

## БЫСТРОЕ СЧИТЫВАНИЕ МАТРИЦЫ

К концу 2014 года наша лаборатория уже работала на полную мощь. Я была завалена новыми проектами, мой график выступлений оказался полностью расписан, и мы только-только зарегистрировали более 40 тыс. студентов на наши онлайн-курсы. Нам требовалась помощь.

Я не могла дождаться, когда у нас появятся дополнительные рабочие руки. К счастью, в нашей лаборатории начинали практику трое стажеров. Поначалу все было замечательно. Шел четвертый день, ребята помогли нам с аккаунтами в соцсетях, которые мы завели. Но через две недели возникла проблема: одна из девушек-стажеров — назовем ее Евой — никак не могла доделать одно задание. «Ничего страшного, — подумала я, — вышлю ей более подробную инструкцию».

Но спустя неделю ее незаконченные проекты по-прежнему тормозили работу всей команды. «Не проблема, — подумала я, — нам нужно просто поговорить, и я узнаю, над чем бы ей хотелось работать

---

\* Вы можете пройти полный вариант личностного теста в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

больше». Во время обеденного перерыва мы сели рядом, и я предложила ей пару новых проектов, которые могли ей понравиться. Она повеселела! Мы обе были довольны.

Еще через неделю я выяснила, что Ева даже не начинала работу над проектами, которые мы обсуждали. «Ладно, не страшно, — решила я, — надо просто поставить ее в пару с более опытным членом команды, он будет за ней присматривать».

Через неделю Ева прислала мне электронное письмо, в котором изъявляла желание уйти. Я ничего не понимала: что случилось?

Ответ оказался прост: мне не удалось расшифровать ее матрицу. Я выстраивала отношения с ней исходя из своего характера, а не из того, что характерно для нее. И тогда я придумала систему, с помощью которой можно расшифровать матрицу любого человека.

## ХИТРОСТЬ № 7. БЫСТРОЕ СЧИТЫВАНИЕ

Используйте матрицу, чтобы распознать «Большую пятерку».

Быстрое считывание — трехступенчатая система: сначала нужно расшифровать свой характер, затем быстро понять, каков собеседник, и уже потом решать, что делать дальше: искать компромисс или оптимизировать то, что есть.

Я уже обучила этому методу более 12 500 студентов по всему миру.

Около 18 тыс. человек прошли личностный тест в нашей лаборатории. Если посмотреть на все хитрости поведения, которым я обучаю, то именно эта всегда получает самые восторженные отзывы.

Быстрое считывание человека — ключевой принцип в изменении ваших отношений. Если использовать его с умом, можно прояснить недопонимание, избежать конфликтов, добавить искорки любой беседе и укрепить отношения.

**Считывание собеседника — одна из самых мощных моих премудростей, но оно требует большой подготовки и знаний.** Если вы чувствуете, что вам нужно прочесть этот раздел несколько раз, не стесняйтесь, прочтите. Если осваивание этого навыка требует



большого времени по сравнению с остальными, примите это как данность. Если вам придется выйти из зоны комфорта, не пожалейте усилий, сделайте первый шаг, а потом просто двигайтесь вперед. Обещаю: это изменит ваши взаимоотношения.

## Шаг № 1. Вы

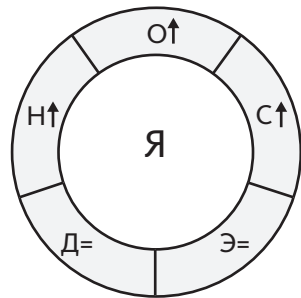
Расшифровка вашей матрицы — первый шаг на пути к быстрому считыванию собеседника. Основываясь на баллах, которые вы набрали в тесте в начале главы, заполните матрицу, приведенную ниже. Нарисуйте стрелочку, направленную вниз, рядом с теми чертами характера, которые вам не присущи; стрелочку вверх — рядом с теми, которые у вас есть; знак равенства — рядом с теми, которые в предыдущем тесте вы отметили на середине прямой.

**Примечание.** Некоторые по-разному оценивают свои черты характера, в зависимости от того, о чем речь: о личных отношениях или работе. Если это справедливо и для вас, пожалуйста, отметьте соответствующие сферы вашей жизни разными цветами.

Вот мой пример с комментариями, чтобы вы поняли, как работает расшифровка собственной матрицы. Нарисуйте свои стрелочки рядом с моими.

Моя матрица была прямой противоположностью матрице Евы. Это одна из причин, почему нам было так сложно найти общий язык. Я старалась наделить ее чертами характера, присущими мне, и это не возымело результата.

- Я человек открытый, невероятно любопытна и обожаю эксперименты. Я решила, что Еве тоже понравится получать необычные, веселые задания, способствующие выработке новых навыков. Я выбирала ей



проекты исходя из того, что бы хотела делать сама, а не из того, что было бы интересно ей.

- Я человек сознательный, делаю все на совесть, люблю детали, планы, списки дел. И потому высылала Еве все новые подробности, предполагая, что они помогут ей сориентироваться.
- Я невротик, мне необходимо точно знать, что все, кто работает со мной в команде, счастливы. И я постоянно проверяла, счастлива ли Ева. Но, как выяснилось, это только подавляло ее.
- Моя способность соглашаться с собеседником средняя, не скажу, что я стопроцентный экстраверт (скорее серединка на половинку): люблю работать с людьми, но в подходящих мне условиях — или в тех местах, где мне «медом намазано». Я совершенно не учла, что у Евы тоже могут быть свои места, действующие на нее вдохновляюще.

Одним словом, мой подход не оправдал себя: **скажу честно, я вела себя крайне эгоистично**. Я смотрела на Еву через призму своего мировосприятия, вместо того чтобы оптимизировать ситуацию.

## Шаг № 2. Они

К сожалению, я слишком поздно поняла, что совсем не использовала матрицу Евы. Получив ее письмо о том, что она хочет уйти, я тут же принялась расшифровывать ее характер — хотя на самом деле мне нужно было сделать это тогда, когда я ее нанимала.

- Ева — человек закрытый, поэтому она потерялась в горе проектов, которыми я ее завалила.
- Ева не всегда доводит начатое до конца, ей не хватает сознательности, и мои длинные, подробные письма ее попросту пугали. Она не понимала, с чего начать, и решила не начинать вовсе.

- Ева очень дружелюбна и быстро соглашается с собеседником, поэтому легко взялась за проекты, хотя они ее и пугали. Она боялась подвести команду и разочаровать меня, но понятия не имела, как выполнить то, за что взялась.
- Ева не похожа на экстраверта, поэтому моя идея объединить ее с более опытным членом команды и перевести в группу из трех новых стажеров подтолкнула ее к поиску возможности сбежать. Хуже того, ей было неловко попросить о помощи.
- Ева склонна к умеренной невротичности, поэтому ей было сложно понять мои переживания и ее пугали мои постоянные проверки.



Наконец мне удалось разобраться с тем, что лежало в основе ее поведения и неспособности к продуктивному сотрудничеству. Я сравнила наши матрицы, и это не только пролило свет на причину нашего с ней провала, но и подсказало, что предпринять дальше.

### Прямой подход

Старайтесь угадывать черты характера человека, с которым только познакомились. Я настоятельно рекомендую прямой подход. Я часто напрямую спрашиваю новых знакомых или сотрудников о том, какой у них характер. Это самый простой и прямолинейный способ расшифровать чью-то матрицу. Вот несколько стратегий.

- **С помощью открывающих фраз:** «Я тут читаю книгу о пяти типах характера — слышали о них?» Если да, отлично: спросите, как бы ваш собеседник оценил свою личность с помощью


предлагаемого спектра. Если нет, объясните, о чем речь, опишите каждый тип и постарайтесь тут же угадать характер друг друга.

- **С помощью игры:** «Эй, дружище! Я только что наткнулся на сайте [ScienceofPeople.com/personality](http://ScienceofPeople.com/personality) на личностный тест. Вот мои баллы. Было бы интересно посмотреть, что у тебя!» Вы можете использовать такой прямой подход с новыми сотрудниками или любимым человеком. Многие любят проходить тесты и участвовать в опросах.
- **С помощью официального задания:** я давно начала давать личностный тест официально всем стажерам в первую же неделю их практики. Это также отличная тема для обсуждения в офисе.
- **С помощью виртуального анализа:** в интернете сегодня есть множество инструментов, которые могут помочь расшифровать черты характера другого человека. Кембриджский университет создал бесплатную программу под названием «Добавь секретный соус» (*Apply Magic Sauce*), которая сканирует профиль человека на Facebook и ищет ключи к его характеру: анализирует сообщения, фотографии и френдов, а также вычисляет коммуникативные паттерны, которые могут служить неплохими индикаторами личностных черт человека.
- **С помощью коммуникативного процесса:** есть программа, которая называется «Кристалл» (*Crystal*)\*. Она анализирует историю вашей электронной переписки и профили пользователей на LinkedIn: так вы получаете представление о человеке по классификации «Большой пятерки» и узнаете, как с ним общаться. Например, когда я пишу письмо своей коллеге Даниэль, «Кристалл», исходя из ее характера, предлагает мне несколько шаблонов на выбор для лучшего взаимодействия.

---

\* На нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox), в разделе «Цифровой бонус», можно найти ссылки на обе программы.

<
>
☰
⌵
⚙️
⌵



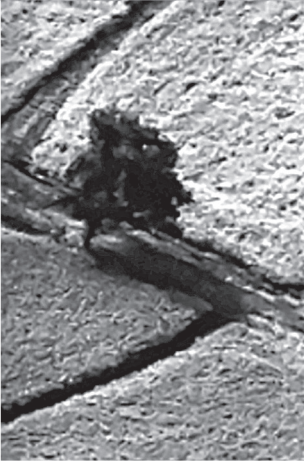
**Даниэль М., пекарь**

Даниэль легко общается с людьми, ставит личные отношения на первое место и доверяет инстинктам. Иногда она принимает решения интуитивно, против всех законов логики.

**Приветствие:** Привет, Даниэль!

Выберите шаблон...

- Сотрудник боссу: просьба о повышении
- Мероприятия: отправить приглашение
- Мероприятия: отправить письмо с благодарностью
- Общее: пригласить на кофе
- Общее: напоминание о сроках сдачи
- Найм: предложение работы
- Найм: подбор персонала — обсуждение времени и места собеседования
- Найм: подбор персонала — проявление инициативы
- Найм: отказ от позиции
- Поиск работы: письмо после собеседования
- Поиск работы: запрос о собеседовании
- Продажи: письмо по итогам совещания по продажам
- Продажи: назначить совещание по продажам



## Метод быстрого считывания

Если у вас нет времени — или вы чувствуете, что не сможете спросить у собеседника напрямую о его характере, — поможет быстрое считывание. Вы можете узнать что-то о человеке по языку тела, вербальным подсказкам и общему поведению — и так расшифруете его матрицу. **Каждая хитрость, которой я вас уже научила, подводила нас к этой.** Разговаривая с человеком, старайтесь заметить в его речи вербальные подсказки, а в жестах и мимике — невербальные. Вот несколько примеров.

- Вопрос «Знаете тут кого-нибудь?», обращенный к девушке-интроверту, может вызвать у нее панику, и тогда в ее глазах вы прочтете страх.
- Уговаривая человека, который не очень-то любит общаться, сходить в новый ресторан или заказать что-то новенькое, вы можете вызвать у него раздражение, и на его лице появится микровыражение гнева.
- Долго и подробно рассказывая клиенту, не отличающемуся сознательностью и аккуратностью, о своем предложении, вы рискуете перегрузить его. Когда будете вручать ему большой пакет, на его лице может промелькнуть микровыражение презрения.

Личность человека можно расшифровать с помощью того, что исследователь Сэм Гослинг называет «поведенческими доказательствами». Он провел серию захватывающих экспериментов, в которых проанализировал личные вещи участников, их комнаты, а также рабочие помещения, чтобы расшифровать тип личности владельцев<sup>5</sup>. На основе его наработок я составила список обычных, повседневных вопросов, с помощью которых вы научитесь выявлять черты характера любого человека, а также узнаете о типах поведения, для которых характерны определенные паттерны.

## ОТКРЫТОСТЬ

### Возможные вопросы

- Планируете ли вы в ближайшее время поехать в долгий отпуск?
- Я только что впервые попробовал \_\_\_\_\_. А вы когда-нибудь пробовали?
- Бывали ли вы в последнее время в интересных ресторанах?

### Поведение

- *Люди открытые:* человек посещает новые места, бывает в классных ресторанах, часто путешествует и любит пробовать новенькое.
- *Люди закрытые:* человек все время ездит в отпуск в одни и те же места, ходит из года в год в одни рестораны и любит быть дома.

### Подсказки

- *У людей открытых* по всему дому можно обнаружить безделушки из поездок, а в социальных сетях — сообщения о путешествиях и фотографии экзотической еды.
- Они любят разнообразную музыку и книги.
- Они любознательны.
- *Для людей закрытых* характерна любовь к заведенному порядку и традициям.
- Они могут знать имя официанта в любимом ресторане и заказывать каждый раз одно и то же, известное им блюдо.

## ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ/СОЗНАТЕЛЬНОСТЬ

### Возможные вопросы

- Готовитесь к работе над большим проектом?
- Какие планы?
- Вы составляли список новогодних обещаний начать новую жизнь в грядущем году?

### **Поведение**

- *Люди сознательные* всегда точно знают, что их ждет в ближайшем будущем, и обычно могут очень точно описать грядущие проекты, потому что перечитывают списки дел.
- *Люди, не отличающиеся сознательностью*, намного более расслаблены и легки на подъем. Им сложно составлять планы. Они скорее будут «подбирать на слух», «смотреть, как пойдет», и «плыть по течению».

### **Подсказки**

- *Люди сознательные* заботятся о своей внешности и следят за саморазвитием.
- Книги у них часто расставлены в алфавитном порядке, есть своя система каталогизации и ежедневник для записи неотложных дел.
- Занятная деталь, обнаруженная Сэмом Гослингом: такие люди, как правило, следят, чтобы в доме было хорошее освещение.
- *Люди нерадивые*, как правило, постоянно спрашивают, нет ли запасной ручки, забывают зарядить телефон и частенько опаздывают. И, как показывает практика, их это не сильно беспокоит: «как-нибудь образуется».
- Они обычно не начинают стирку, откладывая ее на завтра, пока не столкнутся с тем, что осталась последняя пара носков.
- Они могут не замечать бардак на столе, горы бумаг и неоткрытых писем.

## **ЭКСТРАВЕРСИЯ**

### **Возможные вопросы**

- Знаете тут кого-нибудь?
- Какие планы на выходные?
- Как выглядит ваш идеальный день?

### **Поведение**

- Интроверт может знать так же много людей, как и экстраверт, но последний будет гореть желанием выведать побольше



об окружающих и попытается сделать так, чтобы «пространство работало на него».

- *Экстраверт* обычно хочет проводить в компании еще больше времени, ему не нужен перерыв между мероприятиями. Он может не испытывать потребности побыть в одиночестве.
- *Интроверт*: у такого человека может быть запланировано меньше мероприятий — или он будет чередовать выходы в свет со временем, потраченным только на себя.

### Подсказки

- Экстраверты обычно улыбаются чаще и шире: они, как правило, оптимисты.
- Они легко находят язык с большими группами людей и прекрасно владеют языком тела.
- Экстраверты любят делиться подробностями своей жизни и рассказывать о достижениях. Они поддерживают связь чаще всего с помощью СМС, а в электронных письмах используют больше слов.
- *Интроверты* предпочитают общаться тет-а-тет.
- Они любят встречаться в тихом месте и предпочитают дела, особо не требующие разговоров.
- Сэм Гослинг обнаружил, что у экстравертов в офисах гораздо больше украшений: они хотят сделать рабочее помещение более уютным. Они выставляют на всеобщее обозрение безделушки, игры, конфеты — чтобы привлечь как можно больше людей. Что интересно, такой подход не распространяется на спальню!

## ГОТОВНОСТЬ СОГЛАШАТЬСЯ С СОБЕСЕДНИКОМ / ОБЩАЯ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ

### Возможные вопросы

- Что хотите на ужин?
- Вы обычно выступаете в роли миротворца? (Этот вопрос может возникнуть естественным путем. Например, если речь идет о братьях или сестрах, спросите собеседника, был ли он заводилой, хулиганом или миротворцем. Если разговор

зашел о ссоре двух друзей, спросите, приходится ли вашему собеседнику метаться меж двух огней.)

- Хотите присоединиться к нам? (С помощью этого вопроса вы также сможете понять уровень экстраверсии собеседника.)

### **Поведение**

- *Люди, легко соглашающиеся с собеседником:* им обычно сложно ответить отказом, поэтому чаще всего они говорят что-то вроде: «Конечно, я так же, как и все!» или «А что вы задумали?»
- *Люди, которые соглашаются неохотно:* они часто отклоняют все предложения, даже не взвесив за и против.

### **Подсказки**

- *У тех, кто легко соглашается на предложения собеседника,* как заметил Сэм Гослинг, даже руки при ходьбе движутся свободнее.
- Такие люди часто берутся за проблемы вселенского масштаба. Они хотят помочь, урегулировать, дать поддержку каждому, кому она нужна. Часто при этом они напрочь забывают о себе.
- *Те, кто соглашается неохотно,* часто руководствуются фактами, а не эмоциями. Им важнее доказать свою правоту, чем решить проблему вместе.
- Такие люди не хотят знать, что вы *чувствуете*. Им важнее узнать, что по этому поводу скажет Google.

## **НЕВРОТИЧНОСТЬ**

### **Возможные вопросы**

- Как прошла неделя?
- Много работы в этом сезоне?
- Мне стоит знать о чем-то еще?

### **Поведение**

- *Невротички* обычно испытывают стресс и не жалуются на отсутствие дел. (Не хотела этого говорить, но те, кто вечно из-за

- чего-то переживает, считают, что если им не о чем беспокоиться, то они недостаточно заняты. Мне ли не знать: сама такая.)
- *Те, кто не страдает излишней впечатлительностью*, легче переносят стресс и сложности. Даже если у них масса дел, их *отношение* к собственной занятости будет характеризоваться меньшими переживаниями.

### Подсказки

- Согласно Гослингу, *невротики* обычно держат под рукой и дома, и на работе вдохновляющие цитаты и мотивирующие высказывания, необходимые для самоуспокоения и саморегуляции.
- У них всегда есть про запас *еще кое-что*, что они хотят сообщить вам. Они стараются быть готовыми к любой неожиданности и планируют все наперед.
- По наблюдениям Сэма Гослинга, *невротики* предпочитают темные цвета в одежде.
- Они хорошо справляются с *профилактикой* кризисных ситуаций. Обычно продумывают сценарии из разряда «а что если» и готовятся к худшему.
- *Тех, кто не страдает излишней впечатлительностью*, хорошо иметь в своем окружении в разгар кризиса. Эти люди мыслят ясно, сохраняют самообладание и действуют, когда остальные паникуют.
- Эти люди чаще замечают то, что работает как надо, чем размышляют о том, что пошло не так. Поэтому они почти никогда не жалуются, если у них стресс или много дел\*.

Вы можете не только сами задавать вопросы, приведенные выше, чтобы расшифровывать характер собеседника, но и обращать внимание на вопросы, которые задают вам. Вот, например, письмо,

---

\* Узнайте больше о том, «Как шпионить», в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

которое я получила от своей подруги Сары за несколько дней до моей вечеринки.

Привет, Ванесса!

Не могу дождаться субботней вечеринки!!! Я принесу с собой рецепт курицы, который еще никогда не пробовала, поэтому предупреждаю: может выйти так, что нам придется заказывать пиццу. =)

В твоём приглашении ничего не сказано насчет времени окончания. Во сколько, думаешь, закончится вечеринка? Я бы хотела знать точно, чтобы предупредить няню.

Целую,

*Сара*

P. S. В прошлый раз ты обмолвилась, что нужно больше стульев. Дай знать, если хочешь, чтобы мы принесли свои складные.

Можете угадать матрицу Сары по этому письму?

Я всегда призываю узнать побольше о человеке, прежде чем браться за его матрицу. Но если бы нам нужно было «быстро считать» Сару, вот какие заключения я бы сделала из ее сообщения.

Цитата	Догадка	Подсказка
Привет, Ванесса! Не могу дождаться субботней вечеринки!!!	Высокая экстраверсия	— Утверждение, выражающее явную радость от предстоящего общения — Много восклицательных знаков — энергия и оптимизм
Я принесу с собой рецепт курицы, который я еще никогда не пробовала, поэтому предупреждаю: может выйти так, что нам придется заказывать пиццу. =)	Высокий уровень открытости	— Желание попробовать новое блюдо — Нечаянная оплошность вполне допустима (и даже возможна)

Цитата	Догадка	Подсказка
В вашем приглашении ничего не сказано насчет времени окончания. Во сколько, думаешь, закончится вечеринка? Я бы хотела знать точно, чтобы предупредить няню.	Высокий уровень невротичности Высокий уровень сознательности	— Переживание за няню — Внимание к деталям и желание узнать время окончания — Потребность в контроле
Целую, Сара P. S. В прошлый раз ты обмолвилась, что нужно больше стульев. Дай знать, если хочешь, чтобы мы принесли свои складные.	Высокий уровень доброжелательности Высокий уровень сознательности	— Помнит об эмоциональной потребности — Старается изо всех сил — Планирует наперед

Я, конечно, не уверена на 100%, но, основываясь на моих научных знаниях, могу сделать предположения. Воспользуюсь тем, что мне известно, чтобы правильно сформулировать ответное письмо.

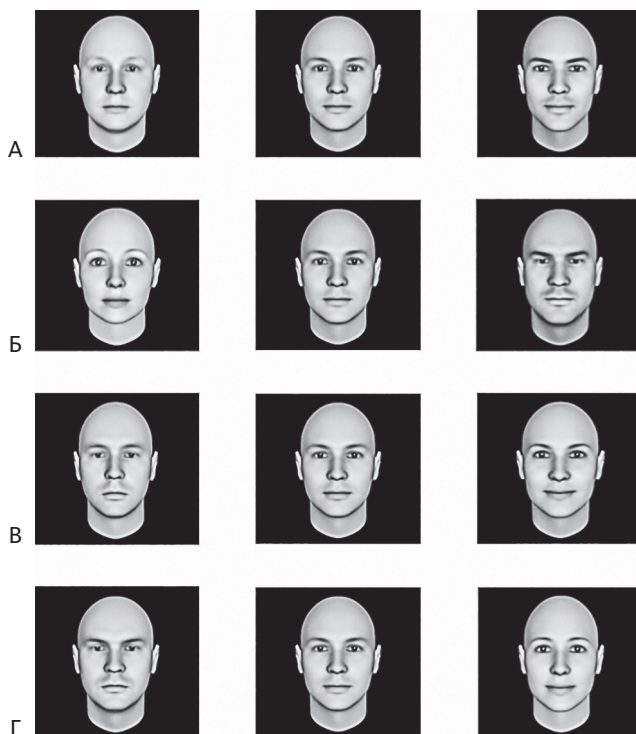
- Поскольку Сара — человек добросовестный и основательный, я бы написала ей о точном времени окончания вечеринки и подсчитала количество складных стульев, которые мне понадобятся.
- Поскольку она невротик, мне нужно предоставить ей информацию как можно скорее.
- Поскольку она человек открытый, мне хочется укрепить ее в желании попробовать новый рецепт (при этом прослежу, чтобы телефон пиццерии был под рукой).
- Поскольку она очень дружелюбна, я могу не сомневаться, что вечеринка ей понравится в любом случае.

Конечно, нужно время, чтобы научиться быстро и точно расшифровывать характеры. Мы уже обсудили, как важно произвести правильное первое впечатление, когда говорили о «силе трех». Но первое впечатление, которое производят на нас окружающие, не менее важно<sup>6</sup>.

У меня для вас хорошая новость: **ваши первые впечатления от кого-то точны на 76%**<sup>7</sup>. И знаете почему? В ноябре 2014 года

было проведено исследование, результаты которого публиковались в журнале *Trends in Cognitive Science* («Тренды когнитивистики»): мы можем угадать характер человека по форме и чертам лица<sup>8</sup>. Например, мы думаем, что экстраверты и интроверты выглядят по-разному. Вот несколько диапазонов, выявленных во время исследования. Можете сопоставить описание с соответствующим рядом фотографий? Изображения созданы компьютером, но дают представление о том, как выглядит каждая черта характера.

- От интроверта к экстраверту
- От ненадежного человека к заслуживающему доверия
- От некомпетентного к компетентному
- От ведомого к ведущему



## Правильные ответы

- В. От интроверта к экстраверту
- Г. От ненадежного к заслуживающему доверия
- А. От некомпетентного к компетентному
- Б. От ведомого к ведущему

Откуда-то ваш мозг знает, как «выглядит» та или иная черта характера. Некоторые исследования показывают, что мы подсознательно можем сделать выводы о характере человека, взглянув на форму его лица и структуру костей. Вот что происходит, когда мы видим кого-то впервые.

- **Интуитивная догадка:** точнее всего мы угадываем методом быстрого считывания экстраверсию, сознательность и доброжелательность — доверьтесь первому впечатлению, когда будете оценивать людей по этим параметрам<sup>9</sup>. Открытость можно легко определить по позе человека или форме лица.
- **Вербальные подсказки:** хуже всего мы определяем, невротик ли перед нами. И именно тут важную роль играют дополнительные вопросы и общие наблюдения.
- **Виртуальные подсказки:** мы можем сделать выводы о характере человека даже по его онлайн-фотографиям и профилю. Исследователь Симин Вазири обнаружила, что профили на Facebook отражают характер человека, а не только идеализированное «Я»<sup>10</sup>.

Когда вы начинаете считывать человека, вы способны угадать две-три черты его характера. Но это уже неплохо для начала! В следующий раз, когда к вам заглянет в гости друг, спросите, можно ли вам проанализировать старые фотографии его брата, сестры или друга детства, размещенные в соцсети. Постарайтесь самостоятельно разгадать их матрицу, прежде чем ваш друг выложит всю правду об их характере.

## ЭТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ БЫСТРОГО СЧИТЫВАНИЯ

Вот еще о чем нужно помнить, если вы занимаетесь быстрым считыванием собеседника.

1. **В основе быстрого считывания лежит эмпатия.** Даже скромная попытка выведет вас вперед в социальной игре, в которую мы все играем. Расшифровывание матрицы человека предполагает, что вы будете задавать прицельные вопросы, внимательно слушать и пытаться найти общий язык с ним на его условиях. Мы хотим, чтобы нас расшифровали. Это дает нам ощущение, что нас услышали и поняли.
2. **Не бывает таких понятий, как «лучший» или «нормальный», если речь идет о характере.** Если вы классифицируете окружающих по чертам характера, избегайте слов «правильно» и «неправильно». Моя цель в том, чтобы помочь вам определить тип поведения человека и отнестись с уважением к тому, что дала ему природа, а также понять, кто он на самом деле, а не каким вы бы хотели его видеть.

Принимая человека как есть (не давая оценок и не пытаясь его изменить), вы укрепляете взаимодействие и упрощаете себе возможность предсказать его поведение.

3. **Черты характера не стереотипны.** Не позволяйте предположениям о возрасте, половой или расовой принадлежности человека заблокировать вашу способность к точной расшифровке личности. Это всего лишь еще одна причина отказаться от предубеждений любого рода: они не помогут вам в поиске общего языка с окружающими или в расшифровке их поведения.

### ШАГ № 3. Мы

Как только вы начнете расшифровывать чью-то матрицу, задумайтесь, какие черты вашего характера гармонируют с чертами собеседника, а какие могут вызвать конфликт.



Если они совпадают, прекрасно! Общение пройдет гладко, вы нашли баланс. Если нет, у вас два варианта развития событий: оптимизировать ваши отношения или поискать компромисс.

Тактика	Объяснение	Сопутствующие вопросы
Ищите компромисс	Идя на компромисс, вы признаёте, что не можете полностью изменить ни ваш характер, ни характер собеседника — но способны искать золотую середину.	Исходя из своих нужд и потребностей собеседника, как добиться желаемого, если оба сделают маленький шаг навстречу друг другу?
Оптимизируйте то, что есть	Когда вы оптимизируете, вы решаете выйти из своей зоны комфорта ради большей гармонии в отношениях. Возможно, вам придется идти против своей природы, чтобы поддержать другого. Иногда, в случае с напряженными совместными проектами, в спорах с любимым человеком или в конфликтах с другом, которого мы давно знаем, нам приходится давать чуть больше, чем мы получаем в ответ.	Где ваши границы, что вы не готовы менять? А где границы вашего собеседника, где он готов давать, а где — только получать?

Я имею дело с компромиссами и оптимизацией каждый день, поскольку сталкиваюсь с разными характерами. Например, я человек сознательный и аккуратный, а мой муж — не очень. Я люблю, чтобы носки в шкафу были рассортированы по цветам, форме и назначению. Моему мужу все равно, если он надел один с черепашками ниндзя, а второй — с деревом бонсай. Мы пытались оптимизировать ситуацию: я старалась научить его своему методу организации носков. Эффект держался ровно два дня. Теперь у нас два ящика для носков по обеим сторонам шкафа. Поверьте, это решение избавило нас от лишней головной боли.

Вот как поиск компромисса или оптимизация ситуации могли бы сработать в случае с Евой.

**Открытость:** мы с ней находимся на противоположных полюсах спектра.

**Оптимизация:** вместо того чтобы давать ей новые обучающие задания, мне нужно было посмотреть на историю ее предыдущей занятости, указанную в резюме, и давать ей задания, которые бы соответствовали ее навыкам, а не заставлять становиться на новые рельсы.

**Добросовестность/сознательность:** мы с ней были прямыми противоположностями и в этом.

**Поиск компромисса:** поскольку Ева не отличалась аккуратностью и сознательностью, мне нужно было подчеркнуть глобальные цели каждого проекта и дать ей свободу в выборе заданий, вместо того чтобы обрушивать на нее все новые детали.

**Экстраверсия:** Ева — интроверт и предпочитает работать в одиночку. Личные встречи вызывают у нее сильный стресс. Мне нужно было высылать ей все задания в письменном виде, прежде чем назначать встречи с глазу на глаз.

**Оптимизация:** если бы я не обязала Еву работать с другими стажерами, она бы легко справилась сама. Мне нужно было попросить ее почитать наши учебные пособия, прежде чем приглашать на индивидуальный тренинг. Ей было нужно время, чтобы подготовить вопросы и все выучить с той скоростью, которая была для нее комфортной.

**Готовность соглашаться с собеседником / общая доброжелательность:** еще одним поводом перейти на общение с помощью электронных писем и снизить количество личных контактов была готовность Евы соглашаться с собеседником. Ей так хотелось угодить новому менеджеру и коллегам!

**Оптимизация:** вместо того чтобы собираться раз в неделю и обсуждать текущие дела, мне нужно было предложить ей более формальную письменную форму отчетности, чтобы она могла

давать мне свои отклики. Ей нужно было надежное место, где бы она формулировала свои потребности и устанавливала границы.

**Невротичность:** будучи ярко выраженным невротиком, я пугала Еву своими бесконечными переживаниями. Она воспринимала все на свой счет, ей казалось, что я ее контролирую.

**Поиск компромисса:** при всем желании я не могу не переживать из-за происходящего. Но я могла бы хотя бы дать понять Еве, что мои неустанные проверки не имеют к ней никакого отношения. Она ведь даже не догадывалась, что я так поступаю со всеми, кто работает в моей команде. И я могла бы минимизировать ее неприятные ощущения, выбрав для проверок определенный день недели (например, каждую пятницу после обеда), чтобы она знала, что ее ждет.

В заключение скажу, что всех этих сложностей с Евой можно было бы избежать. Но приятно осознавать, что такие шероховатости вполне можно сгладить в будущем.

### Бонус: преимущества характера

Если вы знаете характер человека, вам легче убедить его в чем-то. Независимо от того, что вы делаете — представляете клиенту свою идею или стараетесь убедить вторую половинку пойти поужинать в ваш любимый ресторан, — нужно выстраивать аргументацию исходя из особенностей характера собеседника. Это не только повысит ваши шансы на успех, но и придаст очарования процессу.

### КАК ОБЩАТЬСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ЕГО ОТКРЫТОСТИ

- **Высокий уровень:** если вы знаете, что вашу презентацию будет смотреть человек открытый, увлеките его рассказом обо всех занимательных новшествах, которые предполагает проект, и дайте время на мозговую штурм предложенных идей.

- *Личные отношения:* «Я слышал, что в этом индийском ресторане в стиле фьюжн\* смешивают ингредиенты, которых мы никогда не пробовали!»
  - *Профессиональный интерес:* «Эта новая система водоснабжения обеспечит вам более мощный напор воды, а счет при этом будет меньше — да и новые насадки для душа включены в стоимость!»
- **Низкий уровень:** постарайтесь рассказать человеку замкнутому о том, что вы *не собираетесь* менять. А затем предложите ситуацию (со всеми нужными доказательствами), диктующую поиск рационального решения, коим и является ваша идея. Так собеседнику будет проще убедить себя попробовать что-то новенькое.
- *Личные отношения:* «Насколько я знаю, у них в меню по-прежнему есть наан и сааг панир, но они экспериментируют с курицей тика масала\*\*, и это может быть вкусно. На Yelp\*\*\* отличные отзывы».
  - *Профессиональный интерес:* «Моя система очень просто устанавливается — вам не придется менять водопроводную компанию или совершать манипуляции со счетчиком воды. Наши клиенты говорят, что не заметили изменений, разве что напор стал сильнее».

### КАК ОБЩАТЬСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ЕГО СОЗНАТЕЛЬНОСТИ

- **Высокий уровень:** человек аккуратный и доводящий все начатое до конца захочет услышать полный, тщательный

---

\* Фьюжн (от англ. fusion — смешение, слияние) — направление в кулинарии, когда повар соединяет элементы европейской и азиатской или средиземноморской и тихоокеанской кухни. *Прим. перев.*

\*\* Наан, сааг панир, тика масала — блюда индийской кухни. *Прим. перев.*

\*\*\* Yelp — сайт, на котором можно почитать и оставить отзывы о компаниях из сферы услуг, например ресторанах или парикмахерских. *Прим. перев.*

рассказ со всеми деталями. Будьте готовы ко множеству вопросов.

- *Личные отношения:* «Мне кажется, мы должны отправиться на Гавайи. Рейсы у них прямые, и у нас будет много разных развлечений в пешей доступности. Я тут прикинул и составил список вариантов, как можно провести время на Большом острове. Вот приблизительный маршрут и базовая сумма расходов».
  - *Профессиональный интерес:* «Я подготовил документ на 20 страницах, где описываю каждую из фаз. Давайте посмотрим его вместе, и я смогу ответить на все ваши вопросы».
- **Низкий уровень:** такому человеку больше понравятся общая пояснительная записка или краткий обзор. Вам нужно будет предложить ему резюме: детали только вызовут у него скуку.
- *Личные отношения:* «Гавайи — оптимальный вариант по соотношению цены и качества, там можно найти много развлечений для детей. Да и там в ходу привычные нам доллары».
  - *Профессиональный интерес:* «Позвольте, я назову вам три самых важных пункта этого предложения и скажу, что от нас потребуется дальше».

### **КАК ОБЩАТЬСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ЕГО ЭКСТРАВЕРСИИ**

- **Высокий уровень:** такие люди обычно ищут в презентации социальные доказательства: а что думают другие члены команды? Также они будут не прочь устроить импровизированный мозговой штурм.
- *Личные отношения:* «Итак, друзья! Что мы хотим на Новый год? Есть какие-нибудь идеи? Я слышал, что кто-то собирается пойти в Crystal Ballroom посмотреть выступление Pink Martini — какие будут соображения?»

- *Профессиональный интерес:* «У меня есть несколько идей для нашего следующего выездного корпоратива. Поделитесь своими соображениями, и мы сможем проголосовать».
- **Низкий уровень:** интроверту не понравится, если ему предложат отвечать на вопросы на месте, без раздумий. Он предпочтет, чтобы ему дали время спокойно просмотреть ваше предложение, а потом уже вынести решение.
- *Личные отношения:* «Эй, какие у тебя были планы на Новый год? Может, составим списки? Дай мне знать, если придумаешь что-нибудь интересненькое».
  - *Профессиональный интерес:* «Я хочу, чтобы мы все подумали о том, где бы провести летний корпоратив. Пожалуйста, пришлите мне ваши предложения, и я смогу устроить голосование по электронной почте».

#### **КАК ОБЩАТЬСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ЕГО ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ**

- **Высокий уровень:** такой человек может сказать вам «да», глядя в глаза, а потом пойти на попятную. Он обычно не выносит конфликтов и старается щадить чувства окружающих, из-за чего производит впечатление человека сомневающегося и неохотно говорящего о том, что у него на уме.
- *Личные отношения:* «С тобой правда все в порядке? Я знаю, тема щекотливая, но мне действительно важно знать, что ты чувствуешь. Расскажи, о чем думаешь?»
  - *Профессиональный интерес:* «Я стану нажимать на паузу после каждого раздела, будет здорово, если вы поделитесь своими соображениями. Поверьте, вы меня не обидите — не переживайте, расскажите обо всем, что вас гложет. Лучше прояснить все вопросы сейчас».
- **Низкий уровень:** человек не очень дружелюбно настроенный может скептически отнестись к вашему предложению, пока вы

не предложите ему доказательства. Будьте готовы к каверзным вопросам!

- *Личные отношения:* «Прежде чем начнете говорить вы, позвольте мне объяснить свою позицию и рассказать, что же случилось. Я думаю, все станет ясно из контекста».
- *Профессиональный интерес:* «Я думаю показать вам презентацию целиком — и уже потом дать возможность задать вопросы. У нас будет достаточно времени на обсуждение после того, как я закончу».

### **КАК ОБЩАТЬСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ЕГО НЕВРОТИЧНОСТИ**

- **Высокий уровень:** человеку, склонному к переживаниям, нравится, что *вы* переживаете за него. Иными словами, чтобы успокоить невротика, вам нужно убедить его, что вы уже обдумали потенциальное развитие событий и решили все возможные проблемы — теперь ему не о чем беспокоиться. Такой подход вызовет у него доверие. Не забудьте предоставить ему списки всех за и против.
  - *Личные отношения:* «Я знаю, что ты переживаешь из-за предстоящего. Но мое мнение — нам нужен этот переезд. Если хочешь, давай сядем и составим вместе список всех за и против. Нам ведь нужно еще продумать и запасной план».
  - *Профессиональный интерес:* «Давайте начнем с предохранителей, которые предусмотрены нашим планом. Если что-то не будет работать, у нас есть резервная аппаратура и сотрудники, готовые помочь».
- **Низкий уровень:** человек, которому не свойственна невротичность, не так сильно озабочен ситуациями вроде «а что если», поэтому их случайное упоминание может его понапрасну встревожить. В разумных пределах ему достаточно вашего

слова. Поэтому проявите старание и предупредительность, пусть человек их почувствует, и ограничьтесь этим.

- *Личные отношения:* «Я много думал о сложившейся ситуации и пришел к выводу, что мы должны переехать. Если ты за, я поговорю с риелтором и буду впредь держать тебя в курсе».
- *Профессиональный интерес:* «Мы знаем, что непредвиденные затруднения могут обернуться хорошей возможностью, а у нашего персонала есть все необходимое, чтобы урегулировать любые трудности. Могу вас в этом заверить».

Люди с разными характерами требуют разного к себе подхода — и это хорошо! Стараясь предугадать желания окружающих, вы действуете с опережением событий.

## ЗАДАНИЕ НА БЫСТРОЕ СЧИТЫВАНИЕ ХАРАКТЕРА

Научиться быстрому считыванию, как и обычному чтению, невозможно за одну ночь. Лучший способ поднатореть — практика. Можно оттачивать свои навыки с теми, кого знаете, и анализировать свой предыдущий опыт.

Попробуйте выполнить следующее задание. Если вы забудете значение какой-то черты характера, загляните в раздел «Цифровой бонус», где можно подсмотреть в нашу шпаргалку.

- Начните определять личности окружающих, ставя им соответствующие значки в каждую колонку, предложенную ниже: значок равенства, стрелка вверх или стрелка вниз. Оставьте поле пустым, если полной уверенности нет.
- Заштрихуйте или закрасьте цветным карандашом те черты, которые у вас совпадают.
- Подумайте о трудностях, которые возникают у вас в отношениях или общении с кем-то. Связаны ли они с тем, что у вас разные характеры?
- Вы можете оптимизировать ваши отношения или найти компромисс?



	О	Д	Э	С	Н	В чем главные проблемы?	Оптимизация или поиск компромисса?
Ваш «подъемный кран»							
Ваша цель							
Ваш лучший друг							
Ваш партнер (или бывший партнер)							
Ваш начальник (или бывший начальник)							
Ваш коллега							
Ваш родитель							

Выполнив это задание, вы, возможно, выявите интересные паттерны.

- **География.** В зависимости от того, где вы находитесь, концентрация определенных черт характера и даже паттернов может быть разной. Поскольку в основном характер обусловлен генетически, вероятно, что отдельные его черты «процветают» в определенных местах. На характер сильно влияет культура. Например, Южная Калифорния и Нью-Йорк — на данный момент средоточие крупного бизнеса, где полно приключений, где кипит жизнь. Неудивительно, что в этих регионах живут открытые, дружелюбные люди; можно сказать, что они привлекают открытых людей.
- **Самостоятельный выбор.** Мне порой проще поладить с сознательными, добросовестными людьми, потому что они всегда приходят на встречи вовремя и с ними легко что-то планировать. Я сама выбираю друзей и отдаю предпочтение определенным типам характера. У вас, вашего руководителя, ваших друзей могут быть схожие характеры: это помогает вам найти общий язык и понять друг друга. Не удивляйтесь, если у людей, которые многое для вас значат, получатся схожие матрицы.
- **Культура рабочего места.** Когда я проводила презентацию в Intel, кто-то в аудитории заметил, что эта компания нанимает людей, схожих по характеру: добросовестных, сознательных интровертов. Некоторые корпорации действительно могут привлекать сотрудников, чьи характеры в целом составляют определенный типаж. Для креативного агентства больше подошли бы открытые, дружелюбные экстраверты, а человек, склонный к техническому типу мышления, нанимая команду, скорее отдаст предпочтение доброжелательным людям, аккуратно и в срок исполняющим свою работу. Вас могут окружать сослуживцы со схожим отношением к жизни, и причина проста: либо их нанимал один и тот же человек, либо ваша корпоративная культура привлекает людей схожего склада ума.

Экстраверты



Доброжелатели



Невротики



Сознательные



Открытые новому



Данные предоставлены:  
Джейсоном Рентфроу,  
Сэмом Гослингом,  
Джеффом Портером  
Анализ: Кевин Столарик  
Карта Райана Морриса

[www.WhosYourCity.com](http://www.WhosYourCity.com)

Расшифровка матриц — увлекательный процесс. Как говорит Ричард Николози: «Я обнаружил, что моя настоящая любовь — не маркетинг, а скорее интуитивный анализ того, что собой представляет человек, чего он хочет и почему. Желание разобраться в образе мыслей собеседника стало моей настоящей страстью». Теперь ваш черед постараться проникнуть в образ мыслей окружающих, чтобы помочь им — и себе — быть успешными.

## ЗАДАНИЯ

1. Пройдите личностный тест на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox), чтобы убедиться, что ваша матрица точна.
2. Заполните бланк задания на быстрое считывание характера (см. выше), встретившись со своими знакомыми и задав им умные, прицельные (и вдохновляющие) вопросы.
3. **Бонус.** Попросите любимого человека, лучшего друга и родителей пройти наш личностный тест, *проанализировав вас*. Да, я хочу, чтобы вы получили представление о себе с помощью оценок, которые вам дадут люди, знающие вас лучше всего.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Расшифровка матрицы — самое мощное оружие. Во-первых, тщательно изучите свой характер. Затем научитесь расшифровывать характеры окружающих с помощью правильных вопросов и наблюдений за их поведением. И, наконец, убедитесь в том, что вы оптимизируете ваши отношения или находите компромисс, если ваши характеры слишком разные.

- Не навязывайте окружающим свое видение мира.
- Научитесь быстро считывать каждую из черт характера, входящих в «Большую пятерку».
- Старайтесь прислушиваться друг к другу, чтобы ваши черты характера и умения работали на общее благо.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

# БУДЬТЕ БЛАГОДАРНЫ

*Как добиваться от людей максимума*

Всякий раз, когда мы видимся с Пейдж Хендрикс Бакнер, я получаю какой-нибудь славный подарок: травы из ее сада, которые она заботливо положила в мешочек, заранее смоченный водой, или мой любимый сорт конфет. Пейдж — более молодая и озорная копия моей бабушки. У нее дар находить идеальные подарки для окружающих. А несколько лет назад она решила зарабатывать на своих талантах.

Местные бизнесмены признались ей, что хотели бы обыграть традиционную корзину фруктов, которую отправляют в качестве подарка клиентам, сотрудникам и бизнес-партнерам. К счастью, на родине Пейдж, в Орегоне, очень легко найти талантливых мастеров и ремесленников. Именно это и стало изюминкой ее бизнеса: Пейдж работает с лучшими продуктами, которые находит в своем штате, составляет из них необычные наборы и пакует в узнаваемые коробочки ручной работы. Свою компанию она назвала «Клиенту на радость» (ClientJoy).

Например, в наборе «Ночь в городе» можно обнаружить попкорн со вкусом масалы\*, горькие ликеры на основе настойки кардамона, имбирно-лимонный сироп, соль хлопьями\*\* и лесной

---

\* Смесь различных специй (перец и другие острые приправы, в сухом виде или в форме пасты), используемая в традиционной индийской кухне для приготовления различных блюд и напитков. *Прим. ред.*

\*\* Вид соли, часто используемый поварами наряду с морской солью для приготовления разных блюд. По составу не сильно отличается от поваренной, но имеет другую форму и текстуру, что немного меняет ее вкус. *Прим. перев.*

орех. В «Сладко-пряном» наборе лежит банка меда местного производителя, гранола, бутылочка острого перечежного соуса и упаковка вяленого мяса.

Не обошлось без проблем, встающих на пути любого, кто хочет заниматься любимым делом. Но Пейдж смогла их решить, устроившись моделью. На гонорары она покупает продукты для проекта и ежемесячно вносит арендную плату за дом (Пейдж — красавица с черными, как смоль, волосами. Вы видели ее фотографии в этой книге, в разделе о микровыражениях). К счастью, весной 2014 года дела Пейдж пошли в гору: коробочки попали в руки представителей конференции TEDx в Портленде. «Мы были приятно удивлены, когда увидели подарочные наборы, сделанные с такой любовью и фантазией», — поделился исполнительный продюсер Дэвид Рэй.

О Пейдж заговорили. И сегодня наборы «Клиенту на радость» отправляют друзьям и партнерам по всему миру — от американского футбольного клуба Dallas Cowboys до журнала Times. Любой может попробовать Орегон на вкус.

Что же принесло Пейдж успех? Ее компания создает индивидуальные подарки, которые ни к чему не обязывают. «Для меня сам процесс дарения связан с проявлением благодарности. Это простой способ выражения признательности. Как по мне, это один из самых мощных инструментов, имеющих в нашем распоряжении», — говорит Пейдж.

А ее компания затрагивает глубокую человеческую потребность: нам хочется, чтобы нас ценили.

По данным министерства труда США, самая распространенная причина увольнений — отсутствие ощущения, что «меня ценят».

*Том Рат,  
американский писатель  
и лектор*

## КАК ВЫРАЗИТЬ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

День рождения моего папы — 4 ноября. В детские годы я уже в начале августа судорожно начинала думать, что бы грандиозного преподнести ему в подарок.

Как-то раз я связала ему галстук из пряжи, которую изготовила сама. На следующий день рождения я сделала точную копию его офиса в миниатюре, используя спички, коробочки из-под украшений и пуговицы. Еще как-то раз я подарила ему картину, на которой был изображен арбуз (его любимое лакомство); ее покрывали 2000 блесток (выложенных вручную одна к одной). Еще одним подарком был альбом с более чем 30 именными купонами на то, что он любил: нежные объятия, латте в Coffee Bean, игры баскетбольной команды Los Angeles Lakers.

Вечером, во время праздничного ужина, я ставила перед ним свой подарок, предвкушая реакцию. И каждый год она была примерно одинаковой: «О!» — восклицал он осторожно. Покрутив подарок в руках и рассмотрев его со всех сторон, папа, наконец, говорил: «Мне нравится». Но произносил он это таким голосом, каким ребенку говорят о том, что его воображаемый друг умер или праздничная елка поражена тлей. Через неделю мой подарок, созданный с такой любовью, оказывался на чердаке. И, в конце концов, подозреваю, незаметно выбрасывался.

Через год, как бы я ни старалась, я не могла и следа найти от своих подарков папе. И вот однажды осенью я подхватила моноклеоз (не спрашивайте как). Тогда 4 ноября я на негнущихся ногах, бледная, с воспаленными лимфоузлами, подошла к папе, сидевшему на диване, и сказала: «В этом году у меня есть силы только посмотреть с тобой футбол. Я надеюсь, ты не против».

В следующие четыре часа мы ели сырные крендельки и болтали о талисманах разных клубов. Я, наконец, поняла, как игроки ведут себя на поле. Когда мы уже садились за праздничный стол, папа хлопнул меня по спине и сказал, что это был лучший подарок, который он получил от меня.

Неужели? Мы всего лишь посмотрели несколько футбольных матчей и поели вместе фастфуда. Как это могло быть лучше, чем целая коллекция ароматических свечек? В тот день я поняла, что у каждого свое представление о том, как проявлять и воспринимать любовь.

Гэри Чепмен более 50 лет работает консультантом, специализируясь на вопросах семьи и брака. За годы практики он научился видеть паттерны в том, как женатые люди проявляют (или не проявляют) свои чувства друг к другу. Он выделил пять способов проявления любви — и назвал их «пятью языками любви». Если вы об этом не слышали, вот кратко суть<sup>1</sup>.

1. **«Слова поощрения».** Люди выражают заботу с помощью слов — устно или письменно. Это могут быть любовные записки, СМС, беседа.
2. **«Подарки».** Люди выражают заботу с помощью небольших подарков или знаков внимания: украшений, конфет, цветов.
3. **«Прикосновение».** Люди выражают заботу, используя прикосновения: объятия, похлопывания по спине.
4. **«Помощь».** Люди выражают заботу, делая что-то приятное для других: готовя ужин, выполняя поручения, создавая что-то своими руками (именно это я и делала каждый год на папин день рождения).
5. **«Время».** Люди выражают заботу, даря окружающим свое время. Им нравится быть рядом с теми, кто им дорог.

По словам доктора Чепмена, сложности обычно возникают, когда мы с собеседником говорим на разных языках. Предположим, язык любви жены — «Слова поощрения»: она будет светиться от счастья, если муж признается ей, что соскучился. А если язык мужа, например, «Прикосновение», то, придя с работы, он, возможно, не захочет разговаривать, а лучше поваляется с ней в обнимку на диване. Если она откажется, он может обидеться, а если он не спросит, как прошел день, обидится она. Со временем это сказывается на отношениях.



Вместе с коллегой, психологом доктором Уайтом, доктор Чепмен работал над тем, чтобы приспособить язык любви к такой сфере, как работа. В результате их совместных усилий появились пять «языков признательности». Дорогие исследователи человеческого поведения, вам на заметку!

## ПРОСТО СКАЗАТЬ «СПАСИБО» НЕДОСТАТОЧНО

Ощущение недооцененности хорошо знакомо офисным сотрудникам, в одиночку работающим над сложным проектом; мамам, которых никто не благодарит за то, что они занимаются детьми; тем, кому кажется, что они всегда зовут к себе в гости друзей, а не ходят к ним.

Отсутствие признательности особенно пагубно сказывается на офисных работниках — но эту проблему часто не замечают. 65% американцев признались, что не ощутили признания на работе в прошлом году<sup>2</sup>.

Если спросить менеджеров, почему большинство сотрудников бросает работу, 88% скажет, что причина текучки кадров — денежный вопрос<sup>3</sup>. На самом же деле всего 12% людей увольняются только из-за того, что недовольны зарплатой. Остальные 88% — потому что работа не приносит удовлетворения.

Почему же люди любят свою работу? Вопрос сложный, но, по мнению Общества по управлению персоналом, именно чувство удовлетворения от выполняемых дел — сила, которая движет офисным сотрудником и гарантирует его вовлеченность в процесс<sup>4</sup>. В одном из недавних исследований Gallup почти 70% работающего населения США признались, что не получают признания или не слышат похвалы на рабочем месте<sup>5</sup>.

Ощущая, что нас не ценят, мы:

- становимся менее продуктивными;
- с трудом справляемся с работой в команде;
- теряем мотивацию;

- не чувствуем куража;
- начинаем больше жаловаться;
- получаем меньше удовольствия от жизни;
- получаем меньше удовольствия от работы.

Благодарность жизненно необходима, чтобы чувствовать себя счастливым как в семье, так и на работе. Но не все так просто. Если верить доктору Чепмену, все мы ощущаем и выражаем признательность по-разному.

Когда я записывала на видео курс «Усовершенствуй свои навыки общения», я попросила участников эксперимента написать любовное письмо тем, кто им дорог. Тут была своя хитрость: я попросила писать записку той рукой, которая не являлась для студентов доминантной. Уже через несколько минут они стали жаловаться, что им неудобно, а письма выходят нечитабельными. Использовать непривычный язык признательности так же непросто. Это неудобно и часто вызывает непонимание.

Но это справедливо ровно до тех пор, пока вы не разберетесь, что такое этот язык и как им пользоваться.

Помимо физического выживания, человеку жизненно необходимо и выживание психологическое — ощущение, что тебя понимают, ценят и принимают.

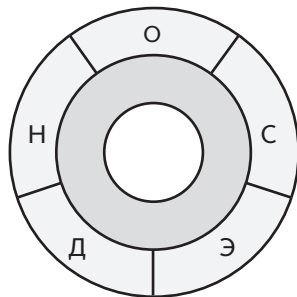
*Стивен Кови,  
американский консультант и преподаватель*

## ХИТРОСТЬ № 8. МАТРИЦА ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Составив немало матриц характера, я вдруг поняла, что тут чего-то не хватает. Пятифакторная модель меня многому научила: я усовершенствовала свои навыки в понимании и предсказании поведения собеседника, мое повседневное общение с людьми стало проходить легче. Но от меня ускользало понимание глубинных законов взаимодействия.

Когда я узнала о языках признательности, выделенных Чепменом и Уайтом, во мне что-то щелкнуло. Матрица не поможет оценить один факт, известный о человеке. Тут уместно сравнение с луком: каждый слой, который вы счищаете, открывает вам что-то новое о том, как человек себя ведет.

Первый слой, как мы уже знаем, — то, как человек реагирует на одну из пяти черт характера, составляющих «Большую пятерку». Второй — то, как он выражает признательность и сам ее воспринимает.



## Шаг № 1. Вы

Доктор Чепмен обнаружил, что у большинства людей есть первичный и вторичный языки признательности. Прежде чем дать вам стандартный тест, прошу ответить на несколько вопросов.

- Представьте себе, что ваш лучший друг только что получил серьезное повышение на работе. Как вы его поздравите?
- Как давно кто-то удивлял вас проявлением своей заботы? Что этот человек сделал для вас?
- Назовите лучший подарок, который вы получили на день рождения.
- Есть ли то, что вы хотели бы получать от любимого человека чаще? А реже?
- Если бы у вас была тысяча долларов, которые вы могли бы потратить на подарок себе, что бы вы сделали?

Заметили паттерны? Поскольку мы постоянно пользуемся одним и тем же языком признательности, он часто проявляется во всех наших отношениях: с родителями, коллегами, друзьями, любимыми.

А теперь проведем небольшой тест, в основе которого лежит исследование доктора Чепмена<sup>6</sup>. Постарайтесь выявить свой язык признательности с помощью приведенных ниже утверждений.

Для каждой пары утверждений выберите **один** ответ, который лучше всего характеризует ваши отношения (с любимым человеком, семьей, друзьями и коллегами).

1. Мне нравится получать записки со словами поддержки
2. Мне нравится, когда меня обнимают
3. Мне нравится встречаться с друзьями небольшими компаниями
4. Я ощущаю заботу, когда друг мне помогает
5. Мне нравится, когда мне дарят подарки
6. Мне важно слышать комплименты
7. Я чувствую, что меня ценят, когда человек, который мне дорог, обнимает меня
8. Я ощущаю близость, когда делаю что-то вместе с кем-то
9. Я ощущаю признательность, когда коллега предлагает помощь с проектом или отдельным заданием
10. Мне очень приятно, когда кто-то помнит о важных для меня датах и делает подарок

**Ответы.**

«Слова поощрения»: 1 и 6

«Прикосновение»: 2 и 7

«Время»: 3 и 8

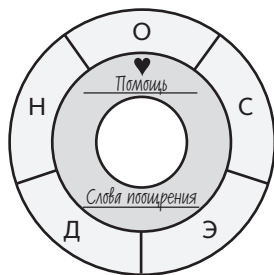
«Помощь»: 4 и 9

«Подарки»: 5 и 10

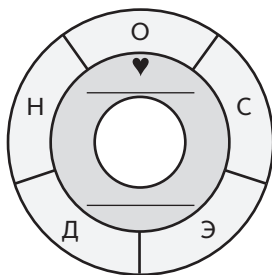
Ваш первичный язык признательности: \_\_\_\_\_

Ваш вторичный язык признательности: \_\_\_\_\_

Впишите все это в свою матрицу вместе с оценками характера. Я обычно указываю первичный язык в верхней части круга, а вторичный — в нижней.



Моя Матрица Ванессы



Моя Матрица

Отнеситесь к заданию серьезно. То, что вы узнаете о себе, может заметно повлиять на ваше ощущение счастья. Выяснив, каков ваш язык признательности, вы:

- будете знать, чего просить: даже супруг(а) не может читать ваши мысли. И руководство, и друзья, и коллеги. Зная, каков ваш язык любви, вы сможете правильно сформулировать то, чего вам не хватает, когда нужна поддержка. Если ваш язык — «Слова поощрения», вы можете попросить руководителя выражать свои впечатления от вашей работы на словах, а также планировать встречи для обсуждения проделанной работы на конец недели. Если ваш язык — «Время», вам будет полезно узнать, что отношения на расстоянии или удаленная работа не для вас. Попросите родных и близких показывать вам, как сильно они вас ценят: так вы добьетесь максимального эффекта;
- будете понимать, чего вам не хватает: я учу своих студентов языку признательности, и многих посещает озарение, когда они думают о своих взаимоотношениях с любимым человеком. Они вдруг понимают: временами возникающие конфликты вызваны тем, что они говорят на разных языках. Например, одна из моих студенток, Лейла, чей первичный язык признательности «Помощь», постоянно приглашает к себе в гости подругу: они пьют martini, вместе что-нибудь готовят и устраивают завтраки, плавно переходящие в обеды.

Лейле кажется, что именно она постоянно что-то придумывает и организует — ей непонятно, в чем тогда смысл их дружбы. Но после нашего занятия Лейла выяснила, что язык ее подружки — «Слова поощрения», и теперь всегда пишет ей длинные благодарственные письма, в которых с восторгом описывает их посиделки. Они не так важны самой Лейле, но она теперь знает, чего просить, и понимает, из какого теста слеплена ее подружка.

Объединив знания о своем языке признательности с оценками характера, вы сможете легко понимать, что происходит. Например, если вы интроверт, а ваш язык — «Время», приглашайте раз в месяц коллегу на чашку кофе в любимое кафе и обсуждайте ваши совместные проекты. Если вы открытый человек и ваш язык — «Время», можете предложить коллеге ходить для обсуждения ваших дел каждый раз в новое кафе. Зная точно, что дарит вам счастье, вы будете понимать, о чем стоит просить окружающих и что нужно, чтобы общение шло гладко.

## ШАГ № 2. ОНИ

А теперь самое веселое! Мне нравится угадывать язык признательности других людей. У меня появляются идеи, как сделать их счастливыми, и я могу прогнозировать, как будут выглядеть наши отношения в будущем.

Как и в случае с оценкой характера, я предпочитаю прямой подход.

— Фраза для начала беседы: «Слышали когда-нибудь о пяти языках любви? Я как раз сейчас читаю об этом, и мне стало любопытно, известно ли об этом вам». Результат — отличная беседа о том, какой язык характерен для вашего собеседника. Я люблю угадывать язык признательности моих друзей и коллег и люблю, когда они угадывают мой.

Если вам неловко подходить к человеку и спрашивать напрямую, обратите внимание на поведенческие признаки.

## Что человек делает для вас

Самый простой способ узнать, какое обращение комфортнее человеку, — посмотреть, как он взаимодействует с теми, кто ему дорог.

- Он любит время от времени просто так заходить к вам в кабинет? (Время.)
- Он оставляет для вас записочки по всему дому? (Слова поощрения.)
- Он дотрагивается до вашей руки во время беседы или, может, обнимает вместо обычного рукопожатия? (Прикосновение.)
- Он предлагает приготовить ваш любимый десерт в ваш день рождения вместо того, чтобы покупать готовый? (Помощь.)
- Он привозит вам сувениры из путешествий? (Подарки.)

## Вопросы, выливающиеся в беседу

Другой способ расшифровать поведение собеседника — попросить его поделиться воспоминаниями детства, рассказать любимую историю или вспомнить что-то из того, что с ним случилось в последнее время. Вот несколько моих любимых вопросов.

- Каким был самый трогательный поступок, который кто-то совершил ради вас?
- Как вы обычно отмечаете свой успех?
- Хочу придумать что-нибудь милое для коллеги, у которой недавно родился малыш. Что бы вы сделали?
- Как вы любите проводить выходные?
- Расскажите о самом интересном подарке, который вы получили? А о том, который делали кому-то?
- Как вы больше всего любите проводить время с друзьями?
- Что ваши родители придумывали, чтобы отметить ваш день рождения или другое важное событие?

По ответам на эти вопросы можно удивительно многое понять о собеседнике. Если вы спросите человека, для которого непривычен

язык «Подарок», о лучшем подарке, который он сделал, он может рассказать о том, какую услугу он оказал имениннику, или о письме, которое написал.

Недавно я задала этот вопрос одному своему другу. Он сказал, что это была самодельная книга, в которой он записал историю жизни своей бабушки. Это навело меня на мысль, что его первичный язык — «Слова поощрения», а вторичный — «Помощь». Он любопытен и согласился пройти наш онлайн-тест, чтобы проверить, так ли это. Конечно, я оказалась права.

### Расшифровываем микровыражения

Они могут оказать неоценимую помощь в определении языка признательности.

— **Злость:** неверное выражение признательности может вызвать негативную реакцию. Например, сотрудник, который любит подарки, будет разочарован, если коллеги устроят в его честь шумную вечеринку. Почему? Он не хотел обременять никого тусовкой. Он бы больше обрадовался подарочному сертификату или сноуборду, о котором часто упоминал в последнее время.

- **Счастье:** если вы доставили человеку радость, микровыражение счастья на его лице обязательно подскажет вам, понравился ли ему подарок, идея или похвала — или его язык признательности для вас тайна за семью печатями.
- **Презрение:** подсказывает, что человек в корне не согласен с вашим методом выражения признательности. Например, если кто-то не любит прикосновений, на его лице может появиться ухмылка, когда вы попытаетесь обнять его.
- **Отвращение:** это микровыражение возникает, когда мы стараемся придумать вежливый способ сказать собеседнику, что нам что-то не нравится. Сделайте человеку подарок, который ему не по душе, или предложите совместное занятие, неприятное ему, — и он выдаст себя микровыражением отвращения.



Определить микровыражения — полдела. Важна и ваша реакция. Как использовать язык признательности, чтобы быть с человеком на одной волне? Это уже шаг № 3.

### ШАГ № 3. Мы

Доктора Джон Готтмэн и Роберт Левенсон пытались выяснить, есть ли поведенческие паттерны в счастливых отношениях, и просили пары поделиться личными историями, рассказать о ссорах и семейной жизни в целом<sup>7</sup>.

Проглядывая расшифровку бесед, доктор Левенсон обратил внимание на местоимения, которые использовала каждая пара. Если в паре чаще употребляли «Я, меня, мое», объективные показатели счастья и удовлетворения от отношений были ниже, чем в парах, где чаще звучало «Мы, нам, наше»<sup>8</sup>.

Доктор Готтмэн назвал это ментальным расхождением «мыкание»/«якание». «В парах с высоким уровнем „мыкания“ было ощущение, что партнеры легко находят общий язык и уважают чувства друг друга. Они проявляли единство и общность убеждений, ценностей и жизненных целей». Совсем иначе обстояли дела в парах, которые чаще использовали местоимения «я, мне, меня»: у них были более эгоцентричные цели и приоритеты. Неудивительно, что эти люди были менее счастливы в браке<sup>9</sup>.

Готтмэн и Левенсон сосредоточились на романтических отношениях, но тот же принцип применим к любому взаимодействию. Изучение языка признательности и применение его на практике поможет вам стать лучше и вывести отношения на новый уровень. Зная, на каком языке «говорят» окружающие, вы переключаетесь на «мыкание» — начинаете задумываться о том, удовлетворяются ли ваши желания и что вы делаете, чтобы другие были довольны.

Ниже я приведу варианты использования языка признательности, которые будут выглядеть вполне естественно, если не переусердствовать. Укажите напротив каждого языка имя своего знакомого, который на нем «говорит».

## Слова поощрения

### Профессиональная среда:

- электронные письма с приглашением на рабочую встречу;
- положительные отчеты о впечатлениях;
- ежедневные или еженедельные рабочие встречи;
- рекомендательные письма;
- похвала на публике.

### Романтическая обстановка:

- СМС со словами поддержки;
- любовные записки;
- разговоры перед сном о прошедшем дне (что было хорошего и плохого);
- ужин без телефонов, чтобы вам никто не мешал.

Пример человека: \_\_\_\_\_

## Подарки

### Профессиональная среда:

- презенты на день рождения;
- сувениры из отпуска;
- безделушки на рабочем столе;
- подарки в знак благодарности;
- подарочные корзины или коробочки.

### Романтическая обстановка:

- подарки на день рождения / годовщину;
- цветы;
- сувениры из путешествий;
- небольшие знаки внимания.

Пример человека: \_\_\_\_\_

Примечание: отпуск — отличный повод порадовать тех, кто говорит на языке подарков.

## Помощь

### Профессиональная среда:

- помощь с выполнением задания;
- планирование вечеринки;
- запуск проекта или помощь тем, кто его выполняет.

### Романтическая обстановка:

- список дел, которые должна сделать ваша вторая половина;
- уборка;
- выполнение обязанностей по дому или поручений;
- приготовление ужина для кого-то.

Пример человека: \_\_\_\_\_

## Прикосновение

### Профессиональная среда:

- рукопожатие;
- похлопывание по руке;
- «Дай пять!».

### Романтическая обстановка:

- переплетение рук;
- объятия;
- выкрики: «Вот это красotka!»;
- массаж.

Пример человека: \_\_\_\_\_

## Время вместе

### Профессиональное использование:

- совместный обед или визит в бар;
- ранние приходы на работу или поздние уходы;
- встречи раз в неделю для обсуждения рабочих вопросов.

**Романтическое применение:**

- время с выключенным телефоном;
- еженедельные свидания;
- недолгие путешествия;
- поездки на машине.

**Пример человека:** \_\_\_\_\_

У меня есть только одно замечание по поводу прикосновений на рабочем месте: знайте меру. Это отличное средство укрепления взаимоотношений, но оно должно быть уместным. Помните: чем выше по руке вы поднимаетесь, тем интимнее прикосновение. Голова и верхняя часть тела считаются интимными зонами.



**Первая зона прикосновений:**

- рукопожатие;
- столкновение кулаками во время приветствия;
- «Дай пять!».

**Вторая зона прикосновений:**

- поглаживание по руке;
- прикосновение к предплечью;
- прикосновение к плечу.

**Третья зона прикосновений:**

- объятие;
- похлопывание по спине;
- рука на плече собеседника.

Надеюсь, объяснения излишни: на работе нужно соблюдать офисный этикет. Если вы не уверены, понравится ли собеседнику прикосновение, изучите микровыражения его лица, пока переходите от зоны к зоне. Начните с рукопожатия и посмотрите, насколько искренней будет улыбка. В следующий раз при встрече, протягивая руку в знак приветствия, дотроньтесь до плеча собеседника — есть улыбка? Может, заметили презрение или злость? И, наконец, можете попробовать обнять собеседника, если чувствуете, что это уместно и ему комфортно.

## НЕ БУДЬТЕ ЗАНУДОЙ

«Эй! Я привез тебе ручку из путешествия — ездил на Ниагарский водопад», «Может, сходим куда-нибудь вместе?», «Дорогая, я все постирал».

Все это мило, но скучно, предсказуемо и ожидаемо. В хитрости № 3 я говорила, что нужно избегать общих мест и провоцировать выработку дофамина, говоря собеседнику что-то неожиданное. Я бы хотела, чтобы вы сделали то же, «говоря» на языке признательности.

Никогда не дарите тому, чей язык «Подарок», стандартные презенты. Найдите что-нибудь необычное, вызвав свое особое отношение. Лесли Ноуп, блондинка из комедийного сериала «Парки и зоны отдыха» в исполнении Эми Полер, установила ароматический

доводчик двери для своего босса Рона и дарит подружкам подарки на День святого Валентина.

Не зовите людей, чей язык «Время», на скучные мероприятия. Пригласите их заняться спортивной ходьбой или сходить с вами в сырную лавку. Мой друг Стивен Скотт занимается триатлоном. Он часто приглашает знакомых на прогулки или самые настоящие пробежки вместо обычной встречи за обедом.

Может, ваш друг или любимый человек «говорит» на языке прикосновений? Научитесь делать массаж или рефлексотерапию. Саманта Хесс, например, профессионально обнимает людей. Она построила весь свой бизнес на том языке любви, который ей ближе всего, — прикосновении. Она изобрела более 71 позы для объятий — серьезно. В целях исследования я даже посетила один сеанс и записала все происходящее на видео для своего канала на YouTube. Сказать, что получилось и неловко, и информативно, — это ничего не сказать!

Конечно, можно написать человеку, который для вас что-то сделал, записку со словами благодарности. А можно добавить изюминку! В сериале «Офис» на канале NBC Джим Халперт пишет имя своей возлюбленной, Пэм Бисли, которое не является таким уж секретом, на листочке в игре Secret Santa\*. Он записывает все их любимые воспоминания и шуточки, понятные только им двоим, и складывает все это в чайник. Хорошо придумано.

У меня есть подружка, чей язык — «Помощь». Она постоянно работает допоздна. Я взяла себе за правило отправлять ей забавные видеоролики, которые можно посмотреть в обед, а еще составляю с помощью Spotify плей-листы с ее любимой музыкой — и она может слушать эти композиции, пока ведет машину. В прошлый раз, когда она приболела, мне очень хотелось проявить заботу, и я отправила ей посылку с моим особым овощным соком (единственная вещь, которая может вылечить простуду), каплями от кашля и куриным супом.

---

\* Секретный Санта — рождественская церемония обмена подарками группой людей: свернутые бумажки с написанными на них именами участников и желаемым списком подарков складываются в шляпу, и каждый тянет имя человека, которому будет делать подарок. *Прим. перев.*

## ЗАДАНИЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЯЗЫКА ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Что можно сделать, чтобы стать более внимательным к тем, кто нас окружает, как показать им, что мы ценим их усилия?

Заполните приведенную ниже таблицу.

	Первичный	Вторичный	Назовите то, что они бы хотели получать от вас чаще
Ваш «подъемный кран»			
Ваш лучший друг			
Ваша вторая половинка (или бывший возлюбленный)			
Ваш руководитель (или бывший руководитель)			
Ваш коллега			
Ваши родители			

В качестве бонуса задайте один из самых сильных вопросов, способствующих налаживанию взаимоотношений.

### **Как я могу показать вам, что я вас очень ценю?**

Именно этот вопрос задает себе каждый день моя подруга Пейдж. Собирая коробочки «Клиенту на радость» и от руки подписывая благодарственные записки (которые будут по сердцу тем, кто любит слова поощрения), она вспоминает подарки, сильно впечатлившие ее в детстве.

Когда ее отец возвращался домой из командировок, он привозил детям (а у Пейдж пятеро братьев и сестер) очень странные подарки, например футболки размера XXL, оставшиеся после отмененных

диснеевских шоу. «Это было неважно. Мы все равно были страшно рады получить что-нибудь», — рассказала мне Пейдж.

А теперь, став взрослой, она придает подаркам гораздо большее значение: «Надеюсь, получив коробку, люди чувствуют, что кто-то о них заботится, и не важно почему. Подарки — способ сказать кому-то, что вы его цените. А признательность — способ построить крепкие взаимоотношения».

## ЗАДАНИЯ

1. Заполните пропуски в задании на использование языка признательности.
2. Выразите благодарность троим людям в вашем окружении, воспользовавшись любым из способов.
3. **Бонус:** изучив свой язык признательности, просите у окружающих больше того, что нужно вам.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Ощущение, что вас ценят, крайне важно для того, чтобы чувствовать себя счастливым. Мы можем значительно улучшить отношения с окружающими, изучив особенности пяти языков привязанности. Поймите, что нужно вам, узнайте, что нужно людям рядом с вами, и старайтесь проявить заботу о них.

- Определите свои первичный и вторичный языки признательности и начните пользоваться ими.
- Используйте второй уровень матрицы, чтобы расшифровывать языки признательности других людей.
- Проявляйте уважение к языку признательности тех, кто вам дорог.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_



# ЦЕНИТЕ ЛЮДЕЙ

*Как находить общий язык с кем угодно*

Бойд Варти и его семья заведуют Лондолози — одним из самых дорогих и роскошных сафари-парков в ЮАР, с гостиницей, входящей в сотню лучших в мире. У их гостей высокий уровень ожиданий: некоторые хотят получить незабываемые впечатления в самом сердце африканского буша; другим хочется увидеть все многообразие дикой природы, которую может предложить Лондолози. Задача Варти — понять, как в понимании его гостя выглядят идеальные каникулы, и сделать все возможное, чтобы он их получил. Единственная проблема в том, что Лондолози расположен в одном из самых опасных и неприветливых заповедников Южной Африки.

«Я узнал, что у людей на удивление много фобий: буйволы, червяки, перья, пауки, насекомые, громкие звуки, черепа, зубы, экскременты. А ведь все это с большой вероятностью можно встретить во время поездки по Африке», — писал Варти в своей книге «Храм дикой природы» (Cathedral of the Wild)<sup>1</sup>.

Как-то за завтраком Варти рассказал мне об одном госте, для общения с которым ему потребовался весь его многолетний опыт<sup>2</sup>. Мартин, пожилой британский джентльмен, больше десятка раз бывал на сафари в экзотических уголках по всему миру. Он признался Варти, что это будет его последнее путешествие такого рода. Желая оправдать все ожидания заядлого любителя острых ощущений, Варти посадил Мартина в Land Rover с открытым верхом и решил самолично отвезти его в сердце Африки. Ему хотелось проследить, чтобы все прошло по намеченному плану. К сожалению, Варти и Мартина ждал неприятный сюрприз.

Шел второй день их путешествия. Вдруг Варти заметил на земле следы леопарда. Он вышел, чтобы оглядеться, оставив Мартина сидеть в полной безопасности в машине. Но тут откуда ни возьмись появился огромный слон, которого, очевидно, привлек вид автомобиля — а может, и сам Мартин.

Мартин надеялся, что слон быстро потеряет интерес и уйдет, и старался вести себя потише. Но вдруг в машине заработала рация, по которой стали передавать позывные других водителей, находящихся на маршруте. Слон взбеленился, начал давить хоботом на багажник и забрызгивать машину грязью.

Через какое-то время животное ушло. Когда вернулся Варти, он обнаружил Мартина, на котором лица от страха не было. Тот перепугался, что его оставили один на один с гигантским животным размером с дом. «Я страшно зол на вас! Живо отвезите меня в лагерь!» — рявкнул британец с заднего сиденья.

В следующие два дня Мартин наотрез отказывался разговаривать с Варти — но хотел еще раз отправиться на маршрут. «Я пытался вернуть его доверие, но все было тщетно», — рассказывал основатель Лондолози\*.

И вдруг у него возникла идея. Если Мартин считал себя искателем приключений, может, представить случившееся как подвиг, потребовавший от него мужества? Варти попросил всех девушек, которые были в тот момент в лагере, подойти к Мартину и поздравить его с тем, как бесстрашно он одним взглядом приструнил огромного слона. И это сработало!

«Мартин тут же почувствовал себя героем и стал рассказывать эту историю каждому, кто заглядывал в местный бар. К тому моменту, как он покинул Лондолози, он чувствовал себя королем Африки», — рассказывал Варти. Мартин признался, что встреча со слонем останется самым прекрасным его воспоминанием<sup>3</sup>.

Гениальный ход Варти заключался в том, что он сыграл на самолюбии Мартина. Я называю это первичными ценностями человека.

---

\* Посмотрите видео, сделанные в Лондолози, в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

## УМЕНИЕ ОБМЕНИВАТЬСЯ ЦЕННОСТЯМИ

Находясь в Африке, я узнала, что животные берут и отдают только то, что им нужно для выживания. Люди от них в этом смысле не сильно отличаются.

Социальный психолог доктор Уриэль Фoa обнаружил, что в основе человеческих отношений лежит обмен ресурсами<sup>4</sup>. Он заявил, что любые взаимоотношения — по сути сделка: люди работают сообща, чтобы иметь возможность обмениваться ресурсами. «Ресурсом считается все, что один человек может дать другому»<sup>5</sup>.

**Примечание.** Употребляя в этой книге слово «сделка», я отнюдь не хочу сказать, что все личные отношения меркантильны и прагматичны по сути. Соглашаясь на такую «сделку», многие пытаются найти тех, кто поможет им раскрыть все их таланты и выстроить такие взаимоотношения, которые выгодны обеим сторонам.

Под ресурсами понимают как нечто материальное (например, деньги или еду), так и нечто эмоциональное (любовь, советы, статус). Люди нуждаются в ресурсах обоих видов: только так мы можем выжить и обрести благоденствие<sup>6</sup>. Фoa и его команда предположили, что у каждого из нас есть своя иерархия шести основных потребностей, сформировавшаяся еще в детстве. Если они удовлетворяются, мы находим в себе силы и желание расти над собой, вести себя независимо и выстраивать здоровые отношения, чувствуем себя в безопасности в своем окружении.

Ресурс	Значение	Даем	Получаем
Любовь	Привязанность, принятие и симпатия окружающих		
Услуга	Поддержка, забота и теплота, дающие ощущение комфорта		
Статус	Ответственность, похвала и звания, которые вызывают гордость		
Деньги	Монеты, валюта или иные символы, которым приписывается ценность		

Окончание таблицы

Ресурс	Значение	Окончание таблицы	
		Даем	Получаем
Вещи	Материальные ценности		
Информация	Советы, идеи, мнение, обучение		

В колонке «Даем» отметьте то, что вы часто даете. В колонке «Получаем» — ресурсы, которые вы часто берете.

Во время любого взаимодействия мы и *даем* каждый из этих ресурсов, и *получаем*. Например, мы можем угостить друга обедом, если нам нужно с ним поговорить и спросить совета (даем деньги и получаем информацию). Или похвалить коллегу, после того как он помог нам закончить вовремя проект (даем статус, получаем услугу).

Нам нужны все шесть ресурсов, но обычно мы хотим получить то, в чем испытываем особую необходимость, и отдаем то, чего у нас с избытком. Посмотрите на пункты, которые вы отметили. Что верно для вас?

Обычно, если речь заходит о таких нематериальных ресурсах, как любовь, услуга, информация, мы отдаем именно то, чего нам самим больше всего хочется. Мы можем страстно желать любви и щедро одаривать ею всех вокруг — даже если они этого не заслуживают. Или мы страстно желаем быть в курсе событий и потому сплетничаем, надеясь, что нам расскажут что-нибудь интересное. Похоже на вас?

Такой обмен ресурсами — основа любого взаимодействия. Недопонимание в паре может стать причиной излишней напряженности и даже привести к расставанию. И вот почему.

- **Могущество.** Фoa считает, что его можно измерить количеством ресурсов, которые вы способны дать другим. Деньги, безусловно, элемент власти, но и любовь — тоже.
- **Потребности.** Мы можем использовать теорию ресурсов, чтобы лучше удовлетворять потребности окружающих. Если

вам, скажем, нужно подбодрить коллегу, постарайтесь понять, ценит ли он информацию (любит ли учиться, получать новые профессиональные навыки) или скорее работает ради денег (более высокой зарплаты, бонусов, финансовых стимулов).

- **Безопасность.** Отношения усложняются, когда обмен ресурсами неравнозначен в течение долгого времени. Возникают напряженность, чувство вины, негодование. Всем известно, что романтические отношения потихоньку затухают, если один из двоих вкладывается в них сильнее, отдает больше любви. Это приводит к обидам и возмущению. А тот, кто постоянно берет, может ощущать, что ему не хватает воздуха в отношениях, он задыхается. То же касается и работы: когда руководитель дает подчиненным такой ресурс, как деньги, он надеется, что они будут производить продукт (вещи). Если он окажется недостаточно щедр, сотрудники рассердятся. Если же они будут производить недостаточно, рассердится руководитель.

Баланс одинаково важен и в личных, и в профессиональных отношениях. А потребности других людей в ресурсах не всегда таковы, как вы их себе представляете.

## ПОИСК ЦЕННОСТЕЙ

Однажды по улице шел мужчина с восьмилетней дочкой. Они завернули за угол и увидели маленького мальчика, рядом с которым стояла большая плетеная корзина. В руках он держал табличку с надписью «Продаются щенки».

Прежде чем мужчина опомнился, девчушка подбежала к корзине и, вытащив одного из щенков, прижала его к груди. «О боже, похоже, я попал», — подумал мужчина.

Он повернулся к мальчику: «Сынок, за сколько отдашь?» «Понимаете, сэр, это лучший, самый славный щенок на свете. Он стоит

тысячу долларов», — ответил маленький продавец. «Тысячу долларов! — воскликнул мужчина. — С ума сойти! А ну-ка, подумай хорошенько и сбавь цену — я куплю его».

«Извините, сэр, но этот щенок лучший в мире. И он стоит тысячу долларов», — повторил мальчуган.

Мужчина торговался еще минут двадцать, но так и не добился своего. Он решил, что удача ему улыбнется, если он придет сюда без дочери, которая уже и так билась в истерику.

На следующий день он вернулся один. Рядом с мальчиком по-прежнему стояла корзинка, в которой мирно посапывал щенок. Мужчина обратился к маленькому продавцу: «Так, так, так. Похоже, никого не заинтересовал щенок за тысячу долларов. У тебя был целый день, чтобы сделать выводы. Можешь предложить мне более выгодные условия?»

«Нет, сэр, щенок по-прежнему стоит тысячу долларов, потому что это лучший щенок на свете», — ответил мальчик.

Спустя еще десять минут подобных разговоров мужчина ушел с пустыми руками. А через несколько недель увидел мальчугана на детской площадке. Тот играл в баскетбол с друзьями. Мужчина окликнул его: «Эй, малыш, ну что, удалось продать щенка?»

Мальчик подбежал ближе: «Конечно, удалось».

Мужчина был поражен: «Правда? И ты продал его за тысячу долларов?»

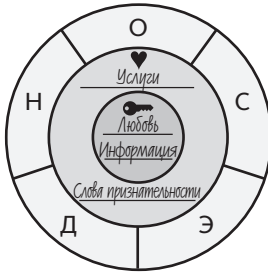
«Да, — был ответ. — Одна девочка обменяла его на двух котят, которые стоили по пятьсот долларов»<sup>7</sup>.

Эта история о том, что ценность — в глазах смотрящего. Думая о ценности чего-то, мы обычно представляем себе денежный эквивалент. Но есть и другая, субъективная валюта. Для мальчика два котенка по пятьсот долларов были гораздо ценнее, чем чек на тысячу долларов. Эта история подводит к формулировке простой, интуитивно понятной хитрости: если вы знаете, что движет человеком, вам проще с ним общаться.

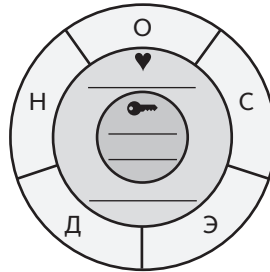
Каждый из нас ориентирован на одну из шести категорий ресурсов. Я называю ее первичными ценностями, и это последний слой матрицы.

## ХИТРОСТЬ № 9. ПЕРВИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

В основе решений, поступков и желаний человека лежит мотивация.



Матрица Ванессы



Моя Матрица

**Уровень 1.** Вспомните черты характера, о которых мы говорили. Каков их уровень у вашего собеседника: высокий или низкий?

**Уровень 2.** На каком из пяти языков признательности он говорит?

**Уровень 3.** Какая первичная ценность им движет?

Ответив на все эти вопросы, вы подберете ключ к человеку. У меня есть такой ключ для каждого знакомого — и у большинства из них есть ключ для понимания меня. Такие матрицы — все равно что самоучитель «Как выучить польский за 10 часов», только для отношений.

Итак, разберемся, как подбирать ключ к последнему уровню матрицы.

## ПОИСК ПЕРВИЧНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Несколько лет назад я проводила в нашей лаборатории эксперимент под названием «Пятьдесят оттенков неловкости». Мне было интересно понять, как, где и почему человек испытывает неловкость во время общения.

Принцип был прост: мы попросили сотню участников со всей страны — 50 мужчин и 50 женщин разных возрастов — какое-то время вести «социальные дневники». В течение семи дней участники

давали короткий комментарий по поводу своих встреч, занося его в простую таблицу.

Мероприятие	+ = -	Описание

Мы хотели, чтобы они делали это во время встречи, поэтому записывали они только основное. В первой колонке они указывали суть мероприятия. Нам было интересно, носило ли оно романтический характер, было ли профессиональным, семейным или социальным. Во вторую колонку нужно было вписать один-единственный символ.

«+» означал, что в целом это был хороший опыт.

«=» означал, что все прошло средне.

«-» означал, что это был в целом негативный опыт.

В последней колонке, «Описание», участники фиксировали чувства, которые у них возникали во время общения. Например, можно было написать: «Весело! Познакомился с кучей народу» или «Очень неловко, ни с кем не познакомился».

Через семь дней наши специалисты просмотрели записи на предмет поведенческих паттернов. Мы искали изменений синтаксиса, однотипные ощущения, обращали внимание на слова, которые использовались для описания впечатлений. А затем мы наложили эти записи на «Большую пятерку» черт, присущих каждому участнику.

Было просто предсказать экстраверсию, открытость, готовность соглашаться / дружелюбие, добросовестность и невротичность. Открытость доставила больше всего сложностей. Но интереснее всего в этом эксперименте было найти первичные ценности каждого.

До этой затеи моя матрица состояла из двух слоев: личности и языка признательности. А это исследование добавило финальный



слой. Мы обратили внимание, что записи каждого фокусировались на одном ресурсе: либо это были жалобы на его отсутствие, либо подчеркивалось его наличие. Казалось, участники надеялись получить что-нибудь от каждого из собеседников, с которыми общались в течение семи дней. Если они это получали, взаимодействие считалось удачным. Если нет — неудачным.

Вот, например, фрагмент записей одного из участников. Назовем его Субъект 57.

Событие	+ = -	Описание
Встреча с коллегой за чашкой кофе	+	Посмеялась от души. Она ужасно смешная!
Первое свидание	-	Полный провал! Настоящий зануда. Беседа не задалась с самого начала.
Мастер-класс по лидерским качествам	=	Интересно поработать в команде, но не уверена, насколько актуальны полученные советы.

Сможете определить первичные ценности Субъекта 57? Что эта девушка ищет во время общения? Информацию. Ей хотелось, чтобы ее развлекали, чему-то учили, рассказали что-то новое.

Мы хотим получить все шесть ресурсов, но у нас есть приоритеты. Все мы ищем во время общения удовлетворения одной, самой заветной потребности.

## Шаг № 1. Вы

Вы когда-нибудь играли в «Супер Марио»? На мой абсолютно ненаучный, сугубо личный, основанный на эмоциях взгляд, это лучшая видеоигра всех времен.

Марио бегает, летает, пробирается по Грибному королевству, чтобы спасти принцессу от врага по имени Боузер. На каждом уровне ему нужно собирать монетки, особые кирпичики и редкие вещицы. Монетки сулят ему богатство, красный и желтый супергрибы

помогают стать выше. Если подбить снизу некоторые секретные кирпичики, Марио обретает особую силу. А огненные шары защищают его от таких недругов, как гриб Гумба и черепахи Купа.

Представьте себе, что вы Марио. Что бы вы хотели собирать? Хотите почувствовать себя богаче? Важнее? Стать непобедимым? И, наконец, главный вопрос: что движет вами в целом?

- **Удовлетворение потребности.** Фоа и его команда уверяют: мы часто ищем в окружающих то, чего были когда-то лишены. Например, тот, кто не рос в любящей семье, может искать у друзей и коллег любви, признания, ощущения принадлежности к своему кругу. И в своем отчаянном желании быть любимым человек может стать всеобщим угодником. А тот, кто вырос в небогатой семье, может всю жизнь вырезать купоны и трястись над копейками во время распродаж, даже если у него есть деньги, чтобы оплатить счета. Очень тяжело чувствовать себя сытым, когда в тебе сидит воспоминание о голодном прошлом.
- **Поиск того, чего нам не хватает.** Мы также ищем то, чего сами не можем дать. Если у кого-то низкая самооценка, он скорее будет искать у окружающих статуса. У каждого из нас наверняка есть знакомый, который постоянно публикует селфи в социальных сетях: ему нужны лайки, комментарии и репосты, чтобы чувствовать себя хорошо.
- **Целеполагание.** Исследователь Вэн Макадамс из Северо-Западного университета изучил истории, которые мы рассказываем себе о себе же. Он обнаружил, что осознание собственных ценностей помогает в формировании жизненной цели и расстановке приоритетов на работе<sup>8</sup>. Те, кто любит делать запасы провизии, могут говорить себе, что дом, полный продуктов (вещей), — необходимое условие для спокойной жизни в зрелом возрасте. Медсестры и сиделки могут увещевать себя, что проявление заботы об окружающих — часть их личной миссии в рамках оказания услуг.

Выявление ценностей и самоидентификация — тяжелая работа. Это путешествие вглубь себя, порой на многие годы. Следующее упражнение поможет вам настроиться на выявление ценностей, которые движут вами по жизни. Изучите их и дайте каждой численную оценку.

0 = это совсем не обо мне.

1 = это отчасти похоже на меня.

2 = это точно обо мне.

Ресурс	Значение	Итог
Любовь	Мне важно чувствовать одобрение ___ Мне важно нравиться окружающим ___ Мне важно чувствовать себя частью группы ___	
Услуга	Мне важно чувствовать, что близкие меня поддерживают ___ Я чувствую себя особенным, когда кто-то оказывает мне услугу ___ Мне важно чувствовать заботу окружающих ___	
Статус	Я чувствую себя потрясюще, когда меня хвалят ___ Мне нравится руководить людьми ___ Мне важно чувствовать уважение ___	
Деньги	Для меня важна финансовая стабильность ___ Я работаю в основном ради денег ___ Я уверен, что деньги необходимы, чтобы быть абсолютно счастливым ___	
Вещи	Мне нравится собирать какие-то вещи ___ Я часто покупаю подарки, делаю презенты ___ Я могу вспомнить много вещей дома, которые имеют особое эмоциональное значение ___	
Информация	Мне нравится быть в курсе происходящего ___ Мне нравится давать советы ___ Мне нравится учить и учиться ___	

Обдумайте каждый раздел и запишите итог справа. Где у вас больше всего очков? Это и может быть вашей первичной (или вторичной) ценностью.

Второе упражнение призвано выявить, имеете ли вы разные первичные ценности для каждой сферы вашей жизни: социальной, профессиональной и романтической. Прочтите вопросы и запишите первое, что приходит в голову. Тут нет правильных или неправильных ответов.

### **Профессиональные первичные ценности**

- Что дает вам наличие цели на работе?
- Что вы надеетесь получить от работы, которую выполняете?
- На работе я чувствую себя ценным сотрудником, когда: \_\_\_\_\_

Возможно, ваши профессиональные первичные ценности: \_\_\_\_\_

### **Социальные первичные ценности**

- Что вам больше всего нравится, когда вы проводите время с близкими друзьями?
- Что бы вы добавили к своим взаимодействиям с людьми, чтобы они стали еще лучше?
- Когда я нахожусь рядом с близкими друзьями, я особенно доволен, если: \_\_\_\_\_

Возможно, ваши социальные первичные ценности: \_\_\_\_\_

### **Романтические первичные ценности**

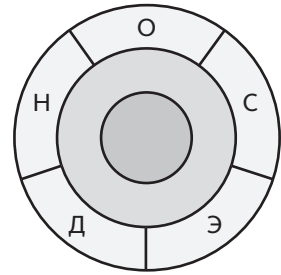
- Что вам больше всего нравится в ваших отношениях?
- Назовите лучший подарок, который вы бы хотели получить от вашего любимого человека (это могут быть вещь, слова, услуга).
- Находясь вместе с любимым человеком, вы чувствуете, что вас больше всего ценят, когда: \_\_\_\_\_

Возможно, ваши романтические первичные ценности: \_\_\_\_\_

Моя профессиональная первичная ценность — информация. Я преподаю и постоянно читаю все, что попадает под руку: книги, блоги, исследования. Моя социальная и романтическая первичная ценность — любовь. В детстве я не очень-то ощущала, что меня любят и готовы принять в свой круг. В школе у меня не было надежных друзей. Но, став взрослой, я поняла, что мне невероятно повезло: наконец-то у меня появился внимательный любимый человек и ценящие меня друзья. Несмотря на это, я все время стараюсь одарить кого-нибудь любовью и получить любовь в ответ.

Впишите свои ответы в середину теперь уже законченной матрицы, добавив их к чертам характера и языку привязанности.

Я не просто так предлагаю поместить ваши ценности именно посередине матрицы. То, что вам важно, — одно из главных знаний о себе и окружающих. Почему? **Понимание собственных первичных ценностей — ключ к удовлетворению.**



Знаете, почему вы чего-то боитесь? Потому что еще не выявили свои первичные ценности. А почему не работают ваши отношения? Возможно, у вас с партнером не совпадают ценности. Хотите понять, почему когда-то вы сделали неверный выбор? Потому что ваши первичные ценности вели вас в совершенно ином направлении.

Многие мои студенты говорят, что расшифровка их матрицы была таким же мощным инструментом, как и расшифровка матрицы окружающих. Наши первичные ценности лежат в основе нашей сущности, наших решений и мотивов.

## Шаг № 2. Они

Известный факт о человеческом поведении: **обычно мы прекрасно понимаем, почему принимаем те или иные решения.** Если они непонятны окружающим, то дело, как правило, в несовпадающих первичных ценностях.

Зная, насколько разными могут быть ваши первичные ценности и ценности ваших близких, вы сможете понять:

- 1) почему некоторые люди сводят вас с ума;
- 2) почему возникает недопонимание в отношениях;
- 3) почему те, кто вам дорог, ведут себя непредсказуемо и принимают странные, на ваш взгляд, решения.

Вам нужно мотивировать кого-то на работе? Узнайте его ценности. Силитесь понять, как любимый человек принял нелепое решение? Выясните, насколько оно соответствует его первичным ценностям. Хотите понять, что заставляет человека встать с утра с кровати? Расшифруйте его первичные ценности.

Навыки общения требуют умения увидеть мир глазами другого человека. **Обращайтесь к собеседнику исходя из того, что ценит он, а не вы.**

Внимание: выявление ценностей человека — самый сложный слой матрицы. Я использую следующие тактики.

- **Жалобы и хвастовство.** Кто-то жалуется, что ему слишком мало платят? (Деньги.) Его не ценят, несмотря на достижения? (Статус.) Его машина недостаточно хороша? (Вещи.) Или он постоянно рассказывает, какой он молодец, что заботится о приболевших родителях? (Услуги.) Может, он болтает о том, что новый босс к нему благоволит? (Любовь.) Может, о том, сколько ему известно о новом корпоративном клиенте? (Информация.) Мы обычно очень гордимся первичными ресурсами и расстраиваемся, когда нам их не хватает. Эти настроения проявляются в хвастовстве, ворчании и жалобах.
- **Невербальные подсказки.** Язык тела тоже может показывать, нащупали ли вы чьи-то первичные ценности или нет. Вспомните Марио из игры. Когда он находит огненный цветок или супергриб, то радостно подпрыгивает, становится больше и бежит быстрее. Но когда он сталкивается с черепахами Куа или грибом Гумба, он уменьшается в размерах, а то и вовсе

умирает. То же справедливо и для жизни (за исключением комбинезона и усов). Когда первичные ценности человека находят отклик у окружающих, он сияет от радости! Поищите на лице собеседника микровыражения счастья, последите за тем, как он наклоняется, кивает, изучите позу, в которой он стоит: наверняка это будет поза победителя. Когда первичные потребности не удовлетворены, на лице человека появляются отвращение, злость, презрение. Язык тела выдает поражение.

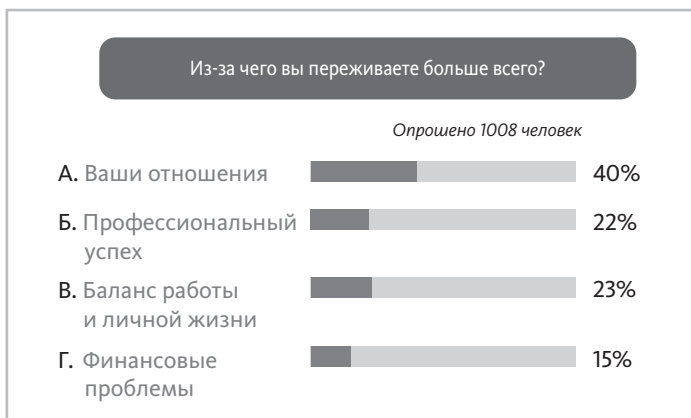
- **Поведенческие подсказки.** Стоит вам начать обращать внимание на элементы поведения человека, и вы поймете его потребности. Вот как это может выглядеть в рабочей обстановке.
- Коллега А всегда работает сверхурочно, чтобы выслужиться перед руководством. Вы можете решить, что этот человек ищет похвалы и большей ответственности. Возможно, его первичная ценность — статус.
  - Коллега Б каждый день уходит с работы ровно в 5 вечера, но всегда успевает закончить проекты вовремя, как раз перед очередным рассмотрением кандидатов на повышение. Он всегда первым просит бонус в конце года. Возможно, его первичная ценность — деньги.
  - Коллега В — офисная бабочка, она на дружеской ноге со всеми сотрудниками, постоянно оставляет на их столах записки со словами поддержки. Возможно, ее первичная ценность — любовь.
  - Коллега Г никогда не забывает о днях рождения других сотрудников, любит планировать вечеринки и всегда рад собрать корпоративную команду по софтболу. Возможно, его первичная ценность — услуга.
  - Коллега Д отчаянно жаждет иметь угловой офис и лучшее место на парковке. Он любит корпоративные бонусы и никогда не забывает привезти всем сувениры из отпуска. Возможно, его первичная ценность — вещи.
  - Коллега Е — офисный сплетник, всегда знает, кто чем занимается вне работы. А еще он играет в гольф со всеми партнерами. Возможно, его первичная ценность — информация.

— **Переживания.** Что мешает человеку заснуть до глубокой ночи? Из-за чего у него самый сильный стресс? Это может навести вас на мысль о его первичных ценностях. В вашем кругу есть девушка, которая постоянно жалуется, что ничего не знает о происходящем вокруг? Возможно, ее первичная ценность — информация. А есть коллега, который с ума сходит из-за карьерного роста и постоянно переживает, кто будет следующим на повышение? Возможно, его первичная ценность — статус.

- Внимательно слушайте собеседника, когда он рассказывает о своих переживаниях.
- Спросите человека о том, что беспокоит его больше всего.
- Сопоставьте это с его первичными ценностями.

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

Мы опросили более 1000 человек о том, из-за чего они переживают. Ответы распределились равномерно. Почему? Наши первичные ценности влияют на самые разные переживания.



Может, сначала это и будет непросто, но анализ поведения человека поможет сориентироваться и понять его первичные ценности.



**Примечание.** Мне нравится прямой подход, но порой очень сложно говорить прямо о первичных ценностях. Большинству людей, которыми движут деньги, стыдно признаваться в этом, хотя это нужный ресурс, имеющий полное право на существование. Другим неловко признаваться, что им необходимо чувствовать расположение окружающих и доставлять им удовольствие. Будьте осторожны: утверждения о ценностях могут не совпадать с реальным поведением.

### ШАГ № 3. Мы

Теперь вы знаете, что составляет первичные ценности человека. Но что делать дальше?

Во-первых, вы можете точнее предугадывать его поведение и решения. Такое умение особенно на руку, если вы, например, пытаетесь понять, как коллега проявит себя в новом проекте или станет ли человек, который вам нравится, вашей второй половиной.

Во-вторых, с помощью этих знаний вы можете мотивировать других. Хотите, чтобы ребенок добросовестно выполнял свои обязанности по дому? Увеличение суммы на карманные расходы не лучший вариант. Хотите впечатлить руководителя? Сыграйте на его первичных ценностях, проявите себя так, как *он* ожидает. Хотите, чтобы член вашей команды выкладывался на все сто? Дайте ему побольше того, что он ценит.

Наконец, вы можете использовать первичные ценности, чтобы человек почувствовал себя нужным и значимым. Самый большой подарок, который мы можем сделать окружающим, — удовлетворить их потребности в ресурсах. Если я могу дать человеку то, что он ценит больше всего, я всегда это делаю.

Доброта, даже самая маленькая, никогда не пропадает даром.

Эзон

Разберем все первичные ценности и посмотрим, как их можно использовать себе во благо. В графе «Пример» впишите имя своего знакомого, у которого, как вам кажется, может быть такая первичная ценность.

### Первичная ценность: любовь

**Человек чувствует себя значимым, если:**

- он часть команды;
- он ощущает симпатию окружающих;
- кто-то его ценит.

**Пример:** \_\_\_\_\_

### Первичная ценность: услуга

**Человек чувствует себя значимым, если:**

- ему не нужно просить о помощи;
- кто-то помогает ему в выполнении заданий и обязанностей;
- кто-то делает ему одолжение.

**Пример:** \_\_\_\_\_

### Первичная ценность: статус

**Человек чувствует себя значимым, если:**

- его хвалят;
- его наделяют властью или ему доверяют;
- его достижения признают.

**Пример:** \_\_\_\_\_

### Первичная ценность: деньги

**Человек чувствует себя значимым, если:**

- у него «целое состояние» на банковском счету;
- он может позволить себе все, что пожелает;
- он хорошо зарабатывает.

**Пример:** \_\_\_\_\_

### Первичная ценность: вещи

Человек чувствует себя значимым, если:

- у него комфортный дом или офис;
- у него много активов;
- он окружен безделушками, напоминающими ему о прошлом.

Пример: \_\_\_\_\_

### Первичная ценность: информация

Человек чувствует себя значимым, если:

- он всегда в курсе происходящего;
- ему первому сообщают всю информацию;
- его просят поделиться своим мнением.

Пример: \_\_\_\_\_

Лучший способ использовать силу первичных ценностей — выбрать правильный ресурс. Мой хороший друг Джон Бойлстон как-то баллотировался на должность государственного представителя в Орегоне. Он обратился к нашему общему другу Мэтью Скотту: ему был нужен координатор кампании (спасибо им за то, что разрешили рассказать об этом на страницах моей книги).

Джону была нужна помощь Мэтта, но он надеялся, что ситуация будет выгодна им обоим. Предполагаю, что первичная ценность Джона — услуга. Ему была нужна помощь в предвыборной кампании — люди, которые бы обзванивали население, готовили листовки, ходили по домам и отвечали на звонки.

Прежде чем позвонить Мэтту, Джону нужно было выяснить его первичные ценности. Может, деньги — хочет ли Мэтт, чтобы оплата его услуг была почасовой? Или ему нужен статус и ему будет приятно, если его имя появится на сайте и во всех материалах кампании? А может, это информация? Может, Мэтту нужен инсайдерский взгляд на политическую ситуацию в стране? Поговорив с несколькими нашими общими друзьями, Джон понял, что Мэтту

было бы интересно получить опыт ведения политической кампании. Предположив, что его первичной ценностью была информация, Джон написал ему такое электронное письмо (я его немного сократила):

Привет, Мэтт!

Слышал, что ты хочешь больше заниматься политикой и готов помочь с подготовкой кампании, верно?

Тогда ты бы отлично подошел для проекта, над которым я сейчас работаю. Этой весной я собираюсь баллотироваться на пост госпредставителя в Сенат. И мне нужна сильная команда помощников. Я уже собрал команду профессиональных консультантов, фандрайзеров\*, руководителя отдела обработки данных, бухгалтеров и юристов. Но мне еще нужен человек, который возглавил бы работу с электоратом и волонтерами.

Это не просто позиция волонтера с базовыми навыками. И, как мне кажется, такая работа могла бы стать для тебя хорошим шансом посмотреть, как проходят кампании: нужно принимать решения, проявлять творческий подход и делать гораздо больше, чем просто вкладывать листовки в конверты (хотя и это время от времени делать тоже придется).

Я с удовольствием расскажу и покажу тебе, как все это делается. А еще у нас потрясающая команда, которая всегда готова помочь. В общем, мы обеспечим тебе поддержку любого рода. Тебе остается быть локомотивом нашей кампании, когда придет время всерьез разговаривать с электоратом.

Когда я только собирал команду, я сразу же подумал о тебе. Ты идеально подходишь для этой работы.

*Джон*

Позже я узнала, что Мэтт был вне себя от радости, когда получил это письмо. Именно этого он всегда хотел. Он тут же написал ответ.

---

\* Фандрайзер (англ. fundraiser) — сотрудник, который ищет пути привлечения средств на нужды организации. *Прим. перев.*

Я буду рад помочь, предложение звучит очень заманчиво. Обычно у меня много времени по вечерам и в выходные — за исключением дней, когда я на выставке, — это время подошло бы для меня идеально. Спасибо огромное, что ты подумал обо мне, буду рад помочь. Когда тебе удобно встретиться, чтобы все обсудить? Еще раз огромное спасибо!

Забегая вперед, скажу: **Мэтт поблагодарил Джона за возможность работать бесплатно.** На первый взгляд это кажется сомнительным, но, если вы знаете, что первичная ценность Мэтта — информация, все вопросы отпадают. Мэтт ведь хотел узнать больше о том, как проводить кампании, и был рад стать членом команды, чтобы увидеть «кухню». Это письмо положило начало очень плодотворным рабочим отношениям, ведь первичные потребности обеих сторон были удовлетворены.

**Примечание.** Некоторые мои студенты заметили необходимость время от времени добавлять ситуативную ценность. Речь о том, что первичная ценность может меняться по ситуации. Например, вы знаете, что первичная ценность вашего коллеги — деньги. Но вы замечаете, что в проектах, которыми он руководит, он жаждет похвалы, признания и любит раздавать поручения: в таком случае ситуативной ценностью будет статус.

## От сердца к сердцу

Бойд Варти столкнулся с одной из самых серьезных трудностей, когда Лондолози решил посетить король. «У нас уже был подобный опыт, к нам приезжали знаменитости, сановники, политики... Но размещение королевской свиты потребовало беспрецедентной координации», — вспоминает он<sup>9</sup>.

Нужно было не только позаботиться о логистике, например создать специальную взлетно-посадочную полосу, чтобы могли сесть королевские самолеты. Варти пришлось хорошенько подумать, как сделать пребывание Его Величества особенным.

К счастью, Варти и его команда вовремя поняли, что для короля и его свиты решающую роль играли вещи. Во время разговора с королевской обслугой Варти узнал, что принцесса очень любит шопинг. «Нам пришлось сильно пополнить нашу маленькую сувенирную лавку, чтобы королевская свита, состоящая из 20 женщин, могла находить для себя что-нибудь новое всякий раз, как захочет отправиться за сувенирами. А это могли быть и один, и два, и три раза в день».

Команда Варти привезла в кемпинг средство для умывания косметической марки Clarins, которым пользовался король, его любимый тренажер и лосьон для рук с ароматом папайи. К моменту приезда короля Лондолози был полностью переделан согласно первичным ценностям монарха.

Если не брать в расчет очевидную природную красоту этих мест, именно благодаря простой человеческой пронизательности Бойда Варти и его семьи Лондолози превратился во всемирно известный курорт. Варти работает с первичными ценностями человека каждый день, стараясь удовлетворить потребности каждого, с кем имеет дело, будь то любитель сафари, консьерж или повар. Он может быстро понять, приехал ли его гость за роскошным отдыхом (услуга), изысканным гастрономическим опытом (материальные блага) или ищет единения с природой (любовь).

Бойд Варти старается услышать потребности сердца и удовлетворить их. Он изыскивает способы наполнить пребывание гостей в Лондолози смыслом. Мы преследуем ту же цель. Делайте все возможное, чтобы доставить удовольствие окружающим; старайтесь наполнить время, проведенное вместе, смыслом; ищите их расположения.

## ЗАДАНИЯ

1. Вспомните пять самых важных людей в вашей жизни. В чем их первичные ценности?
2. Определите первичную ценность человека, которого вы условно называете своим «подъемным краном». Как вы можете услужить ему?

3. **Бонус:** проделайте упражнение на определение первичных ценностей вместе с любимым человеком или лучшим другом. Что, по их мнению, движет вами?

## ОБЗОР ГЛАВЫ

В основе взаимоотношений лежит обмен ресурсами. В целом их всего шесть, и каждым из нас движет желание получить один из них — свою первичную ценность. Она определяет наше поведение, поступки и решения. Распознавание первичной ценности другого человека — финальный шаг на пути расшифровки его личности.

- Поймите, как вы даете и получаете необходимые ресурсы.
- Узнайте, в чем состоит ваша первичная ценность.
- Загляните в ценностный слой матрицы, чтобы понять, что движет людьми.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_





ЧАСТЬ III  
ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ДНЕЙ

Как превратить шапочных знакомых в друзей на всю жизнь? Что сделать, чтобы «тот самый разговор» прошел более гладко и вы стали официально считаться парой?

В части I вы научились завоевывать внимание собеседника в первые пять минут общения. В части II вы узнали, как лучше понять человека, считывая его поведение и расшифровывая личность. В финальной части вы узнаете, что делать, чтобы вывести ваши отношения на новый, более высокий уровень.

Вы уже знаете, как произвести потрясающее первое впечатление и анализировать характер собеседника. А сейчас поговорим о том, как усилить ваше влияние, превратить товарищей по команде в настоящих партнеров, клиентов — в преданных фанатов, а просто хороших друзей — в лучших.

## ПОЧУВСТВУЙТЕ СВЯЗЬ

*Как говорить так, чтобы вас слушали*

18 мая 1926 года пропала Эйми Макферсон. Был обычный весенний день, ничто не предвещало беды. Макферсон и ее секретарша решили поплавать недалеко от Венис-Бич\*. Эйми вошла в воду и спустя всего несколько минут исчезла. Команда спасателей прошерстила ближайšie пляжи. На уши поставили весь Лос-Анджелес. Ничего.

А затем произошло странное. По всей стране стали появляться сообщения о том, что люди видели Макферсон. Иногда несколько таких сообщений приходили за день, но из мест, расположенных в тысячах километров друг от друга. Полиция получала требования выкупа из разных уголков страны.

Никто не мог найти Макферсон, но при этом находили ее все. И вот, спустя месяц после исчезновения, Макферсон появилась, живая и невредимая. Она пришла из мексиканской пустыни и уверяла, что ее похитили и удерживали заложницей в какой-то старой халупе.

СМИ тут же обратили внимание общественности на то, что кое-какие детали истории не сходятся. (Как Макферсон попала в Мексику? Почему у нее нет никаких физических повреждений? Кто ее похитил?) Общественность была заворожена. Когда Макферсон приехала на поезде в Лос-Анджелес, более 30 тыс. человек собрались на вокзале приветствовать свою героиню.

Макферсон зажгла сердца людей и повела их за собой, создав новое религиозное течение. Angelus Temple — действующая церковь,

---

\* Венис-Бич (англ. Venice Beach) — культовое место в Лос-Анджелесе, известное как Американская Венеция. *Прим. перев.*

которая до сих пор существует в Лос-Анджелесе. Не успев опомниться, около 10% жителей города стали прихожанами церкви Макферсон<sup>1</sup>.

«Именно поэтому я и хочу инсценировать свое похищение и положить начало собственному культу», — говорит Николь Паон. Актриса забралась на двухэтажный автобус, стоящий рядом с Angelus Temple, и обращается к восхищенной толпе туристов. Этот храм — всего лишь одно из многих странных мест, где Паон устраивает свое альтернативное комедийное шоу «Мое последнее шоу перед тем, как я начну курс медикаментозного лечения»<sup>2</sup>.

История, лежащая в основе этого представления, очень личная. Паон рассказывает о своей жизни в Лос-Анджелесе: расставаниях, постыдных ситуациях и пьяных выходках. В какой-то момент она подъезжает на гигантском двухэтажном автобусе к дому бывшей возлюбленной и вместе со зрителями хором громко поет песню Адель Hello. «Время от времени моя бывшая высовывается из окна и поет с нами... Все зависит от того, в каком она в этот день настроении», — объясняет Паон.

По дороге к очередному месту остановки Паон рассказывает подробности убийств, случившихся в Голливуде, и указывает места, которые никогда не обнаружишь, если не будешь знать, куда смотреть. Если автобус слишком долго стоит на светофоре в ожидании зеленого сигнала, Паон просит пассажиров: «Достаньте мобильные телефоны, запостите мою фотографию в Instagram и познакомьте меня с вашим самым успешным другом». Проведя 14 туров такого рода, она поняла, каких кварталов следует избегать и как эффективно освистывать пешеходов.

Паон и представить себе не могла, что ее тур станет достопримечательностью в Голливуде, что люди будут заранее записываться, чтобы посмотреть ее шоу, или что телевизионщики обратятся к ней с предложением проводить такой тур регулярно. Изначала она предполагала, что он будет разовой акцией. «Моя жизнь трещала по швам, у меня не было работы, денег, я только-только рассталась со своей девушкой», — вспоминает она. Но Паон превратила эти автобусные туры в курс терапии, а зрителей — в своего терапевта.

Самое первое шоу оказалось для Паон довольно неприятным опытом. «В течение полутора часов я практически кричала на зрителей, и меня начинало тошнить, стоило нам подъехать к новому месту остановки».

Но Паон потребовала от себя предельной честности. И вдруг из нее полились истории о неудачных свиданиях, всяких глупостях в отношениях, дурацких встречах. «Я делилась с аудиторией своими самыми потаенными секретами и неловкими моментами. Мне было страшно, но вместе с тем это дарило потрясающее ощущение свободы», — вспоминает она<sup>3</sup>.

На следующий день, когда Паон переживала то, что она окрестила «похмельем после своего душевного эксгибиционизма», о ее шоу заговорили, стали обсуждать умение девушки с юмором рассказать о болезненных вещах, ее уязвимость. С тех пор Паон дала более 20 автобусных выступлений. И каждое собирало аншлаг.

Когда Паон выступает, люди не просто слушают. Они встают на цыпочки, чтобы услышать больше. Паон случайно нащупала самый короткий путь к сердцу другого человека. **Она рассказывает истории.**

Истории — международная валюта человечества.

*Тахир Шах,  
британский писатель*

## УМЕНИЕ РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИИ

Когда производитель игрушек Тай Уорнер понял, что ни одна из его многочисленных бизнес-идей не приносит результата, он заложил дом и снял с банковского счета все сбережения — убежденный в том, что его новая идея стоит всех этих усилий.

Он придумал, как радикальным образом изменить славные, пушистые мягкие игрушки, которые все мы видели миллион раз. Отныне они будут выпускаться с именем, датой рождения и историей жизни. Так появилась целая серия зверушек Beanie Babies, в которой

был, например, Лобстер (Pinchers the Lobster), рожденный 19 июня 1993 года. Его история звучала примерно так.

Лобстер наш — мастер щипаться,  
Кушать криль и в море купаться.  
Как улитка, ползет он по дну,  
Любуясь рифами, ценя глубину.

Кроме того, в серии были лосенок-сладена (Chocolate the Moose)\*, поросенок Уи-уи (Squealer the Pig) и китенок Плюх (Splash the Whale). Тай Уорнер придумал игрушки, которые моментально сметали с полок магазинов. Дети уже не хотели просто Beanie Babies, они хотели иметь каждую игрушку из этой серии. В какой-то момент годовой доход компании Beanie Babies насчитывал более 700 млн долл.<sup>4</sup>

Уорнер понял, что мы проникаемся собеседником и ощущаем с ним связь, стоит нам услышать его историю. Благодаря этому у нас появляется шанс сказать «Я тоже» (а это создает эффект «подобное притягивает подобное»).

- Истории высекают коммуникативные искры — поэтому нам так приятно их слушать.
- Истории привязывают тех, кто их рассказывает, к тем, кто их слушает.

Исследователи Грег Стивенс, Лорен Зильберт и Ури Хассон решили выяснить, что происходит в мозге, когда мы слушаем историю. С помощью МРТ они зафиксировали мозговую активность двух человек: рассказчика и слушателя. Результаты их исследования были ошеломительными: мозг обоих синхронизировался<sup>5</sup>.

Испанские ученые даже обнаружили, что, когда мы читаем такие слова, как «парфюм» или «кофе», в мозге активируется обонятельная

---

\* Игра слов — «шоколадный мусс» (chocolate mousse) и «лось» (moose).  
*Прим. перев.*

зона кортекса — место, где мы обрабатываем запахи. Если вы слышите историю про сливочный крем-брюле, ваш мозг тут же рисует внешний вид этого лакомства и воспроизводит сладковатый запах и шелковистую текстуру на вашем языке. Даже если этот десерт не стоит сейчас перед вами, мозг реагирует так, будто вы его видите. Представление чувственного опыта активирует ту же часть вашего мозга, какую бы активировал настоящий опыт. Когда кто-то рассказывает вам историю, ваш мозг действует так же, как если бы вы были ее участником. Ученые называют это нейронными сетями. В моей классификации это ключ к ощущению связи с другим человеком.

Истории помогают нам настроиться на ту же волну, что и окружающие. Они не только слушают то, что мы рассказываем; они *переживают* то, что слышат. **Даже самые простые истории активируют определенные зоны мозга и синхронизируют его работу с мозговой деятельностью окружающих.**

Кратчайший путь между человеком и истиной — история.

*Энтони де Мелло,  
католический священник,  
писатель, психотерапевт*

## НЕПРЕВЗОЙДЕННЫЙ РАССКАЗЧИК

Знаете людей, которые звонят вам как раз в тот момент, когда вы сели ужинать, и просят пожертвовать деньги на какой-нибудь проект?\*

Признаюсь: когда-то я была одной из них — и люди часто вешали трубку. Да, когда-то я была телемаркетером. Хотя нет, не совсем телемаркетером, но очень близко к тому. Чтобы иметь чуть больше карманных денег, будучи студенткой, я работала в организации Telefund на базе университета Эмори. Каждый вечер в течение трех лет

---

\* Имеется в виду телефонная реклама или звонки с целью сбора денег на какой-нибудь проект. Такой способ пожертвований очень популярен в США. *Прим. перев.*

я звонила выпускникам университета и просила их пожертвовать какую-нибудь сумму на нужды альма-матер.

Это была худшая и одновременно лучшая работа в моей жизни. Она заставляла меня выйти из зоны комфорта, быстро находить общий язык с людьми и приучила не цепенеть, когда я слышу отказ. А еще эта подработка научила меня главному в умении общаться — рассказывать истории.

Помню, что самыми сложными были первые недели. В свой первый рабочий вечер я села за огромный компьютер и надела наушники: я была готова запускать систему автодозвона. Как только соединение установлено, у вас есть пять-семь секунд, чтобы прочесть информацию, всплывающую на экране, и быстро запомнить самое важное о том, кому вы звоните. В моем случае это были имя, год окончания вуза и специальность. А потом так:

— Алло?

— Здравствуйте, мистер Смит. Я звоню из университетской организации Emory Telefund. Я бы хотела попросить вас сделать пожертвование...

*Гудки. Бросили трубку.*

И это еще не худший вариант. Если вам удалось удержать человека на связи, то нужно быстро (а в моем случае это всегда выходило еще и очень сбивчиво) попросить о небольшом пожертвовании на нужды учебного заведения. Из моих первых 200 звонков мне удалось удержать на линии одного, может, двух человек. Уговорила ли я их пожертвовать деньги? Скажем так: я зря ела свой хлеб.

Наконец, один из менеджеров, видя мои тщетные попытки, сжалился надо мной, снял с моей головы оборудование и спросил: «Скажи, а ты любишь Эмори?»

— Да, конечно! Поэтому-то я и здесь, пытаюсь найти для нас деньги.

— Ну что ж, хорошо. А почему ты любишь Эмори?

Это был легкий вопрос: «Ну, я считаю, что тут работает несколько лучших преподавателей в стране, тут потрясающее сообщество единомышленников, да и кампус такой красивый...»



— Стоп, — прервал он меня. — Вот какая у меня для тебя идея: ты любишь Эмори, студенты любят Эмори. Рассказывай им об этой истории.

Тот менеджер оказался прав. Ведь на самом деле не так важно, что люди окончили университет 50 лет назад, что у нас разные специальности или мы живем в разных частях страны. У нас были истории о нашем студенчестве, которыми можно поделиться.

С того момента я стала ставить себе две задачи. В первые несколько минут общения я рассказывала историю об Эмори: вспоминала выходные, на которых ездила домой повидать родных; описывала новый спортзал или рассказывала о веселом розыгрыше, который студенты недавно устроили преподавателю. Тогда я этого не осознавала, но так мы с выпускником **настраивались на одну волну**.

А затем моей задачей было вытянуть какую-нибудь историю из собеседника. Я хотела, чтобы он вспомнил о том времени, когда был студентом: изменилось ли что-нибудь с тех пор, возвращался ли он в университет за эти годы, может ли поделиться любимым воспоминанием? Если в конце концов человек соглашался пожертвовать какую-то сумму, было здорово. Нет — ничего страшного. Моей единственной задачей была охота за историями.

Со временем я заметила, что чем лучше становились мои истории, тем результативнее были и мои звонки.

— Алло.

— Добрый вечер, мистер Смит, меня зовут Ванесса, я учусь на втором курсе в университете Эмори. Скажите, будет у вас несколько минут, чтобы поделиться со мной какими-нибудь воспоминаниями о студенческих годах?

— На втором курсе, говорите? А как дела у нашей футбольной команды?

— Отлично, сэр, по-прежнему непобедима (у Эмори нет футбольной команды, это наша местная шутка). В прошлые выходные прошел вечер встречи выпускников, у нас была целая вереница платформ для карнавала, на которых стояли самые красивые девушки штата

Джорджия. Вы тоже устраивали что-нибудь подобное на встрече выпускников в 1978-м?

— О боже, вот это да! Мне кажется, мы тоже устраивали парады, но в то время у нас большой популярностью пользовались водяные бомбочки.

— Правда? Думаю, у нас были бы большие неприятности, если бы мы решили учинить что-то подобное. Вы же знаете, как тут трясутся над клумбами.

— Ха, точно, помню, как злились садовники, когда мы играли в футбол на газоне! Что ж, чем я могу вам помочь, юная леди?

— Да, знаете, я звоню из Emory Telefund. В прошлом году вы сделали очень щедрое пожертвование — 100 долл. Скажите, не могли бы вы в этот раз пожертвовать 150 долл.? Если хотите, я сделаю специальную пометку, чтобы эти деньги пошли на кафедру истории, где вы учились.

— Правда? Это возможно? Было бы здорово. И, пожалуйста, передайте от меня привет мистеру Тэлботту, если он еще работает.

И знаете что? К нам стали поступать деньги, и вдобавок я *полюбила* свою работу. Общаюсь с людьми, я узнала о некоторых укромных уголках в библиотеке, получила пару-тройку советов, как выиграть в местную лотерею, а еще познакомилась со многими выпускниками родного университета. Каждую неделю я записывала истории, которые можно будет рассказывать во время звонков, и придумывала новые способы разговорить собеседника. Я стала настоящим охотником за историями и научилась легко поддерживать беседу. А теперь можете и вы.

## ХИТРОСТЬ № 10. КЛАДЕЗЬ ИСТОРИЙ

Собирайте и рассказывайте захватывающие истории, чтобы завладеть вниманием собеседника и поразить его воображение.

Многие из нас инстинктивно понимают скрытый потенциал таланта рассказчика, но зачастую мы не знаем, как именно его использовать в жизни. Могу научить. Я окрестила эту хитрость «Кладезем историй».

## КЛАДЕЗЬ ИСТОРИЙ

Компьютерные программисты используют слово «стек» для описания разнообразных компонентов операционной системы. Например, мой сайт ScienceofPeople.com создан на движке WP, использует программное обеспечение WordPress и Cloudflare в качестве сети доставки контента. Это набор инструментов, благодаря слаженной работе которых функционирует мой сайт.

Самый простой способ максимально использовать силу историй — устроить себе «Кладезь», где будут храниться ваши любимые анекдоты, байки, дополнительные вопросы — все в одном месте, готовое к использованию. Вот как это выглядит.

- **Расхожая тема.** Замечали когда-нибудь, что одна и та же тема порой всплывает во время беседы снова и снова? Я такие темы называю расхожими. Перекидываясь с кем-то парой слов за бокалом вина или знакомясь с новыми людьми, мы постоянно слышим о погоде, трафике, планах на выходные и телешоу. Это то, о чем говорят чаще всего. Такие, знаете, «надежные» общие темы. Это уровень нижних полок в вашей «Кладовой историй». Как только вы услышите, о чем речь, вы тут же можете поделиться историей. Изучите список, предложенный ниже, и добавьте несколько тем, которые часто возникают в ваших разговорах.
- **Искрометные истории.** У нас есть истории на любые темы, но мы редко даем себе труд оценить их критически и выкинуть ненужные. Искрометные истории — те, что вызывают смех, восклицания типа «Ага!», вздохи и присвистывания. Как правило, они обещают отличное продолжение беседы. Используйте подсказки, приведенные ниже, чтобы собрать минимум по одной такой истории для каждой расхожей темы.
- **Бумеранг.** Закончив рассказывать историю, всегда нужно перевести внимание обратно на того, с кем вы разговариваете. Он прокомментирует ваши слова, а потом снова переведет внимание

на вас. Я называю это принципом бумеранга: закончив говорить, вы передаете эстафету. Какие вопросы можно задать, чтобы разговорить собеседника? Как можно заставить его рассмеяться?

Покажу вам, как это работает, прежде чем вы начнете заполнять свой «Кладезь историй». Скажем, я на деловом обеде и кто-то вдруг упомянул свежий комедийный сериал. Комедии — одна из моих расхожих тем. Я выжидаю, когда в разговоре наступит секунда тишины, и затем выдаю свою историю. Ну, например, такую.

**КОЛЛЕГА:** Я только что закончил смотреть Азиза Ансари. Отличное скетч-шоу!

**Я:** Точно, я могла бы провести все выходные за просмотром стендапов на канале Netflix. Раньше я все время смотрела Билла Мара, но после того, как однажды публично опозорилась перед ним, перестала.

**КОЛЛЕГА:** Что?! Что ты имеешь в виду?

**Я:** Как-то раз после кино мы с мужем очень долго ждали на переполненной парковке в Западном Голливуде, пока парковщик пригонит нашу машину. Было холодно, а он, казалось, совсем не торопится. И вдруг я вижу, как на территорию заезжает гигантский черный джип и парковщик жестами указывает ему на место в первом ряду. Мы с мужем тут же стали деланно громко восклицать, мол, чья же это машина, и отпускать шуточки, что, мол, диски недостаточно круты, чтобы это была машина рэпера, а номерной знак слишком длинный, чтобы это был автомобиль политика. И только мы хотели пройтись насчет кожаных сидений, как я увидела Билла Мара. Он смотрел в нашу сторону и метал гром и молнии. Да, это была его машина, и да, он слышал все, что мы говорили. Я была готова сквозь землю провалиться!

**КОЛЛЕГА:** О, нет! Как неловко! Он посмеялся или ему было не до шуток?

**Я:** Он даже не сделал попытки выдавить улыбку! Как же паршиво я себя чувствовала! Ну да ладно, а ты когда-нибудь видел знаменитость в реальной жизни?

**КОЛЛЕГА:** О, да! Был один случай, когда...

Я использовала историю, чтобы установить дружеские отношения с коллегой и не дать нашей беседе скатиться в предсказуемый и скучный разговор ни о чем. А затем я кинула бумеранг ему, чтобы и он рассказал мне историю.

Теперь ваша очередь. Наполните свой «Кладезь историй» как можно большим количеством баек и анекдотов на расхожие темы. И не забудьте о вопросах-бумерангах.

Помните: истории не обязательно должны быть из вашей жизни. Может, вы слышали что-то забавное на работе? Добавьте это в свой «Кладезь». Прочли что-то занятное в этой книге? Смело используйте!

### Ваш кладезь историй

Расхожая тема	Искрометная история	Бумеранг
Текущие события Последние новости Шокирующая история из выпуска новостей		— Какую новость, услышанную по телевизору, вы никогда не забудете? Где вы были, когда ее услышали?
Родной город Детство Взросление		— Вы скучаете по родному городу или рады, что оттуда уехали? — Вспомните что-нибудь забавное из того времени, когда вы были подростком.
Имена Случаи, когда забыл чье-то имя Интересные имена Сложные в написании имена		— А вы знаете происхождение вашей фамилии? — Какое самое интересное имя вы слышали? — Вам нравится ваше имя?
Работа Первая работа Выбор профессии Работа мечты		— Какой совет вы бы дали подростку, решившему заняться этой профессией? — Что вас в свое время больше всего удивило в профессии, которую вы для себя выбрали? — Было ли какое-нибудь интересное событие, которое повлияло на ваш выбор профессии?

Расхожая тема	Искрометная история	Бумеранг
Новые занятия Путешествия Интересные планы на выходные		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Какие пункты есть в вашем списке желаний? Что бы вы хотели попробовать?</li> <li>— Куда вы обычно водите гостей, приехавших в ваш город, и что показываете?</li> <li>— Вы пробовали заняться чем-нибудь новеньким в последнее время? Понравилось или скорее нет?</li> </ul>
Каникулы Традиции на праздники		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Куда вы собираетесь на следующие каникулы?</li> <li>— Какое место на земле идеально подходит для каникул?</li> <li>— Расскажите про свои лучшие и худшие каникулы.</li> </ul>
Вечеринки Дни рождения Подарки		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Расскажите про лучшую вечеринку, на которой вы были.</li> <li>— Вспомните лучший подарок в вашей жизни.</li> <li>— Вспомните лучший детский праздник, который вам устраивали родители.</li> </ul>
Лето Времена года Игры на открытом воздухе Походы		<ul style="list-style-type: none"> <li>— У вас большие планы на лето? А расскажите историю, которая с вами произошла прошлым летом.</li> <li>— О чем вам напоминает лето?</li> <li>— Вы ходили в детстве в походы?</li> </ul>
Погода Истории, случившиеся в грозу Природные катаклизмы		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Вас когда-нибудь заставляла врасплох погода?</li> <li>— Расскажите случай, когда вы жутко обгорели на солнце.</li> <li>— Какое ваше любимое время года?</li> </ul>

Расхожая тема	Искрометная история	Бумеранг
<p>Автомобильное движение Дорога на работу Вожделение автомобиля Поездки на машине</p>		<p>— Вы слушаете за рулем аудиокниги? — Из каких песен состоит плей-лист, который вы слушаете в машине? А есть любимая радиостанция? — Какой у вас любимый подкаст? — Вы долго добираетесь до работы?</p>
<p>Телевизионные шоу Книги Фильмы Классические книги/ фильмы/шоу Документальные фильмы</p>		<p>— Что вы сейчас читаете? Может, смотрите что-нибудь интересное? — Что интересного вы читали или смотрели в последнее время? — Назовите самый интересный документальный фильм, книгу или статью в вашей жизни. — Кто ваш любимый персонаж? — Какой актер сыграл бы вас в фильме?</p>
<p>Знаменитости Ролевые модели Нашумевшие истории Потрясающие люди</p>		<p>— Вы когда-нибудь встречали известного человека? — Вы когда-нибудь слышали пикантные слухи о знаменитостях? — С кем из известных людей вы бы хотели познакомиться? — Кто из знаменитостей является вашей ролевой моделью?</p>
<p>Мероприятия Конференции Музыкальные фестивали Парады и ярмарки</p>		<p>— Вы когда-нибудь бывали на подобных мероприятиях раньше? — Расскажите про самое сумасшедшее мероприятие, на котором вам довелось побывать. — Вы ездите на конференции? — Вы ходите на музыкальные фестивали?</p>

## УМЕНИЕ РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИИ

Иметь свой «Кладезь историй» — невелика заслуга, если вы не умеете эти истории рассказывать. Есть три простых признака, которые отличают неплохую историю от потрясающей.

- **Цепляющее начало.** Нужно с первой секунды завладеть вниманием окружающих. Цепляющее начало, крючок, на который вы их ловите, — провокационный вопрос, утверждение или нечетко сформулированная идея, допускающая поправки и трактовки, которая тут же их заинтересует. Вспомните, я начала свою историю про Билла Мара с такого «крючка»: «Раньше я все время смотрела Билла Мара, но после того, как однажды публично опозорилась перед ним, перестала». Этот трюк срабатывает на ура всякий раз, пробуждая у окружающих любопытство.
- **Непростая ситуация.** В середине самых интересных историй всегда происходит что-то из ряда вон: возникает вопрос или проблема, которую нужно во что бы то ни стало решить. В моей истории про Билла Мара проблема была «Кто там в машине?». Представьте себе, что это настоящий саспенс (как в кино). Можете немного сгустить краски? Собираетесь дать кому-то отпор? Будет ли кульминационный момент?
- **Провокационные слова.** Вспомните, как активизируется обонятельная зона мозга, когда вы слышите слово «парфюм» или «кофе». Чем больше описаний в вашей истории, тем скорее активизируется мозг слушателей. Добавьте огоньку вашей истории, используйте экспрессивные, интересные слова.

Вы можете использовать все три вышеперечисленных элемента. Но обязательно *следите* за тем, чтобы история была короткой. Уже через три минуты вы станете душой компании.

Как только вы научитесь использовать эту модель, вы легко сможете превратить любую скучную историю в забавный анекдот.



Благодаря этому приему лекция бизнес-консультанта Сьюзен Кейн, где она говорила об интроверсии, набрала более 14 млн просмотров на TED<sup>6</sup>.

**Цепляющее начало.** Когда мне было 9 лет, я впервые поехала в летний лагерь. Мама упаковала мне с собой целый чемодан книг, что для меня, скажу я вам, тогда было привычным: в моей семье чтение считалось самым любимым времяпрепровождением.

**Непростая ситуация.** Может, чтение вам кажется антисоциальным занятием, но для нас это было еще одной формой социализации. Во-первых, вы на каком-то животном уровне ощущаете тепло членов вашей семьи, сидящих рядом. А во-вторых, вы достаточно свободны, чтобы отправиться на поиски приключений в краю, который нарисовало ваше воображение. Естественно, я думала, что и в летнем лагере будет так же, только лучше.

**Уникальные слова.** Я часто представляла себе, как девочки, одетые в одинаковые пижамы, уютно устраиваются в комнате и читают. Но лагерь оказался скорее похож на пивную вечеринку, только без алкоголя. В первый день вожатая собрала нас всех и научила одной кричалке, которая, по ее словам, должна была поддерживать в нас боевой дух все оставшееся лето. И звучала она так: «Х-У-Л-И-Г-А-М-К-И, вот как мы пишем слово „хулигамки“, давайте будем хулигамить!»

**Бумеранг.** Сколько я живу, я никак не могу понять, почему мы должны были быть «хулигамками» и почему она учила нас неправильно произносить это слово.

Кейн могла рассказать эту историю и иначе, менее интересно, например так.

Многие считают чтение занятием довольно антисоциальным, но у нас это всегда было прекрасным вариантом семейного времяпрепровождения. Однажды я поехала в летний лагерь и никак не могла найти там свое место.

Вместо этого она добавила несколько элементов, с помощью которых зацепила внимание слушателей и заставила следить за развитием

непростой ситуации, в которой она оказалась. А ее комментарий-бумеранг и вовсе заставил аудиторию рассмеяться — лучший подарок оратору, выступающему перед большой аудиторией.

Думаете, что не сможете вписать свои истории в такую структуру? Не переживайте! Я вас научу. Специально для вас я придумала небольшую игру. Достаточно заполнить предложенный шаблон. Расхожая тема тут — дорога от дома до работы. Скажете, ничего интересного? А вот и нет! Сейчас мы превратим ее в мини-историю, используя формулу, выведенную выше. Пока просто заполните пропуски.

1. **Цепляющее начало.** Хотите узнать самое \_\_\_\_\_, которое я когда-либо видел, пока вел машину?
2. **Непростая ситуация.** Еду я себе по дороге и вдруг вижу \_\_\_\_\_
3. **Уникальные слова.** Это было так \_\_\_\_\_!
4. **Бумеранг.** А вы видели когда-нибудь, чтобы кто-то \_\_\_\_\_ в своей машине?

Давайте попробуем то же самое, только с расхожей темой «Потрясающие люди». Тут шаблон, возможно, будет чуть длиннее. Подумайте о человеке, с которым вы были бы очень рады познакомиться. Им может быть кто угодно!

- **Цепляющее начало.** Как-то раз \_\_\_\_\_ лет назад я встретил одного из самых классных людей в своей жизни.
- **Непростая ситуация.** Возможно, это прозвучит \_\_\_\_\_, но я всегда хотел познакомиться с \_\_\_\_\_, потому что \_\_\_\_\_. Раньше я был так \_\_\_\_\_. И вот, наконец, этот момент настал.
- **Уникальные слова.** И это было \_\_\_\_\_! Что меня больше всего удивило в нашей встрече, так это \_\_\_\_\_. Я никогда не забуду \_\_\_\_\_.
- **Бумеранг.** А расскажите про самого классного человека, которого вы встречали.

А теперь сделайте то же с «искрометной историей» в вашем «Кладезе историй» (указана в середине таблички). Пройдитесь еще раз по «Кладезю» и посмотрите, можете ли вы придумать «цепляющее начало» и «непростую ситуацию» для каждого вашего анекдота.

Еще один веселый способ научиться рассказывать истории так, чтобы они цепляли, — смотреть ситкомы. Сценаристы вынуждены очень кратко рассказывать о судьбе персонажа, ужимая всю историю до размеров анекдота. В ситкоме «Как я встретил вашу маму» можно найти десятки примеров. Например, в пилотной серии Тед спрашивает Робин: «Чем ты занимаешься?» (расхожая тема), а она отвечает:

Я репортер, работаю в Metro News One... Ну, не то чтобы я настоящий репортер (цепляющее начало). Я сочиняю глупые развлекательные истории, которые зачитывают в конце выпуска новостей, ну, знаешь, «Обезьяна, которая играет на укулеле» и все такое. Надеюсь, в скором времени я буду писать истории побольше (непростая ситуация).

Через несколько минут Тед спрашивает о ее планах (расхожая тема).

**Тед:** Эй, а не хочешь со мной поужинать в субботу?

**Робин:** О, я не могу, уезжаю в пятницу в Орlando на неделю («крючок»). Какой-то парень пытается испечь самый большой в мире блин (непростая ситуация). Отгадай, кто делает об этом репортаж? (Бумеранг.)

Во всех этих мини-историях есть что-то забавное. Так часто и бывает: юмор вырастает из чего-то неожиданного, вызывающего удивление. Не стесняйтесь обкатывать шутки на разной публике. Рассказывая историю, наблюдайте, в каком месте аудитория обычно начинает смеяться или улыбаться. А затем, узнав, какую реакцию вызывают ваши байки, подкорректируйте их. Не бойтесь играть с невербальными средствами выражения, используйте эффектные паузы. Можете даже немного приврать ради красного словца.

Хотите знать, как я училась рассказывать истории и какими были мои университеты? Газета New York Times. Маститые журналисты, редакторы, писатели — благодаря этим людям New York Times стала всемирно признанным новостным агентством. И нам есть чему у них поучиться.

Мы с коллегой Робби Смитом из моей лаборатории решили провести эксперимент и проанализировать типы статей, которые в свое время наделали шуму. В течение четырех месяцев, с октября 2015-го по январь 2016 года, Робби аккуратно собирал и классифицировал самые популярные материалы. А затем он проанализировал темы и заголовки каждой статьи.

Последние и стали предметом нашего особого интереса. Что можно сказать о содержании статьи по заголовку? Иными словами, если читатель кликнет на него, что это даст? Новую ссылку? Урок? Сюрприз? Обновление? Вот какие категории мы выделили.

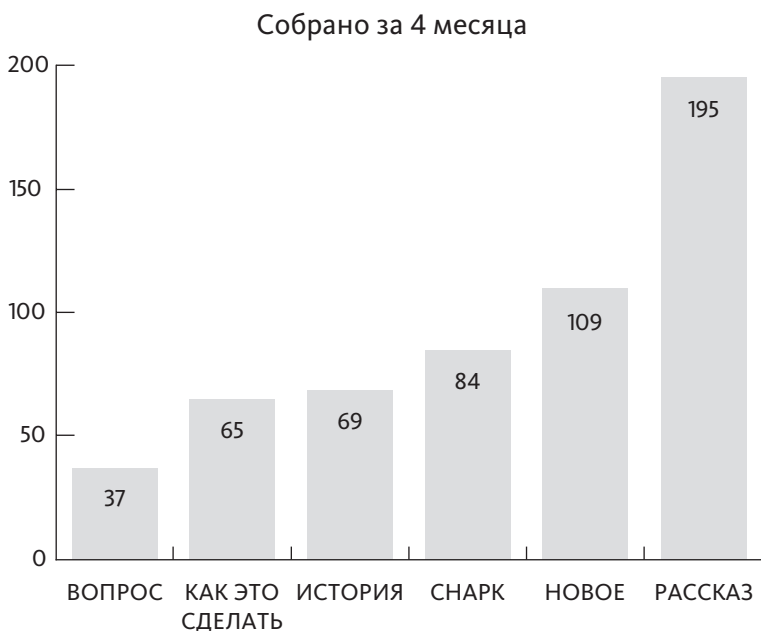
- **Вопрос.** Например, статья, озаглавленная «Можно ли стать умнее?» от октября 2015 года.
- **Как это сделать.** Многие заголовки предлагали советы, самоучители или идею, как сделать что-нибудь новенькое, например «Как быть с изменением климата?» от декабря 2015 года.
- **История.** Были заголовки, которые обращались к отдельным периодам или конкретным моментам в истории, например «Рождественскую елку у Рокфеллер-центра украсили трудолюбивые итальянцы» от декабря 2015 года.
- **Снарк\***. Под эту категорию подпадают все умные, забавные заголовки, в которых есть игра слов. Мы все отлично посмеялись, когда наткнулись на «Эта колонка не содержит глютена».
- **Новое.** Например, «Все, что вам надо знать о новом формате выпускных экзаменов» — статья вышла в октябре 2015 года.

---

\* Снарк (англ. snark) — вымышленное существо из поэмы Льюиса Кэрролла «Охота на Снарка». Образовано соединением слов snake — «змея» и shark — «акула». *Прим. перев.*

- **Рассказ.** Удачно придуманные заголовки обещают отличный материал о каком-нибудь человеке или месте, например «Моя мрачная калифорнийская мечта» или «Леди Гага и жизнь в страсти».

35% статей в этом списке — 195 материалов из 559 — обещали какую-нибудь историю. Они составили самую многочисленную категорию<sup>7</sup>.



Взгляните на самый популярный список статей на сайте New York Times. Вы заметите, что из статьи в статью авторы используют «нашу» формулу. Во-первых, авторы цепляют внимание читателя, давая тонкий намек на суть истории в заголовке. Во-вторых, они быстро обрисовывают непростую ситуацию или проблему, которую нужно решить, и, наконец, рассказывают саму историю, используя привлекающие внимание слова.

Хотите, чтобы ваша презентация прошла успешно, адресат поскорее прочел письмо, а ваши фолловеры поскорее лайкнули ваш пост? Используйте истории, чтобы зацепить их внимание.

## НА ДЕЛЕ НЕ ТАК ВСЕ ПРОСТО

Вы можете использовать свой «Кладезь» и трехчастную структуру повествования в разговоре, переписке или даже профиле в соцсетях.

Каждую неделю мы делаем более 100 тыс. бесплатных рассылок подписчикам нашего сайта Science of People, в которых делимся свежими идеями. Вы найдете интересные факты, касающиеся психологии и поведения человека, а также советы по коммуникации. Однажды я дала ссылку на одну из наших статей под названием «Почему пары ссорятся». Потом я подумала, что не просто дам ссылку, а еще поделюсь одной историей — о нас с мужем. Вышло что-то в этом духе.

**Тема письма:** Пять основных вопросов, которые поднимаются в статье «Почему пары ссорятся»

Дорогой, может, ты подберешь с пола свои носки?

Милый, пожалуйста, подбери с пола свои грязные носки!

**Пожалуйста,** подними свои вонючие, грязные, почти ставшие тленом носки с пола!!!

Будь вы мухой, сидящей на стене в моем доме, вы бы время от времени слышали от меня подобные фразы. Скажите, бывают у вас с мужем такие ситуации? О, как я вас понимаю!

Вот вам невероятный факт: **по мнению доктора Джона Готтмана, 69% всех конфликтов в паре неразрешимы по определению!**

Ничего-ничего, сейчас Ванесса решит проблему! В 69% случаев ссоры в парах возникают из-за одних и тех же вещей — и это плохая новость. Но есть и хорошая.

**Если мы знаем, из-за чего постоянно ссоримся и как именно будут разворачиваться события, мы можем снизить накал страстей.**

Вспомните, из-за чего у вас обычно сыр-бор, и узнайте, как решить эти неурядицы. [Ссылка]

Это письмо получило гораздо больше отзывов и комментариев, чем моя обычная рассылка. Почему? Потому что я рассказала историю. А еще была собой. Я рассказала честную историю о своем настоящем муже и о том, из-за чего мы всерьез ссоримся (мой муж даже эсэмэску мне прислал — подумал, что и правда забыл в то утро собрать свои носки).

Причина невероятной популярности комедийной актрисы Николь Паон как раз и кроется в ее пронзительно-реальных историях. Они забавны, берут за душу, а главное, роднят нас с ней.

«Мне кажется, отчасти мои слушатели соотносят мой опыт со своим. Конечно, чаще всего они смеются, но ведь они могут и представить себя на моем месте. Возможно, они даже допускали подобные ошибки, — говорит Паон. — Неудачи сближают. Когда вы слышите о чьих-то проблемах, вы не так строго судите себя за свои промахи».

В лучших историях всегда есть и успешный период, и череда неудач. Не бойтесь рассказать кому-то о неловкой ситуации, в которой оказались, о своей уязвимости или о том, что чего-то испугались. Именно такие истории крепче всего связывают людей.

## ЗАДАНИЯ

1. Вспомните три истории, которые вам нравится рассказывать.
2. Позаботьтесь об отличном «цепляющем начале», озвучьте «непростую ситуацию» и подберите экспрессивные слова, чтобы рассказать историю наилучшим образом.
3. Создайте файл и записывайте туда отличные истории, которые от кого-нибудь услышите.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Истории — самый быстрый способ расположить к себе. Они разжигают воображение и синхронизируют мозговые паттерны слушателя и рассказчика. С помощью «Кладезя историй» вы легко настроите собеседника на свой образ мыслей.

### ЧАСТЬ III. ПЕРВЫЕ ПЯТЬ ДНЕЙ

- Истории синхронизируют работу мозга слушателя и рассказчика, активируя определенные зоны.
- Вспомните расхожие темы, которые можно обсудить, как только они всплывут в разговоре. В конце «бросьте бумеранг», чтобы ваш собеседник поделился какой-нибудь историей.
- Не все истории создаются одинаково. В потрясающей обязательно будет «цепляющее начало», «непростая ситуация» и живые слова.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_



# ВСЕЛЯЙТЕ УВЕРЕННОСТЬ

*Как вести за собой*

Выдающаяся карьера Марка Гордона, продюсера фильмов, может показаться кому-то пределом мечтаний. У него есть и «Оскары», и «Эмми», он работал с самыми именитыми актерами Голливуда, включая Тома Хэнкса, Мэтта Дэймона и Сандру Баллок. А еще он настоящий герой — хоть и невоспетый — в сфере образования.

Сначала Гордон взял на себя некие обязательства в частных школах, в которых учились его дочери. Затем стал председателем организации Teach for America\* в Лос-Анджелесе. А в 2010 году у Гордона возникла идея — и она была не пустячной: он захотел создать школу, которая бы воспитывала из детей граждан мира. Это был грандиозный проект — особенно если учесть, что замысел родился у человека, не слишком сведущего в том, как устроена школа. Помогли ли ему лидерские качества и навыки, приобретенные за время продюсирования фильмов?

Когда мы встретились с Марком Гордоном, он объяснил мне свой подход, который сводился к трем основным пунктам: «Я всегда занимаюсь тем, что дарит мне истинное удовольствие; намечаю цель; нахожу по-настоящему талантливую, способного человека, с которым буду работать».

---

\* Американская некоммерческая организация, привлекающая выпускников-педагогов к преподаванию в районах США с низким уровнем дохода.  
*Прим. перев.*

Итак, дело, приносящее радость, найдено. Смелая цель поставлена: к сентябрю 2010 года открыть школу с собственным уставом\*. На воплощение мечты понадобится 9 месяцев: нужно найти место, сформировать устав, нанять учителей, начать запись учеников и продумать учебный план.

Третьей частью этого уравнения стала Кристи Дрэгон. Гордон познакомился с ней, когда она была исполнительным директором компании Teach For America. Как бывший учитель математики и мать троих детей, Дрэгон обладала нужным опытом и общим видением ситуации.

«Я просто позвонил ей и сказал: „Я собираюсь открыть школу на свои средства. Как мы можем это сделать — желательно быстро?“ — вспоминает Гордон. Дрэгон это предложение тут же зацепило: «Моя мама была иммигранткой, а отец вырос в неблагополучном районе в Алабаме, поэтому этническое разнообразие и интеграция мне знакомы», — призналась она.

Гордон и Дрэгон придумали миссию: «Мы надеялись создать бесплатную школу, которая станет невероятно неоднородной в расовом, экономическом и интеллектуальном плане. Мы также намеревались воспитывать современных мыслителей, глубоко преданных своему делу», — сказала Дрэгон.

За несколько недель родилась Уставная школа граждан мира. Понадобилось всего несколько месяцев, чтобы подготовить ее для детей. Взяв всю работу по привлечению инвестиций и формированию комитетов на себя, Гордон дал напарнице другое задание — сделал ставку на ее таланты. «Я велел ей создать команду, найти идеальное место для школы и сказать мне, что конкретно ей нужно для работы», — поделился Гордон.

Дрэгон переняла философию Гордона при поиске кадров: «Найди правильных людей, займи их чем-то бóльшим, чем они сами, и дай им возможность выполнять свою работу», — подытожила она. В результате она нашла хорошего директора, набрала команду учителей

---

\* Школа с собственным уставом (англ. charter school) — вид муниципальной школы для особой группы детей, часто этнической. Получает финансирование от государства, но функционирует независимо от государственной системы образования. *Прим. перев.*

и подобрала в восточном Лос-Анджелесе идеальное место для флагманской школы.

Когда Уставная школа для граждан мира открыла запись на осенний семестр, приемная комиссия получила сотни заявок — и уже в сентябре 2010 года начались занятия.

«Мы смогли добиться так многого и так быстро, потому что у Марка свой стиль руководства. Он прекрасно умеет ставить цели, знает, какими навыками обладаю я, и дает мне возможность их применять. Я не могла себе представить лучшего партнера: он дает мне все необходимые ресурсы для решения поставленных задач, а также свободу решать их так, как удобно мне», — объяснила Дрэгон<sup>1</sup>.

В 2012 году Гордон и Дрэгон открыли вторую школу, в районе Сильвер-Лейк в Калифорнии; через год — третью, в Мар Виста, а затем еще две в Бруклине и Нью-Йорке (в Краун-Хайтс и Вильямсбурге). На сегодняшний день у Граждан мира семь школ в трех городах, где учится 1850 детей.

Понемногу школы Граждан мира воспитывают новое поколение лидеров. А Гордон — лучшее доказательство того, что если вы лидер в одной области, то будете отличным лидером и в других. Его подход к людям прекрасно работает независимо от того, чем он занимается — продюсирует фильмы или создает частные проекты в системе образования.

Гордон и Дрэгон меняют мир, вселяя в людей уверенность в своих силах. А теперь и вы знаете, как это сделать.

Со временем я поняла, что знать, куда двигаться, очень важно, но знать, зачем и как это делать, еще важнее.

*Патти Санчес,  
писательница*

## УМЕНИЕ БЫТЬ ОТВЕТСТВЕННЫМ

Пробовали ли вы хоть раз собрать что-нибудь из ИКЕА? Если мы с вами похожи, то смею предположить, что все выглядит так: сначала вы видите классную штуку в идеальной по дизайну комнате в ИКЕА.

Вы влюблены! Вы фотографируете бирочку — потому что запомнить все эти странные названия невозможно — и сжигаете до 1000 калорий, пока толкаете гигантскую тележку вдоль стеллажей на складе с одинаковыми рядами полок. Как только вы найдете все 27 деталей, вы идете на кассу. А на выходе можно и съесть булочку с корицей.

Вернувшись домой, вы выгружаете покупки и раскладываете их на полу в гостиной. Количество картонок пугает. Вы раскладываете перед собой гвозди, шурупы, пластмассовые детали и прочие прибамбасы (я не знаю, как назвать все эти странные маленькие штучки, которые вам выдают вместе с покупкой в ИКЕА для сборки мебели). Вы с радостью обнаруживаете, что инструкция написана всего на четырех страницах — и есть картинки! И вот спустя 45 минут пыhtения и сопения вы обнаруживаете, что изначально всё начали собирать вверх тормашками. В сердцах вы швыряете деталь через всю комнату. Вы выпиваете стакан воды, но все равно срываетесь на близких. Через пять с половиной часов все наконец собрано: немного шатается, конечно, но в принципе готово.

В следующие несколько месяцев вы наблюдаете, как ваша икеевская поделка начинает рассыпаться на части и в один прекрасный день окончательно разваливается. Друг предлагает вам купить новую мебель (уже собранную) в магазине в конце улицы. Вы в ужасе: вы потратили на покупку и сборку восемь часов своей жизни, а эта штукавина готова рассыпаться еще до того, как вы от нее избавитесь!

Такой восхитительный маленький пассаж может произойти с каждым. Мы придаем слишком большую ценность тому, что сделали сами. Это явление по праву носит название «эффект ИКЕА». Ученые Майкл Нортон, Дэниел Мохон и Дэн Эйрли решили исследовать этот интересный феномен, связанный с обладанием. Они попросили участников эксперимента (строителей) сложить из бумаги лягушку или журавлика. А затем они предложили купить эти поделки и спросили участников, сколько они готовы были бы сами заплатить за них.

Потом исследователи показали оригами другой группе участников (нестроителям) и спросили, сколько бы *те* за них дали. Они хотели

узнать, насколько строители завьсят цену на свои поделки относительно рыночной.

Наконец, исследователи попросили мастеров оригами сделать идеальных журавликов и лягушек и спросили группу нестроителей, сколько они заплатили бы.

Как вы, возможно, догадались, нестроители сочли любительские поделки практически бесполезными мятыми бумажками (оценив их в 5 центов), а первая группа, строители, попросила за них больше (23 цента).

Исследователи проделали тот же эксперимент — но уже с настоящей мебелью из ИКЕА и поделками из кубиков Lego. Результаты были такими же<sup>2</sup>. Мы любим то, что сами сделали, поскольку рассматриваем это как продолжение себя. Вот и наделяем это большей ценностью.

Мы можем использовать этот эффект, чтобы вселять в окружающих веру в свои способности. Марк Гордон ведь, позвонив Кристи Дрэгон, не сказал ей: «Знаете, я хочу создать школу и сделать все так, как считаю нужным». Он с самого начала хотел, чтобы Дрэгон работала над созданием школы вместе с ним. Он обеспечил ее поддержкой и финансами, а затем отошел на второй план. **Отказываясь от контроля, мы дарим власть.**

Эту хитрость я называю так: сделайте это своим!

## ХИТРОСТЬ № 11. СДЕЛАЙТЕ ЭТО СВОИМ!

Вселяйте в людей уверенность в своих силах, давая им эмоциональный контроль и ощущение ответственности.

Руководство людьми сводится к тому, что вы рассказываете им о миссии и потом вовлекаете их в ее выполнение. Если хотите мотивировать коллегу, поднять боевой дух команды или вдохновить друга, надо дать им ощутить ответственность за то, что происходит.

Люди ценят прямой подход и честность. Лучшая на свете вещь — правда, потому что она обезоруживает.

*Марк Гордон,  
американский кино- и телепродюсер*

## ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ

Слышали об известном исследовании, связанном с копировальными аппаратами? Дело было так: в 1977 году психолог Эллен Лангер из Гарвардского университета решила разобраться, по какому принципу люди выстраиваются в очередь к копировальному аппарату. Она попросила своих ассистентов попытаться пробраться к ксероксу в обход очереди, используя три разные фразы.

**Просьба № 1.** Прошу прощения, у меня пять страничек. Можно я воспользуюсь ксероксом? (Только просьба.)

**Просьба № 2.** Прошу прощения, у меня пять страничек. Можно я воспользуюсь ксероксом, потому что я спешу? (Просьба + логичное объяснение.)

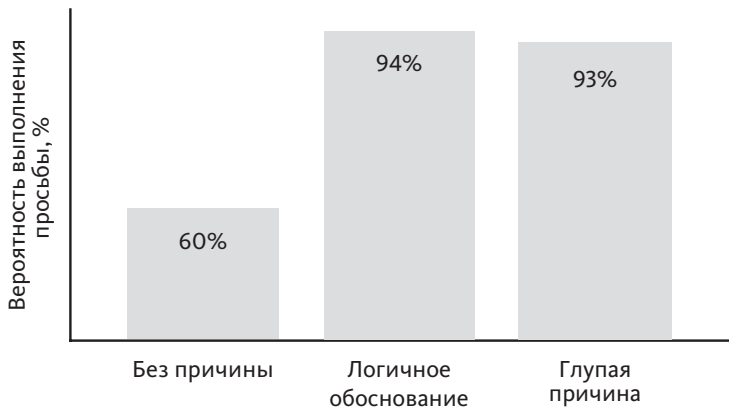
**Просьба № 3.** Прошу прощения, у меня пять страничек. Можно я воспользуюсь ксероксом, потому что мне нужно сделать копии? (Просьба + глупое объяснение.)

Просьба № 2 единственная из всех имеет хоть какой-то смысл. Просьба № 1 его не имеет, потому что люди как раз и стоят в очереди, чтобы воспользоваться ксероксом. Просьба № 3 тоже звучит нелепо — ведь всем в очереди нужно сделать копии.

Реакция на первую просьбу была нормальной: 60% людей расступились и позволили просящему пройти вперед. А две остальные вызвали невероятно положительную реакцию. Логически обоснованная просьба заставила 94% людей уступить дорогу; глупое объяснение оказалось ничем не хуже: 93% были готовы посторониться<sup>3</sup>.

Почему же причины — даже нелогичные — обладают такой властью? Людьями управляет цель. Нам хочется верить, что у всего, что мы делаем, есть причина. **Прежде чем лидер вдохновит команду на действие, ему нужно получить эмоциональный отклик.**

Когда мы объясняем мотивы, стоящие за поставленной целью, слушатели чувствуют себя причастными к ее достижению. Вы когда-нибудь жертвовали деньги на благотворительность? Вы с самого



начала ощущали эмоциональный подъем? Благотворительные вечера обычно начинают с рассказа о миссии. Возьмем для примера мою любимую некоммерческую организацию Kiva. Вот первый абзац их раздела «О нас», взятый с сайта.

Мы некоммерческая организация, миссия которой — объединение людей посредством микрозаймов. Это наш вклад в борьбу с бедностью. Используя интернет и всемирную сеть микрофинансовых институтов, Kiva позволяет всем и каждому делать небольшой взнос в размере 25 долл., чтобы подарить людям по всему миру шанс.

Те, кто работает в Kiva, хотят, чтобы вы знали: за их действиями есть цель, и они надеются, что вам будут близки их намерения.

Если вам кажется, что зацепить человека на эмоциональном уровне сложно, у меня для вас есть простой фокус.

**Используйте словосочетание «потому что» всякий раз, когда просите о чем-нибудь.**

«Потому что» подразумевает цель. Не важно, что вы сейчас делаете: презентуете свой проект, пытаетесь пригласить девушку на свидание или уговариваете друга пойти ужинать в ваш любимый ресторан. Будьте всегда готовы объяснить свои мотивы.

Как мы уже знаем из эксперимента с ксероксом, даже глупые причины заставляют действовать. Но я хочу рассказать вам о более

сильных мотивах, как, например, в случае с Марком Гордоном и его страстным желанием изменить будущее системы образования. Или как с Kiva, целью которой стала борьба с бедностью. Вот как можно добавить своему «потому что» убедительности.

- **Отклик в сердцах окружающих.** Лучшее «потому что» всегда обращено к слушателю. Что я получу? Каким будет конечный результат? В чем мое преимущество? Вспомните слоган компании L’Oreal «Потому что вы этого достойны», который бьет прямо в цель — потребности покупателя.
- **Отклик в вашей душе.** Если что-то для вас важно или сделает вас невероятно счастливым, используйте эту энергию, чтобы создать могущественное обоснование. Гордон горячо верит в равенство и разнообразие. У него растут две дочери, которым он желает только лучшего. Даже если цели вам не особо близки, когда вы слышите, как Марк Гордон говорит о них, вы не можете остаться в стороне, его слова вас трогают. Вот слоган морских сил США: «The few. The proud. The Marines». Он отражает все, что дорого морякам\*, их особую миссию.
- **На благо всем.** Формулируя в разговоре с собеседником свои резоны, вы можете сослаться на выгоды, которые получите оба, а может, и ваше окружение. Когда Марк Гордон рекламировал Уставную школу граждан мира, он говорил, как образование будущих мировых лидеров сделает мир лучше для всех. Понятно, что школы помогают ученикам и их семьям непосредственно, но также они влияют и на мир, в котором выпускники будут жить после окончания учебных заведений. То же со слоганом компании Apple «Думай иначе»: он апеллирует и к пользователю, и к миру в целом, в котором нужно изменить статус-кво.

Поэтому всегда объясняйте причины своих действий. И по возможности старайтесь затронуть как можно больше эмоциональных

---

\* Дословно можно перевести так: «Нас мало. Мы гордимся. Морпехи». *Прим. перев.*



струн. Например, рекламируя свой онлайн-курс «Сила счастья», я предлагаю студентам три причины, по которым они должны его купить: вы станете счастливее, у меня будет больше возможностей исследовать тему счастья, и все мы будем жить в более осознанном мире, реализуя все наши возможности.

Вот как можно усовершенствовать повседневные просьбы, используя предложенную мною хитрость.

**Типичная просьба.** Мы бы хотели видеть вас в числе наших клиентов.

**Умная просьба.** Мы бы хотели видеть вас в числе наших клиентов, потому что мы уверены: вам понравится наш продукт. Он сделает вас сильнее (лучше, успешнее).

**Типичная просьба.** Давай закажем на ужин индийской еды.

**Умная просьба.** Давай закажем на ужин индийской еды, потому что она такая вкусная — и ты ведь хотел попробовать что-нибудь новенькое!

**Типичная просьба.** Дашь мне свой номер телефона?

**Умная просьба.** Дашь мне свой номер телефона? Думаю, мы можем отлично провести время вместе!

**Типичная просьба.** А остались ли на этот рейс места возле прохода?

**Умная просьба.** А остались ли на этот рейс места возле прохода? Я часто встаю, и мне бы не хотелось тревожить других пассажиров.

**Типичная просьба.** Не могли бы вы помочь мне с резюме?

**Умная просьба.** Не могли бы вы помочь мне с резюме? Я надеюсь наконец съехать от родителей, и вы бы мне очень помогли!

Вы знаете, почему и для чего вы делаете что-то, потому что **вами движет миссия**. В своей книге Саймон Синек называет этот принцип «Начни с „почему“». Кристи Дрэгон нанимает только тех учителей, которым близка миссия Школы граждан мира. Марк Гордон работает

только над проектами, за которыми видится надежное будущее. Даже про «одноразовые» фильмы в жанре экшен Гордон говорит: «Они ведь тоже о *чем-то*. Безусловно, тут в первую очередь важна зрелищность — этакое кино для большого экрана, которое смотришь с ведром попкорна на коленях. Но создатели все равно стараются заставить аудиторию призадуматься»<sup>4</sup>.

Если вы хотите получить эмоциональный отклик от людей в любой сфере, вам нужно уметь объяснить им причину — сформулировать миссию, которая будет побуждать к действию.

Сценарий	Почему?	Миссия
Вы ищете новую работу	Почему вы хотите помочь этой компании? Ведь тут дело не только в регулярной зарплате	Что вы можете сделать, чтобы помочь этой компании в достижении ее планов и своих тоже?
Вы проводите собеседование с кандидатом на должность	Почему ваша компания ищет исключительно одаренных сотрудников? Ведь тут дело не только в том, чтобы укомплектовать штат	Что вы можете сделать, чтобы помочь сотруднику стать частью команды и выполнять ее миссию? Почему нужно, чтобы он стал частью команды?
Вы просите друзей сделать взнос в благотворительную организацию, с которой работаете	Почему для вас так важна благотворительность? Ведь тут дело не только в том, чтобы собрать деньги	Что делает благотворительная организация, чтобы изменить мир к лучшему? Почему взнос вашего друга будет важен?
Вы на первом свидании	Почему вы считаете, что можете сделать кого-то счастливым? Ведь тут дело не только в том, что у вас нет пары	Какой вклад вы можете внести в эти отношения? Почему вы надеетесь найти идеального для себя партнера?
Вы выступаете с презентацией своего проекта	Почему вы выбрали именно эту профессию? Ведь тут дело не только в том, чтобы делать то, что вы умеете.	Почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь? Какую цель вы преследуете, делая карьеру?

Причина, по которой вы что-то делаете, — ваша мотивация. Вы не можете вселять в окружающих веру в себя, если не знаете, что движет вами: этим же будет руководствоваться в своих действиях и ваша команда.

**Итоги.** Дайте людям ощутить себя ответственными за идеи, цели и проекты на эмоциональном уровне.

## ВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ

Когда Марк Гордон создавал сериал «Рэй Донован» для канала Showtime, он сотрудничал с обладательницей премии «Эмми», сценаристом Энн Байдермэн. «Мы с Энн вместе корпели над созданием сценария. С ней было удивительно легко работать. Этот опыт стал для меня одним из самых приятных в жизни», — признался Гордон в интервью журналу Fast Company<sup>5</sup>.

Кому, как не Гордону, знать, насколько важно понимать не только свои навыки и умения, но и навыки тех, с кем работаешь. «Я сотрудничаю только с теми, чей талант уважаю. А значит, при обсуждении рабочих моментов эти люди так же правы, как и вы, и тогда вы вместе сделаете что-то по-настоящему стоящее», — объяснил Гордон.

Поработав с Байдермэн на кастинге и над пилотным выпуском, Гордон понял, что теперь ему нужно отойти в тень и позволить ей вести шоу самостоятельно. «Как только мы вырулили на ровную дорогу, мое присутствие в проекте сократилось, потому что Энн оно было уже не нужно». **Позвольте правильному человеку использовать его умения и отойдите в сторонку.**

Я называю это владением навыками. Когда кто-то использует свои таланты, чтобы выполнить свою часть проекта, он чувствует бóльшую ответственность за реализацию идеи — и это заставляет его стремиться к лучшему результату.

Представим себе, что вы помогаете лучшему другу в организации свадьбы. Жених и невеста — назовем их Рэйчел и Брайан — попросили вас взять часть предсвадебной подготовки на себя и скоординировать действия подружек невесты и друзей жениха. Распорядитель

церемонии вручает вам длинный список дел, начиная с заготовки льда для репетиции ужина и заканчивая поиском цветочных ваз для свадебного приема.

Первым делом вам нужно раздать задания, вызывающие резонанс. Вы собираете всех в гостиничном номере и представляетесь: «Очень рада познакомиться со всеми! Распорядитель свадьбы только что дал мне список дел, выполнив которые мы поможем Рэйчел и Брайану, **потому что** у них сейчас и так забот хватает. **Наша задача** — сделать все возможное, чтобы свадьба прошла как можно более гладко и оставила у молодоженов незабываемые впечатления. А потом мы сможем хорошенько повеселиться».

Ставя перед собравшимися цель (выполнить все дела, которые указаны в списке), вы параллельно решаете две другие задачи: помогаете жениху с невестой и обеспечиваете всем хорошее настроение во время праздника. Гости согласно кивают и начинают знакомиться друг с другом — отлично! Можно сказать, начало положено.

Теперь нужно, чтобы эмоциональный настрой перерос в реальное действие. Вот что обычно делает большинство (скажу сразу: это не работает).

- Может ли кто-нибудь подписать именные карточки, которые будут стоять на столах? Кто-нибудь? Ну же, кто-нибудь?
- Кто может забрать лед для репетиции ужина?.. Пожалуйста? Кто-нибудь?
- Кто хочет собрать эти рамки и повесить их?.. Ну же! Все должны участвовать!

Раздавая задания таким способом, вы ничего не добьетесь. Возможно, кто-то, поворчав, и скажет «Хорошо», но это явно будет против воли.

Вместо того чтобы делегировать задания наобум и надеяться, что все как-то сами организуются, лучше распределите все задачи исходя из навыков собравшихся. **И тогда вместо того, чтобы делать все из-под палки, гости почувствуют себя нужными — а главное, способными справиться с задачами.** Для этого используйте то, что я называю

возвращением к способностям. Попросите собравшихся применить свои навыки и исходя из этого распределите, кто за что возьмется.

- Кто-нибудь умеет \_\_\_\_\_?
- Вы знаете что-нибудь о \_\_\_\_\_?
- Мне нужен человек, который разбирается в \_\_\_\_\_.

В случае со свадьбой этот принцип можно обыграть так.

- У кого красивый почерк? Отлично! Съези, не могли бы вы тогда подписать именные карточки гостей?
- У кого-нибудь есть автомобиль? Прекрасно! Стив, вы сможете заехать завтра за коробками со льдом и привезти их туда, где будет проходить репетиция ужина?
- Мне нужен тот, кто не боится молотка и рубанка. Спасибо большое, Грег. Соберите, пожалуйста, эти рамки для фотографий и повесьте их вон там.

Это не просто самый быстрый способ делегировать полномочия. Так вы выполните все задания, задействовав навыки собравшихся, а не обязав их выполнять повинность. Применяйте эту тактику, когда нужно организовать корпоративный праздник, собрать спортивную команду, распределить какие-то задания среди детей, друзей и членов семьи. Прямые указания-предложения могут быть такими же эффективными, как открытые вопросы. Вспомните Марка Гордона: он знал, что у Кристи Дрэгон были нужные ему навыки. Поэтому он позвонил ей и попросил использовать их для выполнения миссии. Вот еще несколько примеров.

- Дядя Джим, ты так хорошо смешиваешь коктейли — может, ты сегодня постоишь за барной стойкой?
- Рене, я знаю, что вам прекрасно даются «холодные» звонки — могу я вам поручить этот список звонков на завтра?
- Джули, у тебя талант выбирать классные рестораны — может, тебе будет интересно спланировать праздничный вечер?

Вы заметили еще кое-что необычное в этих примерах? Мы незаметно используем хитрость № 4: выявляем лучшее в человеке. Воззвание к способностям — отличный способ акцентировать внимание на чьих-то сильных сторонах и использовать их на благо общей цели.

**Итог.** Сосредоточьтесь на чьих-то навыках, чтобы превратить эмоциональный настрой в действие.

## ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПОДГОНКА

У меня на столе стоит почтовая открытка, на которой написано:

Эй, я нашел твой нос. Ты снова его сунул в мои дела.

Дотошный менеджмент убивает лидерство. Талантливые лидеры всегда знают, когда отпустить ситуацию. И понимают, что чем больше полномочий они могут делегировать другим людям, знаящим, *как именно* выполнить задание, тем качественнее результат. Никто не знает этого лучше, чем Марк Гордон.

«Труднее всего мне было осознать, что есть промежуточный вариант между тем, чтобы быть на 100% включенным в проект и не быть включенным вовсе... Я научился быть там, где я больше всего нужен», — признался Гордон.

Быть лидером не значит выполнять всю работу самому или постоянно следить, как и что делают другие. Скорее это значит подключаться к выполнению нужных в этот момент задач и давать правильным людям возможность сделать остальное. «Мне было очень важно научиться вступать, когда нужно, и отпускать ситуацию, полагаясь на квалификацию команды», — объясняет Гордон<sup>6</sup>.

«Шонде Раймс не нужно, чтобы я был рядом каждый день, помогая ей с „Анатомией страсти“. Мне и в голову не придет прийти в офис, чтобы подурочиться с ребятами, либо потому что у меня есть такая возможность, либо потому что меня гложет чувство вины, либо потому что от меня этого ждут», — говорит Гордон.

Этот подход был удивительно плодотворен как для Гордона, так и для Раймс. «Анатомия страсти» — один из самых популярных сериалов на телевидении. У его создателей 174 номинации и 63 награды, включая «Золотой Глобус» и «Эмми». Раймс получила награду как лучший продюсер от Гильдии продюсеров, GLAAD Media Award, две награды как сценарист от Гильдии писателей и пять — от Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения. Также она стала продюсером сериалов «Частная практика» и «Скандал» и исполнительным продюсером «Как избежать наказания за убийство». **Переставая контролировать ситуацию единолично, вы позволяете другим людям почувствовать за нее ответственность — и все в выигрыше.**

Я, конечно, не говорю, что вам нужно полностью перестать контролировать проект, который вы запустили. Но подумайте о том, чтобы позволить окружающим добавить свою изюминку. По мнению ученых, клиенты готовы платить повышенную цену за те продукты, которые были кастомизированы<sup>\*7</sup>.

Kiva прекрасно справляется с этой задачей, создавая индивидуализированные варианты. Это организация, которая позволяет всем желающим давать беспроцентные микрозаймы предпринимателям по всему миру. Но сотрудники не просто просят вас дать деньги, чтобы вложить их в благое дело на свое усмотрение. Они предлагают вам изучить базу данных предпринимателей, чтобы *вы сами* могли решить, куда именно уйдут ваши средства, на что они будут потрачены.

Я делаю взнос каждый год на свой день рождения, и мне *очень нравится* выбирать «своего» предпринимателя. Система пожертвования Kiva имеет три ступени.

- Когда я захожу на сайт, то вижу список людей, которым могу помочь. Каждый из них посвящает пару строк формулировке своего «почему»: ему нужен эмоциональный отклик. Я вижу,

---

\* Кастомизировать (англ. customize) — изготовить массовый продукт под конкретный заказ потребителя. *Прим. перев.*

- что мой взнос на счет книжного магазина в Гватемале поможет им купить компьютер и эффективнее регистрировать продажи. А Фатима в Ливии использует мои деньги, чтобы купить все необходимое для своего магазинчика розничной торговли.
- Я стараюсь задействовать свои навыки и умения. Меня привлекают проекты, запускаемые женщинами, а предпринимательство как таковое — одна из моих сильных сторон. Поэтому обычно я помогаю компаниям, которыми владеют женщины. Я обожаю читать бизнес-планы и выбирать женщин, у которых четкие стратегии.
  - Наконец, я выбираю, сколько именно денег пойдет каждой из выбранных мною предпринимательниц. Вот он, индивидуальный подход!

Чем бóльшую часть проекта вы отдаете на откуп членам своей команды, позволяя им применять свои идеи и стратегии, тем плодотворнее их участие в проекте. Кристина Дэй, директор компании Lululemon Athletica (продажа спортивной одежды и инвентаря), не осознавала этого, пока не погрузилась с головой в управление компанией: «Я всегда была хорошим, умным руководителем, но, думаю, часто перегибала палку, считая, что всегда права». Она осознала, что давить авторитетом — не лучший способ мотивировать команду.

Дэй начала создавать специальные помещения, где можно устраивать мозговой штурм вместе с сотрудниками. Она хотела, чтобы ее подчиненные могли высказывать свои идеи и предлагать решения, а не только выполнять то, что им велит руководство. «Вовлекая сотрудников в проект и давая им власть, я **старалась, чтобы они шли к намеченной цели, по-настоящему проникшись идеей**», — признаётся Дэй<sup>8</sup>.

Дэй хотела создать рабочие места, где сотрудники использовали бы свои навыки и принимали посильное эмоциональное участие в деятельности компании. Она убеждена, что это основа основ: «Раньше я просто предлагала лучшие идеи и умные решения. Теперь я без ложной скромности лучший лидер для своей команды — и эта трансформация очень важна для меня».



Под руководством Дэй компания Lululemon расширилась, были открыты еще 103 магазина (плюс к тем 71, которые уже были). Годовой доход при этом увеличился с 297 млн долл. почти до миллиарда<sup>9</sup>. Быть хорошим лидером не значит заниматься микроменеджментом. Это значит вселять уверенность в команду, позволяя ей индивидуализировать свою работу.

А как индивидуализировать типичные (скучные!) просьбы, которые мы и так уже улучшили?

**Типичная просьба.** Мы бы хотели видеть вас в числе наших клиентов.

**Умная просьба.** Мы бы хотели видеть вас в числе наших клиентов, потому что уверены: вам понравится наш продукт. Он сделает вас сильнее (лучше, успешнее).

**Индивидуальная просьба.** Мы можем подготовить для вас индивидуальный пакет услуг. И вот как...

**Типичная просьба.** Давай закажем на ужин индийской еды.

**Умная просьба.** Давай закажем на ужин индийской еды, потому что она такая вкусная — и ты ведь хотел попробовать что-нибудь новенькое!

**Индивидуальная просьба.** И ты сможешь выбрать закуски!

**Типичная просьба.** Дашь мне свой номер телефона?

**Умная просьба.** Дашь мне свой номер телефона? Думаю, мы можем отлично провести время вместе!

**Индивидуальная просьба.** Хочешь сама вбить свой номер в мой телефон?

**Типичная просьба.** А остались ли на этот рейс места возле прохода?

**Умная просьба.** А остались ли на этот рейс места возле прохода? Я часто встаю, и мне бы не хотелось тревожить других пассажиров.

**Индивидуальная просьба.** Буду рад, если вы порекомендуете мне самые удобные места на этом самолете.

**Типичная просьба.** Не могли бы вы помочь мне с резюме?

**Умная просьба.** Не могли бы вы помочь мне с резюме? Я надеюсь наконец съехать от родителей, и вы бы мне очень помогли!

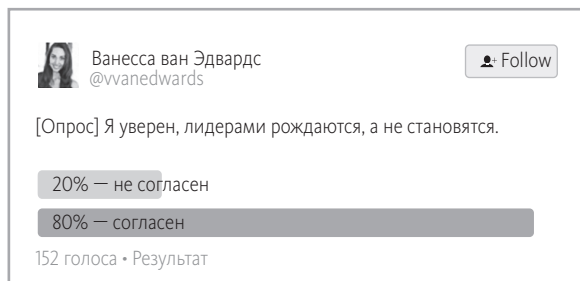
**Индивидуальная просьба.** Если вы пришлете мне шаблон, который считаете приемлемым, я смогу переделать резюме, полагаясь на ваш опыт в этой области.

Вы можете преобразовать любую просьбу, чтобы заинтересовать окружающих и вовлечь их в свой проект. Достаточно дать им почувствовать ответственность за результат.

**Итог.** Если пытаетесь мотивировать кого-то, дайте ему почувствовать ответственность за результат.

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

Более 80% опрошенных уверены, что лидерами не рождаются, а становятся. Я согласна: любой может стать лидером, если у него есть правильные инструменты.



## БОНУС: СДЕЛАЙТЕ ЭТО СВОЕЙ СТРАСТЬЮ

Когда Гордон только начинал работать над кинофильмом «Спасти рядового Райана», он согласился участвовать, потому что ему понравилась идея. Он вовсе не рассчитывал, что фильм принесет ему много денег.

Фильм «Спасти рядового Райана» был проектом, в который я вложил всю душу, мы очень долго работали над ним со сценаристом Робом Родатом. Нам очень повезло, когда к нам присоединились

Стивен [Спилберг] и Том [Хэнкс]. Мы совсем не ожидали, что фильм будет иметь большой коммерческий успех. Если вы можете сделать хороший, содержательный фильм, делайте, а если он *вдобавок* будет иметь коммерческий успех — это лучший результат из возможных.

Конечно, Гордон всегда надеется, что его блокбастеры будут успешны, но это не главное. «Такие фильмы, как только что законченный нами „Детали“, премьера которого только что прошла на фестивале „Сандэнс“\*... и некоторые другие, менее значительные картины, которые мы сделали, пропитаны любовью к кино, в них есть все, что я обожаю. Эти картины должны быть отнесены к категории, про которую мы говорим: „Это кино было совсем не про деньги“. Тут главное — то прекрасное чувство, которое возникает, когда занимаешься тем, что действительно любишь. Очень у немногих есть такая возможность. У меня есть, и я очень за нее благодарен», — признался Гордон.

Секрет успеха Гордона в том, что он работает только над теми проектами, которые ему нравятся. Когда он садится за стол, чтобы написать сценарий, он берет за основу тему, которая его привлекает, и начинает ее исследовать.

«Мне важно, цепляет ли меня идея на уровне эмоций. Есть ли в ней что-нибудь особенное? Будит ли она мое воображение? Поэтому я могу сказать, что занимаюсь только тем, что меня заводит», — объяснил Гордон в интервью *Hollywood Reporter*<sup>10</sup>.

Если что-то поражает ваше воображение, вызывает у вас страстный отклик, дает энергию, это наверняка поразит и воображение окружающих. А разве не этого мы добиваемся? Я убежден, что *каждый* из нас — в каком-то смысле лидер.

**Вы можете и решать проблемы других людей, и вдохновлять их на решение своих проблем.**

---

\* «Сандэнс» (англ. Sundance) — национальный американский кинофестиваль независимого кино. *Прим. перев.*

## ЗАДАНИЯ

1. Почему вы хотите вести за собой людей?
2. Придумайте одно задание, которое вам стоит делегировать. Выберите человека, который с ним прекрасно справится. И отойдите в тень.
3. **Бонус:** добавьте «потому что», когда будете просить о чем-то в следующий раз — даже если просьба покажется глупой. Посмотрите, что вам на это ответят.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Если хотите быть хорошим лидером, вдохновляйте и мотивируйте окружающих.

- Расскажите о своей миссии — и постарайтесь найти как можно больше общих интересов с аудиторией.
- Выясните, как применить индивидуальные навыки и умения каждого человека в вашей команде.
- Отойдите в сторону и позвольте команде контролировать процесс.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

## БУДЬТЕ ОТКРОВЕННЫ

*Как выстроить длительные, прочные отношения*

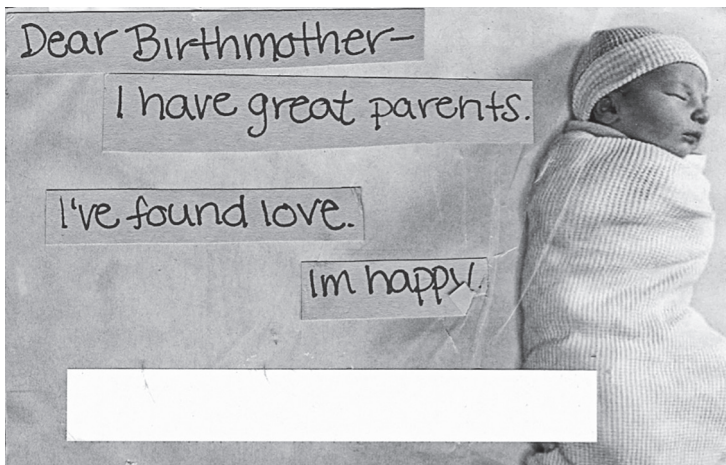
Фрэнк Уоррен — хранитель секретов. Каждую неделю он получает открытки от незнакомых людей с разоблачающими откровениями, которые уже долго не дают им покоя. Уоррен уже получил более миллиона писем с тайнами, и каждую неделю на его адрес приходит очередная тысяча. Поток настолько широк, что Фрэнк не успевает все читать и письма горами высятся вдоль стен в его доме.

Некоторые секреты выглядят забавно. Например, этот — думаю, он может быть не чужд и вам.



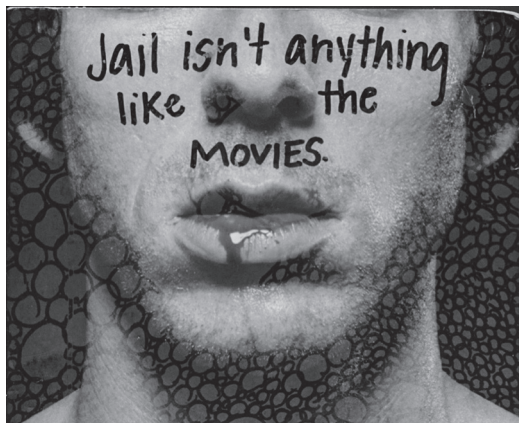
Книги возбуждают меня сексуально.

Есть и трогательные, читая которые невольно улыбаешься.



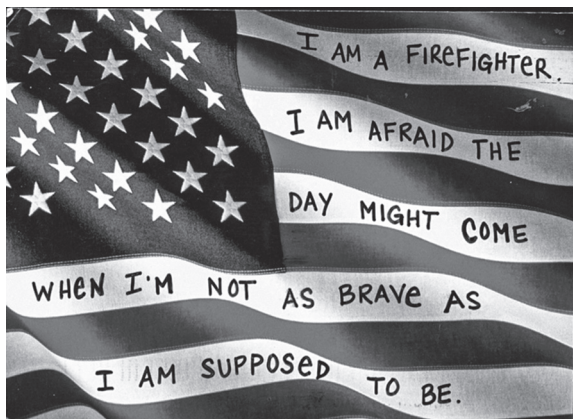
Дорогая биомамочка,  
у меня отличные родители.  
Я нашел любовь.  
Я счастлив.

Некоторые, наоборот, невероятно грустные и заставляют задуматься.



В тюрьме все не так, как показывают в кино.

Бывают и тревожные признания.



По профессии я пожарный.  
Но я боюсь, что  
придет день,  
когда я буду не таким храбрым,  
как должен.

А некоторые вызывают неловкую улыбку и легкую дрожь.



По-большому я хожу на работе,  
чтобы мой бойфренд  
не знал, как плохо  
это пахнет.

Уоррен получает откровения о проблемах с детьми, неверности, депрессии, офисной политике, тайных желаниях, дружбе.

Он и не думал, что станет «жилеткой», в которую все плачут. Все началось в 2004 году. «Я распечатал три тысячи почтовых открыток, на которых указал свой домашний адрес, и попросил анонимно поделиться каким-нибудь секретом», — рассказывает Уоррен. Он раздал открытки случайным прохожим на улицах Вашингтона и разложил возле раковин в туалетах, на столиках с рекламными проспектами в кофейнях, спрятал между страницами библиотечных книг.

На мой вопрос о том, чего он ждал от этого проекта, он сказал, что не был особо оптимистичен: «Я понятия не имел, получу ли ответ. В то время я был бы счастлив, если бы в течение года получил хотя бы 365 открыток», — признался он. Долго ждать ему не пришлось. За несколько недель на его адрес пришла сотня открыток. Уоррен был потрясен тем, чем делились с ним люди, учитывая, что они не были знакомы. И тогда ему в голову пришла идея устроить выставку. Со временем он начал публиковать открытки в своем блоге, который назвал «*ПочтовыйСекрет*». За несколько лет блог стал невероятно популярным.

Когда я впервые наткнулась на «*ПочтовыйСекрет*», я несколько часов просматривала открытки с чужими тайнами. И мне стало ясно, почему этот блог пользуется такой популярностью. Все мы любим почитать признания других людей. Но для чего делиться сокровенным на публике?

И тогда я отправила Уоррену свою открытку с секретом — мне сразу все стало понятно. Открываясь кому-то, мы показываем свою уязвимость. Когда мы делимся секретами — даже с незнакомцами, — мы испытываем облегчение. Мы чувствуем себя не такими одинокими.

«Каждый день мы решаем, что рассказывать о себе, а что нет, — объяснил Уоррен. — Эти решения влияют на то, о чем мы говорим и с кем».

Когда проекту «*ПочтовыйСекрет*» было уже несколько лет, Уоррен решил устроить офлайн-встречу, во время которой попросил



собранных поделиться своими секретами вживую. «Я очень переживал, что это будет катастрофа. Я боялся, что именно анонимность признаний в блоге как раз и придавала секретам такую силу», — признался Уоррен. Как оказалось, ему не о чем было беспокоиться.

Во время одного такого мероприятия в университете к микрофону вышла преподавательница и призналась: «В этом семестре я на каждое занятие приходила под кайфом». Аудитория была в шоке, а потом люди стали обнимать ее. «Ведь все собравшиеся тоже находятся на своего рода эмоциональных американских горках. Все очень внимательны друг к другу и стараются поддержать товарища. Бывает, что нам не близок секрет, но мы поддерживаем человека за смелость, которую он проявил, поделившись тайной», — объяснил Уоррен.

Офлайн-мероприятия привлекают сотни, а иногда и тысячи человек, которые хотят поделиться секретом или услышать чьи-то признания. «Во время таких встреч люди очень быстро сходятся. Как будто секреты — это дверь, ведущая к ощущению родства, которого всем так не хватает», — признался Уоррен. Во время автограф-сессий он не раз замечал, что люди в очереди обмениваются контактами, заводят дружбу. Выходит, секрет — своего рода катализатор, который легко превращает незнакомцев в друзей.

Уоррен нащупал то, что я называю эффектом уязвимости. «Чтобы поделиться сокровенным, нужна смелость. Но, рассказывая очень личную историю, вы только выигрываете: вы устанавливаете связь с окружающими и заводите длительные отношения», — сказал Уоррен.

Когда мы открываемся, облегчение чувствуем не только мы, но и те, с кем мы делимся своей тайной. «Поделившись секретом, люди часто осознают, что не они держали его в себе, а он связывал их», — рассказал Уоррен. Человеку свойственно чувствовать себя скованно из-за того, что он считает ограничениями и неудачами. Поэтому мы стараемся их скрыть. Мы избегаем общения на эти темы, боясь, что кто-то увидит наши неприглядные стороны и начнет судить нас. Мы не понимаем, что **наши секреты не должны мешать нашему общению — они должны способствовать ему.**

У Уоррена есть уникальная возможность видеть паттерны, присущие нашим личным переживаниям. Хотите узнать, какой секрет он слышит чаще всего? «Признание, которое я получаю чаще всего, звучит так: я писаю в душе, — рассказал Уоррен. — Второй по популярности секрет касается чувства принадлежности к какому-нибудь кругу. Один пытается найти сообщество, другой сторонится знакомых — такое впечатление, что все стараются найти себе группу, в которой нет никаких секретов»<sup>1</sup>.

Читая эти признания незнакомцев, Уоррен неизменно видит одну и ту же мысль: мы хотим быть частью чего-то и чтобы нас принимали такими, какие мы есть. И вот что странно: мы боимся, что наши секреты станут причиной неприятия окружающими. **Но ведь часто именно секрет и помогает найти дорогу к сердцам других.**

А теперь, прежде чем продолжить, хочу объяснить вам кое-что. В этой главе я не ставлю себе целью заставить вас признаться в чем-то личном первому встречному. Это не столько страшно, сколько странно. Мысль в другом: не нужно бояться быть отвергнутым из-за своих секретов. Эта хитрость научит вас использовать свою уязвимость для улучшения ваших отношений.

## ТАЙНОЕ УМЕНИЕ

Вспомните, как у вас выскочил прыщ. Наверняка, отважившись выйти на улицу, вы молились, чтобы никто не заметил вулкан, извержение которого вот-вот начнется на вашем подбородке? А разговаривая с кем-то, в ужасе замирали от мысли, что ваш собеседник обращает внимание исключительно на гигантских размеров нарыв красного цвета на вашем лице. Вы были уверены: все только и делают, что обсуждают его.

Нам всегда кажется, что окружающие видят всю нашу подноготную, внимательно рассматривают нас со всех сторон, им видны все наши недостатки. Пардон за мой французский, но всем, мягко говоря, на это наплевать.

Наши ошибки не так очевидны, как нам кажется. Это когнитивное предубеждение называется эффектом прожектора. Томас Гилович и Виктория Медвек из Корнеллского университета провели эксперимент, в котором поставили студентов в неловкое положение — на благо науки<sup>2</sup>.

Они облачили ребят в нелепую футболку с Барри Манилоу\*. А затем попросили их предположить в процентном соотношении, сколько человек из класса заметят эту футболку. Студенты дали высокую оценку, решив, что большинство их однокурсников обратят на нее внимание (и, вероятно, начнут смеяться). Потом ученые попросили студентов войти в класс и вести себя как обычно. Интересно, каким был результат? Участники эксперимента сильно переоценили внимательность своих однокурсников. Раза в два примерно.

Ученые пришли к такому выводу.

Большинству из нас только кажется, что мы сильно выделяемся. Ведь каждый человек — центр своей вселенной. Поскольку мы так зациклены на своем поведении, нам сложно верно оценить, насколько пристальное — или поверхностное — внимание окружающие обращают на нас. На самом деле часто отмечается несоответствие между тем, как мы видим себя (и думаем, что и другие тоже), и тем, как нас видят окружающие<sup>3</sup>.

То, чего мы так боимся (будто окружающие увидят, как мы споткнулись на улице, допустили оплошность на вечеринке или неправильно прочли что-то во время урока), часто остается незамеченным. А если кто-то это и замечает, то тут же забывает.

И это хорошая новость! Если вы попали впросак, большинство даже не заметит. Знаю, о чем вы сейчас подумали: «Но, Ванесса,

---

\* Барри Манилоу — американский эстрадный певец, выпустивший более 75 млн дисков по всему миру. В частности, известен помпезными фортепьянными балладами с гимноподобным хоровым сопровождением. *Прим. перев.*

даже если большинство не замечает, как быть с теми несколькими, кто все видел?»

Очень рада, что вы об этом спросили!

## Уязвимость привлекательна

Большинство не заметит ваших промахов и оплошностей. А как быть с теми, кто их видит?

Ученые Эллиот Аронсон, Бен Уиллермен и Джоанн Флloyd решили узнать, что окружающие на самом деле думают о тех, кто допускает ошибки. Они попросили участников исследования прослушать запись, в которой студент говорит, как хорошо справился с тестом. Сначала он рассказывает о подготовке, а затем скромно добавляет, что выполнил 90% задания.

Но вот в чем подвох: одной группе испытуемых дали запись, в которой слышно, что студент в конце проливает на себя чашку кофе и сажает пятно. Другая ничего этого не слышала. Ученые спросили обе группы, какое впечатление на них произвел студент.

И знаете что? В той записи, где студент пролил на себя кофе, он показался испытуемым более привлекательным и получил более высокую оценку<sup>4</sup>.

Почему? Ошибки делают нас более человечными. Все мы не без греха, и нам нравятся те, кто похож на нас (помните хитрость № 5, теорию связующих ниточек?). Владеть навыками общения не значит быть идеальным и не допускать промахов. Скорее наоборот: те, у кого высокий уровень коммуникативной грамотности, часто используют свою уязвимость для достижения поставленных целей.

Если бы уязвимость была плоха, «Почтовый Секрет» никогда бы не стал феноменом. А Фрэнк Уоррен никогда бы не написал пять книг и не основал империю секретов.

Положа руку на сердце, скажу: **идеал не только недостижим, но и скучен. Все это отдает отчаянием. А постоянно скрывать что-то... на это уходит слишком много сил.**

Уязвимость сексуальна: она показывает, что человек, допустивший ошибку, настоящий, честный. Можно проассоциировать себя с ним.

Уязвимость привлекательна. И это научный факт: «Оплошности показывают, что мы люди, и увеличивают нашу привлекательность для окружающих»<sup>5</sup>.

Глубоко личные признания звучат как правда, а воспринимаются как смелый поступок.

*Брене Браун,  
американская писательница*

## КАК БЫТЬ УЯЗВИМЫМ

Я стою на цыпочках в темном, вонючем коридоре. Мои шпильки убивают меня, а стена, о которую я опираюсь, пульсирует от грохота музыки из соседней комнаты. Я пятая в очереди, стоящей в крошечный туалет.

Что удивительно, этот узкий, сырой коридор — мое временное убежище: я не могу уже стоять за липкими коктейльными столиками и перекрикивать музыку, разговаривая с теми, кого едва знаю. Мы празднуем день рождения моей подруги. Ей исполняется 30, но она предпочитает праздновать в духе «мне все еще 21». И что в итоге? Я оказалась в личном социальном аду.

Я пытаюсь нащупать в сумочке упаковку болеутоляющего. Вдруг за мной в очередь встает девушка, которую я видела на вечеринке. «Уф, — вздыхает она. — Серьезно? Да эта очередь тут будет до утра!»

И теперь у меня есть выбор: я могу сочувственно вздохнуть и молча ждать своей очереди, а могу сказать то, что думаю на самом деле... проявив уязвимость: «Да, но я даже не знаю, что хуже: стоять тут, в очереди, на каблуках или там, в зале, за столиком».

Она смотрит на меня, затем на мои каблуки — и начинает смеяться. «Ты хотя бы не в утягивающем белье! Мои ноги просто онемели, я даже не могу как следует вдохнуть», — жалуется она.

Слава тебе господи! Родная душа. Я парирую: «Ты бы правда хотела вдохнуть как следует именно здесь? Воздух такой спертый и так жутко пахнет пивом!»

«Ха! Отличное замечание! Как бы я хотела сейчас быть дома, в своей кровати да в любимой пижаме», — говорит она.

«Мне кажется, я расплачусь от радости, когда наконец попаду домой, надену свои тапочки и включу Netflix», — признаюсь я в ответ.

К тому моменту, как подошла моя очередь, мы успели обменяться телефонами и договорились пообедать вместе на следующей неделе. Позже в тот вечер я поняла, что ничего такого бы не произошло, если бы в нужный момент я не отважилась подать голос. Мне было некомфортно — и физически, и в плане социальном, — но я была не одна. И достаточно было начать разговор.

Говорить правду о себе и проявлять свои слабости не значит подходить к людям на улице и говорить: «Привет, меня зовут Ванесса, у меня сложности с общением, но я с этим борюсь». Хотя как вам сказать... это, конечно, тоже может сработать. Но есть и более деликатные (и не такие страшные) способы обернуть силу откровений себе во благо.

## ВЫБЕРИ МЕНЯ

Есть одна известная история о Бенджамине Франклине — нет, не та, что про молнию\*. Эта история не такая драматичная, хотя и не менее интригующая.

В 1700-е Франклин был влиятельным писателем и политиком. Работая в законодательных органах штата Пенсильвания, он должен был склонить на свою сторону одного очень сложного политика, который был не в восторге от него. Конечно, Франклин мог подойти к делу традиционно и добиться расположения, оказывая раболепные знаки внимания... А мог поступить иначе.

Франклину — большому любителю книг — было известно, что в домашней библиотеке у того политика есть одна очень редкая книга.

---

\* До конца XVIII века молнию считали сверхъестественным явлением. Опыты политического деятеля, ученого и естествоиспытателя Бенджамина Франклина доказали, что она имеет электрическую природу. *Прим. перев.*

И он написал письмо, в котором выразил желание прочесть книгу и попросил одолжить ее на несколько дней. Политик согласился. Спустя несколько дней Франклин вернул книгу с запиской, в которой горячо поблагодарил за услугу. Во время следующей встречи тот политик вел себя гораздо любезнее, чем раньше. Франклин столкнулся с очень интересным явлением: когда человек делает для вас что-то хорошее, он скорее будет благосклонен к вам и потом<sup>6</sup>. Это явление получило название «**эффект Франклина**».

Столетие спустя Джон Джеккер и Дэвид Лэнди решили подтвердить, что этот эффект существует. В своем эксперименте они сказали участникам, что те смогут заработать, проведя ряд исследований. Их куратор был на самом деле нанятым актером, которого попросили вести себя с участниками как можно грубее. По окончании исследований все они получили небольшую сумму.

А теперь самое интересное: во время первого эксперимента куратор, выходя с одним из студентов из лаборатории, попросил его об одолжении. «Не могли бы вы вернуть мне деньги? Дело в том, что я провожу исследование на свои средства, и они у меня уже почти закончились».

Во втором эксперименте участники могли оставить деньги себе, никто их ни о чем не просил.

Через несколько дней исследователи попросили испытуемых оценить, насколько им понравился куратор. И знаете что? **Участники первого эксперимента оценили его выше<sup>7</sup>.**

Представьте себе, что вы студент, который согласился поучаствовать в исследовании, желая немного подзаработать. Куратор ведет себя с вами бесцеремонно, все время командует, торопит и грубо обрывает на полуслове. И после того как вы потратили массу времени, выполняя его задания, у него хватает наглости попросить вас вернуть все, что вы заработали. Как думаете, будете ли вы считать его приятным человеком? Сомнительно! Исследования, однако, показывают, что это вполне реально.

Эффект Франклина по сути парадоксален — и именно поэтому он такой мощный. Он-то и будет нашей следующей хитростью.

## ХИТРОСТЬ № 12. ЭФФЕКТ ФРАНКЛИНА

Не бойтесь попросить совета, проявить уязвимость или признаться в слабости — это только сильнее породнит вас с окружающими.

Когда куратор попросил о помощи и признался в своей слабости, он стал человечнее в глазах участника эксперимента, он стал «своим»<sup>8</sup>. Как использовать эффект Франклина и при этом не обременять каждого встречного? Все просто: просить совета.

## ПРОСИТЕ СОВЕТА

Попросить совета — лучший способ найти общий язык с кем-то и выстроить длительные отношения. И вот почему.

- **Прось о помощи, вы проявляете уязвимость.** Когда вы просите совета, вы признаётесь, что у вас пробел в знаниях или вам нужна помощь, но говорить об этом вам не страшно.
- **Прось совета, вы можете разговорить человека.** Помните, как все мы любим поговорить о себе? Прось совета, вы не обременяете человека, а доставляете ему радость (хитрость № 3), а также получаете возможность высветить его сильные стороны (хитрость № 4). Обращаясь к человеку за советом, мы показываем, что ценим его мнение.
- **Прось у человека совета, мы решаем его матрицу.** Когда человек дает совет, вы можете многое узнать о нем. Вы начинаете понимать, чем он живет и дышит (хитрость № 7) и что для него важнее всего (хитрость № 9).

Просьба о помощи не должна превращаться в официальный запрос. Это один из самых простых способов начать захватывающий разговор. Слушайте внимательно истории, которые люди о себе рассказывают, а потом просите совета в этой области. Если собеседник говорит, что любит читать, попросите его порекомендовать книгу. Если девушка, с которой у вас свидание, говорит, что выросла



в этом районе, спросите у нее, где тут симпатичные кофейни. Если собеседник упомянул в разговоре, что любит готовить, попросите его научить вас каким-нибудь кулинарным премудростям.

Как вариант, начните разговор с просьбы о совете. Такие «разжигатели бесед» очень эффективны.

- Можете назвать свои любимые рестораны?
- Я подумываю поехать в отпуск в конце года — может, вы были недавно в каком-нибудь потрясающем месте?
- Я ищу приятную книжку на лето — может, порекомендуете что-нибудь?
- Как думаете, что можно подарить девушке на годовщину отношений?
- Я играю в новой фантазийной футбольной лиге\* — как думаете, чем кончится этот год?
- Я подумываю купить новую машину — а вам нравится та марка, которая сейчас у вас?
- Родственники со стороны мужа ожидают у нас на ужин — у вас есть какие-нибудь проверенные рецепты?
- Мне нужно выступить с речью на следующей неделе, и я хотел бы начать с шутки — знаете что-нибудь, чтобы произвести нужное впечатление?
- У меня скоро день рождения. Как думаете, что можно придумать для вечеринки?
- Вы видели в последнее время какие-нибудь смешные ролики на YouTube?
- Один мой приятель, с которым мы учились вместе в колледже, собрался меня навестить — может, подскажите какие-нибудь секретные местечки, куда его можно сводить?

---

\* Фэнтези-футбол (англ. fantasy football) — игра, в которой участники формируют виртуальную команду футболистов, чьи прототипы принимают участие в реальных соревнованиях. *Прим. перев.*

Если вы переживаете, что у вас могут закончиться темы для беседы, всегда можно переключиться на советы. Вот несколько идей.

1. Знаете, я бы хотел узнать ваше мнение об одной теме: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Скажите, а можем мы с вами обсудить проект, над которым я сейчас работаю?
3. Кстати, вы случайно не знаете, как починить/поменять/\_\_\_\_\_ решить \_\_\_\_\_?

Вы увидите, что такие фразы вызывают у окружающих интерес. Их брови поднимаются, они наклоняются вперед и говорят что-нибудь вроде: «Правда? Рад помочь». Нам нравится, когда нас просят о помощи и мы можем помочь. Надеюсь, советы, которые вы услышите от собеседников, окажутся вам полезны.

**Помните:** никогда не просите совета, который вам на самом деле не нужен. Уязвимость — это проявление честности, а не уловка.

## ИЩИТЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОПРОСИТЬ СОВЕТА

Никогда не упускайте возможности попросить совета. Она возникает даже чаще, чем вам кажется, просто все происходит неосознанно.

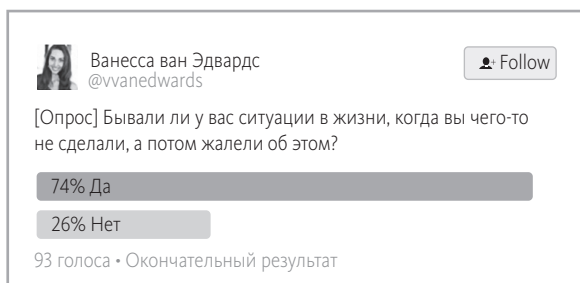
**Не упустите мимолетных возможностей попросить об одолжении.** Бывая в гостях, я никогда не отказываюсь от предложенного стакана воды. Люди часто посылают мне сообщения в Twitter, давая ссылки на классные исследования, — я отвечаю почти на каждое и всегда благодарю за рекомендации. Каждые пять недель я захожу на сайт LinkedIn и читаю все рекомендации и ссылки, которые мне прислали (я чувствую, что это было сделано от души). После мастер-классов и иных мероприятий, на которых я выступаю, я всегда прошу слушателей написать мне, понравилось ли им.

Можно я попрошу вас об одолжении? Если вам нравится эта книга, напишите, пожалуйста, свой отзыв в интернете! Я вам буду очень-очень благодарна! Смайлики приветствуются. =)

**Не бойтесь попросить совета, касающегося повседневных дел.**

Воспользуйтесь, например, электронной почтой или социальной сетью. Я часто публикую открытые вопросы, обращаясь к подписчикам, и начинаю с фраз вроде: «Вам нравится эта блузка?», «Кто-нибудь знает хорошего графического дизайнера?» или «Как лучше всего готовить баклажаны?»

А еще я часто пишу в Twitter, где прошу своих подписчиков посоветовать мне что-нибудь или проголосовать.



**Не стоит недооценивать советы, которые вы получили, даже если о них не просили.** Эффект Франклина ведь не в том, чтобы только просить совета. Он включает и принятие советов, помощи, поддержки, когда вам их предлагают. Обычно мы воспринимаем в штыки советы, о которых не просили. Но подумайте: это отличный шанс научиться применять эффект Франклина.

## БУДЬТЕ БЛАГОДАРНЫ

Чтобы удвоить эффект Франклина, поблагодарите того, кто дал вам совет, — и покажите, что вы отнеслись к его словам серьезно. Человек почувствует себя особенным, ему будет приятно помочь вам в следующий раз, он увидит вашу признательность.

Этому меня научила бабушка. Ее зовут Ди, и она любит шить одежду. Однажды она позвонила мне и оставила сообщение на автоответчике, в котором спрашивала о моих размерах: «Мне нужны

твои размеры — от шеи до пальчиков на ногах и от плеч до талии». Я понятия не имела, что она задумала, но перезвонила ей и послушно назвала свои размеры.



Спустя несколько недель она приехала ко мне и привезла домашнее платье-муму\*, которое пошила из старых занавесок, висевших когда-то в гостиной. «Не переживай, — ободрила она меня, — тебе я сделала разрез до колена, ведь ты молоденькая девушка!» И это еще не все! У нее осталась ткань, чтобы сделать повязку на голову в тон.

Я обняла бабушку и поблагодарила за подарок. Она была очень собой довольна: в конце концов, она ведь потратила на это несколько недель. Я понимала, что она будет счастлива, если я стану носить это платье. Поэтому я его тут же надела и ходила в нем до конца дня. Можете себе представить, в каком восторге была бабушка! Она настояла на том, чтобы сделать наше фото, и потом еще несколько недель обсуждала его с подругами.

И теперь, всякий раз, когда мы с ней видимся, я надеваю этот пестрый наряд — ну, хорошо-хорошо, хотя бы повязку на голову.

Не бойтесь творчески подходить к выражению благодарности! Я порой посылаю друзьям журналы, в которых пишу на первой страничке, как я им благодарна. А еще я регулярно отправляю по почте пакетики с семенами трехлистного клевера — со словами благодарности и пожеланиями удачи\*\*. Когда я прошу кого-то написать

\* Муму (англ. mumu) — просторное платье жительниц Гавайских островов. *Прим. перев.*

\*\* Считается, что трилистник приносит удачу. *Прим. перев.*

рекомендательное письмо или отзыв на мои выступления, я всегда размещаю их на своем сайте, делаю скриншот и отправляю человеку с запиской, в которой опять же выражаю благодарность. Когда друзья моей семьи порекомендовали нам с мужем совет, куда именно в Италии отправиться в свадебное путешествие, мы последовали совету, сделали фотографии и отправили им потом мини-альбом с благодарственной открыткой из поездки.

Никогда не пренебрегайте самыми простыми вариантами — отправляйте открытки со словами благодарности.

## БОНУС: АНТИСОВЕРШЕНСТВО

Совершенство — странная штука. Мы изо всех сил стараемся быть идеальными, чтобы нравиться окружающим, но терпеть не можем, когда кто-то в этом перегибает палку. Погоня за совершенством не только мешает завести дружеские отношения, но и лишает нас привлекательности в глазах окружающих. Хотите быстро находить с людьми общий язык? Следуйте этим правилам, в основе которых лежит принятие своих слабых сторон:

- признавайте свои ошибки;
- никогда не говорите, что знаете музыкальную группу, если никогда о ней не слышали;
- просите прощения;
- если не знаете, что означает какое-то слово, спросите;
- научитесь произносить фразу «Я не знаю», не испытывая неловкости.

Следование этим нехитрым правилам поможет вам установить добрые отношения, а может, даже найти друзей.

Стоя в том ночном клубе в очереди в туалет, я начала разговор с честного признания — и обрела подругу. Помните: эту книгу я начала с откровенного признания. И, надеюсь, обрела верного читателя в вашем лице.

Я могу связать свои самые большие личные и профессиональные достижения с конкретными моментами, когда показывала свою ранимость и делилась сокровенным. Например, как-то на конференции я призналась женщине, сидевшей рядом, что вообще не понимаю, о чем говорит выступающий. Она с облегчением согласилась, и мы тут же начали вспоминать самые ужасные выступления, на которых нам довелось побывать. Нас объединило мое признание. Во время разговора выяснилось, что она главный продюсер CNN — а спустя несколько месяцев она выделила мне эфирное время, чтобы я рассказала о своем исследовании, и дала возможность написать несколько колонок.

**Практика показывает: когда я делаю личное признание или рассказываю в статьях о неловких ситуациях, в которых оказывалась, я получаю больше писем и комментариев от читателей.** Мои слабые стороны роднят меня с окружающими, и они легче мирятся со своими недостатками — а значит, легче принимают помощь. К счастью, я не боюсь выглядеть смешно или уронить свое достоинство, рассказывая о нелепостях в своей жизни, если это поможет читателям!

**Примечание.** Безусловно, некоторые люди неохотно идут на контакт. Будьте готовы, что кто-то не примет ваших откровений. А может, и обратит их против вас. Но знаете что? Я думаю, стоит рискнуть. Реакция окружающих на вашу искренность лишний раз показывает вам, стоит ли включать их в круг своих друзей.

Если кто-то отписывается от моих рассылок, потому что ему показалось, будто я недостаточно любезна, я понимаю, что этот человек лишает себя возможности пользоваться моими советами.

Если бы та девушка в ночном клубе закатила глаза, услышав мое замечание, я бы отвернулась и продолжила искать болеутоляющее — ничего страшного!

Если бы, взяв в руки эту книгу, читатель понял, что у него нет проблем с общением, и закрыл ее, это бы просто означало, что не он является моей целевой аудиторией.

**Итог.** У всех нас есть слабые стороны. И тем, кому надо, вы понравитесь именно благодаря им.

## ДЕЛО НЕ В ПЕНИИ

Когда я пою, кажется, будто кошка умирает от гипертермии (при создании этой метафоры ни одно животное не пострадало).

Поэтому, когда я узнала, что моя подруга собирается устроить репетицию свадебного ужина в караоке и мне придется участвовать (я была подружкой невесты), я принялась судорожно гуглить «самые простые в исполнении песни для караоке» и репетировать в душе — так я боялась опозориться.

И вот настал день икс. Когда подошла моя очередь выбирать музыку, я повернулась к мужу: «Тут нет „моих“ песен!» — прошептала я в ужасе.

Муж был сама невозмутимость: «Не переживай. Можем вместе спеть то, что подготовил я».

Угадайте, что же он «подготовил»? The Real Slim Shady Эминема. Вы когда-нибудь пытались читать рэп в караоке? Что ж, скажу как на духу: это *непросто*. Язык заплетается, вы плюетесь в микрофон и смотрите ошарашенно на экран, пытаетесь успеть прочесть хоть что-нибудь.

Уже на третьей строчке я потерялась и чувствовала себя не в своей тарелке. И вдруг одна пожилая дама, сидевшая рядом со мной, произнесла фразу, которую я никогда не забуду: «Не думайте о том, чтобы петь лучше всех, просто **будьте здесь и сейчас**. Ведь дело совсем не в пении».

И знаете что? Каким-то образом ее слова меня успокоили, я больше не выглядела напуганной, как олень, высвеченный в темноте фарами автомобиля. Я подняла руки и пустила импровизированную волну. В следующую секунду я изобразила то, что, по моим представлениям, было жестом в стиле хардкор. А потом я и вовсе начала танцевать брейк.

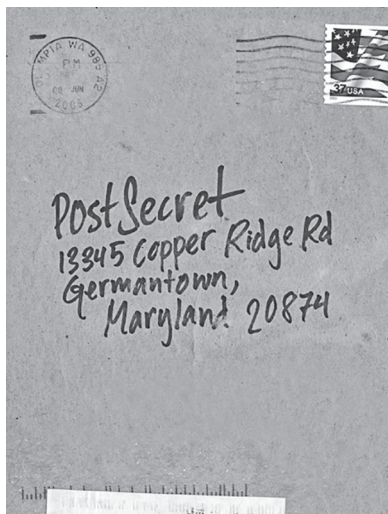
И аудитории это понравилось. Люди смеялись над моими неуклюжими попытками, улюлюкали, когда я выглядела сексуально, и свистом требовали, чтобы я еще раз пустила волну. Мои «ошибки» явно пришлись публике по душе. Почему? Да потому что я отдалась этому занятию всей душой.

Нет, правда, я думаю, что эта метафора применима к жизни в целом. Ведь смысл караоке не в пении, это скорее выражение себя в песне. **Так же как и сама жизнь. Ведь ее смысл не в том, чтобы быть идеальным, а скорее в том, чтобы проживать ее так, как кажется правильным вам.**

Как любит говорить Фрэнк Уоррен: «Выпустите свои секреты на свободу и станьте собой».

## ЗАДАНИЯ

1. В какой области вам нужен совет? Спросите его у кого-нибудь.
2. Какой совет вы можете получить от человека, который является вашим «подъемным краном»?
3. **Бонус:** какой ваш самый потаенный секрет? Может, настало время его раскрыть?



Почтовый Секрет  
13345 Copper Ridge Rd.  
Germantown  
Maryland 20874



## ОБЗОР ГЛАВЫ

Всегда производить неизгладимое впечатление, притворяясь совершенством, невозможно, к тому же это требует огромных усилий. Но, признавшись в своих слабостях, можно по-настоящему улучшить свои отношения с другими.

- Окружающие не замечают ваших недостатков так, как вам кажется.
- А даже если и замечают, вы можете использовать это, чтобы укрепить отношения.
- Попросите совета, чтобы испытать эффект Франклина.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

# НЕ ДАВАЙТЕ СЕБЯ В ОБИДУ

*Как найти подход к непростым в общении людям*

«Иногда на меня повышали голос, обижались, вешали трубку во время телефонного разговора — я со счета сбилась, сколько раз это происходило, — признаётся Сочиль Гонсалес. — Но это часть моей работы... и мне она нравится». Гонсалес занимается организацией самых необычных, запоминающихся, невероятных свадеб по всему миру, но она с полным правом может сказать, что по совместительству работает семейным терапевтом: так много всего ей приходится выслушивать. Честно говоря, я не знаю человека, который мог бы лучше нее рассказать о том, как находить общий язык с трудными людьми. Почему? Умение координировать процесс зарождения новой семьи, огромные денежные суммы, сложные связи, непредвиденные расходы делает Сочиль настоящим экспертом в области общения.

Имея за плечами более тысячи свадебных церемоний, Гонсалес может многое рассказать о поведенческих паттернах. Ее наблюдения представляют огромный интерес для социологии: например, у невесты с низкой самооценкой, как правило, есть мама-наседка. Дочка мужчины, не допускающего возражений, непременно выберет себе в мужа застенчивого молодого человека. «Возможно, потому, что в ее жизни уже есть один влиятельный мужчина?» — предполагает Гонсалес. У жениха с кротким нравом, как правило, либо бойкая, самоуверенная невеста, либо своевольная мама — а если есть и та и другая, то Гонсалес уже знает: свадьба будет непростой.

«Никогда не забуду невесту, которая помешалась на сувенирах для гостей. Увидев, что роскошная коробка шоколадных конфет, которую она выбрала, оказалась не такой, как она хотела, девушка ужасно расстроилась», — рассказывает Гонсалес. Невеста накричала на официантов, обслуживающих свадьбу, и начала придираться к декоративным лентам.

Гонсалес предположила, что дело совсем не в них. Она знала, что девушка собирается усыновить детей будущего мужа, бросить работу и переехать в пригород, чтобы полностью посвятить себя материнству. «Ей действительно предстояло **многое** изменить в своей жизни. И я понимала, что за историей с подарками для гостей стояло нечто большее. Поэтому я ей позвонила и спросила: «Скажите, неужели все дело и правда только в шоколаде?»<sup>1</sup>

Гонсалес оказалась права. Коробка конфет стала последней каплей: невесте никак не удавалось совладать со своими чувствами, ведь ее налаженная жизнь вдруг начала выходить из-под контроля. К счастью, Гонсалес удалось докопаться до сути проблемы и разобраться в эмоциях невесты. Она уговорила девушку обсудить положение дел с будущим мужем и сделать все от них зависящее, чтобы не допустить перерастания непростой ситуации в критическую.

## СТРАХ ОБЩЕНИЯ

У Гонсалес есть два правила, которые помогают ей находить общий язык с трудными людьми.

Во-первых, **нужно делать все возможное, чтобы хорошие люди не перешли в категорию трудных.**

Во-вторых, **нужно делать все возможное, чтобы трудные люди не перешли в категорию невыносимых.**

В обоих случаях на поведение влияет одно и то же — страх. Когда невеста с ума сходит из-за платья или свекровь срывается на официанта, дело, как правило, не в наряде и не в обслуживании. Скорее всего, обе женщины дают выход своему страху: что они не понравятся окружающим, что не хватит денег, а может, даже страху, связанному

с будущей семейной жизнью. Когда мы чего-то боимся, проявляются наши самые неприятные черты.

Во время взаимодействия страхи только усугубляются. Будучи в обществе, мы боимся, что:

- нас кто-нибудь осудит;
- мы кому-нибудь не понравимся;
- нам не хватит смелости подойти и познакомиться с тем, с кем хочется;
- нас отвергнут;
- люди не примут нас в свой круг;
- над нами будут смеяться;
- мы расскажем что-нибудь смешное, а никто не будет смеяться;
- нас будут критиковать;
- нас сочтут занудами;
- нас посчитают странными;
- ситуация выйдет из-под контроля;
- нас не поймут;
- нас потом забудут;
- мы будем не такими, как все.

Что из этого списка больше всего беспокоит вас? **Чего вы больше всего боитесь, когда общаетесь с кем-то?** Познакомьтесь: это ваши гремлины.

**Гремлин** (сущ.) — мифическое существо, которое обычно обвиняют в неожиданно возникших проблемах\*.

В большинстве своем гремлины невидимы человеческому глазу. Но они способны отравить нам существование, заставляя нас

---

\* Термин впервые появился в 1940 году в среде английских летчиков и авиатехников во время битвы за Британию. Гремлины ненавидят все, что связано с техникой, и всячески вредят тем, кто ее использует. *Прим. перев.*

нервничать, испытывать неловкость, стесняться своей самобытности. Согласитесь, мы редко говорим: «Я в плохом настроении, так как боюсь, что меня отвергнут» или: «Я накричал на вас загодя, потому что не вынесу критики с вашей стороны».

Я часто говорю, что страх — своего рода трансвестит. Он любит скрываться под разными личинами. Иногда он вынуждает нас:

- льстить окружающим;
- командовать направо и налево;
- занимать оборонительную позицию;
- сплетничать;
- замыкаться в себе;
- подличать;
- вести себя как слон в посудной лавке;
- критиковать всех вокруг;
- страдать нарциссизмом;
- отрицать свои слова;
- вести себя как зануда;
- требовать к себе внимания;
- напрашиваться на комплименты;
- вести себя эгоистично;
- драматизировать события.

Изучите список: что из этих пунктов вам близко? **Как маскируется ваш страх?**

У всех нас есть гремлины, которые в определенных ситуациях делают нас невыносимыми. Расскажу о своих: я боюсь, что люди не примут меня в свой круг, что я буду выглядеть белой вороной, что меня сочтут чудачкой. Мои гремлины возникают в самый неподходящий момент и порой безо всяких на то причин. Когда я нервничаю особенно сильно, у меня начинается крапивница. Поэтому мне постоянно приходится проверять руки и ноги и молиться, чтобы меня не «обсыпало» именно в тот момент, когда я в обществе. Я не люблю вкус алкоголя, поэтому не пью, но всегда переживаю,

что этим испорчу всем вечеринку, — и часто вызываюсь «трезвым водителем», поскольку могу сесть за руль. Мне трудно находиться в шумных помещениях — поэтому я обычно прихожу на вечеринку последней, а ухожу первой.

Но больше всего я боюсь, что люди отвернутся от меня, как только узнают, кто я. Мой страх скрывается под маской неуклюжести. Оказавшись в некомфортной для себя ситуации, я сначала замыкаюсь, а потом начинаю глупо шутить и, что самое страшное, не могу перестать. Я бы даже сказала, мой рот вообще не закрывается. Отгадайте, что происходит в такой ситуации? Правильно — то, чего я боюсь больше всего: люди начинают думать, что я чудная, и не хотят общаться. Как бы странно это ни звучало, наши страхи провоцируют наших гремлинов.

Я поняла, что гремлинов, так усложняющих нам жизнь, можно распределить в следующие четыре категории.

Тип гремлина	Описание	Трудность	Гремлин
Зануда	Недовольный, вечно жалующийся, настроен в целом весьма пессимистично.	Ему невозможно угодить.	Страх быть отвергнутым — поэтому он всегда сам первым отвергает окружающих.
Выскочка	Вечно хвастается, ведет себя так, словно он лучше всех; как правило, изображает веззнайку.	Страдает нарциссизмом.	Страх, что его забудут или не оценят по достоинству, — поэтому все время занимается самосовершенствованием.
Пассивный	Тихоня, который никогда не задает вопросов. Как правило, ни в чем не участвует и делает то, что ему говорят.	Невидимый / не принимает участия во всеобщем веселье.	Страх быть раскрытым — поэтому обычно ничего никому не дает, ведет себя скрытно и не участвует в общем деле.

Окончание таблицы

Тип гремлины	Описание	Трудность	Гремлин
Привереда	Взрывной, властный, чересчур эмоциональный, любит сгущать краски.	Часто рубит сплеча / излишне чувствителен.	Страх потерять контроль над ситуацией — поэтому часто взваливает на себя непосильную ношу. Боится, что его забудут, поэтому часто ищет внимания.

Бывают такие дни, когда мы легко подойдем под любое из этих описаний. **Давайте начистоту: что из вышеперечисленного случается с вами, когда настроение на нуле?**

Не переживайте! Вы не одиноки, и это *не ваша* вина. Такому поведению есть вполне научное объяснение из области неврологии.

## ПРИРОДА СТРАХА

Джозеф Леду, психолог-невролог из Нью-Йоркского университета, занимается изучением страха: он смотрит, как наш мозг распознает внешнюю угрозу и реагирует на нее<sup>2</sup>.

Возможно, вы не удивитесь, если я скажу, что страх гнездится в миндалевидном теле (там же, где формируется удовольствие и вырабатывается дофамин). Леду обнаружил, что реакция миндалины на страх может передаваться двумя способами: по быстрой «главной дороге» между таламусом и миндалиной и более медленной «объездной», которая начинается в таламусе, но потом «делает крюк» через неокортекс, прежде чем достигнет миндалевидного тела<sup>3</sup>.

**Главная дорога** — это быстрая, рефлекторная первичная реакция на страх, дающая возможность быстро *отреагировать* на угрозу. Этот рефлекс помогает нам выжить.

**Объездная дорога** — это более вдумчивая, подкрепленная логикой вторичная реакция, помогающая нам критически *оценить* угрозу. Она отвечает за наш успех.

Представьте себе, что вы едете по дороге и вдруг видите, что впереди произошла авария. Тут же срабатывает рефлекс («главная дорога»), вы выдаете первичную реакцию в течение 12 миллисекунд. Вы бьете по тормозам, кровь приливает к лицу, вы делаете глубокий вдох, ваши глаза рефлекторно расширяются, чтобы вы могли увидеть, что происходит.

Через 30–40 миллисекунд вы выдаете вторичную реакцию («объездная дорога»). За это время ваш мозг успевает обработать то, что вы сейчас увидели: стоит ли звонить в службу спасения? Нужно ли помочь водителю? Стоит ли отъехать к обочине?



Система, обрабатывающая сигналы страха, работает превосходно — в большинстве случаев. Проблема в том, что две системы преследуют немного разные цели.

«Главная дорога» хочет, чтобы мы были в безопасности. Она следит за тем, чтобы мы были защищены и в случае опасности выжили, чтобы нашему телу не был причинен никакой вред.

А «объездная дорога» жаждет, чтобы мы принимали правильные решения, которые помогут нам быть успешными в долгосрочной перспективе. Она хочет, чтобы мы обростали связями, занимались воспроизводством, были счастливы.



Иногда эти цели совпадают, а иногда нет. «Эти пути не всегда приводят к одним и тем же последствиям», — говорит Леду<sup>4</sup>. Например, если вы боитесь, что вас отвергнут, ваша «главная дорога» может тут же отреагировать на угрозу. Как только вы понимаете, что вам предстоит трудное общение, у вас потеют ладони, кровь приливает к лицу, вам хочется обороняться. Эта реакция не дает возможности быть остроумным и спокойно разговаривать, наслаждаясь беседой.

Психолог Дэниел Гоулман называет это состояние «быть заложником своих эмоций».

**Стать заложником собственных эмоций:** когда ваша «главная дорога» пытается справиться с эмоциональным страхом, вы не можете «съехать на объездную», принять логичные решения или действовать так, как требует социальная ситуация.

По мнению ученого, ситуации, когда вы становитесь заложниками своих эмоций, и есть причина трудностей во взаимодействиях. Это объясняет, почему трудные люди так тяжелы в общении.

**Ваши личные гремлины не только отвлекают вас; они заставляют перейти в режим выживания.** Знакомы ли вам ситуации, когда вы пытаетесь вести интеллектуальную беседу, а у вас все во рту пересохло от напряжения? Случалось ли вам рассказывать что-нибудь веселое, при этом чувствуя себя не в своей тарелке? Сложновато, согласитесь? А все потому, что ваша «объездная дорога» тормозит более умную «главную».

«Системы обработки эмоций часто монополизируют ресурсы мозга. Эмоциям гораздо проще контролировать мысли, чем мыслям — эмоции», — говорит Леду<sup>5</sup>.

Негативные события прошлого тоже могут провоцировать страх, даже если вы имеете дело с чем-то не очень страшным. Скажем, в восьмом классе во время выпускного бала вы пригласили девушку, в которую были влюблены, на танец, а она рассмеялась вам в лицо. И воспоминание о том, как густая волна стыда заливает вашу шею,

а друзья этой девушки, хихикая, показывают на вас пальцем, навсегда врезалось в вашу память. Вы вспотели, вам никак не удавалось как следует вдохнуть («главная дорога»). Вы понятия не имели, что делать, и просто выбежали из зала и спрятались в туалете, решив пересидеть там до окончания танца («объездная дорога»).

Уже став взрослым, всякий раз, когда вы заходите в тускло освещенный клуб с громкой музыкой и подходите к девушке, чтобы пригласить ее на танец, включается режим «главной дороги». Она распознаёт сценарий — и вспоминает негативный опыт прошлого. И вот вы начинаете потеть, краснеть и учащенно дышать — еще до того, как заговорите с девушкой. Одна часть вашего «Я» («главная дорога») будто говорит вам: «Спасайся!», «Прячься в туалете!», «Не разговаривай с ней!». А другая («объездная дорога»), напротив, велит подойти к девушке. Ведь с момента, когда вы были в восьмом классе, прошло много времени, и вы **оказались заложником своих эмоций**.

Помните, мы говорили о вашем личном плане социальной игры? Мы тогда выделили несколько мест, где нам «медом намазано», и определили те, которых лучше избегать? Когда вы на «главной дороге», вам сложно применять навыки общения, потому что ваш мозг занят выживанием. Хочу показать вам несколько ситуаций, в которых он будет оставаться спокойным, а вы сможете проявить себя в лучшем виде («объездная дорога»). Трудным в общении людям это дается непросто.

Не подумайте ничего дурного! Я не считаю, что трудные в общении люди — непременно плохие. Но мне кажется, что в большинстве случаев они заложники своих эмоций. Их страхи постоянно заставляют их переходить в режим выживания. А личные гремлины не позволяют полностью отдаться ситуации и раствориться в общении — или хотя бы поискать компромисс.

«Есть много людей, которые попросту не осознают своих страхов», — говорит Леду<sup>6</sup>. Наши эмоции могут легко взять верх над разумом. Вопрос вот в чем: как помочь трудным в общении людям преодолеть их страхи и почувствовать себя в обществе свободнее?

## РАБОТА СО СТРАХАМИ

Слишком нервные люди иногда просто сводят меня с ума. Когда я не в силах совладать с их гремлинами, я использую простую технику.

### ХИТРОСТЬ № 13. РАБОТА СО СТРАХАМИ

Общаясь с трудными людьми, четко называйте эмоции, старайтесь проявить понимание чувств окружающих и преобразовать их страх.

Благодаря работе со страхами можно избежать истерии или погасить ее, когда ситуация вышла из-под контроля.

Несмотря на свою простоту, эта хитрость очень эффективна. По сути, это упрощенный вариант техники освобождения заложников, которую придумал доктор Марк Гоулстон<sup>7</sup>. Да уж, порой общение с трудным человеком напоминает переговоры с террористом. Ну, а теперь серьезно.

### Шаг № 1. Имя

Большинство гремлинов возникают потому, что нас не принимают, не ценят или не слушают. Вы можете уменьшить страхи собеседника, если покажете ему, что вы его принимаете, цените и слушаете. Это и будет первой частью работы со страхами — дать им имя.

Давая имя, вы пытаетесь найти ответ на важный вопрос: **чего человек боится?**

В тот момент, когда вы определяете эмоцию, которую испытывает ваш собеседник, вы словно снимаете предохранительный клапан, выпускающий все его беспокойство наружу. Вроде звучит несложно, да? Но почему-то большинству из нас это представляется невыполнимым. **Обычно, когда перед нами человек эмоциональный (а мы сами этим не отличаемся), мы стараемся уравновесить его эмоциональный всплеск, оставаясь невозмутимыми. К сожалению, это не работает.** Более того, как показывает практика, человека, который и так расстроен, это только еще больше бесит.

Вот как это обычно выглядит в разговоре мужчины и женщины.

Человек	Сценарий	Чувства
Женщина	Я так расстроилась, что не получила повышения! Я так зла на них! Это ужасно несправедливо.	Ищет понимания у мужчины
<b>Типичная реакция</b>		
Мужчина	Да, но ведь твоя начальница будет просматривать новые кандидатуры уже через три месяца. Надеюсь, тогда ты и получишь повышение.	Старается оставаться спокойным
Женщина	Три месяца! Смеешься? Я работаю в этой компании уже пять лет — я не собираюсь больше ждать! Ведь, по сути, своим поведением она продемонстрировала, что совершенно не дорожит мною как сотрудником.	Расстраивается еще больше, поскольку собеседник не понимает причины ее страха
Мужчина	Да нет же! Это просто совпадение! Не думаю, что тот факт, что они взяли на эту должность другую девушку, имеет отношение к тебе.	Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста, не заводись
Женщина	Ты хочешь сказать, что они обо мне забыли? Да, ты прав: вероятно, обо мне даже не подумали, когда искали человека на эту должность! Тогда я вообще могу увольняться! Слушай, ты совсем не помогаешь!	Серьезно расстроена и начинает делать неадекватные выводы

Посмотрите, как стремительно развивается беседа. Мужчина всего лишь пытается помочь, но женщине нужно не решение ее проблемы: она хочет, чтобы ее выслушали.

От мужчины в такой ситуации нужно одно — слушать **слова, которыми его собеседница выражала свои эмоции**: они свидетельствуют о ее внутренних страхах.

Человек	Сценарий	Чувства
Женщина	Я так <b>расстроилась</b> , что не получила повышения! Я так <b>зла</b> на них! Это ужасно <b>несправедливо</b> .	Ищет понимания у мужчины
<b>Умная реакция</b>		
Мужчина	Поверить не могу, что они так поступили. Это ужасно <b>несправедливо</b> . Прекрасно понимаю, почему ты так <b>расстроена</b> .	Повторяет слова, выражающие ее эмоции
Женщина	Я знаю, просто я дико <b>разочарована</b> . Я так давно уже работаю в этой компании, у меня создается ощущение, что они меня просто <b>не заметили</b> . <b>Боюсь</b> , они меня вообще уволят или никогда не дадут повышения.	Чувствует, что ее услышали, и развивает тему
Мужчина	<b>Неприятно</b> , понимаю. Невозможно хорошо выполнять свои обязанности и быть довольным работой, когда <b>боишься</b> , что тебя уволят.	Признаёт ее право на страх
Женщина	Вот-вот, я просто <b>понять не могу</b> .	Чувствует, что не находит поддержки в компании, где работает, но находит ее у своего мужчины
Мужчина	Слушай, а тебе дали хоть какие-нибудь объяснения, чтобы было легче <b>понять</b> ситуацию?	Переходит к пониманию (шаг № 2)

Обратите внимание: в этом варианте разговора мужчина просто повторяет слова, с помощью которых женщина выражает свои эмоции, пытаясь тем самым добраться до причины ее страха. Это помогает ему лучше понять, что ее заботит, а ей — разобраться в своих

эмоциях. Как только она почувствует, что ее услышали и признали ее право на страх и опасения, можно переходить к следующей ступени работы со страхами — пониманию.

Мои любимые фразы, с помощью которых можно назвать вещи своими именами.

- Ты кажешься \_\_\_\_\_.
- Ты чувствуешь \_\_\_\_\_?
- Расскажи, что ты сейчас чувствуешь.

**Примечание.** Для этой же цели прекрасно подходит техника расшифровки микровыражений — особенно когда собеседник не так словоохотлив, как вам бы хотелось. Если вы называете эмоции, которые читаете на его лице, это может быть не менее эффективно.

## Шаг № 2. ПОНИМАНИЕ

Как только человек понимает, что его услышали, его «главная дорога» уступает место «объездной». И вот вы уже говорите с более уравновешенным, логически мыслящим человеком, ориентированным на дружеское общение.

Цель фазы понимания — распознавание эмоций, которые прячутся за словами собеседника. Ваша задача теперь:

- получить как можно больше информации;
- помочь собеседнику обработать как можно больше информации;
- определить первичные ценности собеседника.

Вам нужно найти ответ на вопрос: **чего не хватает собеседнику?**

Давайте еще раз изучим приведенный выше пример. Слова, которые указывают на первичные ценности женщины, выделены. Вы можете использовать подсказки, приведенные в вашем «Цифровом бонусе». Посмотрим, сможете ли вы угадать первичные ценности.

Человек	Сценарий	Чувства
Женщина	Вот-вот, я просто <b>понять</b> не могу.	Чувствует, что не находит поддержки в компании, где работает, но находит ее у своего мужчины
Мужчина	А тебе дали хоть какие-нибудь объяснения, чтобы было легче <b>понять</b> ситуацию?	Переходит к пониманию
Женщина	Ну, они <b>просто сообщили</b> мне об этом сегодня во время нашей встречи. Причем <b>в присутствии коллег</b> . Клянусь тебе, я физически ощутила, как половина комнаты обернулась <b>и посмотрела на меня</b> , потому что та девушка получила должность, о которой <b>мечтала я</b> .	Заново переживает момент, когда ее атаковали гремлины
Мужчина	Как думаешь, <b>поговорят они с тобой</b> о случившемся на следующей неделе? Или, по крайней мере, <b>объяснят команде</b> , почему <b>повышение получила не ты</b> ?	Пытается понять природу гремлины + страх
Женщина	Понимаешь, не то чтобы мне нужно повышение прямо сейчас. Просто я чувствую, что <b>меня не замечают</b> . Мне было бы приятно <b>знать</b> , что я двигаюсь в верном направлении. А пока у меня создается ощущение, что я <b>блуждаю в потемках</b> .	Пытается определить страх, объясняющий ее поведение

Судя по ответам женщины, ее первичные ценности — информация и статус. Предположим, мужчина задает больше вопросов и сводит все к информации. Это ключ к пониманию! Хотеть повышения — одно дело. А хотеть знать, *заслуживаете* ли вы его и как долго вам еще ждать, — совсем другое. И тут мы переходим к следующей ступени — преобразованию.

Вот мои любимые фразы для проявления понимания.

- Скажи, почему ты себя сейчас так ведешь?
- Причина, по которой ты такой, в том, что...?
- Из-за чего все это \_\_\_\_\_?

### ШАГ № 3. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

Как только ваш собеседник свернет на «главную дорогу» (его страхи отступили, он вслух обозначил свои проблемы), можно приступать к поиску решения проблемы и преобразовывать страх.

**Примечание.** Не переходите к стадии преобразования, пока не пройдете первые две. Если собеседница по-прежнему разговаривает на повышенных тонах, готова расплакаться, ее захлестывают эмоции — значит, она пока не отошла от случившегося. Но как только она вздохнет с облегчением, начнет говорить спокойно и придет в себя, для вас это будет знаком, что можно двигаться дальше. На стадии преобразования у вас есть два варианта: «чтение по лицам» или использование «языка признательности». Если вы сможете предложить ответы или найти решение, будет даже еще лучше!

Иногда, когда проблем слишком много, их нельзя решить полностью. Тогда рекомендую воспользоваться «языком признательности». Вы покажете человеку, что цените его, а это уже поможет ему чувствовать себя менее одиноко.

На этой стадии вы пытаетесь найти ответ на вопрос: **что нужно этому человеку?**

Вернемся к нашему примеру: вот что нужно сделать.

Человек	Сценарий	Чувства
Женщина	Понимаешь, не то чтобы мне нужно повышение прямо сейчас. Просто я чувствую, что <b>меня не замечают</b> . Мне было бы приятно <b>знать</b> , что я двигаюсь в верном направлении. А пока у меня создается ощущение, что я <b>блуждаю в потемках</b> .	Пытается определить страх, объясняющий ее поведение



Окончание таблицы

Человек	Сценарий	Чувства
Мужчина	Может, отправить письмо твоей начальнице с просьбой о встрече в начале следующей недели, и она <b>объяснит</b> тебе ситуацию?	Переход к преобразованию (шаг № 3)
Женщина	Можно. И тогда мы спокойно обсудим мои <b>цели на следующий квартал</b> .	Думает, как задействовать свои первичные ценности
Мужчина	Да, и мы <b>подготовим для нее информацию</b> о том, над чем ты сейчас работаешь, и будем надеяться, что она сможет <b>прокомментировать</b> произошедшее.	Помогает ей сфокусироваться на ее первичных ценностях
Женщина	Хорошая идея.	Чувствует, что проблема может быть решена
Мужчина	По-моему, тоже! Я искренне считаю, что они перегнули палку. Какое-то безумие с их стороны, что тебя не оценили по достоинству. Давай подумаем, что бы такое сделать в эти выходные, чтобы поднять тебе настроение?	Победа! Он ее успокоил и думает о том, что делать дальше

В этой ситуации мужчина не просто успокаивает женщину, оказавшуюся в непростой ситуации и пребывающую в дурном настроении. Он старается оказать ей поддержку. **Называя проблему, демонстрируя понимание и находя решение (преобразование), вы становитесь союзником.**

Мои любимые фразы, которые можно использовать для решения проблемы.

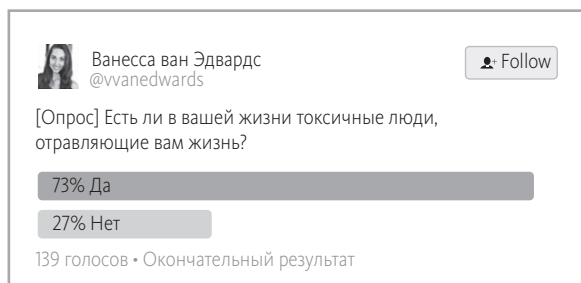
- Чем я могу вам помочь?
- Чего тебе не хватает, чтобы стало лучше?
- Что я могу для вас сделать, чтобы вы почувствовали себя лучше?

Работа со страхами не предполагает, что вы будете менять окружающих. Такой ход приводит к противоположному результату: они чувствуют и ведут себя еще хуже. Скорее от вас требуется бережное к ним отношение и глубокое понимание их проблемы. **Вы не можете оспорить чувство, но в ваших силах признать его.**

Когда вы проявляете интерес и оказываете поддержку трудным в общении людям, они становятся менее безразличными, злобными, напуганными, начинают больше сострадать, проявлять понимание, становятся более открытыми. Но не будем забывать, что все равно есть еще много людей, которые так и остаются невыносимыми, несмотря на все эти тактики. Их страхи настолько укоренились, что не дают им возможности нормально общаться. Я называю таких людей токсичными — и не в том смысле, который вкладывает Бритни Спирс\*. Я скорее имею в виду радиоактивное отравление или отравление ядом.

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

К сожалению, у каждого в жизни есть такой токсичный персонаж. 73% людей, опрошенных нами в Twitter, открыто признались в этом.



### БОНУС: КАК ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Токсичные люди постоянно вынуждают ваш мозг переходить в режим выживания, использовать «главную дорожку». Они устанавливают

---

\* Имеется в виду знаменитая песня Бритни Спирс с одноименным названием (Toxic). Речь там идет о девушке, потерявшей голову от молодого человека, который вызывает у нее психологическую зависимость. *Прим. перев.*

границы, ставят под сомнение вашу ценность и могут даже превратить места, «в которых вам медом намазано», в поле для сражения за ваше достоинство. Они будят ваших личных гремлинов. **Токсичные люди не стоят энергии, которую вы на них тратите.**

У многих из нас есть один страх: мы не можем сказать «нет». И мы говорим «да» по привычке или потому что боимся устанавливать свои правила. Или — давайте начистоту — нам кажется, что мы не сможем защитить свои интересы.

Пора разрешить себе говорить «нет» всем токсичным людям, которые вас пугают. Вы заслуживаете того, чтобы общаться только с теми, кто вам приятен, и по своим правилам. **Отказываясь от нездоровых отношений, вы освобождаете место в своей жизни для новых, красивых отношений.** И вот как нужно говорить «нет».

## Шаг № 1. Никаких обид

Говоря «нет», вы не становитесь неблагодарными. Ведь можно устанавливать свои правила и говорить «нет», не задевая ничьих чувств.

- Спасибо огромное за ваш вопрос.
- Как здорово с вашей стороны предложить мне это.
- Отличная идея!

## Шаг № 2. Никаких запинок и бормотания

Не ходите вокруг да около. Если вы сомневаетесь, токсичные люди почувствуют вашу слабость и постараются взять над вами верх. Говорите четко и ясно.

- Прошу прощения, но я не смогу пойти с вами.
- Я не смогу встретиться с вами.
- Я не могу прийти.

## ШАГ № 3. НИКАКИХ ОТГОВОРОК

Это самый важный шаг! Не нужно занимать оборонительную позицию, пускаться в объяснения или комментировать свои чувства. Ведь если вы начинаете объяснять свои действия (даже если объяснения правдивы), это выглядит как попытка оправдаться. А это развязывает токсичным людям руки, и они начинают спорить с вами. Они терпеть не могут, когда им перечат.

Вот что бывает, когда вы объясняете токсичным людям причины своих поступков (настоящие или надуманные).

- **Токсичный человек:** «Ты идешь на другую вечеринку? Без проблем, заскочи к нам всего на минутку!»
- **Токсичный человек:** «О, ты занят? У меня тоже есть дела — но это займет всего 20 минут. Надо же хоть иногда делать перерывы, правда? Встретимся за чашкой кофе и быстро все обсудим».
- **Токсичный человек:** «Не переживай, если устанешь. Для того и придуманы энергетики!»

**Примечание.** Если вам сложно сказать «нет», глядя человеку в глаза, вы можете попросить отсрочку и спокойно обдумать варианты ответа. Например, можно сказать, что вам нужно проверить свой календарь — и через пару дней вы дадите знать. Можно написать человеку письмо или позвонить, заранее обдумав то, что собираетесь сказать: иногда это сложно сделать при личном общении. Со временем вы поймете, что вам больше подходит и в каких ситуациях вы чувствуете себя комфортнее.

## БОНУС: СДЕЛАЙТЕ ШАГ НАВСТРЕЧУ

Если вы получили приглашение, от которого не в восторге, можно ответить встречным предложением. Одна моя подруга как-то пригласила меня на вечеринку у бассейна. Я знала, что мне там будет неудобно и мы не сможем как следует пообщаться. И тогда я предложила

ей встретиться за полдником, что в результате оказалось гораздо лучшим вариантом, потому что мы смогли спокойно поговорить. Вот несколько идей.

- Я не могу прийти на ужин, но мы можем вместе выпить кофе.
- К сожалению, я не могу встретиться с вами. Давайте поговорим по телефону.
- Прошу прощения, я не смогу прийти на вечеринку, может, я могу пригласить вас на полдник завтра?

Знаю-знаю, порой очень сложно сказать «нет». Но, преодолевая свои страхи, мы растем над собой.

Некоторым фермерам приходится поджигать свои поля, чтобы освободить место для нового, здорового урожая. Использование огня — естественная составляющая экологического круговорота. Нужно избавляться от остатков старого урожая и сухостоя. Фермеры называют этот процесс палом травы.

**Подумайте: может, вам тоже нужно устроить такой «пал»?** Прополка сорняков обеспечит место для новых ростков.

Сочиль Гонсалес было невероятно трудно научиться говорить «нет», но это стало важным этапом ее профессионального роста. «Вы хотите помочь всем и каждому. Но не все хотят, чтобы им помогали, — поделилась она своими выводами. — Моя профессия научила меня, как *не становиться* всеобщим угодником. Я не особо реагирую на комплименты: у меня свои стандарты, и я знаю, когда сделала все от меня зависящее, а когда нет, и стараюсь быть лучше. Если мне кажется, что человеку это не подходит, я с ним не работаю»<sup>8</sup>.

Вы сами выбираете людей, которые будут играть большúю роль в вашей жизни. Делайте это с умом.

## ЗАДАНИЯ

1. Вспомните пять человек, важных для вас. Знаете ли вы их личных гремлинов «в лицо»?

2. Каковы ваши личные гремлины? Под какой личиной они скрываются?
3. **Бонус.** Есть ли в вашей жизни токсичный человек, отравляющий вам жизнь? Может, пора с ним расстаться?

## ОБЗОР ГЛАВЫ

У каждого есть страхи, связанные с общением. Стараясь понять, что вызывает страх у собеседника, можно найти решение. И этот подход может превратить вас в союзника в глазах самых неудобных для общения людей.

- Нужно знать, под какой личиной скрываются ваши страхи.
- Нужно уметь назвать страх, понять эмоцию и трансформировать ее.
- Скажите «нет» тем, кто отравляет вашу жизнь.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

## ВОВЛЕКАЙТЕ

*Как «зажигать» людей*

«Я жду на ужин своего героя». Так однажды вечером я объяснила мужу, почему я, как ненормальная, ношусь по дому, наводя порядок, готовлю ужин и стараюсь выглядеть как можно презентабельнее. Самый популярный журналист New York Times, автор книги «Предсказуемая иррациональность»\*, эксперт по поведенческой экономике и звезда TED Дэн Ариели должен приехать ко мне домой через полчаса... Вот почему я места себе не нахожу.

Несколькими месяцами ранее Ариели нашел адрес моей электронной почты и прислал письмо, где положительно отозвался о моих видеороликах на YouTube. Вскрикнув от радости, упав на секунду в обморок и справившись, наконец, с приступом неконтролируемой икоты, я смогла написать связный ответ и даже упомянула новое исследование, над которым в тот момент работала. Так началась дружба двух педантов, повернутых на своей работе. И вот Ариели с женой в Портленде и собираются прийти к нам на ужин.

Когда Дэн и его очаровательная жена Суми вошли в дом, я потеряла дар речи: передо мной стояла настоящая знаменитость. Но я быстро поняла: Ариели приехал не для того, чтобы впечатлить нас. Он хотел чему-нибудь научиться. Мы начали с закусок, потом был ужин, мы выпили две бутылки вина — и все это время Ариели задавал вопросы. Вместо того чтобы говорить о прорыве, который он совершил в науке,

---

\* Издана на русском языке: *Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

он с любопытством слушал остальных. Свою жену, делившуюся впечатлениями, моего мужа, говорившего о работе, меня, рассказывающую о моих целях. К концу вечера я просто летала, словно под воздействием наркотиков. И это никак не было связано с тем, что у меня в гостях был знаменитый ученый, или с тем, что он похвалил мои профессиональные достижения. Все дело было в уникальном подходе Дэна Ариели к людям.

Он невероятно любознателен. И это касается не только работы — а он автор четырех книг и пять раз выступал на TED, собрав более 13 млн просмотров, — но и повседневного взаимодействия. **Его искренняя заинтересованность в человеке делает его невероятно обаятельным.**

Таким оглушительным успехом Ариели отчасти обязан своему пытливному уму, а отчасти решению, которое он принял когда-то, выбрав карьеру ученого. В возрасте 17 лет Ариели нечаянно устроил взрыв, в результате которого 70% его тела было покрыто ожогами третьей степени<sup>1</sup>. Ему предстояли долгие месяцы болезненных операций по пересадке кожи. Раз за разом он подвергался настоящей пытке — снятию повязок.

Вспомните свои ощущения, когда вам нужно было снять пластырь с ранки. Его можно либо сорвать быстро — и тогда боль будет мгновенной и интенсивной, — либо отрывать потихоньку: тогда не так больно, но неприятные ощущения длятся дольше. «Медсестры в моем отделении отдавали предпочтение первому способу: они брались за повязку и резко срывали ее. А поскольку у меня были ожоги 70% тела, вся процедура занимала около часа, ни больше ни меньше», — вспоминает Ариели.

Как только Ариели вышел из больницы, он поступил в университет Тель-Авива, где начал проводить эксперименты, изучая природу боли, порог чувствительности, облегчение болевых ощущений. «Я понял, что действия медсестер были в корне неверными», — вспоминает он.

Как оказалось, лучший способ свести болезненные ощущения пациента к минимуму — снимать повязки осторожно. Тогда боль будет



не такой сильной. «Мои медсестры об этом понятия не имели», — рассказал Ариели<sup>2</sup>. Они были уверены в своей правоте — невзирая на очевидные доказательства обратного.

Это простое, но мощное открытие стало первым в череде многочисленных озарений Ариели. Он построил карьеру на продвижении принципов поведения, казавшихся иррациональными. Располагая к себе окружающих своей любознательностью, он стал невероятно успешным человеком.

Что мы можем вынести для себя из метода Дэна Ариели? Давайте разбираться, в чем состоит последняя хитрость.

## УМЕНИЕ БЫТЬ ПОПУЛЯРНЫМ

Что делает человека популярным? Ученые из Колумбийского университета были удивлены, узнав, что это не связано ни с физической привлекательностью, ни с хорошей спортивной формой, ни с интеллектом, ни с чувством юмора. Тут дело скорее в определенных мозговых паттернах. **А именно: популярные люди легче подстраиваются под популярность других.**

Ноам Зерубавель и его команда провели исследование, в котором попросили две группы студентов оценить популярность друг друга. Потом они сделали томографию мозга каждого участника, во время которой показывали им фотографии сверстников, которых те только что оценивали. Среди фото было, однако, и несколько «призрачных» изображений (усредненных, собранных из лиц всех студентов). Студенты должны были как можно быстрее определить, настоящая ли перед ними фотография или нет, нажав нужную кнопку.

Ученые обнаружили, что у всех участников — независимо от их популярности — была зафиксирована повышенная мозговая активность в центре головного мозга, ответственном за вознаграждение, при виде фотографий популярных сверстников. Проще говоря: **вид популярных людей дарит нам приятные ощущения.** Возможно, поэтому мы с таким удовольствием смотрим на известных актеров и певцов по телевизору.

Но вот что интересно: у популярных студентов была зафиксирована любопытная реакция. Они очень бурно отреагировали на фотографии таких же популярных студентов. Особенно заметно это было в той части мозга, которая отвечает за социальное познание. **Иными словами, популярные люди лучше подстраиваются под социальные сигналы, социальную иерархию и отношения, принятые в обществе. Они придают всему этому гораздо большее значение.**

Популярные студенты прекрасно знали о своем статусе и могли точнее угадать, насколько они симпатичны окружающим. Ученые предполагают: популярные люди популярны потому, что им нравится выяснять образ мыслей и чувства других людей. Исследователи называют это социальной гармонизацией<sup>3</sup>.

Теперь мне ясно, что произошло во время ужина с Дэном Ариели: я была поражена тем, как легко и быстро он сумел настроиться на мою волну. То, как он *мыслит*, изменило то, как я *воспринимаю* этот мир. Мой центр, отвечающий за ментальное вознаграждение, был возбужден, потому что всемирно признанный ученый вот так просто пришел ко мне в гости. Вдобавок моя система социального познания слетела с катушек, потому что Ариели выразил желание узнать меня ближе.

**Именно так и можно «зажечь» человека. Нельзя впечатлить собеседника упоминанием своих достижений, наград и чьих-то комплиментов в ваш адрес. Это можно сделать, только ментально настроившись на его систему ценностей.**

И еще одна хорошая новость: независимо от того, насколько вы популярны, всегда можно научиться новым приемам, чтобы быстрее и легче настраиваться на одну волну с окружающими.

## СОЦИАЛЬНАЯ ГАРМОНИЗАЦИЯ

Помню, было одно слово, услышав которое я столбенела от ужаса, — физкультура. Эти уроки отравляли мое и без того несладкое подростковое существование. В момент, когда я впервые вошла в пахнущую потом раздевалку, у меня лихорадочно забилось сердце. Я всегда

старалась переодеваться так, чтобы никто не увидел ни одной части моего обнаженного тела (иногда я даже надевала на всякий случай второй бюстгальтер). А еще я всегда отчаянно искала отговорку, чтобы не пойти на урок и избежать игр с мячом, в которых так много обманных движений и маневров. Порезалась бумагой? Записана в парикмахерскую? Апокалипсис? За школьные годы я испробовала все возможные отговорки.

Насколько я помню, мне нравились игры на свежем воздухе. Но я всегда боялась момента, когда наш тренер говорил: «А теперь встаньте-ка в линию и разделитесь на команды!»

Ну и, конечно, капитанами выбирали двух самых крепких ребят. И вот тут для меня наступали самые страшные минуты: эти двое обходили весь класс, выбирая себе игроков в команду, пока, наконец, дело не доходило до меня или моего товарища по несчастью, Вонючки Мэтью. Однажды, когда я еще была в начальной школе, моя социальная жизнь круто изменилась. У нас в классе появилась новенькая, и тренер разрешил ей стать одним из капитанов. Девчушка только-только перешла из соседней школы и еще никого не знала. Это был самый знаменательный момент за всю историю физкультуры: первым человеком, которого она выбрала в свою команду, стала я.

Я была под таким впечатлением, что ринулась к ней и не отпустила ее руку, пока она набирала остальных игроков. Если я не ошибаюсь, в тот день в футбол мы проиграли, но я все равно чувствовала себя на вершине мира от радости. После урока я спросила ее, почему она выбрала меня. И тогда эта девочка произнесла одну из самых потрясающих фраз, которые мне когда-либо говорили: «Мне захотелось узнать тебя поближе».

Мы все жаждем, чтобы о нас узнали. Нам необходимо это ощущение — что нами интересуются, что есть человек, который всегда на нашей стороне, что какая-то группа с удовольствием примет нас в свои ряды. **Давая окружающим возможность ощутить все это, вы настраиваетесь на их волну. К сожалению, этот коммуникационный навык не пользуется большой популярностью.**

Настраиваясь на чью-то волну, мы становимся более чуткими к его потребностям, приспосабливаемся к человеку, гармонизируем наши отношения.

Вот, наконец, последняя хитрость, с которой мы познакомимся на страницах этой книги.

## ХИТРОСТЬ № 14. ГАРМОНИЗАЦИЯ

«Зажигайте» окружающих, показывая им, что они вам приятны, нужны и вы жаждете узнать их поближе.

Зачастую мы так заняты своими мыслями, расписанием, срочными делами, что забываем справиться о чувствах и настроении окружающих.

**Примечание.** Это *единственная из всех хитростей*, пользоваться которой нужно очень избирательно. Это очень мощный инструмент, поэтому его надо применять только к тем, с кем вы хотите выстроить по-настоящему глубокие отношения.

Вот как это работает.

В мире полным-полно очевидных вещей, которые никто никогда не замечает.

*Шерлок Холмс*

## ШАГ № 1. ВЗАИМНОСТЬ

Ученый из Стэнфордского университета Ван Слоун изучил навыки общения 2437 студентов Северной Калифорнии<sup>4</sup>. Ему было интересно, какие из них гарантируют, что их обладатель будет вызывать симпатию у сверстников.

Во-первых — и это не было неожиданностью — он увидел, что студенты, вызывающие всеобщую симпатию, были в целом настроены более оптимистично. Они и оценивали себя как более счастливых. Дальше — больше. Ученый обнаружил, что **те, кто вызывает больше всего симпатий, и сами склонны проявлять максимальную симпатию к окружающим**. Самые популярные студенты были настроены

дружелюбнее по отношению к другим, чем остальные участники эксперимента, и чаще улыбались. «Для девушек количество улыбок в день было вдвое важнее, чем физическая привлекательность», — отметил Ван Слоун<sup>5</sup>. Чем чаще студент улыбался одноклассникам, тем больше они улыбались ему в ответ. Они понимали, что *вызывают симпатию*, и были готовы ответить взаимностью. **Мы, как правило, с огромным удовольствием проводим время с теми, кто с удовольствием проводит его с нами.**

В социальной психологии это называется эффектом взаимности<sup>6</sup>. Нам нравятся люди, которым нравимся мы. А еще у нас есть потребность возвращать людям добро, которое мы от них получили. Поэтому, если кто-то вам улыбнулся, вы улыбнетесь в ответ. Если кто-то задал вам вопрос, вы обязательно ответите. Если кто-то открылся вам, вы тут же почувствуете потребность поделиться чем-то сокровенным. Все хитрости, о которых шла речь в этой книге, потихоньку подводили нас к эффекту взаимности.

- **Хитрость № 1: план социальной игры.** Отказываясь ходить в места, «которые вы на дух не переносите», и чаще бывая там, «где вам медом намазано», вы вдохновляете окружающих действовать так же, выбирая для себя лучшее.
- **Хитрость № 2: «сила трех».** Демонстрируя окружающим уверенность в себе с помощью языка тела, показывая всем своим видом, что вам можно доверять, вы вдохновляете их тоже вести себя уверенно и вызывать доверие.
- **Хитрость № 3: искрометность.** Пересыпая привычный сценарий общения коммуникативными искорками, вы побуждаете собеседника рассказать что-нибудь интересное и занимательное в ответ.
- **Хитрость № 4: прожектор.** Акцентируя сильные стороны собеседника, вы не только «высвечиваете» все лучшее, что в нем есть, но и помогаете ему разглядеть все лучшее в вас.
- **Хитрость № 5: теория связующих ниточек.** Пытаясь найти что-то общее между собой и собеседником, вы вдохновляете

- его на поиск ситуаций, в которых он может радостно воскликнуть: «Я тоже!»
- **Хитрость № 6: декодер.** Распознавая истинные эмоции собеседника и реагируя именно на них, вы даете ему возможность вести себя более открыто и узнать, что чувствуете вы.
  - **Хитрость № 7: быстрое считывание.** Проявляя к человеку уважение, вы показываете ему, какое отношение вы хотели бы от него получить.
  - **Хитрость № 8: матрица признательности.** Говоря человеку, что вы его цените, вы проявляете заботу — и когда-нибудь он сможет сделать для вас то же.
  - **Хитрость № 9: первичные ценности.** Показывая человеку, что вы им дорожите, вы даете ему возможность проявить уважение к вашим первичным ценностям.
  - **Хитрость № 10: кладезь историй.** Чем более остроумные, занятые, интересные истории рассказываете вы, тем сильнее собеседник захочет рассказать вам что-нибудь забавное в ответ.
  - **Хитрость № 11: сделайте это своим!** Чем больше вы вдохновляете окружающих следовать за вами, тем скорее они признают в вас лидера.
  - **Хитрость № 12: эффект Франклина.** Чем более личные вещи вы рассказываете собеседнику, тем более откровенным он будет с вами.
  - **Хитрость № 13: работа со страхами.** Если вы сами отличаетесь выдержкой и ведете себя спокойно, вы успокаиваете окружающих и показываете им, как хотели бы, чтобы они вели себя с вами.
  - **Хитрость № 14: гармонизация.** Чем больше вы показываете собеседнику, что он вам интересен, тем больше он будет интересоваться вами.

Вот что нужно делать, чтобы быть популярным: выражайте симпатию окружающим, а находясь с человеком, который вам приятен, помните об эффекте взаимности.

- Начинайте и заканчивайте телефонный разговор фразой «Очень рад, что вы мне позвонили!».
- Начинайте и заканчивайте электронные письма фразой «Очень рад, что вы мне написали!».
- Начинайте и заканчивайте разговор словами «Было очень приятно провести это время с вами!».
- Приглашайте окружающих за свой столик во время обеда, на вечеринке или конференции.
- Когда кто-то становится членом вашей группы, садится за ваш столик или присоединяется к вам на встрече, дайте ему почувствовать, что ему здесь рады.
- А когда этот человек покидает группу, поднимается из-за стола или заканчивает встречу и собирается уходить, поблагодарите его и скажите, что очень цените потраченное на вас время.

Надеюсь, и так понятно: все, о чем я тут говорю, касается только тех, кто вам действительно симпатичен. В основе гармонизации лежит искренность.

## Шаг № 2. Принадлежность

За годы работы на телевидении знаменитая ведущая Опра Уинфри взяла интервью у тысяч людей. Чему же она научилась?

Всех нас объединяет одно желание: чтобы нами дорожили. И молодая мать с ребенком, и предпринимательница из Филадельфии хотят быть любимыми и нужными, чтобы их понимали и защищали — чтобы иметь такие близкие отношения, благодаря которым они будут чувствовать себя по-настоящему живыми<sup>7</sup>.

Самый большой подарок, который мы можем сделать тем, кого встречаем на жизненном пути, — дать им почувствовать, что принимаем их такими, какие они есть. Когда та девочка из начальной школы выбрала меня в свою команду на уроке физкультуры, это было одно из лучших ощущений в моей жизни: меня приняли. Когда она захотела узнать меня поближе, я почувствовала, что меня услышали.

И, наконец, когда мы стали друзьями и каждый день встречались за обедом, я почувствовала, что принадлежу к какому-то кругу, что я не одна.

Почему чувство принадлежности так важно? Сложно говорить об отношениях, ни разу не упомянув классическую пирамиду потребностей Абрахама Маслоу. Согласно ей, у всех людей есть пять основных потребностей, которые должны быть удовлетворены — тогда человек почувствует себя успешным<sup>8</sup>. Вот они.



На первом месте идут наши основные потребности в еде и безопасном жилище, на втором — отношения. Если мы по-настоящему заботимся об окружающих, мы можем *настроиться на их волну*, помогая им удовлетворить свои потребности в трех основных сферах.

### **Любовь / чувство принадлежности к какой-то группе**

- Ищите то, что вас объединяет, и используйте это, чтобы показать собеседнику, что вы его союзник (хитрость № 3).
- Узнайте лучше характер другого человека и проявите уважение к приемлемому для него способу взаимодействия (хитрость № 7).



- Поймите, какой язык признательности близок вашему собеседнику, и начните говорить на нем (хитрость № 8).

### **Уважение**

- Задавайте собеседнику умные вопросы (пересыпая их коммуникативными искорками) о том, кто он и что доставляет ему настоящую радость (хитрость № 3).
- Настройтесь изначально на то, что перед вами интересный собеседник, и старайтесь видеть в нем только хорошее (хитрость № 4).
- Старайтесь расшифровать истинные эмоции собеседника и инициировать честное, глубокое общение (хитрость № 6).
- Покажите свою уязвимость, позволив собеседнику раскрыться перед вами, рассказать о своих страхах и переживаниях (хитрость № 12).

### **Самореализация**

- Старайтесь выявить первичные ценности собеседника и помогите ему осознать их (хитрость № 9).
- Подарите собеседнику веру в собственные идеи и с помощью вопроса «почему» помогите ему определиться с целями (хитрость № 11).
- Постарайтесь найти причину непростого поведения собеседника и вместо того, чтобы осуждать его, помогите ему решить проблему (хитрость № 13).

Улучшая свои коммуникативные навыки, вы помогаете и тем, кто вам дорог, удовлетворить их потребности.

**Примечание.** Вы ощущаете свою принадлежность к какой-то группе? Есть ли в вашем окружении люди, которые дарят вам ощущение, что вас слышат и ценят? Если нет, у меня для вас хорошая новость: существует сообщество людей, которые ждут не дождутся возможности познакомиться с вами. Запустив свой сайт Science of People, я нашла настоящих друзей, которые с ума сходят от тех

возможностей, которые дает изучение людей, обожают проводить социальные эксперименты и пытаются бороться со своей застенчивостью на наших мероприятиях по «антинетворкингу». Зайдите на нашу страничку в Facebook, почитайте наш форум. Мы часто устраиваем встречи, о которых можно узнать в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

### ШАГ № 3. ЛЮБОПЫТСТВО

Дэн Ариели превратил свой травматичный опыт в возможность чему-то научиться. Он не стал заложником воспоминаний о болезненных переживаниях — он заинтересовался феноменом боли. Его желание узнать об этом больше привело его к важнейшим открытиям, которые помогли тысячам пациентов, врачей и медсестер по всему миру. Любопытство превратилось в лекарство.

Возможно, у вас, как и у меня, был болезненный опыт, связанный с социализацией. Может, вы подвергались насмешкам, когда учились в школе. Возможно, вы до сих пор чувствуете, что сверстники не принимают вас.

Исследователи Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе обнаружили, что физическая боль и чувство социальной отверженности задействуют одни и те же зоны мозга<sup>9</sup>. Иными словами, когда нас отвергают, нам больно физически.

Мы провели опрос в Twitter, пытаясь выяснить, что больнее: сломанная рука или разрыв с любимым человеком. Только 24% опрошенных выбрали руку, а остальные 76% сказали, что гораздо больнее расставаться со своей половинкой. Как же защититься от боли, связанной с социальной отверженностью? По моему глубокому убеждению, любопытство — лучшее лекарство.

- Неподдельное любопытство к ближнему невольно рождает коммуникативные искорки.
- Неподдельное любопытство к мотивам собеседника облегчает расшифровку его личной матрицы.

- Неподдельное любопытство к своим отношениям с окружающими помогает найти паттерны, благодаря которым вы будете вести себя мудрее в следующий раз.

Каждое новое взаимодействие — еще одна возможность понять что-то о себе самих и о тех, кто рядом. **Проявление любопытства к другому человеку — один из лучших способов показать, что он вам нравится.**

Мой любимый способ проявить любопытство — провести свой социологический мини-эксперимент. Попробуйте на практике испытать все хитрости, которым я вас научила.

Предлагаю несколько идей для мини-исследований.

- **У вас есть любимая коммуникативная искорка?** Попробуйте в ближайшие несколько недель использовать несколько разных, а затем выберите одну, которая, как покажет практика, действует безотказно.
- **Вспомните свой план социальной игры. Где вам «медом намазано»?** Сходите в три таких места из вашего списка и выберите одно — то, в котором вы чувствуете себя наиболее комфортно.
- **Какая ваша любимая история?** Расскажите в ближайшие выходные друзьям несколько баек из вашего «Кладазья историй» и посмотрите, какие из них особенно придутся по душе.

Какие хитрости показались вам самыми интересными? Выпишите три наиболее понравившихся и проведите мини-эксперимент, чтобы отработать каждую.

**Хитрость:** \_\_\_\_\_

*Мини-эксперимент:* \_\_\_\_\_

**Хитрость:** \_\_\_\_\_

*Мини-эксперимент:* \_\_\_\_\_

**Хитрость:** \_\_\_\_\_

*Мини-эксперимент:* \_\_\_\_\_

Если вам пока не хватает своих идей, изучите еще раз итоги, а также задания, которые я давала в конце каждой главы. Перечитайте то, что написали в разделах «Что я вынес из этой главы». Что бы вам хотелось испытать в первую очередь?

Попробуйте провести мини-эксперимент с теми, кто вам дорог.

- **Ваш «подъемный кран».** Какая хитрость доставит радость этому человеку? Что поможет вам узнать его ближе?
- **Ваш «второй пилот».** Хватит ли у него смелости пуститься на социальные эксперименты вместе с вами? Можете угадать язык признательности друг друга? А хотите сходить куда-нибудь вместе и попробовать использовать коммуникативные искорки? Подумайте, как мог бы выглядеть эксперимент, который вам будет интересно провести вместе.
- **Я.** Хотите поиграть со мной? Я была бы очень рада провести с вами какие-нибудь мини-эксперименты! Ведь мы постоянно тестируем новые вопросы и обкатываем разные варианты поведения в своей лаборатории — можете поучаствовать! Узнайте о подробностях в разделе «Цифровой бонус» на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

Наши мини-эксперименты помогут вам не только узнать что-то новое о себе и об окружающих, но и применить все хитрости, о которых шла речь.

**Примечание.** Надеюсь, пока вы читали книгу, вам не раз приходила в голову мысль: «А сработает ли это в моем случае? Хватит ли у меня смелости попробовать что-нибудь подобное?» Подумайте об этом немного в другом ключе: **как мне сделать так, чтобы я смог применить все это на практике?**

**Любопытство — последняя тема, о которой мне хочется поговорить, моя финальная хитрость, припасенная для вас. Ведь именно любопытство — движущая сила, которая активизирует все ваши навыки и умения, полученные по прочтении книги.**

## ПЕРЕХОДИМ НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ

Как-то раз я разговаривала с Дэном Ариели по телефону и под конец спросила его, какой совет он мог бы дать тем, кто хочет научиться выстраивать более захватывающие взаимоотношения с окружающими. И вот что он мне ответил.

Иногда я летаю куда-нибудь на самолете или участвую в конференции, и непременно найдется человек, который захочет поговорить. Даже если я не в настроении, я точно знаю, что в моих силах сделать так, чтобы разговор удался. Я не могу обвинять собеседника в том, что он мне не интересен. Ведь я сам отвечаю за то, насколько я увлечен беседой. Даже если мы совершенно разные люди и не имеем ничего общего, я обязательно попытаюсь чему-нибудь у него научиться. Если мне не интересно то, что он рассказывает, я попытаюсь найти то, что может привлечь мое внимание. Я искренне убежден в том, что увлекательность наших общения и отношений зависит от нас<sup>10</sup>.

**Вы сами выбираете, как себя вести во время общения.** У вас есть все необходимое, чтобы стать собеседником, от которого не хочется отрываться. Мы и только мы в силах вывести взаимодействие с другим человеком на новый уровень. Так давайте сделаем это!

## ЗАДАНИЯ

1. Выберите три любимые хитрости, о которых вы узнали из этой книги, и постарайтесь провести свой мини-эксперимент, заодно тренируя их.
2. Расскажите человеку, который вам приятен, что вам нравится проводить время с ним.
3. Договоритесь со своим «вторым пилотом» о том, когда и как опробовать новые навыки.

## ОБЗОР ГЛАВЫ

Не старайтесь впечатлить собеседника. Делайте все возможное, чтобы вовлечь его во взаимодействие с вами. «Зажигайте» окружающих, показывая им, что они «зажгли» в вас интерес к ним. Настраиваясь на волну собеседника, вы позволяете ему в вашем присутствии оставаться собой. Чем больше людей нравится нам, тем большему количеству людей нравимся мы.

- Добивайтесь эффекта взаимности, показывая собеседнику, что вам нравится проводить с ним время.
- Дайте собеседнику почувствовать, что вы его приняли в свой круг.
- Пусть вашими взаимоотношениями руководит любопытство.

**Что я вынес из этой главы:** \_\_\_\_\_

# ЧТО ЖЕ ДАЛЬШЕ?

Мои поздравления — вы справились! Давайте еще раз посмотрим, через что мы прошли вместе.

В части I мы говорили о том, как превратить незнакомцев в знакомых, как быстро вызвать доверие к себе и произвести запоминающееся первое впечатление.

В части II я рассказала вам, как читать лица, чтобы понять потребности собеседников и научиться предсказывать их поведение.

В части III мы выясняли, как сохранить отношения до конца дней, как рассказывать истории, показывать свою уязвимость и вовлекать окружающих в то, что вы делаете, давая им возможность проявить свои таланты и умения.

Ваши отношения только выиграют, стоит вам начать использовать все эти премудрости.

Как однажды сказал Альберт Эйнштейн, «информация — это не знание. Единственный источник знаний — это опыт». Безусловно, здорово, что вы прочли эту книгу, но я бы хотела, чтобы вы теперь научились применять все это на практике. Откройте тест на коммуникативную грамотность, который я предлагала в начале, и пройдите его еще раз. Его можно делать раз в год, чтобы проверить, помните ли вы то, о чем прочли в этой книге.





## ПРИЛОЖЕНИЕ

# КАРТОЧКИ С МИКРОВЫРАЖЕНИЯМИ

Хотите потренироваться распознавать микровыражения? Мы подготовили для вас специальные карточки, которые можно вырезать и сверяться с ними, пока вы смотрите телевизор или разговариваете с друзьями. Узнайте о подробностях на нашем сайте [www.ScienceofPeople.com/toolbox](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox).

## ЗЛОСТЬ

- Вертикальная межбровная складка.
- Напряженное нижнее веко.
- Плотно сжатые или вытянутые в тонкую линию губы.





# ПРЕЗРЕНИЕ



- Поднятый уголок рта.
- Скошенные в одну сторону глаза.
- Разворот тела в противоположную от собеседника сторону.

# СЧАСТЬЕ



- Уголки губ приподняты.
- Щеки округлены.
- «Гусиные лапки» вокруг глаз.

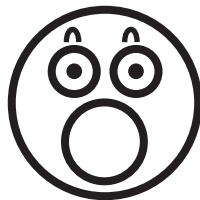


# СТРАХ



- Брови вытянуты в прямую линию.
- Верхнее веко приподнято.
- Рот приоткрыт, уголки губ растянуты.

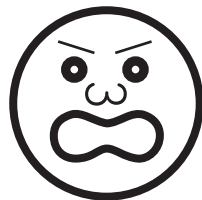
# УДИВЛЕНИЕ



- Приподнятые округленные брови.
- Приподнятые веки, видны белки глаз.
- Опущенная нижняя челюсть.



# ОТВРАЩЕНИЕ



- Сморщенный нос.
- Приподнятые щеки.
- Приподнятая нижняя губа.

# ГРУСТЬ



- Сведенные вместе, опущенные брови.
- Опущенные уголки губ.
- Опущенная челюсть.





# БЛАГОДАРНОСТИ

О, мой потрясающий муж! Он всегда мой первый «подопытный кролик» и последний, кому я хоть что-то объясняю. Хочу поблагодарить его в первую очередь. Спасибо тебе огромное, что по понедельникам предоставлял телевизор в мое распоряжение, чтобы я могла посмотреть шоу «Холостяк» — правда, это только для работы! Благодарю тебя за то, что позволил мне заниматься моей сумасшедшей, требующей мужества, необыкновенной карьерой и неизменно поддерживал меня все это время.

Огромная благодарность моему невероятному агенту, Дэвиду Фьюгейту, который поддержал мои первые шаги в этом прекрасном приключении. И огромное спасибо всей команде Portfolio! Особенно моему неутомимому редактору, Ники Пападопулос, которая была рядом все время создания этой книги и помогла мне осознать ее потенциал. Мне невероятно повезло с тобой, а также с Ли Трауборст — моими партнерами в работе над этой книгой.

Я также хочу поблагодарить моего фотографа, оператора и друга Мэгги Керклэнд, чей гений угадывается в многочисленных фотографиях, сделанных для этой книги. Именно ей я обязана фотографиями на обложке. Ты потрясающая, мне страшно повезло работать с тобой! Благодарю от всего сердца Мадлен Рузвельт, которая отвечала за макияж и укладку для моей фотографии на обложку; Робин Аллен — за выбранный для меня стиль, Кристофера Серджио — за дизайн. Спасибо всем потрясающим моделям, которые позировали для этой книги: Максус Дабовы, Ориону Брэдшоу, Пейдж Хендрикс Бакнер, Лейси Керклэнд, Скотту Эдвардсу и Даниэль Бейкер.

Спасибо команде, работающей в CreativeLive: Чейзу Джарвису, Кимберли Мерфи, Брайану Лемосу, Мэг Гэймен, Крису Дженнингсу и Кенне Клостерман за то, что помогли мне разработать мой курс

и составить учебное расписание, а также за то, что помогали мне расти над собой как учителю. Хочу выразить отдельную благодарность Крису Гильбо, Джордану Харбингеру, Тамми Эрнандесу и Хелен Раптис, которые позволили мне воспользоваться их платформой для выступлений и поделиться самым сокровенным с их аудиторией.

Спасибо всем тем замечательным людям, которые дали мне интервью для этой книги: Арильду Реммерайту, Льюису Хоузу, Джефферу Карийо Тоскано, доктору Полу Экмену, Ричарду Николози, Пейдж Хендрикс Бакнер, Бойду Варти, Фрэнку Уоррену, Николь Паон, Марку Гордону, Кристи Дрэгон, Сочиль Гонсалес и Дэну Ариели. Ваши истории в корне меняют мир. Спасибо также Мэтту Скотту, Марку Гоулстону, Эмили Макдауэлл и Джею Уэсту.

Спасибо моим вдохновителям, которые следили за тем, чтобы я уложилась в сроки, читали выдержки отдельных глав и встречались со мной, чтобы обсудить потрясающие идеи покорения мира: Дэвиду Молдауэру, Стефани Зито, доктору Саманте Броуди, Девани Фримен, Джамари Милкович, Таре Джентиле, Ами Ямаде, Эмили Триггс, Дженни Тригг, Элизабет Зиг, Гидеону Арому, Серсдей Брэм, Кэри Чепин, Кэти Лэйн, Шону Оглу, Тайлеру Тервоорену, Майку Паккьоне, Чарли Гилки, Алексу Францену, Дэвиду Нигилу, Джиму Хопкинсону и Заку Сухину, которые помогли мне найти информацию о необходимых исследованиях. Спасибо также Эрин Адамс, Деннису Янгу и всей команде, работающей в Udeму\*, которые предоставили мне мою первую онлайн-платформу для запуска онлайн-курсов.

Огромное спасибо моей замечательной команде Science of People. Итак, по порядку: Даниэль Бейкер за то, что прочла каждую строчку этой книги, всегда оказывала мне поддержку, за то, что в ее лице я всегда нахожу верного друга и коллегу. Ты гений, и я жду не дождусь возможности помочь тебе так же, как ты помогла мне. Спасибо Хейли Лучич, Хосе Пина, Робби Смиту, Эмили Ландберг, Элли Ву, Бену Куку, Лорен Фримен, Нику Потетес и Марии Байас за те многочисленные

---

\* Udeму — онлайн-курсы (платные и бесплатные), охватывающие множество разных направлений — от языков и бизнеса до дизайна. Есть интерфейсы на русском языке. *Прим. перев.*

## БЛАГОДАРНОСТИ

часы, которые мы провели вместе, за ваш творческий подход к делу и умение достигать целей, поставленных Science of People. Хочу также поблагодарить наших стажеров и специалистов по языку тела, работающих по всему миру и распространяющих свои знания на такую широкую аудиторию. Вы выводите нашу работу на новый, более высокий уровень.

Спасибо моим друзьям, которые не только были вынуждены терпеть меня, пока я работала над книгой, но и позволяли проводить на них эксперименты: Марго Аарон, Лейси Керклэнд, Бреннану Потетесу, Эду Пайперу, Бари Туретцки, Джону Бойлстону, Анне-Лорен Бойлстон, Стивену Скотту, Кристин Келли, А. Алли, Келли Алли, Тони Даль Понте, Эрин Георгеадис, Эмили Оккипинти и Алексу Оккипинти, Гвен Хикмонд, Пэм Поттс и Тейт Ньюберг.

Спасибо моим родным за то, что дарили мне свою любовь и поддержку на протяжении многих лет, полных стресса и неловких ситуаций; а также за лучшее образование, которое девочка могла получить, учась в школе Мальборо, а затем в университете Эмори. Во время написания этой книги я использовала каждую крупницу знаний, которые получила на курсах писательского мастерства, уроках психологии и естествознания. Люблю вас, Анита Фист, Ванс ван Петтен, Стейси ван Петтен, Кортни ван Петтен, Халей ван Петтен, Роберт Форрест и Линдси Форрест. И спасибо Деборе Эдвардс, Ричарду Эдвардс и Лауре Эдвардс за их гостеприимство.

И, наконец, я хотела бы поблагодарить всех читателей Science of People. То есть вас! Спасибо вам, что позволили мне попробовать новые коммуникативные искорки на вас. Спасибо, что вы участвовали во всех моих странных опросах в Twitter и на моем сайте. Спасибо, что позволили мне понюхать вас, когда я проводила свой эксперимент о воздействии феромонов. Спасибо, что разрешили снять вас на камеру, задать вопросы и протестировать на вас необычные вещи. Я не смогла бы написать эту книгу, если бы вы не были такими храбрыми и готовыми помочь!

# ПРИМЕЧАНИЯ

## ГЛАВА 1. КОНТРОЛЬ

1. McCullough D. G. Truman. New York: Simon & Schuster, 1992; The Autobiography of Harry S. Truman / Robert H. Ferrell, ed. Boulder, CO: Colorado Associated University Press, 1980; Memoirs by Harry S. Truman. New York: Konecky & Konecky, 1955. P. 68; Walsh K. T. Celebrity in Chief: A History of the Presidents and the Culture of Stardom. New York: Routledge, 2015.
2. Powell-Morse A. A Historical Profile of the NBA Player: 1947–2015 / Data Visualizations from SeatSmart (blog). March 4, 2015 // <https://seatsmart.com/blog/history-of-the-nba-player/>.
3. Там же.
4. Все исследования нашей компании Science of People проводятся в цифровом формате. Если кто-то хочет поучаствовать в опросах и экспериментах, нужно зайти на наш сайт [www.ScienceofPeople.com](http://www.ScienceofPeople.com). Благодаря такому подходу у нас есть возможность получить большую, мультинациональную выборку, где представлены разные жизненные истории, расы, религии. Так мы получаем невероятно разнообразные данные.
5. Wild B., Erb M., Bartels M. Are Emotions Contagious? Evoked Emotions While Viewing Emotionally Expressive Faces: Quality, Quantity, Time Course and Gender Differences // *Psychiatry Research*. 2001. June 1. Vol. 102. No. 2. Pp. 109–124 // doi:10.1016/s0165-1781(01)00225-6.
6. Ученые выяснили, что, если у нас есть один счастливый друг, мы с вероятностью 34% будем чувствовать себя счастливее благодаря ему. Fowler J. H., Christakis N. A. Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network: Longitudinal Analysis over 20 Years in the Framingham Heart Study // *British Medical Journal*. 2008. December 5. Vol. 337 // doi:10.1136/bmj.a2338.
7. Surakka V., Hietanen J. K. Facial and Emotional Reactions to Duchenne and Non-Duchenne Smiles // *International Journal of Psychophysiology*. 1998. June 29. Vol. 29. No. 1. Pp. 23–33 // doi:10.1016/s0167-8760(97)00088-3.
8. Wild B., Erb M., Eyb M. et al. Why Are Smiles Contagious? An FMRI Study of the Interaction Between Perception of Facial Affect and Facial Movements //

- Psychiatry Research: Neuroimaging. 2003. May 1. Vol. 123. No. 1. Pp. 17–36 // doi:10.1016/s0925-4927(03)00006-4.
9. Schrodt P. Lady Gaga Discovered How to Be Happy When She Started Saying One Word a Lot More Often // Business Insider. 2015. October 30 // <http://www.businessinsider.com/lady-gaga-yale-speech-2015-10>.
  10. Truman, Memoirs, p. 68.

## ГЛАВА 2. ПЛЕНЯЙТЕ

1. Oestreich J. R. Have Baton, Will Travel // New York Times. 2005. April 24 // [http://www.nytimes.com/2005/04/24/arts/music/have-baton-will-travel.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2005/04/24/arts/music/have-baton-will-travel.html?_r=1).
2. Арильд Реммерайт, телефонное интервью, 12 апреля 2016 года.
3. Oestreich, Have Baton, Will Travel.
4. George B., Sims P. True North: Discover Your Authentic Leadership. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2007.
5. Ambady N., Rosenthal R. Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis // Psychological Bulletin. 1992. March. Vol. 111. No. 2. Pp. 256–274 // doi:10.1037/0033-2909.111.2.256.
6. Ambady N., Rosenthal R. Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness // Journal of Personality and Social Psychology. 1993. Vol. 67. No. 3. Pp. 431–444.
7. Gifford R., Ng Cheuk Fan, Wilkinson M. Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments // Journal of Applied Psychology. 1985. November. Vol. 70. No. 4. Pp. 729–736 // doi:10.1037/0021-9010.70.4.729.
8. McEvily B., Zaheer A. Does Trust Still Matter? Research on the Role of Trust in Inter-Organizational Exchange // Organization Science. 1998. Vol. 9. No. 2 // doi:10.1287/orsc.9.2.141.
9. Tracy J. L., Matsumoto D. The Spontaneous Expression of Pride and Shame: Evidence for Biologically Innate Nonverbal Displays // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2008. August 19. Vol. 105. Pp. 11655–11660 // doi:10.1073/pnas.0802686105.
10. The Liberators International YouTube page, по состоянию на август 2017 года. <https://www.youtube.com/channel/UCIgioJL7U-TVk2Lf7xg5b4Q>.
11. Джей Уэст, интервью по электронной почте, 9 января 2016 года.
12. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. М. : Эксмо, 2006.

13. Argyle M., Dean J. Eye-Contact, Distance and Affiliation // *Sociometry*. 1965. September. Vol. 28. No. 3. Pp. 289–304 // doi:10.2307/2786027.
14. Brown B. *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. New York: Gotham Books, 2012.

### ГЛАВА 3. БУДЬТЕ ИСКРОМЕТНЫ

1. Seeman P. Chapter 1: Historical Overview: Introduction to the Dopamine Receptors // *The Dopamine Receptors* / K. A. Neve, R. Neve, ed. New York: Springer, 1997. Pp. 1–22.
2. Медина Дж. *Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Bunzeck N., Düzal E. Absolute Coding of Stimulus Novelty in the Human Substantia Nigra/VTA // *Neuron*. 2006. August 3. Vol. 51. No. 3. Pp. 369–379 // doi:10.1016/j.neuron.2006.06.021.
4. Knutson B., Cooper J. C. The Lure of the Unknown // *Neuron*. 2006. August 3. Vol. 51. No. 3. Pp. 280–282 // doi:10.1016/j.neuron.2006.07.017.
5. Novelty Aids Learning // *University College London News*. 2006. August 2 // <http://www.ucl.ac.uk/news/news-articles/news-releases-archive/newlearning>.
6. Rudder C. Exactly What to Say in a First Message // *OkTrends (blog)*. 2009. September 14 // <http://blog.okcupid.com/index.php/online-dating-advice-exactly-what-to-say-in-a-first-message/>; Rudder C. 6 Data-Driven Dating Facts from OkCupid CEO Sam Yagan // *BigThink*, <http://bigthink.com/the-voice-of-big-think/6-data-driven-dating-facts-from-okcupid-ceo-sam-yagan>.
7. Santos M. D., Leve C., Pratkanis A. R. Hey Buddy, Can You Spare Seventeen Cents? Mindful Persuasion and the Pique Technique // *Journal of Applied Social Psychology*. 1994. May. Vol. 24. No. 9. Pp. 755–764 // doi:10.1111/j.1559-1816.1994.tb00610.x.
8. Carmody D. P., Lewis M. Brain Activation When Hearing One's Own and Others' Names // *Brain Research*. 2006. September 7. Vol. 1116. No. 1. Pp. 153–158 // doi:10.1016/j.brainres.2006.07.121.
9. Смолл Г. *Библия памяти*. М. : АСТ, 2008.

### ГЛАВА 4. В СВЕТЕ ПРОЖЕКТОРА

1. Tamir D. I., Mitchell J. P. Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2012. May 22. Vol. 109. No. 21. Pp. 8038–8043 // doi:10.1073/pnas.1202129109.

2. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Л. : Лениздат, 1991.
3. Alfred P. Sloan Jr. Dead at 90; G.M. Leader and Philanthropist // On This Day, New York Times Learning Network, February 18, 1966 // <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0523.html>; Слоун А. Мои годы в General Motors. М. : Эксмо, 2017; Sloan A. P., Sparkes B. *Adventures of a White-Collar Man*. New York: Doubleday, Doran, 1941.
4. Drucker P. What Makes an Effective Executive // Harvard Business Review, June 2004 // <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>.
5. Эмили Макдауэлл, интервью по электронной почте, 19 апреля 2016 года.
6. Miles G. *Classical Mythology in English Literature: A Critical Anthology*. London: Routledge, 1999. P. 326.
7. Bryan C. J., Walton G. M., Rogers T., Dweck C. S. Motivating Voter Turnout by Invoking the Self // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2011. Vol. 108. No. 31. Pp. 2653–2656.
8. Shang J., Croson R. A Field Experiment in Charitable Contribution: The Impact of Social Information on the Voluntary Provision of Public Goods // The Economic Journal. 2009. October. Vol. 119. No. 540. Pp. 1422–1439 // doi:10.1111/j.1468-0297.2009.02267.x.
9. Crum A. J., Langer E. J. Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect // Psychological Science. 2007. Vol. 18. No. 2. Pp. 165–171 // doi:10.1111/j.1467-9280.2007.01867.x.
10. Rosenthal R., Jacobson L. *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.
11. Babad E. Y., Inbar J., Rosenthal R. Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of Biased and Unbiased Teachers // Journal of Educational Psychology. 1982. August. Vol. 74. No. 4. Pp. 459–474 // doi:10.1037/0022-0663.74.4.459.
12. Schrank W. R. The Labeling Effect of Ability Grouping // Journal of Educational Research. 1968. Vol. 62. No. 2. Pp. 51–52 // doi:10.1080/00220671.1968.10883758.
13. McNatt D. B. Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result // Journal of Applied Psychology. 2000. April. Vol. 85. No. 2. Pp. 314–322 // doi:10.1037/0021-9010.85.2.314.

## ГЛАВА 5. ИНТРИГУЙТЕ

1. Howes L. *The School of Greatness: A Real-World Guide for Living Bigger, Loving Deeper, and Leaving a Legacy*. Emmanus, PA: Rodale, 2015.
2. Льюис Хоуз, телефонное интервью с автором, 19 февраля 2016 года.
3. Howes, *School of Greatness*.

4. International Encyclopedia of the Social Sciences, Encyclopedia.com, Similarity/Attraction Theory, 2008 // <http://www.encyclopedia.com/social-sciences/applied-and-social-sciences-magazines/similarityattraction-theory>.
5. Berscheid E., Walster E. H. Interpersonal Attraction. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969. Pp. 69–91.
6. Emswiller T., Deaux K., Willits J. E. Similarity, Sex, and Requests for Small Favors // Journal of Applied Social Psychology. 1971. September. Vol. 1. No. 3. Pp. 284–291 // doi:10.1111/j.1559-1816.1971.tb00367.x.

## ГЛАВА 6. РАСШИФРОВЫВАЙТЕ

1. Ekman P., Friesen W. V. Nonverbal Leakage and Clues to Deception // Psychiatry. 1969. February. Vol. 32. No. 1 // doi:10.1037/e525532009-012.
2. Экман П. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. СПб. : Питер, 2016.
3. Экман П., Фризен У. Узнай лжеца по выражению лица. СПб. : Питер, 2016.
4. San Francisco State University. Facial Expressions of Emotion Are Innate, Not Learned // ScienceDaily. 2008. December 30 // <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/12/081229080859.htm>.
5. Экман, Фризен, «Узнай лжеца...».
6. Было только одно исключение: жители Новой Гвинеи не увидели разницы между микровыражением страха и удивления.
7. Экман, Фризен, «Узнай лжеца...».
8. Там же.
9. Willis J., Todorov A. First Impressions: Making Up Your Mind after a 100-Ms Exposure to a Face // Psychological Science. 2006. July. Vol. 17. No. 7. Pp. 592–598 // doi:10.1111/j.1467-9280.2006.01750.x.
10. Todorov A., Porter J. M. Misleading First Impressions: Different for Different Facial Images of the Same Person // Psychological Science. 2014. May 27. Vol. 25. No. 7. Pp. 1404–1417 // doi:10.1177/0956797614532474.
11. Buck R. Nonverbal Behavior and the Theory of Emotion: The Facial Feedback Hypothesis // Journal of Personality and Social Psychology. 1980. May. Vol. 38. No. 5. Pp. 811–824 // doi:10.1037/0022-3514.38.5.811.

## ГЛАВА 7. РЕШАЙТЕ

1. Kotter J. P. What Leaders Really Do // Harvard Business Review, December 2001 // <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>.



2. The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives / J. S. Wiggins, ed. New York: Guilford Press, 1996; Digman J. M. Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model // *Annual Review of Psychology*. 1990. February. Vol. 41. No. 1. Pp. 417–440 // doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221; Matthews G., Deary I. J., Whiteman M. C. Personality Traits. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003; Poropat A. E. A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance // *Psychological Bulletin*. 2009. Vol. 135. No. 2. Pp. 322–338 // doi:10.1037/a0014996; Personality Research, Methods, and Theory: A Festschrift Honoring Donald W. Fiske / D. W. Fiske, P. E. Shrout, S. T. Fiske, eds. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1995.
3. Roberts B. W., Kuncel N. R., Shiner R. et al. The Power of Personality: The Comparative Validity of Personality Traits, Socioeconomic Status, and Cognitive Ability for Predicting Important Life Outcomes // *Perspectives on Psychological Science*. 2007. December. Vol. 2. No. 4. Pp. 313–345 // doi:10.1111/j.1745-6916.2007.00047.x.
4. Wiggins, Five-Factor Model.
5. Gosling S. Snoop: What Your Stuff Says About You. New York: Basic, 2008.
6. Biesanz J. C., Human L. J., Paquin A.-C. et al. Do We Know When Our Impressions of Others Are Valid? Evidence for Realistic Accuracy Awareness in First Impressions of Personality // *Social Psychological and Personality Science*. 2011. January 19. Vol. 2. No. 5. Pp. 452–459 // doi:10.1177/1948550610397211.
7. Вуд П. Как вызвать симпатию. Минск : Попурри, 2013.
8. Olivola C. Y., Funk F., Todorov A. Social Attributions from Faces Bias Human Choices // *Trends in Cognitive Sciences*. 2014. November. Vol. 18. No. 11. Pp. 566–570.
9. Winerman L. “Thin Slices” of Life // *Monitor on Psychology*. March 2005 // <http://www.apa.org/monitor/mar05/slices.aspx>.
10. Back M. D., Stopfer J. M., Vazire S. et al. Facebook Profiles Reflect Actual Personality, Not Self-Idealization // *Psychological Science*. 2010. January. Vol. 21. No. 3. Pp. 372–374 // doi:10.1177/0956797609360756.

## ГЛАВА 8. БУДЬТЕ БЛАГОДАРНЫ

1. Чепмен Г. Пять языков любви. Как выразить любовь вашему спутнику. СПб. : Библия для всех, 2015.
2. Клифтон Д. О., Рат Т. Сила оптимизма. Почему позитивные люди живут дольше. М. : Альпина Паблишер, 2014.

3. Branham L. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: American Management Association, 2005.
4. SHRM-Globoforce Survey: Companies Need to Fine Tune Employee Recognition and Engagement Efforts / Society for Human Resource Management. 2012. April 12 // <http://www.shrm.org/about/pressroom/pressreleases/pages/shrmgloboforce2012pressreleasepollengagementrecognition.aspx>.
5. Gallup. *Employee Recognition: Low Cost, High Impact, Attractiveness* // Gallup.com. 2016. June 28 // <http://www.gallup.com/businessjournal/193238/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>.
6. Чепмен, «Пять языков любви».
7. Gottman J. M. *The Science of Trust: Emotional Attunement for Couples*. New York: W. W. Norton, 2011.
8. Buehlman K. T., Gottman J. M., Katz L. F. How a Couple Views Their Past Predicts Their Future: Predicting Divorce from an Oral History Interview // *Journal of Family Psychology*. 1992. Vol. 5, No. 3–4. Pp. 295–318 // doi:10.1037/0893-3200.5.3-4.295.
9. Gottman, *Science of Trust*, 155.

## ГЛАВА 9. ЦЕНИТЕ ЛЮДЕЙ

1. Varty B. *Cathedral of the Wild: An African Journey Home*. New York: Random House, 2014.
2. Бойд Варти, интервью с автором, 26 декабря 2015 года; интервью по телефону, 14 января 2016 года.
3. Varty, *Cathedral of the Wild*.
4. U. G. Foa, J. Converse Jr., K. Y. Törnblom, E. B. Foa, eds. *Resource Theory: Explorations and Applications*. San Diego: Academic Press, 1993.
5. Foa U. G., Foa E. B. *Resource Theory of Social Exchange*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1975.
6. Wiggins J. S., Trapnell P. D. A Dyadic-Interactional Perspective on the Five-Factor Model // *The Five-Factor Model of Personality*, ed. J. S. Wiggins. New York: Guilford Press, 1996. Pp. 88–162.
7. Эту историю рассказывают многие новички, когда попадают на семинары по построению отношений.
8. McAdams D. P. *The Psychology of Life Stories* // *Review of General Psychology*. 2000. Vol. 5. No. 2. Pp. 100–122 // doi:10.1037/1089-2680.5.2.100.
9. Varty, *Cathedral of the Wild*.

## ГЛАВА 10. ПОЧУВСТВУЙТЕ СВЯЗЬ

1. God's Generals: Vol 7, DVD / Roberts Liardon; New Kensington, PA: Whitaker House.
2. Николь Паон, живое выступление. 19 мая 2016 года.
3. Николь Паон, интервью по телефону, 11 ноября 2015 года.
4. Bissonnette Z. *The Great Beanie Baby Bubble: Mass Delusion and the Dark Side of Cute*. New York: Penguin Group, 2015.
5. Stephens G. J., Silbert L. J., Hasson U. *Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication* // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010. August 10. Vol. 107. No. 32. Pp. 14425–14430 // doi:10.1073/pnas.1008662107.
6. Cain S. *The Power of Introverts*. Видео с конференции TED, 19:04, февраль 2012 года, [https://www.ted.com/talks/susan\\_cain\\_the\\_power\\_of\\_introverts?language=en](https://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts?language=en).
7. Van Edwards V., Smith R., *The Secret Behind How the New York Times Creates Viral Articles* // *Science of People*, April 2016 // <http://www.scienceofpeople.com/NYT>.

## ГЛАВА 11. ВСЕЛЯЙТЕ УВЕРЕННОСТЬ

1. Кристи Дрэгон, телефонное интервью с автором, 17 февраля 2016 года.
2. Norton M. I., Mochon D., Ariely D. *The 'IKEA Effect': When Labor Leads to Love* // *Journal of Consumer Psychology*. 2012. July. Vol. 22. No. 3. Pp. 453–460 // doi:10.1016/j.jcps.2011.08.002.
3. Langer E. J., Blank A., Chanowitz B. *The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction* // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1978. Vol. 36. No. 6. Pp. 635–642 // doi:10.1037/0022-3514.36.6.635.
4. Fernandez J. A. *SXSW Q&A: 'Source Code' Producer Mark Gordon* // *Hollywood Reporter*, 2011, March 11 // <http://www.hollywoodreporter.com/risky-business/sxsw-qa-source-code-producer-166959>.
5. Zax D., *'Ray Donovan' Producer Mark Gordon on How to Leave Good Things Alone*, Co.Create (blog), Fast Company, July 11, 2014, <http://www.fastcocreate.com/3032879/most-creative-people/ray-donovan-producer-mark-gordon-on-how-to-leave-good-things-alone>.
6. Там же.
7. Franke N., Schreier M. *Why Customers Value Self-Designed Products: The Importance of Process Effort and Enjoyment* // *Journal of Product*

- Innovation Management. 2010. December. Vol. 27. No. 7: Pp. 1020–1031 // doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00768.x.
8. How Lululemon's CEO Learned to Lead. CNNMoney video, :56, по состоянию на август 2017 года // [http://money.cnn.com/video/news/2011/10/28/best\\_advice\\_christina\\_day.cnnmoney](http://money.cnn.com/video/news/2011/10/28/best_advice_christina_day.cnnmoney).
  9. Браун Б. Великие дерзания. СПб. : Азбука Бизнес, Азбука Аттикус, 2014.
  10. Fernandez, SXSW Q&A.

## ГЛАВА 12. БУДЬТЕ ОТКРОВЕННЫ

1. Фрэнк Уоррен, телефонное интервью, 12 ноября 2015 года.
2. Gilovich T., Husted Medvec V., Savitsky K. The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One's Own Actions and Appearance // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000. Vol. 78. No. 2. Pp. 211–222 // doi:10.1037/0022-3514.78.2.211.
3. Там же.
4. Elliot Aronson, Ben Willerman, and Joanne Floyd. The Effect of a Pratfall on Increasing Interpersonal Attractiveness // *Psychonomic Science* 4. No. 6 (June 1966). Pp. 227–28, doi:10.3758/bf03342263.
5. Там же.
6. Уайзмен Р. 59 секунд, которые изменят вашу жизнь. М. : Центрполиграф, 2011.
7. Jecker J., Landy D. Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour // *Human Relations*. 1969. August. Vol. 22. No. 4. Pp. 371–378 // doi:10.1177/001872676902200407.
8. Regan D. T. Effects of a Favor and Liking on Compliance // *Journal of Experimental Social Psychology*. 1971. Vol. 7. No. 6. Pp. 627–639 // doi:10.1016/0022-1031(71)90025-4.

## ГЛАВА 13. НЕ ДАВАЙТЕ СЕБЯ В ОБИДУ

1. Сочиль Гонсалес, телефонное интервью от 14 января 2016 года.
2. LeDoux J. E., Phelps E. A. Emotional Networks in the Brain // *Handbook of Emotions*, 3rd ed. / M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, L. Feldman Barrett, eds. New York: Guilford Press, 2010. Pp. 159–179; Dbiec J., LeDoux J. The Amygdala and the Neural Pathways of Fear // *Post-Traumatic Stress Disorder* / P. J. Shiromani, J. E. LeDoux, T. M. Keane, eds. New York: Humana Press, 2009. Pp. 23–38.

3. Benson E. The Synaptic Self // *Monitor on Psychology*. November 2002 // <http://www.apa.org/monitor/nov02/synaptic.aspx>.
4. Там же.
5. Там же.
6. Там же.
7. Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
8. Сочиль Гонсалес, телефонное интервью от 14 января 2016 года.

## ГЛАВА 14. ВОВЛЕКАЙТЕ

1. Shani A. What It Feels like to Know What We're All Thinking // *Haaretz*, April 5, 2012 // <http://www.haaretz.com/israel-news/what-it-feels-like-to-know-what-we-re-all-thinking-1.422824>.
2. Ariely D. Our Buggy Moral Code. Видео с конференции TED, снято в феврале 2009 года, текст и видео Adobe Flash, 16:13, TED2009. Long Beach Performing Arts Center, Long Beach, CA, March 2009 // [https://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_on\\_our\\_buggy\\_moral\\_code/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/dan_ariely_on_our_buggy_moral_code/transcript?language=en).
3. Zerubavel N., Bearman P. S., Weber J., Ochsner K. N. Neural Mechanisms Tracking Popularity in Real-World Social Networks // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2015. December. Vol. 112. No. 49. Pp. 15072–15077 // doi:10.1073/pnas.1511477112.
4. Leahy M. M. Are You Social? // *Times-Herald* (Vallejo, CA), December 17, 1998. Оpubл. 23 июня 2016 года // [http://www.sq.4mg.com/traits\\_2437.htm#z](http://www.sq.4mg.com/traits_2437.htm#z).
5. Сандерс Т. Фактор личной привлекательности. Минск : Попурри, 2006.
6. Montoya R. M., Horton R. S. The Reciprocity of Liking Effect // *The Psychology of Love* / M. Paludi, ed. Santa Barbara, CA: Praeger, 2012. Pp. 39–57.
7. Winfrey O. *What I Know for Sure*. New York: Flatiron Books, 2014.
8. Maslow A. A Theory of Human Motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. Pp. 370–396.
9. Eisenberger N. I., Lieberman M. D., Williams K. D. Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion // *Science*. 2003. Vol. 302. No. 5643. P. 290 // doi:10.1126/science.1089134.
10. Дэн Ариели, телефонное интервью, 1 апреля 2016 года.

**ДОБИВАТЬСЯ**

**ЦЕЛЕЙ**

**ИСКАТЬ СВОЕ**

**ПРИЗВАНИЕ**

**ВОПЛОЩАТЬ**

**МЕЧТЫ**

**МИФ** Саморазвитие

Все книги  
по саморазвитию:  
[mif.to/samorazvitie](https://mif.to/samorazvitie)

Узнавай первым  
о новых книгах,  
скидках и подарках  
из нашей рассылки  
[mif.to/letter](https://mif.to/letter)

#mifbooks    

*Научно-популярное издание*

**Эдвардс Ванесса ван**

## **Наука общения**

**Как читать эмоции, понимать намерения  
и находить общий язык с людьми**

Руководитель редакции *Артём Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн переплета *А-2-О (a-2-o.ru)*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Мария Кантурова, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

[www.facebook.com/mifbooks](http://www.facebook.com/mifbooks)

[www.vk.com/mifbooks](http://www.vk.com/mifbooks)

Существуют скрытые принципы человеческого поведения. Этим принципам не учат в школе, но часто именно они определяют, преуспеем ли мы на работе и в личной жизни или нет. Освоить их под силу каждому — достаточно овладеть приемами Ванессы ван Эдвардс, спикера и писателя, основателя лаборатории The Science of People. **Ванесса была очень застенчивой, но сейчас она с этим справилась. И помогли ей хитрости и лайфхаки, о которых она рассказывает в книге.**

Итак, вы научитесь:

- считывать эмоции и производить незабываемое первое впечатление — на собеседовании, переговорах или романтическом свидании;
- разговаривать с руководителем о повышении зарплаты и взаимодействовать с коллегами и клиентами;
- быстро считывать эмоции и находить общий язык с любым человеком;
- флиртовать и избегать недопонимания с партнером.

Попробуйте. Это просто.

ISBN 978-5-00117-008-2



9 785001 170082 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

 Like [facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

 [vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)

 [instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)