

Оливия Фокс Кабейн

ХАРИЗМА

Как влиять,
убеждать

И ВДОХНОВЛЯТЬ



Введение

МЭРИЛИН МОНРО ЗАХОТЕЛОСЬ кое-что доказать.

Стоял один из солнечных летних дней 1955 г. в Нью-Йорке. В сопровождении редактора журнала и личного фотографа Мэрилин зашла на Центральный вокзал. В разгар рабочего дня на платформах толпилось множество людей, и никто из них не обратил ни малейшего внимания на одиноко стоящую Мэрилин, пока та терпеливо ждала свою электричку. Раздался знакомый щелчок фотоаппарата, когда женщина вошла в вагон, заняв место в углу. Ее так никто и не узнал.

Мэрилин хотела продемонстрировать, что может запросто превратиться либо в блистательную Монро, либо в обыкновенную, ничем не примечательную Норму Джин Бейкер. В метро она, естественно, была Нормой Бейкер. Но когда вновь вышла на шумные нью-йоркские тротуары, решила вновь превратиться в Мэрилин, кумира миллионов. Обернувшись и словно поддразнивая, она спросила у своего фотографа: «Так вы хотите видеть ее?» При этом со стороны Мэрилин не было никаких величественных жестов: она лишь «слегка взъерошила себе волосы и встала в знакомую позу».

Благодаря столь нехитрой перемене Монро моментально обрела магнетическую притягательность для окружающих. Казалось, из нее струится некая аура волшебства, и все вокруг замерло. Время тоже остановилось, как и люди вокруг, которые заморгали в изумлении, поскольку внезапно узнали любимую кинозвезду. Она была среди них, совсем рядом, и до нее можно было дотянуться рукой! Мэрилин немедленно обступили восторженные поклонники, и фотографу «понадобилось несколько волнительных минут», чтобы протиснуться к ней и помочь вырваться из стремительно растущей толпы.

Харизма всегда была интригующей и спорной темой. Когда на конференциях или вечеринках я говорю о том, что «преподаю харизму», то все сразу оживляются и зачастую восклицают: «Но я-то думал, что харизма — это нечто такое, что либо у вас есть, либо нет». Некоторые рассматривают харизму как несправедливое преимущество, другие стремятся ее постичь, но при этом *НИКТО* не остается равнодушным. И они правы.

Харизматичные люди, так или иначе, оказывают воздействие на наш мир: начинают ли они новые проекты, учреждают новые компании или создают новые империи.

Вы когда-нибудь задавались вопросом, каково это — быть столь же притягательным, как Билл Клинтон, или столь же очаровательным, каким был Стив Джобс? Считаете ли вы, что уже обладаете некоторой харизмой, и хотели бы поднять ее на новый уровень? Или вы уже какое-то время втайне мечтали о таком волшебстве, но при этом думаете, что не относитесь к харизматическому типу личности? На этот счет у меня для вас есть хорошие новости: харизма — это навык, который вам вполне по силам изучить и отработать на практике.

Что даст вам харизма?

Вообразите, насколько изменилась бы ваша жизнь, если бы вы знали, что в тот момент, когда вы войдете в любое помещение, вас немедленно заметят, захотят услышать и будут всячески добиваться вашего внимания и расположения.

Для харизматичных людей это вполне привычный образ жизни. Их присутствие воздействует на окружающих. Люди к ним тянутся и ощущают в себе необычное желание помочь, оказать услугу или любезность. Кажется, что и жизнь харизматичных людей тоже складывается лучше и интереснее: у них более широкие возможности, они больше зарабатывают и испытывают меньше стрессов.

Харизма заставляет других людей любить вас, доверять вам и подражать. Она поможет определить, рассматривают ли вас как сторонника или как лидера, принимаются ли ваши идеи и насколько эффективно реализуются ваши планы. Как бы то ни было, харизма способна заставить «вертеться этот мир» — она способствует тому, что у людей возникает желание сделать то, что от них хотите вы.

Харизма — конечно, важнейший аспект и в бизнесе. Претендуете ли вы на новую работу или хотите продвинуться по карьерной лестнице, она поможет вам добиться цели. Множество сходных исследований указывают на то, что харизматичные люди получают более высокие оценки своей работы; начальство и подчиненные считают их более эффективными по сравнению с другими.

Если вы — лидер или стремитесь стать таковым, харизма для вас крайне важна. Она дает конкурентное преимущество в привлечении и сохранении наиболее ценных талантов. Она вызывает у людей желание работать с вами, вашей командой и

вашей компанией. Исследования показывают, что люди, ведомые харизматичными лидерами, работают лучше, считают свою работу более значимой и испытывают больше доверия к своим лидерам, чем те, которые трудятся в командах эффективных, но не столь харизматичных лидеров.

Как отмечает профессор Роберт Хаус из Школы бизнеса Уортона, харизматичные лидеры «заставляют своих сторонников глубоко проникнуться миссией их лидера, многим жертвовать ради этого и делать намного больше, чем того требуют их служебные обязанности».

Харизма — это как раз то, что позволяет одному успешному продавцу продать в пять раз больше своих коллег, работающих в одной и той же отрасли. Это суть различия между предпринимателями, у дверей которых постоянно толкуются инвесторы, и их менее удачливыми коллегами, которые вынуждены умолять банки предоставить им кредит.

Сила харизмы не в меньшей степени важна и за пределами деловой среды. Харизма полезна для матери-домоседки, которой нужно воспитывать собственных детей, оказывать влияние на их учителей или других членов ее ближайшего окружения. Харизма может оказать неоценимую услугу учащимся средней школы, которые хотели бы успешно пройти собеседование или претендуют на роль лидеров. Она поможет людям стать более популярными среди своих коллег и друзей и обрести большую уверенность. Харизматичные врачи пользуются большей популярностью, пациенты любят их и более склонны придерживаться предписанного ими лечения. И таким врачам в меньшей степени грозят какие-либо претензии или судебная тяжба, если что-то пойдет не так, как надо. Харизма имеет значение и в научно-исследовательской среде: харизматичные ученые с большей вероятностью, чем все остальные, смогут опубликовать свои труды, добиться финансирования исследований через научные гранты или преподавать самые интересные для них дисциплины. Когда профессора после лекции окружает восхищенная группа студентов, то это тоже проявление его харизмы.

Это не волшебство. Это осознанное поведение

Вопреки широко распространенному мнению люди не появляются на свет харизматичными, обладая врожденной притягательностью для окружающих. Если бы харизма была врожденным признаком, то харизматичные люди всегда были бы очаровательны и притягательны, но не в этом дело. Даже для

самой привлекательной суперзвезды харизма — вещь отнюдь не постоянная, в какой-то момент она может проявляться в полном блеске, а потом напрочь исчезнуть, испариться. Мэрилин Монро могла «отключить» свою харизму, словно щелкнув невидимым выключателем, и оказаться никем не замеченной. Чтобы вернуть прежнее обаяние и блеск, она просто меняла язык своего тела.

Как показали обширные исследования последних лет, харизма — результат определенного невербального поведения, а не врожденное или магическое личное качество. Это одна из причин того, почему уровни харизмы непостоянны и колеблются: ее наличие зависит от того, демонстрирует ли кто-то такое поведение или нет. Возникало ли у вас когда-нибудь ощущение полной уверенности и абсолютного контроля над создавшейся ситуацией? Вспоминаются ли моменты, когда люди оказывались под впечатлением вашего присутствия или поступков — даже тогда, когда окружающие просто восклицали: «Вау! Ничего себе!»? Мы не обязательно связываем такие события с собственным обаянием. И не считаем себя наделенными харизмой, потому что предполагаем, что харизматичные люди излучают обаяние и притягательность каждую минуту и секунду каждого дня своей жизни. Но ведь это не так.

Одна из причин, по которой харизма ошибочно считается врожденным качеством, заключается в том, что, как и многие другие социальные навыки, харизматическое поведение обычно проявляется на достаточно ранних этапах жизни. Фактически люди даже не осознают, что изучают и осваивают его. Они лишь пробуют совершать новые поступки, наблюдая за результатами и совершенствуя их. В результате такое поведение становится инстинктивным.

Многочисленные и широко известные в мире харизматичные личности упорно трудились, чтобы обрести магическую притягательность для окружающих, постепенно усиливая и укрепляя это качество. Но поскольку мы узнаем их на пике их харизмы, нам очень трудно поверить, что эти суперзвезды далеко не всегда были столь харизматичными.

Бывший глава компании Apple Стив Джобс, которого считали одним из самых харизматичных директоров компаний десятилетия, начинал не так. Если вам удастся просмотреть записи его самых первых выступлений, то вы увидите, что он производил впечатление робкого и неуклюжего человека, а его выступления казались то яркими, то чрезмерно занудными. С годами Джобс постепенно укрепил собственную харизму, и его публичные выступления стали намного более впечатляющими.

Харизма попала под пристальное внимание социологов, психологов, когнитивистов и бихевиористов, став предметом

скрупулезных исследований. Ее изучали многими способами: от проведения клинических лабораторных экспериментов и поперечных углубленных и лонгитюдных исследований[1] до качественного интерпретационного анализа. Объектами изучения были главы государств, военачальники, учащиеся всех возрастов и бизнес-руководители от менеджеров низшего звена до президентов крупнейших компаний. Благодаря таким исследованиям мы теперь понимаем, что харизма представляет собой набор моделей поведения.

Как выглядит харизматическое поведение?

Когда мы встречаемся с кем-то в первый раз, то подспудно оцениваем, является ли такой человек потенциальным другом или противником и в состоянии ли он реализовать свои намерения. Силы и намерения — это как раз то, что мы стремимся оценить. «Могли бы вы свернуть для меня горы? И захотели бы вообще это сделать?» Чтобы ответить на первый вопрос, мы пытаемся оценить, какими возможностями или силами он или она обладают. Чтобы ответить на второй вопрос, мы пытаемся оценить, насколько ему или ей мы нравимся. Когда вы встречаете харизматичную личность, то у вас создается впечатление, что у этого человека много таких сил, возможностей и что вы ему нравитесь.

Уравнение, в котором неизвестным является харизма, решить довольно просто. Все, что вам нужно сделать, так это создать впечатление, что вы обладаете и большими возможностями, и большой теплотой, поскольку харизматические модели поведения демонстрируют сочетание именно этих двух качеств. «Сражаться или сбежать?» — вопрос о возможностях. «Друг или противник?» — вопрос о теплоте.

Заключительное измерение лежит в основе обоих описанных качеств: присутствие. Когда люди описывают свой опыт познания харизмы в действии, например при встрече с Колином Пауэллом, Кондолизой Райс или далай-ламой, они часто упоминают о каком-то совершенно необычном «присутствии» такого человека.

Проводя тренинги руководителей, я поняла, что присутствие — это единственный наиболее востребованный аспект харизмы. Топ-менеджеры всегда хотят усилить эффект своего присутствия на совещаниях или в конференц-залах. И они правы в своих намерениях на этом сосредоточиться: присутствие оказывается реальным базовым компонентом харизмы, основой, на которой построено все остальное. Когда рядом с вами

находится такой харизматичный человек, как, например, Билл Клинтон, вы не только ощущаете его силу и теплое участие, но и чувствуете, что в данный момент ваш кумир целиком здесь, рядом с вами.

Волшебство на практике

Харизма постепенно превратилась в прикладную науку. Книга, которую вы держите в руках, переводит ее в практическую плоскость, дает инструментарий, который можно применить немедленно и получить вполне ожидаемые результаты. Вы будете изучать харизму методически и систематически, выполняя по ходу практические упражнения, которые можно сразу же применить в реальных условиях. И в отличие от тех из нас, кто учился методом проб и ошибок, вам не придется впустую тратить время на то, чтобы выяснить, что работает, а что нет. Вы можете сразу перейти к проверенным средствам, которые действительно помогут укрепить вашу харизму.

Для того чтобы ее усилить, придется потрудиться; с одной стороны, это не всегда легко, порой неудобно и даже обескураживает, а с другой — невероятно полезно с точки зрения как собственного отношения к себе, так и отношения к вам окружающих. Это связано с управлением ментальной экосистемой, пониманием себя и заботой о собственных потребностях, а также с осознанием того, какие модели поведения вдохновляют окружающих видеть в вас харизматичную личность, и с умением их продемонстрировать.

Моя книга проведет вас через этот процесс. Она даст вам конкретный инструментарий для того, чтобы продемонстрировать три решающих аспекта харизмы: присутствие, силу и теплоту. По мере их использования вы испытаете ощущение роста харизмы, а если таковое уже происходило, обретете более «детальный» контроль над своей харизматической властью. Вы узнаете, как ее использовать и как умело ею владеть. Вы также научитесь выбирать нужный вид харизмы для собственной личности и достижения целей в любой ситуации.

Вы получите представление о том, что творится в умах — и телах — харизматичных личностей. Я дам вам ключи к пониманию того, за что за закрытыми дверями своих кабинетов борются руководители крупных компаний, которых я инструктирую на своих семинарах.

Здесь вы найдете волшебство, неразрывно связанное с практикой: уникальные знания, собранные по крупицам из

множества наук и раскрывающие суть харизмы и ее проявления. Вы получите и сами знания, и методы их применения. Мир станет вашей лабораторией, и при каждой новой встрече вы получите уникальную возможность экспериментировать.

Постигнув базовые основы харизмы, вы подготовите себя к тому, чтобы понять, как оставаться харизматичными даже в трудных ситуациях, — например, когда предстоит важный для будущей карьеры разговор, когда вы вынуждены вступить в спор с жестким и неуступчивым оппонентом или когда нужно подготовить эффективное выступление или презентацию. И как только вы научитесь получать неограниченный и произвольный доступ к собственной харизме, то проникнете в святая святых харизматичной личности.

Вы узнаете, как стать более властными, убедительными и быть источником вдохновения для окружающих. Вы научитесь источать харизму — удивительную способность увлекать за собой массы восторженных сторонников, не устающих повторять: «Ничего себе, а кто же это такой?!»

1

Развеиваем миф о харизме

ЖАРКИМ ЛОНДОНСКИМ ЛЕТОМ 1886 г. Уильям Гладстон боролся с Бенджамином Дизраэли за кресло премьер-министра Великобритании. Дело происходило в викторианскую эпоху, и победителю предстояло управлять половиной мира. Вышло так, что на последней неделе перед выборами оба кандидата на важный пост пригласили на обед одну и ту же женщину. Репортерам, естественно, не терпелось узнать, какие впечатления произвели на нее конкуренты. Та ответила: «После обеда с г-ном Гладстоном я подумала, что это самый умный человек в Англии. А вот после обеда с г-ном Дизраэли мне показалось, что самый умный человек в Англии — это я».

Угадайте, кто же все-таки победил на выборах? Тот, кто умел заставить *других людей* ощущать себя умными, яркими и обворожительными: Бенджамин Дизраэли.

Сознательно или нет, но харизматичные люди выбирают особые типы поведения, которые вызывают у других определенные ощущения. Такие типы поведения могут быть изучены и усовершенствованы кем угодно. В условиях контролируемых лабораторных экспериментов исследователи могли поднять или понизить уровни харизмы испытуемых, как будто крутили ручку настройки радиоприемника.

Вопреки традиционным мифам о харизме вы не должны быть общительными и физически привлекательными от природы, и вам не придется менять свою индивидуальность. Независимо от того, с чего именно вы начнете, вы сможете значительно усилить свою харизму и впоследствии извлечь для себя выгоду как в бизнесе, так и в повседневной жизни.

Самый распространенный миф о харизме заключается в следующем: чтобы быть харизматичными, нужно якобы обладать естественной энергетикой и коммуникабельностью. Один из наиболее интересных результатов исследования заключается в том, что вы можете быть весьма харизматичным интровертом. В

западном обществе мы придаем такое значение навыкам и способностям экстравертов, что интроверты могут в итоге почувствовать себя не в своей тарелке. Но интровертность — не преграда. Как мы в дальнейшем увидим, для определенных форм харизмы она может оказаться сильным преимуществом.

Мифом является также и предубеждение о том, что для харизмы нужно непременно иметь привлекательную внешность. Бесчисленное количество харизматичных личностей весьма далеки от соответствия классическим стандартам красоты. Уинстон Черчилль, например, не отличался ни статностью, ни сексуальной привлекательностью, и тем не менее считался одним из самых властных и сильных руководителей в истории.

Симпатичная внешность действительно дает ее обладателю небольшое преимущество. Но можно стать харизматичным, и не имея неотразимого лица или безупречной фигуры. Фактически сама харизма сделает вас более привлекательными. При получении соответствующих установок на определенные типы харизматического поведения участники психологических экспериментов проявляли значительно более высокие, чем прежде, уровни харизмы.

И, наконец, что не менее важно, чем все вышеперечисленное, — вам не придется менять свою индивидуальность, свой характер. Чтобы стать более харизматичными, вы не должны насильно вживаться в один конкретный личностный стиль или совершать поступки, не свойственные вашей природе.

Вместо этого вы просто изучите ряд новых навыков.

При обучении харизме вы узнаете, как принять харизматическую позу, подготовить зрительный контакт и смоделировать свой голос таким образом, чтобы заставить окружающих обратить на себя внимание. Вот три подсказки, позволяющие мгновенно усилить харизматический эффект во время беседы:

- снижайте интонацию голоса в конце предложений;
- уменьшайте скорость и частоту кивков;
- прежде чем вновь заговорить, делайте полноценную двухсекундную паузу.

Как вы сами сможете убедиться, это лишь легкие штрихи, а не какие-то глубокие, фундаментальные изменения. Ваша индивидуальность останется нетронутой до тех пор, пока вы сами этого не хотите.

Могут ли эти новые навыки и стили поведения показаться необычными? Могут. Но когда вы в раннем детстве учились чистить зубы, признайтесь: это занятие тоже, наверное,

поначалу казалось странным. Хотя теперь (я надеюсь) такое действие вошло в привычку, и вы выполняете его каждый день без каких-либо особых размышлений. Как множество новых навыков, харизматические типы поведения могут сначала казаться вам несколько затруднительными, но со временем они станут вашей второй натурой и сделаются такими же привычными, как ходьба, разговор или вождение автомобиля. Эта книга — ваше поэтапное руководство по освоению вышеназванных типов поведения и постепенному созданию собственного стиля.

Мы понимаем, что мастерство игры в шахматы, умение петь или снайперская стрельба требуют сознательной практики. Харизма — это навык, который тоже может быть развит через сознательную практику, поскольку мы постоянно взаимодействуем, общаемся с людьми и ежедневно стремимся использовать свои инструменты обаяния.

Мне известно, что уровень харизмы любого человека может быть изменен в результате осознанной практики, поскольку я помогла бесчисленному количеству своих клиентов усилить собственную харизму. Интервью с людьми, близкими моим клиентам по духу, до и после нашей совместной работы подтвердили, что они были в состоянии изменить их восприятие окружающими. Я также вела соответствующие занятия как для студентов, так и для дипломированных специалистов, после того как в Школе бизнеса Калифорнийского университета меня попросили разработать для них полный учебный курс, посвященный харизме и лидерским навыкам.

Если вы будете следовать инструкциям, приведенным в книге, то повысите уровень своей харизмы. Как только эти методы превращаются в привычку, становятся вашей второй натурой, они продолжают работать на «заднем плане» без какой-либо необходимости задумываться о них; с этого момента вы просто начнете пожинать их плоды.

Как это будет работать для вас

Я в комплексе постигала науку харизмы, изучая бихевиоризм и когнитивистику и стремясь извлечь из них наиболее практические инструменты и методы. Моя книга поможет вам провести в жизнь научные результаты так, чтобы максимально ускорить ваше обучение.

Предлагаю вам инструменты, которые обеспечат высокую отдачу ваших инвестиций, и лучшие, наиболее эффективные методы из широкого диапазона дисциплин — от бихевиоризма,

когнитивистики и неврологии до медитации; от методичного спортивного тренинга до голливудских актерских приемов.

Вы получите знания, которые всегда уместны (и с которыми не скучно), и, что немаловажно, я предоставляю в ваше распоряжение практические инструменты. Цель моей книги — дать методы, которые можно немедленно применить, чтобы обрести навыки и уверенность, приводящие к выдающимся результатам.

Когда меня спрашивают, насколько быстро эти тренинги приводят к позитивным результатам, я отвечаю: за один сеанс вы почувствуете разницу. За два сеанса ее ощутят другие. За три сеанса вы обретете новое «присутствие».

Но одно лишь прочтение этой книги не даст всей полноты изложенных в ней преимуществ. Вы обманете сами себя, если пропустите любое из предлагаемых упражнений, какими бы странными или даже неудобными они ни показались вам вначале. Чтобы добиться успеха, вам нужно приложить практические усилия, касающиеся того, что вы читаете. Если в упражнении необходимо, чтобы вы закрыли глаза и представили себе какую-то сцену, закройте глаза, напрягите воображение и сделайте то, что от вас требуется. Когда я прошу написать сценарий, не поленитесь взять листок бумаги и исправную ручку.

Именно с таким багажом я прихожу в офис любого руководителя, который решил воспользоваться моими услугами. Практические упражнения ничем не заменишь. Беглого ознакомления с ними, пусть даже и с серьезным намерением выполнить их на «другой день», недостаточно; то же самое относится к желанию выполнить в первую очередь только те упражнения, которые кажутся вам легкими или интересными. Если я прошу, чтобы вы кое-что сделали, то поверьте: для этого есть серьезные основания, и это окажет реальное влияние на уровень вашей харизмы.

Одни методы, которые вы здесь изучите, дадут немедленные результаты, например, как излучать харизму при выступлении перед малой или большой аудиторией, а освоение других займет несколько недель. Некоторые методы могут показаться довольно удивительными. Вы, например, узнаете, как увеличить потенциал харизмы с помощью... пальцев ног.

Когда я спросила одного из своих клиентов, какой совет может он дать другим людям по поводу этой работы, тот ответил: «Скажите им, что, несмотря на первоначальные опасения и невзирая на то, что волей-неволей вы вынуждены будете покинуть собственную зону комфорта, игра стоит свеч». Решайтесь и не теряйте времени даром.

" " ,
12.11.2018 .

" " ,
12.11.2018 .

2

Харизматические типы поведения

Присутствие, сила и теплота

ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ МОЖЕТ быть разбито на три основных элемента: присутствие, сила и теплота. Эти элементы зависят и от нашего осознанного поведения, и от факторов, которыми мы не управляем на сознательном уровне. Люди реагируют на незаметные сигналы, которые мы, зачастую сами не понимая этого, посылаем через малейшие изменения в языке тела (жесты, мимику, позы и т.д.). В данной главе мы исследуем, каким образом можно влиять на эти сигналы. Чтобы стать харизматичными, мы должны выбирать такое психоэмоциональное состояние, которое согласует язык тела, слова и поведение и выражает три основных элемента харизмы. Поскольку присутствие — основа основ для всего остального, то с него мы и начнем.

Присутствие

Замечали ли вы когда-нибудь в разгаре непринужденной беседы, что в процессе участвует лишь половина вашего разума, в то время как другая половина занята чем-то еще? Думаете, собеседник не заметил этого? Если вы целиком не участвуете в общении, то велика вероятность того, что ваши глаза потускнеют, а лицевые рефлексy будут происходить с задержками на доли секунды. Поскольку мозг способен зафиксировать изменение выражения лица всего за 17 миллисекунд, человек, с которым вы говорите, скорее всего, заметит мельчайшие задержки ваших лицевых реакций.

Нам иногда кажется, будто мы способны фальсифицировать свое присутствие. Мы думаем, что способны притвориться, будто

слушаем собеседника. Мы считаем, что до тех пор, пока кажемся внимательными, можем позволить нашему мозгу отвлекаться на другие вещи. Но в итоге оказываемся неправы. Если мы целиком не присутствуем при общении, люди непременно это увидят. Язык нашего тела направляет ясное послание, которое другие люди читают и на которое они реагируют, — по крайней мере, на подсознательном уровне.

У вас, конечно, был опыт общения с теми, кто на самом деле вас толком не слушал. Возможно, эти люди, не слишком заинтересованные в теме беседы, делали вид, будто внимательно слушают, но поступали так по привычке, чтобы не обидеть вас. Так или иначе, но складывалось впечатление, что они не целиком сосредоточены. Что вы почувствовали тогда? Досаду от того, вас игнорируют? Раздражение? Вот что рассказал мне один из студентов во время моих лекций в Гарвардском университете: «Недавно во время беседы с девушкой я явственно ощутил, что она рассеянна и совершенно не сосредоточена на нашем с ней общении. В тот момент я почувствовал обиду, поскольку понимал, что собеседницу не интересуется наш разговор, он (и я заодно) для нее второстепенен».

Мало того, что недостаточное присутствие может оказаться вполне заметным, оно также может быть воспринято как неискреннее отношение, эмоциональные последствия которого еще хуже. Когда вас считают лицемерным человеком, почти невозможно добиться доверия, взаимопонимания или преданности. И невозможно быть харизматичным.

Присутствие — это формируемый навык. Как и любую другую способность (от живописи до игры на фортепьяно), вы можете усовершенствовать его путем практических занятий и, конечно же, терпением. Присутствовать — значит ежесекундно осознавать происходящее и вникать в его суть. Это означает обращать внимание на текущие события вместо того, чтобы дать себе погрузиться в собственные мысли.

Теперь, когда вы знаете цену недостающего присутствия, попробуйте выполнить для проверки следующее упражнение. Оно позволит определить степень вашего присутствия. После этого изучите три простых приема, позволяющих немедленно повысить собственную харизму при личном общении.

Немного практики: присутствие

Вот несколько методик для сохранения присутствия и сосредоточенности. Все, что вам нужно, — это тихое место,

где вы сможете хотя бы на минуту закрыть глаза (стоя или сидя), и какой-нибудь способ отслеживать ход времени.

Установите таймер на одну минуту. Закройте глаза и попытайтесь сосредоточиться на одной из трех вещей: окружающих звуках, дыхании или ощущениях в пальцах ног.

1. Звуки: прислушайтесь к окружающим звукам. Как выразился мой преподаватель курса медитации, «предположите, что ваши уши — это спутниковые антенны, которые пассивно и объективно регистрируют звуки».
2. Дыхание: сосредоточьтесь на своем дыхании и ощущениях, которые оно создает у вас в ноздрях или животе при вдохе и выдохе. Фиксируйте каждый вдох, но старайтесь при этом заметить в этом вдохе *все*. Предположите, что ваше дыхание — это некто, кому вы хотите целиком уделить свое драгоценное внимание.
3. Пальцы ног: сфокусируйтесь на ощущениях в пальцах ног. Это заставит вас мысленно охватить все тело и проникнуться текущими физическими ощущениями.

Ну и как все прошло? Не показалось ли вам, что ваш разум постоянно блуждает где-то, несмотря на то что вы изо всех сил старались сосредоточиться? Как вы, наверное, заметили, сохранить полное присутствие не всегда просто. Для этого существуют две основные причины.

Во-первых, наш мозг запрограммирован на то, чтобы обращать внимание на новые стимулы: например, новые образы, запахи или звуки. Мы запрограммированы на то, чтобы отвлекаться на любой новый стимул. «Тсс! Это может пригодиться! Это съедобно!» Или наоборот: «Это может нас съесть!» Подобная тенденция была ключевой для выживания наших далеких предков. Вообразите двух соплеменников, которые вышли охотиться на диких зверей. Они настойчиво вглядываются в сторону горизонта в поисках знакомого силуэта антилопы, которая могла бы накормить их семьи. Вдруг что-то мерцает вдали, раздается едва слышный топот. А что если никто из охотников не обратит на это никакого внимания? Но таким невнимательным сородичам племя едва ли доверит охоту.

Вторая причина заключается в том, что наше общество поощряет всякого рода отвлечения. Постоянный приток возбуждения, которое мы получаем, ухудшает наши естественные наклонности. Это может в конечном счете привести нас в состояние *непрерывного частичного внимания*,

когда мы никогда ни на чем целиком не сосредоточены. Наоборот, мы всегда частично рассеяны.

Поэтому, если вы обнаруживаете, что вам трудно добиться полного присутствия, не корите себя. Это вполне нормально. Присутствие, или сосредоточенность, — вещь трудная почти для каждого из нас. Исследование, проведенное при участии 2250 человек в соавторстве с психологом Гарвардского университета Дэниелом Гильбертом, показало, что почти половину своего времени человек среднего интеллекта тратит на «блуждания разума». Даже мастера медитации могут обнаружить, что их разум блуждает, когда они проводят свои занятия. Вообще, это традиционная тема для шуток во время интенсивных медитаций (да, да, существует такая вещь, как медитационные шутки).

Есть и хорошие новости: даже незначительное увеличение вашей способности к присутствию может оказать решающее влияние на окружающих. Лишь немногие из нас способны в той или иной ситуации полностью на ней сосредоточиться. Это означает, что если вы время от времени сможете управлять хотя бы несколькими моментами полного присутствия, то окажете серьезное влияние на собеседников.

При следующей беседе постарайтесь регулярно проверять, целиком ли занят ваш разум, или он блуждает где-то в другом месте (в том числе пытаюсь выстроить вашу очередную фразу в разговоре). Стремитесь как можно чаще возвращать себя к текущему моменту, отвлекаясь не более чем на секунду на свое дыхание или на пальцы ног, а затем снова концентрируя внимание на собеседнике.

Один из моих клиентов, попробовав это упражнение впервые, сообщил следующее: «Я расслабился, лицо мое озарила улыбка, и другие люди внезапно заметили меня и молча улыбнулись в ответ».

Не волнуйтесь, если почувствуете, что не слишком преуспели в вышеупомянутом одноминутном упражнении. Вы уже и так получили некий толчок в развитии своей харизмы путем его простого выполнения. А поскольку у вас произошел некий значимый сдвиг в мышлении (вы осознали важность присутствия и цену его нехватки), вы уже лидируете в этой игре. Если бы вы даже остановились на данной странице и не стали бы читать дальше, то уже не зря потратили бы свое время.

Рассмотрим, какое значение это может иметь для вас в практической ежедневной обстановке. Скажем, в ваш кабинет входит коллега, которому хочется узнать ваше мнение по какому-то вопросу. В вашем распоряжении всего несколько минут. Впереди у вас очередная важная встреча, и вы беспокоитесь, что разговор может отнять больше времени, чем

вы можете себе позволить.

Если вы будете по-прежнему отвлекаться на посторонние вещи, когда он с вами разговаривает, то не только почувствуете волнение и начнете испытывать трудности с концентрацией, а также создадите недвусмысленное впечатление, что обеспокоены чем-то и не целиком сосредоточены на своем собеседнике. Ваш коллега может заключить, что вы не слишком озабочены ни его персоной, ни той проблемой, с которой он к вам обратился.

Если вместо этого вы не забудете использовать одно из оперативных средств решения — всего на секунду сосредоточиться на своем дыхании или пальцах ног, — это поможет вам немедленно вернуться к текущему моменту. Ваше полное присутствие проявится в глазах, на лице и будет замечено собеседником. Демонстрируя лишь несколько моментов полного присутствия, вы заставите окружающих почувствовать к себе уважение и дадите понять, что слушаете их по-настоящему и во все вникаете. Когда вы полностью присутствуете в той или иной ситуации, то это проявляется в усилении харизмы через язык тела.

Харизма зависит не от того, сколько времени имеется в вашем распоряжении, а от того, в какой степени вы присутствуете при каждом интерактивном контакте. Способность полностью присутствовать и целиком сосредоточиться заставляет вас выделиться из толпы; она делает вас запоминающимся. Когда вы присутствуете целиком, то даже пятиминутная беседа может создать ошеломляющий эффект. Люди, находящиеся рядом с вами, чувствуют, что вы целиком уделили им свое внимание и что они для вас в данный момент важнее всего.

Один из клиентов рассказал мне, что часто расстраивал людей, когда находился под давлением накопившихся проблем или пытался заниматься несколькими делами одновременно. Если кто-то начинал с ним беседовать, то во время разговора он казался рассеянным, постоянно что-то вспоминал и пытался отвлекаться на другие проблемы, над которыми продолжал работать. В результате собеседник ощущал собственную ущербность и малозначимость.

После проработки некоторых упражнений на сосредоточенность удовлетворенный клиент сообщил: «Я понял, как это важно, — уделять собеседникам полное внимание хотя бы на несколько мгновений. Эти методы помогли мне сохранить свое присутствие. В результате люди покидали мой кабинет с ощущением, что к ним отнеслись нетривиально, проявили участие». Это, как сказал мне клиент, один из самых ценных

уроков, который он извлек из всего нашего сотрудничества.

Совершенствование навыков присутствия не только улучшает язык вашего тела, умение слушать и ментальную сосредоточенность, но и помогает наслаждаться жизнью. Слишком часто, когда настает какой-нибудь важный момент, например торжество, или выпадает несколько минут свободного времени с любимым человеком, наш разум, вместо того чтобы сосредоточиться, блуждает в шести различных направлениях.

Учитель медитации Тара Брач превратила свой практический курс, посвященный сосредоточенности и присутствию, в пожизненное исследование. Вот что она говорит: «В большинстве случаев у нас возникает непрерывный внутренний комментарий по поводу происходящего и того, как нам следует поступить в той или иной ситуации. Мы могли бы поприветствовать друга, заключив его в объятия, но теплота приветствия несколько тускнеет и размывается в результате хаотических размышлений о том, как долго должны продлиться эти объятия, или, например, какие потом следует произнести слова. Мы проносимся через собственные эмоции, не целиком присутствуя в процессе». Присутствие позволяет вовремя заметить и впитать в себя достойные моменты.

Вы только что получили в распоряжение три мгновенных выхода из затруднительных положений, которые можно использовать во время общения и которые — через практическое применение! — могут стать вашей второй натурой. Помните, что всякий раз, когда вы обретаете полное присутствие, то пожинаете главные плоды: становитесь более эффективными, более запоминающимися и производите более значимое и благоприятное впечатление. Вы закладываете основы харизматического присутствия.

Теперь, когда вы знаете, что такое присутствие, почему оно так важно для харизмы и как его добиться, давайте рассмотрим еще два решающих ее качества: силу и теплоту.

Сила и теплота

Если в ком-то видят сильную личность, это означает, что его воспринимают как человека, способного воздействовать на окружающий мир, используя влияние или власть, крупные суммы денег, профессиональный опыт и компетенцию, интеллект, физическую силу или высокий социальный статус. Мы ищем ориентиры силы в чьей-то внешности, в реакции других людей на этого человека и, прежде всего, в языке его тела.

Теплота — это, проще говоря, доброжелательность по

отношению к другим людям. Теплота говорит нам о том, захотят ли эти люди использовать свои силы и возможности, каким бы они ни были, в нашу пользу и на наше благо, или нет. Быть «теплым» означает восприниматься как наделенным любой из следующих характеристик: доброжелательный, альтруистически настроенный, заботливый или изъявляющий желание позитивно воздействовать на наш мир. Теплота почти целиком и полностью оценивается через язык тела и поведение; эта оценка более явная, нежели оценка сил и возможностей.

Как мы измеряем силу и теплоту? Предположим, вы встречаете кого-то впервые. В большинстве случаев у вас нет возможности навести какие-либо справки об этом человеке, опросить его друзей или родственников — нет даже времени, чтобы понаблюдать, как он себя ведет. Поэтому в большинстве случаев вам предстоит лишь сделать быстрое предположение.

Во время любого общения с тем или иным человеком мы инстинктивно ищем какие-то подсказки, позволяющие оценить его теплоту или силу, а затем, соответственно, вносим поправки в свои первоначальные предположения. Дорогая одежда вынуждает нас *предполагать* богатство, дружественный язык тела вынуждает *предполагать* добрые намерения, а уверенная поза заставляет *предполагать*, что у человека есть основания для подобной веры в себя. Люди склонны принимать все, что вы задумаете.

Усиливая свою проекцию силы и проекцию теплоты — иначе говоря, демонстрируя больше силы и теплоты, — вы усиливаете свою харизму. Но если вы сможете проецировать их одновременно, то фактически доведете ее потенциал до максимума.

В настоящее время существует много способов, которые помогают человеку быть воспринятым как сильная личность: от проявления интеллекта (вспомните того же Билла Гейтса) до демонстрации доброты (вспомните о далай-ламе). Но на заре истории человечества преобладала лишь одна форма власти: грубая сила. Да, интеллект тоже был важен, но имел куда меньшее значение, чем сегодня. Наверное, трудно вообразить, насколько преуспел бы Билл Гейтс, если бы жил где-нибудь в непроходимых джунглях. Лишь немногие из тех, кто добился высот власти через грубую силу и агрессию, смогли бы проявить много теплоты. Сочетание силы и теплоты — штука крайне редкая и дорогого стоит: сильный человек, который вместе с тем проявляет к нам доброжелательность, может в критические моменты представлять для нас весьма непростую дилемму. Выбор того, кто захотел бы нам помочь и у кого есть возможности это сделать, всегда был жизненно важен.

Вот почему мы обладаем столь чувствительной реакцией на силу и теплоту. Мы реагируем на эти качества точно так же, как на жиры и сахар. Наши предки выживали за счет сильной положительной реакции на эти вещества; они помогали нам выжить и в первоначальной природной среде встречались в небольшом количестве. Хотя сейчас жиров и сахара в избытке, наши инстинкты сохраняются на прежнем уровне. То же самое справедливо и для харизмы: сочетания теплоты и силы сейчас достичь намного проще, но оно все еще сильно сказывается на наших ощущениях и инстинктах. Многочисленные исследования неизменно показывают, что эти две величины мы измеряем в первую очередь, когда выносим оценку другим людям.

И сила, и теплота — необходимые условия для харизмы. Тот, кто силен, но при этом лишен теплоты, с виду может быть внушительным, но не обязательно восприниматься как харизматичный человек. Он вполне способен производить впечатление человека высокомерного, холодного или сдержанного. Тот, кто обладает теплотой, но лишен силы, может казаться приятным, но не обязательно восприниматься столь же харизматичным. Он производит впечатление чрезмерно нетерпеливого, зависимого или отчаянного человека.

Во время выборов 1886 г. Уильям Гладстон излучал силу. Человек с большим политическим весом и мощными связями, известный своим острым умом и глубокими знаниями, во время обеда он произвел на свою молодую спутницу впечатление своей силой, но ему недоставало теплоты, чтобы сделать ее ощущения особенными.

Дизраэли тоже излучал силу. Отнюдь не новичок в политических кругах, он был весьма интеллектуально образованным человеком. Но гениальность Дизраэли проявлялась в его уникальной способности заставить любого собеседника ощущать себя умным и очаровательным. В дополнение к силе он излучал присутствие и теплоту и был за это щедро вознагражден.

Хотя возможны и другие подходы к харизме, сочетание присутствия, силы и теплоты — одна из самых эффективных структур, способных максимально увеличить ее совокупный потенциал.

Харизматический язык тела

После проведения обширных исследований ученые Массачусетского технологического института пришли к выводу, что путем анализа языка тела участников могут с точностью до

87% предсказать, например, результат деловых переговоров или телефонных продаж.

Хотя это кажется невероятным (как могут слова обладать столь небольшим весом по сравнению с языком тела человека, их произносящего?), но играет существенную роль. В масштабах эволюции человека язык — относительно недавнее изобретение. Но наши далекие предки взаимодействовали задолго до его появления посредством несловесных способов общения. В результате невербальная коммуникация «зашита» в наши мозги, причем намного глубже, чем относительно молодые способности по обработке лингвистической информации. Вот почему она оказывает намного большее влияние.

Для харизмы язык тела гораздо важнее, чем слова, причем независимо от силы, которую несет в себе ваше сообщение, или от того, насколько умело подана ваша речь. Но если язык вашего тела окажется неправильным, харизматичными восприниматься вы не будете. Однако, обладая правильным языком тела, вы можете произвести впечатление харизматичного человека, не произнося ни единого слова. Если через язык тела вам удастся проецировать присутствие, силу и теплоту, то зачастую этого вполне достаточно, чтобы окружающие воспринимали вас как харизматичную личность.

Харизма рождается в голове

Известно ли вам, что при чтении последнего параграфа ваши веки регулярно вздрагивали у вас перед глазами?

Нет? Но тем не менее они все-таки моргали с довольно отчетливыми интервалами.

Обращали ли вы внимание на тяжесть своего языка во рту?

Или на положение пальцев ног?

Уже забыли про веки?

В то время как сами мы этого не осознаем, наши тела ежеминутно посылают тысячи сигналов. Аналогично дыханию и сердцебиению, эти сигналы — часть миллионов телесных функций, контролируемых не сознательным, а подсознательным разумом. Язык тела невозможно воспринимать только на сознательном уровне.

Отсюда мы получаем два следствия. Во-первых, поскольку мы не можем сознательно управлять всем языком тела, у нас не получится произвольно передать харизматический язык тела. Чтобы правильно принять все сигналы, мы должны одновременно контролировать тысячи элементов, от незначительных голосовых колебаний до малейшей напряженности кожи вокруг глаз. Это фактически невозможно.

Мы не можем управлять харизматическим языком тела на микроуровне. Однако, поскольку наше подсознание отвечает за большинство невербальных сигналов, то если бы мы могли соответствующим образом направить свое подсознание, проблема была бы решена. (Подсказка: мы можем, и вы вскоре этому научитесь.)

Второе следствие состоит в том, что, нравится нам это или нет, но язык тела выражает наше психоэмоциональное состояние. Каждую секунду выражение лица, голос, поза и все прочие компоненты языка тела отражают наше умственное и эмоциональное состояние. Мы не управляем этим потоком сознательно, однако все то, что происходит у нас в голове, проявляется в языке тела.

Даже если мы будем управлять основным выражением лица или тем, как мы держим свои руки, ноги или голову, если наше внутреннее состояние отличается от того, что мы стремимся изобразить, рано или поздно у нас на лице промелькнет так называемое *микровыражение*. Эти микровыражения длительностью в доли секунды могут оказаться мимолетными, но они не уйдут от внимания наблюдателей (помните: люди успеют прочесть выражение вашего лица всего за 17 миллисекунд!). И если обнаружится несоответствие между нашим основным выражением лица и вышеупомянутым микровыражением, то люди ощутят это на подсознательном уровне: где-то глубоко внутри они поймут: «что-то здесь не так»[\[2\]](#).

Вы когда-нибудь ощущали разницу между реальной и поддельной улыбкой? Существует четкое, видимое различие между *коммуникабельной, или контактной, и настоящей улыбкой*. Последняя задействует две группы лицевых мышц — одна поднимает уголки рта, а другая влияет на область вокруг глаз. Во время настоящей улыбки внутренние углы бровей смягчаются и опускаются, в то время как внешние углы рта приподняты. В поддельной улыбке задействованы только угловые мышцы рта (скуловые). Улыбка не достигает глаз или, по крайней мере, получается не такой, как настоящая улыбка, и люди могут обнаружить различие.

Поскольку то, что находится у вас в голове, обнаруживается в вашем теле, и поскольку люди фиксируют даже самое краткое микровыражение, *харизматическое поведение должно зародиться сначала в вашем разуме*.

Если ваше внутреннее состояние является антихаризматическим, никакие потуги и сила воли не смогут каким-то образом это восполнить. Рано или поздно некоторые из ваших тайных мыслей и чувств проявятся. Однако, если ваше

внутреннее состояние *является* харизматическим, то нужный язык тела рождается без особых усилий. Таким образом, первый шаг в изучении харизмы — и именно этому посвящена первая часть книги — развитие различных психоэмоциональных состояний, которые вырабатывают харизматический язык тела и харизматическое поведение.

Мы начнем с того, что немного углубимся в суть харизматических психоэмоциональных состояний, выясним, что они собой представляют, как к ним подступиться и как полностью интегрировать их в свое поведение. И лишь после этого начнем отрабатывать внешние приемы харизматического поведения. Изучение этих навыков в обратном порядке может привести к удручающим результатам. Предположим, вы выступаете с важной презентацией. Вы хорошо справляетесь с поставленной задачей, используя весь тот великолепный инструментарий, которые изучили, будучи при этом невероятно харизматичными. Затем внезапно кто-то произносит слова, которые приводят вас в замешательство и разрушают вашу эмоциональную уверенность. Вы начинаете волноваться, и все ваши недавно приобретенные навыки испаряются как дым.

Попытки овладеть мастерством внешней харизмы, не научившись обращаться с собственным внутренним миром, сродни добавлению симпатичных массивных балконов к конструкции дома со слабым фундаментом. Внешне неплохой архитектурный штрих, но при первом же легком землетрясении все развалится. Если в вашем внутреннем мире царит хаос, вам будет трудно даже вспомнить те новые навыки, которые вы только что изучили, не говоря уже об их практическом применении. Внутренние харизматические навыки, которые помогают управлять своим внутренним состоянием, формируют необходимый фундамент для построения внешних харизматических навыков.

Когда компании нанимают меня, чтобы повысить эффективность своей работы и помочь руководителям стать более убедительными, властными и вдохновляющими, мне часто говорят, что их люди обладают внушительными *техническими* навыками. Технические навыки — это сырые интеллектуальные способности, которые мы используем, например, для осознанного ознакомления с инструкцией по сборке мебели. Этим руководителям, как мне говорят, недостает социальных навыков — и, таким образом, люди ожидают поверхностных уроков по социальной учтивости и деловому этикету.

Но в чем эти руководители нуждаются прежде всего, так это в персональных *внутренних* навыках. Люди с высоким уровнем владения внутренними навыками точно знают о том, что с ними

происходит, и имеют представление, что с этим делать. Они чувствуют, когда их уверенность в себе дает сбой, и имеют в своем распоряжении инструменты, позволяющие вернуться в прежнее состояние так, чтобы их язык тела при этом остался харизматическим.

Вот диаграмма самооценки, которую я часто рисую для тех, кто посещает мои тренинги, от молодых партнеров до президентов компаний. Я прошу их оценить и себя, и своих подчиненных. Воспользуйтесь случаем, чтобы дать оценку своим техническим, внешним и внутренним навыкам в приведенной ниже таблице.

Уровень владения навыками	Технические навыки	Внешние навыки	Внутренние навыки
<i>Высокий</i>			
<i>Средний</i>			
<i>Низкий</i>			

Я часто отмечаю про себя, что блестящие, талантливые инженеры, о которых с восторгом отзываются другие люди, обладают высоким уровнем технических, средним уровнем внешних и низким уровнем внутренних навыков. Президенты крупных компаний склонны сообщать о собственных средних технических и внутренних навыках, но высоко отзываются о навыках внешних. А харизматичные люди не слишком жалуют свои технические навыки, но при этом высоко ценят внешние и внутренние.

В то время как харизматичные люди могут сообщать о меньшем количестве технических навыков, их внутренние и внешние навыки дают им повсюду намного больше преимуществ. Внутренние навыки, необходимые для харизмы, включают и понимание своего внутреннего состояния, и инструменты для эффективного управления им. Китайский философ Лао-цзы как-то сказал: «Познать других — это знания. Познать себя — мудрость».

То, во что верит ваш разум, проявляется в вашем теле

Знание своего внутреннего мира начинается с одной ключевой особенности, на которой построена харизма: ваш разум не

может отличить факты от вымысла. Это такое измерение вашего внутреннего мира, которое помогает вам произвольно войти в нужное психоэмоциональное состояние, притом почти немедленно.

Вы когда-нибудь чувствовали, как сильно бьется сердце во время просмотра фильма ужасов? Однако вы понимаете, что это всего лишь кино. Вы отдаете себе отчет, что в данный момент наблюдаете за актерами, которые в обмен на хороший гонорар рады притвориться, что их жестоко убивают. И все-таки ваш мозг видит на экране кровь и кишки, тем самым направляя вас прямо в центр событий и выпуская изрядную дозу адреналина в вашу нервную систему. Вот как это работает практически.

Вспомните свое любимое музыкальное произведение.

А теперь представьте, как скребете ногтями по классной доске.

Теперь вообразите, что погружаете свою руку в ведро с песком и чувствуете хруст песчинок между пальцами.

А теперь попробуйте ощутить разницу между лимоном и лаймом — какой из фруктов более кислый?

Не было никакого песка; не было никакого лимона. И все же в ответ на ряд целиком воображаемых событий ваш разум выдал вполне реальные физические реакции. Поскольку ваш мозг не может отличить мнимое от действительно существующего, воображаемые ситуации заставляют его посылать телу те же самые команды, что и в реальной ситуации. Что бы вам ни пришло в голову, это так или иначе отразится на вашем теле. При входе в харизматическое психоэмоциональное состояние оно тут же отреагирует проявлением харизматических жестов, мимики и т.д.

Позитивный лечебный эффект воздействия на организм известен в медицине как *эффект плацебо*. Плацебо — это имитационная медицинская процедура: пациентам, которым дают «мнимые» пилюли или другие медикаменты, говорят, что они получают настоящие лекарства; либо их убеждают в том, что они прошли курс лечения, хотя на самом деле ничего подобного не было и в помине. Как ни удивительно, но в значительном числе случаев у пациентов, принимающих такие препараты, на самом деле улучшается здоровье.

Эффект плацебо был открыт во время Первой мировой войны, когда запасы медикаментов закончились, а врачи обнаружили, что иногда способны ослабить страдания своих пациентов, сообщая, что ввели им обезболивающее. Это получило широкое признание в 1950-е гг., когда медицинское сообщество начало проводить масштабные клинические исследования. На протяжении значительного периода истории человечества

большая часть медицины фактически представляла собой настоящее плацебо: врачи предписывали микстуры или производили хирургические вмешательства, которые, как нам теперь хорошо известно, были в значительной мере неэффективными. И все-таки состояние людей часто улучшалось благодаря внушительной способности разума влиять на тело.

Эффект плацебо может приводить к поразительным результатам. Эллиен Лангер, профессор психологии Гарвардского университета, собрала группу пожилых пациентов в частной лечебнице и создала обстановку, в которой одежда, пища и музыка напоминали им те времена, когда всем этим людям было не более 25–30 лет. В последующие недели обследования выявили, что у пациентов стала более упругой кожа, улучшилось зрение, увеличилась мышечная сила и даже повысилась плотность костей.

Эффект плацебо — основа многих превосходных методов по улучшению харизмы, и мы будем часто обращаться к нему на протяжении всей книги. На самом деле это, скорее всего, то, что вам хорошо знакомо и что вы делаете совершенно естественно. Поэтому многие из приводимых методов будут иметь для вас интуитивный смысл. В следующих главах мы произведем «точную подстройку» этого навыка и усилим внутренние процессы, которые вы уже используете.

Эффект воздействия разума на тело имеет и соответствующую противоположную сторону, которая называется *эффектом ноцебо!* В этом случае разум в ответ на целиком вымышленные причины создает в организме вредные последствия. В одном из экспериментов людям, которые знали о своей аллергии на плющ, натерли кожу листьями абсолютно безопасного растения. При этом им сказали, что используют ядовитый плющ, и в результате у всех без исключения в местах на коже, где был контакт с этими листьями, выступила сыпь. И эффект плацебо, и эффект ноцебо играют важнейшую роль в реализации нашего потенциала харизмы. Независимо от того, какие мысли крутятся у нас в голове, они затрагивают наше тело. А поскольку разум испытывает трудности при сравнении воображаемого и действительного, все, что бы мы ни представили, может оказать влияние на язык тела и, следовательно, на уровень нашей харизмы. Воображение может разительно увеличить ее или подавить в зависимости от наших мыслей.

Вы только что заложили основы для многих наиболее сильных внутренних инструментов харизмы, и мы будем часто к ним обращаться.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- У харизмы есть три существенных компонента: присутствие, сила и теплота.
- Присутствовать, т.е. уделять внимание происходящему, вместо того чтобы оказаться в капкане собственных мыслей, очень важно. Это может принести огромную пользу. Когда вы демонстрируете присутствие, окружающие чувствуют, что их слушают, уважают и ценят.
- Язык тела телеграфирует о вашем внутреннем состоянии окружающим людям. Поэтому, чтобы казаться харизматичными — и проявлять присутствие, силу и теплоту, — вы должны продемонстрировать харизматический язык тела.
- Ваш разум не может различить воображаемое и действительное. Поэтому, создавая харизматическое внутреннее состояние, ваш язык тела достоверно демонстрирует харизму.
- С точки зрения достижения харизмы важнейшее значение имеет ваше внутреннее состояние. Получите о нем правильное представление, и нужные харизматические поведение и язык тела проявятся автоматически.

3

Что мешает присутствию, силе и теплоте

МИКЕЛАНДЖЕЛО УТВЕРЖДАЛ, ЧТО никогда не *создавал* свои великолепные статуи — он просто *обнаруживал, воспроизводил* их. Его единственный талант, говорил Микеланджело, заключается в том, что при созерцании глыбы мрамора он может различить в нем красивую статую. Скульптору нужно было лишь отсечь все лишнее, чтобы оставить только очертания того шедевра, который ему удалось разглядеть. Вот чем поможет вам эта глава: идентифицировать препятствия, которые сдерживают вашу харизму.

Как вы теперь знаете, ваше психоэмоциональное состояние имеет решающее значение для проявления харизматического языка тела. Однако существует немало факторов, которые могут воспрепятствовать возникновению нужного состояния, необходимого для демонстрации присутствия, силы или теплоты. Для усиления харизмы требуется прежде всего понять, какие именно внутренние препятствия в настоящее время ограничивают ее потенциал.

В этой главе мы рассмотрим различные виды физического и умственного дискомфорта, которые могут встать на пути становления вашей харизмы.

Физический дискомфорт

На кону стояла сделка ценой \$4 млн, но она оказалась под угрозой срыва из-за... черного шерстяного костюма.

В жаркий солнечный день на Манхэттене царит оживленное движение, и на тротуарах не протолкнуться. Облачившись в превосходный шерстяной костюм и усевшись на террасе ресторана, Том лениво изучает меню. Рядом с ним за столиком сидит Пол, президент крупной компании, которого Том

«обхаживал» в течение многих месяцев. Он тоже листает меню. Когда они определяются с выбором блюд, официант кратко записывает их заказы, забирает меню со стола и уходит.

В течение многих месяцев Том и его команда занимались отладкой программных модулей и настойчиво прорабатывали все возможные сценарии. Они знали наверняка, что их система сэкономит Полу немало времени и денег. Но для Пола это все равно был большой риск. Реализация новой программы в масштабах целой компании могла завершиться катастрофой. Что если система даст сбой рождественским утром, когда магазины должны работать как часы? Придут ли к нему на помощь Том и его команда, случись какая-нибудь непредвиденная ситуация?

Пол решил предоставить Тому последнюю возможность себя убедить. Для Тома это могло стать поворотным моментом в его карьере. Он уверен, что его система надежна и что вместе со своей командой может смело предлагать ее заказчику. Теперь его задача — правильно донести до Пола эту полную уверенность.

Когда Пол спрашивает о различных кризисных ситуациях, у Тома всегда наготове обстоятельный ответ. Но когда он разбирает план действий в чрезвычайных обстоятельствах, то вдруг начинает суетиться, теребя пальцами край воротника, и при этом Пол замечает, как глаза Тома сужаются. *«Как-то странно напряглись его глаза...»* — недоумевает Пол. Лицо Тома выглядит напряженным и каким-то стесненным, и Пола охватывают дурные предчувствия. *Что происходит?*

Пол не ошибся, заметив напряженность в глазах и на лице Тома, но она не имела никакого отношения к вопросу их делового сотрудничества. Надев черный шерстяной костюм в жаркий солнечный день, Том просто начал ощущать *физический* дискомфорт.

А что если бы вы вдруг оказались на месте Тома? Пусть даже на вас нет плотного костюма, предположите на секунду, что вы сейчас находитесь на солнечной террасе в разгар важной беседы, и внезапно солнце начинает слепить вам глаза. Когда человеческие глаза попадают под яркий солнечный свет, они автоматически напрягаются или сужаются в ответ. Наши глазные мускулы реагируют на подобный вид внешних стимулов точно так же, как и на внутренние стимулы. Внешне на вашем лице отразятся в ответ на дискомфорт от солнечных лучей те же эмоции, как на гнев или неодобрение. Это реакция будет замечена человеком, с которым вы общаетесь, а ведь ваш собеседник может ничего не знать о том, что вы испытываете физический дискомфорт. Все, что ему известно, — так это то, что он с вами разговаривал, и вдруг вы стали вести себя как-то

неадекватно. Вполне естественно с его стороны ошибочно истолковать вашу напряженность как, например, реакцию на то, что он только что вам сказал.

Фактически так, наверное, и произойдет, поскольку большинство из нас имеет склонность интерпретировать любые события применительно к самим себе. Например, транспортные пробки и заторы, в которые мы попадаем по пути на важную встречу, неизменно рождают в голове один и тот же вопрос: *«Ну почему все это должно было произойти со мной именно сегодня?»*

Любой физический дискомфорт, который хотя бы немного затрагивает ваше видимое, внешнее состояние — язык тела, — может повлиять на восприятие вашей харизмы. Общаясь с кем-либо, предположите, что он почувствует (по крайней мере, на подсознательном уровне) в ответ на ваши действия или слова.

Физический дискомфорт затрагивает не только внешнее, но и внутреннее состояние. Некоторые его формы, такие как голод, могут во многих отношениях ослабить вашу эффективность. Вам, видимо, известно, что ясность мышления нарушается, особенно в части того, что непосредственно не связано с пищей. Многочисленные исследования подтверждают, что низкие уровни глюкозы в крови приводят к ослаблению внимания, а также к трудностям в регулировании эмоций и поведения. Это означает, что вам было бы тяжелее войти в определенное психоэмоциональное состояние, необходимое для харизматического поведения, которое вы хотели бы продемонстрировать.

Противодействовать физическому дискомфорту, ослабляющему харизму, совсем несложно. Для этого его необходимо:

- 1) предотвратить;
- 2) признать;
- 3) исправить или объяснить.

Первый и наиболее оптимальный шаг состоит в том, чтобы заранее запланировать действия по предотвращению дискомфорта до его фактического наступления. Классическая пословица «Унция профилактики стоит фунта лечения» вполне здесь применима. Планируйте заранее, чтобы гарантировать себе физический комфорт. Помните об этом ежедневно, когда делаете свой выбор, ведь это несложный способ улучшить свою харизму.

При выборе места для предстоящей встречи не забывайте учитывать такой важный фактор, как комфорт. Поинтересуйтесь

температурой и уровнем шума в помещении. Позаботьтесь о надлежащем угощении; не позволяйте себе (или вашим гостям, если вы представляете принимающую сторону) проголодаться. Не забывайте о своем энергетическом уровне и об энергетическом уровне людей, с которыми собираетесь общаться. Когда должна состояться встреча: очень рано или очень поздно? В языке тела в качестве реакции на недостаток энтузиазма могут легко проявиться признаки усталости.

Убедитесь, что выбрали для встречи такую одежду, в которой вам не будет ни жарко и ни холодно. Избегайте тканей, при соприкосновении с которыми возникает зуд, плохо сидящих на вас костюмов или тех, которыми вы в любом случае были бы недовольны. Хотя вы можете этого и не осознавать, но малейший физический дискомфорт отвлечет ваше внимание от главного и снизит вашу эффективность. Особенно важно обеспечить, чтобы ваша одежда была достаточно свободна и удобна, чтобы в ней вам хорошо дышалось и вы не чувствовали никакого стеснения (т.е. чтобы вы могли делать глубокие вдохи и выдохи животом, а не мелкие вдохи и выдохи грудью). То, насколько хорошо вы вдыхаете, влияет на количество кислорода, доставляемое в мозг. Следовательно, это напрямую сказывается на вашем мышлении.

По общему признанию, люди могут обрести уверенность, а следовательно, и харизму, ощущая, что они производят впечатление, даже если их одежда и не столь удобна. На самом деле вам решать: действительно ли дискомфорт может помешать вам обрести уверенность? В идеале следует носить одежду, которая заставляет вас чувствовать и личный комфорт, и уверенность в собственной внешности. Убедитесь, что вы не жертвуете удобством настолько, чтобы в итоге повредить своей харизме и, если хотите, вашему бизнесу. Вы ведь рассчитываете не упустить ни одно из преимуществ, не так ли?

Один молодой человек рассказал мне, что его глаза настолько чувствительны к солнечному свету, что, даже когда он объясняет реальную причину напряженности на своем лице, его собеседники, по-видимому, не очень в это верят. В глубине души они чувствуют, что между ними остаются какие-то проблемы. Решение в его случае следующее. Перед тем как занять места за столом переговоров, молодому человеку нужно окинуть взглядом помещение и сесть так, чтобы не попасть под прямые солнечные лучи. В крайнем случае извиниться и пересесть, если он вдруг почувствует, что солнце вот-вот грозит ему привычными проблемами. Поскольку мой знакомый в курсе своей проблемы, то сумеет принять меры, прежде чем она помешает его восприятию окружающими людьми.

Понимание — вот второй шаг в решении проблемы физического дискомфорта. Время от времени поглядывайте в зеркало; отметьте про себя, не слишком ли напряжено ваше лицо. Вот где снова пригодится способность сохранить присутствие: чем оно сильнее, т.е. чем больше вы сосредоточены, тем выше шансы заметить, проявляется ли напряженность через язык тела.

Третий шаг заключается в том, чтобы принять превентивные меры. Если вы осознали, что нечто вызвало напряжение у вас на лице, *необходимо действовать*. Прежде чем другие неправильно это истолкуют, попытайтесь исправить и дискомфорт, и возможное неверное истолкование окружающими вашего состояния.

Вернемся к той беседе на террасе, когда солнце ослепило Тому глаза. Теперь вы уже, видимо, понимаете, что ему не следовало игнорировать физический дискомфорт. Вместо этого он мог просто объяснить ситуацию и тут же ее исправить. Взяв слово, Том мог сделать секундную паузу, поднять руку (визуальный жест в данном случае весьма уместен) и сказать примерно следующее: «Друзья, вы не возражаете, если мы переедем? Дело в том, что я плохо переношу солнечный свет».

Если физический дискомфорт не удастся ослабить, еще важнее воспрепятствовать тому, чтобы другие люди приняли ваше напряжение близко к сердцу и в свой адрес. Уделите хотя бы минуту, чтобы объяснить, что испытываете дискомфорт из-за конкретной проблемы. Например, если вы чувствуете раздражение из-за постоянного шума от соседней стройки, объясните проблему, не стесняйтесь. Это поможет вам всем избежать возможных проблем и недомолвок.

Ментальный дискомфорт

Хотя психологический дискомфорт возникает в голове, он может затрагивать как разум, так и тело человека, поскольку влияет и на то, как мы себя чувствуем, и на то, как нас воспринимают со стороны. Ментальный дискомфорт может быть результатом беспокойства, неудовлетворенности, самокритики или неуверенности в себе. Все эти ощущения являются формами внутренней негативности, и любое из них может ограничивать потенциал нашей харизмы.

Управление ментальным дискомфортом даже важнее, чем физическим. Это один из наиболее стимулирующих и важных разделов книги. Возможно, вам он покажется трудным, но я обещаю, что в итоге вы сумеете извлечь для себя выгоду. Вы

станете намного сильнее. Вы обретете понимание того, как стать лидером, и зложите прочные основы, на которых будут построены следующие разделы. Поэтому приготовьтесь, глубоко вздохните и читайте дальше.

Беспокойство, вызванное неопределенностью

У вас когда-нибудь возникало отвратительное чувство, как будто вы ждете чего-то плохого и неизбежного, или, например, вам хочется поскорее узнать дурные вести, а не томиться в бесконечном ожидании? Скажем, недавно вы кем-то увлеклись, у вас возник роман, и вдруг любимый человек куда-то пропал и прекратил отвечать на ваши звонки. Ваш мозг перемалывает сотни возможных причин и объяснений возникшей ситуации. У вас никогда не появлялось ощущения, что лучше услышать вполне определенное «Все кончено», чем никогда не узнать причину такого молчания? Даже при том, что подобный ответ был бы крайне неприятным отказом от дальнейших отношений, *по крайней мере, вы бы знали об этом.*

У многих из нас состояние сомнения или неуверенности вызывает сильное неудобство. По словам Роберта Лихи, директора американского Института когнитивной терапии, его пациенты часто говорят, что лучше услышать негативный диагноз, чем остаться в подвешенном состоянии, даже при том, что неизвестность все еще оставляет надежду на положительный результат.

Наша нетерпимость к неопределенности — вещь во многих отношениях довольно затратная. Она может заставить нас принять преждевременные решения или создать помехи на переговорах. Она как бы вынуждает нас раскрыть больше, чем нужно; мы стремимся заполнить тишину, не в силах вынести неопределенность и незнание того, о чем думает партнер. Неопределенность вызывает беспокойство, а беспокойство — серьезный недостаток для харизмы. Во-первых, оно воздействует на наше внутреннее состояние: ведь очевидно, что трудно обеспечить полное присутствие, когда вы чувствуете себя взволнованными. Кроме того, беспокойство может поколебать нашу уверенность. Беспокойство, неполное присутствие и низкая уверенность могут сразу проявиться в языке нашего тела, а также снизить способность к излучению теплоты.

При этом неопределенность никуда не исчезает. С учетом постоянного увеличения темпов развития бизнеса и технологического роста, а также непредвиденных экономических переворотов и коллизий, неопределенность и

двусмысленность будут становиться все более ощутимыми факторами нашей повседневной жизни. Тот, кто сможет лучше к этому подготовиться, получит явное преимущество.

Предположим, вы оказались в непростой ситуации, исход которой пока неясен. Вы предполагаете множество путей ее развития и вырабатываете наилучшую стратегию для каждого из них. Пока неплохо. Как только вы продумали каждый сценарий, рационально, разумно и логично было бы вывести ситуацию из вашего разума и продолжать свой день, пока фактически не потребуются конкретные действия.

Но сколько раз многие из нас снова и снова прокручивают в голове различные возможные исходы, переигрывают планы и сценарии и мысленно репетируют предстоящие переговоры, причем не раз и не два, а многократно?

За несколько недель до встречи с Полом Том тоже начал прокручивать в голове различные варианты. Во-первых, он представил себе положительный результат и исследовал все его варианты. Потом вспомнил о тех, кого ему хотелось бы включить в свой проект и в каком качестве. Но что если ответ Пола будет отрицательным? В голове у него начала разворачиваться череда действий, которые должны последовать: как он объяснит вердикт своему боссу, как сообщит своей команде и т.д.

За следующие три дня Том понял, что оба сценария по-прежнему крутятся у него в голове — его мозг заново проигрывает стратегии, которые он запланировал для каждой ситуации. Когда Том ехал на работу, то поймал себя на мысли, что репетирует беседу со своим боссом, во время которой пытается объяснить отказ клиента от разработанной программы. Во время работы он вдруг осознал, что бесцельно смотрит в окно, мечтая о том, как объявит своей команде о победе. Том знал, что при этом игнорирует другие неотложные дела. Он пытался не думать об этом, но разум снова и снова возвращал его к вышеупомянутым ситуациям.

Причина, по которой Том никак не мог отделаться от своих навязчивых мыслей, состоит в том, что в компании с неопределенностью наш разум чувствует себя неуютно. В ту минуту, когда наш мозг регистрирует двусмысленность, он выдает сигнал ошибки. Неопределенность фиксируется как напряженность, т.е. нечто такое, что должно быть исправлено прежде, чем мы снова сможем чувствовать себя уютно.

Наш естественный дискомфорт от ощущения неопределенности — еще одно наследие инстинктов выживания. Мы имеем склонность лучше уживаться с тем, что нам знакомо, нежели с тем, что неизвестно или сомнительно и что может оказаться опасным.

Научиться управлять неуверенностью стоит не только потому, что это укрепляет харизму, но также и потому, что терпимость к неопределенности и двусмысленности оказывается одним из наиболее сильных предсказателей успеха в бизнесе. Именно такой вывод сделал Адам Берман, руководитель Центра инноваций бизнес-школы Калифорнийского университета в Беркли, после того как проанализировал карьерный рост студентов преподаваемого им курса MBA.

С одной стороны, в очень немногих бизнес-школах преподают предметы, связанные с управлением неопределенностью. С другой стороны, психологи в течение десятилетий помогали людям укреплять свои навыки в этой области, создавая и совершенствуя соответствующий инструментарий. Когда Берман попросил меня разработать курс, который поможет руководителям лучше ориентироваться и находить выход из неопределенности, он предложил исследовать средства, разработанные психологами, и выяснить, какие из них могут быть применимы в рамках делового контекста. С тех пор я апробировала этот набор инструментов для многих компаний в широком спектре отраслей, и он доказал свою эффективность.

Я обнаружила, что единственная наиболее эффективная методика, которая способна облегчить дискомфорт от неопределенности, — это передача ответственности. В неопределенных ситуациях нам на самом деле хочется верить в то, что дела так или иначе наладятся. Если бы мы могли убедиться, что все пойдет хорошо — что обо всем можно позаботиться, взять под контроль, — неопределенность вызывала бы у нас куда меньше беспокойства. Уделите пару минут, чтобы выполнить упражнение, приведенное ниже. Если хотите, чтобы от начала до конца вас при этом сопровождал именно мой голос, перейдите на сайт <http://askolivia.com/book> и далее по ссылке: <http://www.CharismaMyth.com/transfer>.

Немного практики: передача ответственности

1. Сядьте поудобнее, можете даже прилечь. Расслабьтесь и закройте глаза.
2. Сделайте два-три глубоких вдоха. Когда вдыхаете, представьте, что голову обдувает свежий воздух, а когда выдыхаете — как этот воздушный поток со свистом проносится через вас, смывая все заботы и проблемы.
3. Выберите некий субъект — Бога, Судьбу, Вселенную, —

то, что лучше всего подходит для вашей веры и убеждений, — который воспринимается вами как благожелательный субъект.

4. Представьте, что снимаете бремя *всех* ваших беспокойств и волнений — эту злополучную встречу, это общение, весь этот день — со своих плеч и перекладываете на плечи выбранного вами воображаемого субъекта. Теперь всю ответственность несет именно он.
5. Мысленно представьте, как снимаете все со своих плеч, и, как говорится, почувствуйте разницу! Ведь вы больше не несете ответственность за исход любого из вышеупомянутых событий. Теперь обо всем позаботятся другие. А вы можете расслабиться и наслаждаться жизнью.

Когда в следующий раз вы почувствуете, что рассматриваете альтернативные варианты развития ситуации, обратите на это пристальное внимание, сосредоточьтесь. Если ваш мозг заклинивает на возможных результатах и никак не может выпутаться, попробуйте осуществить передачу ответственности, чтобы снять с себя хотя бы часть волнений. Учтите: вы всегда можете обратиться к всеильному субъекту — Вселенной, Богу, Судьбе — и поручить ему все свои заботы.

Ну и каковы результаты? Вы ощутили физическую реакцию? После передачи ответственности многие клиенты сообщают, что почувствовали себя лучше, что смогли вздохнуть полной грудью и расслабиться. Если вы не ощутили физической реакции или ментального облегчения, это может просто означать, что неопределенность не создала у вас особого беспокойства. Если вы действительно почувствовали, что что-то произошло, радуйтесь: вы только что осуществили передачу ответственности!

В течение длительного времени многие из моих клиентов прибегали к упомянутой методике настолько часто, что она стала инстинктивной. С каждым разом становится все легче представить и передать свои каждодневные заботы и проблемы и наслаждаться физиологическими эффектами от такой передачи.

Причина, по которой работает этот метод, состоит в следующем. Когда наш мозг получает определенный сценарий, первая его реакция — рассмотреть этот сценарий в качестве одного из возможных вариантов развития ситуации.

Уильям Бозл, ученый, проводящий исследования в рамках совместной научно-технической программы «Здоровье» Гарвардского университета и Массачусетского технологического института, так объясняет результаты недавнего функционального исследования веры, недоверия и неопределенности с применением магнитно-резонансной томографии:

«Наш мозг запрограммирован так, чтобы сначала понять, затем поверить и, наконец, не поверить. Поскольку недоверие требует дополнительного познавательного усилия, сначала мы получаем физиологический эффект. И хотя доверие может продлиться лишь несколько мгновений, этого достаточно для эмоционального и физического утешения, которое способно изменить наш образ мышления, а также смягчить неудобные ощущения». Наша физиология отвечает на визуальные раздражители задолго до того, как активируется познавательное недоверие. Кроме того, эти раздражители замыкают наши познавательные «цепи» и действуют напрямую на эмоциональном уровне нашего мозга.

Передача ответственности фактически не устраняет неопределенность (исход остается сомнительным), она просто делает ее менее дискомфортной. Вся суть именно в этом отличии. Люди стремятся всяческими способами избавиться от беспокойства, вызванного неопределенностью, и совершают порой опрометчивые шаги: от принятия преждевременных решений до приема подавляющих беспокойство и тревогу галлюциногенов (наркотиков, способных изменять человеческое восприятие). Однако метод передачи ответственности не отвергает неопределенность. Взамен он делает ее менее дискомфортной, выводя вас из негативного ментального и физического состояний, которые часто сопровождают чувство неведения. Исход ситуации может быть все еще сомнительным, но вы уже не настолько, как раньше, этим обеспокоены.

Предоставляя разуму возможность передать ответственность, вы находите хорошее применение замечательному эффекту плацебо (неспособности мозга различить воображаемое и действительное). Как мы убедимся в последующих главах, он работает даже тогда, когда мы знаем, что обманываем себя, — возможно, благодаря эффекту когнитивной отсрочки недоверия.

Один из моих клиентов использовал эту технику непосредственно перед тем, как провести важнейшую для себя презентацию. Она вполне могла стать поворотным пунктом во всей его карьере, и он целую неделю провел в состоянии сильнейшего стресса. За час до запланированного выступления беспокойство выросло настолько, что у бедняги закрутило в

животе. Когда президент компании обернулся к нему и предупредил: «Ну вот, Патрик, вы — следующий», он почувствовал, что волнение уже бьет через край. Мой клиент ощущал напряжение в плечах, на лице, в глазах — где угодно.

Ему было известно, какое пагубное влияние может оказать язык тела, подвергнутого такому стрессу, на презентацию. Тогда он вышел из помещения, отыскал себе тихий уголок, закрыл глаза и в течение считанных минут представил, как передает ответственность за свою работу и за презентацию некому доброжелательному субъекту. Мне он потом рассказал, что ощутил мгновенное облегчение во всем теле, от головы до пальцев ног. И его презентация прошла на ура!

Лично я выбрала для себя благотворную Вселенную, которая запасла для меня некий генеральный план (как, впрочем, и для всего остального). Я пришла к выводу, что такая вера подходит мне лучше всего; она позволила воспринимать все происходящее как часть этого плана. Когда я осознаю, что мой уровень волнения повышается выше определенной нормы, то часто провожу быструю визуализацию для передачи ответственности. Как это замечательно — ощутить постепенное облегчение и теплоту, спокойствие и безмятежность! Я чувствую, как все мое тело расслабляется, а бытие наполняется приятным светом и обретает новый, ранее неизвестный смысл.

Неудовлетворенность, вызванная сопоставлением

Предположим, что сейчас — вечер пятницы, и вы присутствуете на большом званом обеде, а вокруг вас люди, которые сидят за многочисленными столиками. Беседа за вашим столом проходит довольно уныло, особенно в сравнении с последней вечеринкой, в которой вы тоже участвовали и которая прошла очень весело. Хуже того, за соседним столиком раздается дружный смех. Естественно, что в такой ситуации можно подумать: «*Жаль, что я сижу не за тем столиком. Соседи проводят время намного веселее*». Не правда ли?

Люди по своей природе склонны к разного рода сравнениям. Всякий раз, когда мы что-нибудь узнаем или с кем-то знакомимся, нас тянет тут же сравнивать все это с каким-то прошлыми событиями, с другими людьми или с каким-то надуманным идеалом. Такая склонность еще больше обостряется, когда нам предоставляется несколько вариантов, и нам хочется сделать самый лучший выбор, стремясь оптимизировать конечный результат.

Каждая стадия этого цикла ослабляет нашу харизму. Сам акт сравнения и оценки препятствует нашей сосредоточенности и

мешает обрести полное присутствие. Попытка оптимизировать и ослабляет присутствие, и вызывает волнение: как говорится, давит результат, ведь нам нужно сделать лучший, наиболее оптимальный выбор. А отрицательная оценка может запросто вогнать нас в негативное психоэмоциональное состояние: вызвать неудовлетворенность, зависть или негодование.

Поскольку такая склонность к сравнению и противопоставлению весьма глубоко запрограммирована в наших мозгах, борьба с ней может потребовать значительных усилий. Вместо этого просто обратите внимание, когда именно вы производите сравнения, и используйте методику передачи ответственности для облегчения любого внутреннего дискомфорта.

Самокритика

Предположим, вы претендуете на одну из должностей в престижной компании и собираетесь на собеседование. По мере приближения этого интервью ваш внутренний критический голос постоянно атакует вас, добавляя вам неуверенности, вызывая воспоминания о прошлых неудачах, оскорблениях и разных недостатках. Волнение растет, и если вы не знаете, как управлять физическими эффектами от нападков вашего внутреннего «критика», то можете ухудшить общее впечатление о себе у кадрового работника, проводящего собеседование (не волнуйтесь, в главе 4 вы получите в свое распоряжение весь инструментарий, который понадобится для правильной отработки таких эпизодов).

Лишь немногие вещи влияют на эффективность, характеры и работу людей больше, чем их собственные ощущения. Спортсмены, например, скажут вам, что неважное психологическое состояние влияет на их показатели независимо от того, насколько хорошо они готовы физически. У психологической негативности могут быть вполне реальные физические последствия.

Когда внутренний голос начинает нас критиковать, может создаться такое ощущение, будто мы подвергаемся атаке. Поскольку мозг не различает воображаемое и действительное, эти внутренние атаки воспринимаются нашим разумом так же, как атаки реальные, и они могут вызвать произвольную физическую реакцию, известную как *реакция на угрозу*, или реакция по принципу «сражаться или сбежать».

Эффекты такой стимуляции хорошо известны. Подобно тому, как зебра реагирует на стресс от преследования голодным и разъяренным львом, человеческий организм выделяет

адреналин и кортизол (гормоны стресса) и направляет все свои ресурсы для выполнения важнейших функций: повышенного сердцебиения и темпа дыхания, мышечной реакции, остроты зрения и т.д. Тело теперь заинтересовано не в том, как прожить еще десять лет, а в том, как выжить хотя бы в ближайшие десять минут. Оно приостанавливает несрочные функции, например мышечную регенерацию, пищеварение, деятельность иммунной системы, а также такие «лишние» функции, как познавательное рассуждение. Иными словами, интеллектуальное размышление прекращается, поскольку оно не имеет смысла в процессе физического выживания.

Дэвид Рок, один из признанных мировых лидеров в области коучинга и основатель Института нейролидерства, объясняет, что «реакция на угрозу ослабляет аналитическое размышление, творческие способности к познанию и решению проблем». Такой вид негативности затрагивает не только нашу фактическую эффективность, но и то, как нас воспринимают другие.

Предположим, вы участвуете в беседе. Вы что-то говорите и тут же думаете: «*О, какую глупость я только что сморозил!*» Что произойдет теперь с вашим лицом? От этой мысли вы можете вздрогнуть, а все ваши лицевые мышцы напрягутся. Как мы уже обсуждали, поскольку люди не в состоянии управлять языком своего тела, любой негатив в нашей голове в конечном счете отражается и на нашем лице.

Независимо от того, насколько мимолетным окажется упомянутое негативное выражение лица, оно, скорее всего, не укроется от глаз ваших собеседников. Им известно только то, что во время общения оно промелькнуло на вашем лице. Естественно, они могут предположить, что такое выражение является реакцией на них — на то, что они сказали или сделали, или на то, что вы о них подумали. Вот какое влияние внутренний негатив оказывает на ваш язык тела и, следовательно, на вашу харизму.

Самокритика — одно из наиболее распространенных препятствий для достижения успехов в любой области. Ее часто называют *тихим убийцей* бизнеса, поскольку от нее страдает очень много руководителей, и лишь считанные единицы отваживаются об этом рассказать. Я выслушала многих людей — от младших партнеров до высших руководителей; они признавались, что значительную часть их рабочего дня поглощает негатив, их внутренние голоса-критики, постоянно указывающие на недостатки или предрекающие неутешительные результаты начатых проектов или инициатив. В некоторых случаях они (и я заодно) были поражены, что вообще смогли хотя бы чего-то добиться, если учесть, что, как

выразился один топ-менеджер, «80% моего дня потрачены на борьбу с внутренним критиком».

Неуверенность в себе

Неуверенность в себе — это, проще говоря, недостаток уверенности в нашей способности чего-либо добиться. Иными словами, мы сомневаемся по поводу собственных способностей что-то сделать или узнать, как именно это сделать. Хуже того, мы опасаемся, что существует нечто очень важное и существенное, чего нам не хватает; что-то действительно необходимое, но недостижимое, и что *мы недостаточно для этого хороши*. Одно из проявлений собственной неуверенности называется «*синдром самозванца*». Страдающие им люди убеждены, что они на самом деле не знают того, что делают, и лишь ждут, чтобы кто-то разоблачил их мошенничество. С тех пор как «синдром самозванца» был впервые идентифицирован профессорами Университета штата Джорджия в 1978 г., мы узнали, что представителям более 70% населения приходилось в то или иное время испытывать подобные ощущения. Сегодня у нас наконец есть для этого эффективный инструментарий (см. главу 4). Уже одно знание об универсальности подобных ощущений поможет нейтрализовать их воздействие и ослабить их силу.

Интересно, что «синдрому самозванца» чаще всего подвержены наиболее эффективные люди. Когда я рассказываю об этом в аудиториях Гарвардского, Йельского, Стэнфордского университетов и Массачусетского технологического института, в помещении воцаряется такая тишина, что можно расслышать звук упавшей женской заколки. И я вижу, как студенты издают вздох облегчения, поскольку понимают, что у этого чувства есть название, и они не единственные, кто его испытывает.

Каждый год поступивших в Стэнфордскую школу бизнеса спрашивают: «У кого из вас сложилось ощущение, что именно вы и есть та единственная ошибка, которую допустила приемная комиссия?» И каждый год поднимает руки две трети класса. Когда я упоминаю это в своих выступлениях, слушатели выражают удивление. Как могут студенты Стэнфорда, одни из лучших и умнейших в стране, выдержавших изнурительный процесс вступительных экзаменов и имеющих за плечами длинный послужной список солидных достижений, чувствовать, что они так или иначе здесь лишние?

И все же эхо такого ощущения вы слышите на каждой ступени своего пути к успеху. Майкл Услан, продюсер фильма «Бэтмен», до сих пор иногда испытывает это чувство, когда

находится в студии. «У меня до сих пор где-то в глубине души присутствует ощущение, что один из охранников может войти и вышвырнуть меня отсюда», — поделился он в беседе со мной.

Некоторым это мешает в карьере — по мере роста ответственности возникает и больше внутренних сомнений, а цена допущенной ошибки становится все выше и выше. Боб Лури, партнер-распорядитель Monitor Group, рассказал мне, что и ему не понаслышке знакомы такие ощущения. «Первые шесть-семь лет своей карьеры я был в полной власти “синдрома самозванца”, никак не мог от него отделаться. Я был убежден, что всякий раз, когда вхожу в помещение с директорами и старшими менеджерами, они сразу же видят мое притворство».

Мы рассмотрели эффекты беспокойства, неудовлетворенности, самокритики и неуверенности в себе. Откуда приходит весь этот негатив? Непростые чувства, которые мы испытываем, служат естественным побочным продуктом одного из самых полезных механизмов выживания. Негатив существует для того, чтобы побудить вас к действию, решить проблему или выйти из ситуации. Чувства, подобные страху или беспокойству, предназначены для того, чтобы заставить вас что-то сделать. Они доставляют неудобство, потому что «предназначены» быть неудобными.

Иногда дискомфорт от охватившего вас страха весьма и весьма уместен. Окажись мы в опасной для жизни ситуации, мы бы, конечно же, ценили свое тело, сосредоточив все его ресурсы на обеспечении нашего краткосрочного выживания. Однако в современном мире лишь немногие ситуации заслуживают полноценной реакции на угрозу. В таких случаях наши инстинктивные порывы фактически работают против нас.

Приходилось ли вам когда-нибудь испытывать подобие паралича в разгар важного экзамена или необъяснимый страх перед аудиторией? Слово олень, попавший в свет автомобильных фар, вы замираете на месте, ваше сердце неистово бьется, а на ладонях проступает пот. Вы отчаянно пытаетесь вспомнить то, что планировали произнести или сделать, но в голове у вас вакуум. Высшие познавательные функции приостановлены, они не работают.

Иногда под воздействием стресса разум считает, что мы находимся в ситуации реакции на угрозу, поэтому он объявляет «чрезвычайное положение» и прекращает все функции, которые считает «лишними». К сожалению, это означает, что организм ограничивает познавательные способности как раз в тот самый момент, когда мы в них нуждаемся больше всего. Хотя бывает непросто вспомнить об этом, когда вас охватывает сильное волнение, будьте уверены, что такая реакция абсолютно

нормальна, естественна и в итоге направлена на ваше же благо.

Конечно, определенная степень неуверенности в себе может побудить нас к действию. Например, «синдром самозванца» иногда оказывается хорошим средством мотивации, заставляя нас работать напряженнее и лучше остальных. Но какой ценой? Полагая, что такой вид внутреннего негатива ослабляет язык тела и, следовательно, становится препятствием в общении, не говоря уже об утрате нашей способности фактически наслаждаться жизнью, разве не стоит научиться управлять «синдромом самозванца» и обрести веру в собственные силы?

Умение управлять «синдромом самозванца» и вашим внутренним критиком имеет важное значение для высвобождения вашего потенциала харизмы. При использовании на практике методов, подобных тем, которым вы научитесь в следующей главе, вы можете немного отдалиться от внутреннего негатива и даже добиться того, что голос внутреннего критика будет вызывать у вас лишь улыбку или приглушенный смех. Я вам это обещаю.

Вы получили ключевые понятия о внутреннем негативе, узнали, как его выявить и как он возникает в вашей голове и в вашем теле. В следующей главе вы узнаете об инструментах, позволяющих применить эти понятия на практике.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Любой внутренний дискомфорт — физический или умственный — может ослабить ваши ощущения, ухудшить ваши результаты и восприятие вас окружающими.
- Физическая напряженность, вызванная, например, ослепительными лучами солнца, вызывает такие же изменения в языке тела, как и более серьезный дискомфорт: беспокойство или раздражение.
- Профилактика — оптимальный метод: планируйте заранее, чтобы гарантировать себе комфорт в одежде, местоположении и выборе времени.
- Стремитесь зафиксировать любое ощущение физического дискомфорта. Если оно возникает во время общения, действуйте быстро, чтобы смягчить его или хотя бы объяснить.
- Применяйте такие методики, как, например, передача ответственности, чтобы уменьшить чувство беспокойства, неуверенности и неудовлетворенности, которые проявляются в языке тела и препятствуют развитию вашей

харизмы.

- Поймите, что ментальный негатив, выраженный в беспокойстве, неудовлетворенности, самокритике или неуверенности в себе, абсолютно нормален и относится к ощущениям, которые испытывают все люди.

4

Преодоление препятствий

ВЫ УЖЕ ПОЛУЧИЛИ понятие о том, каким образом физический и ментальный дискомфорт могут воспрепятствовать проявлению вашей харизмы. В этой главе вы узнаете об инструментах, с помощью которых можно проверить полученные знания на практике, преодолеть препятствия и успешно справиться практически с любым внутренним дискомфортом. Независимо от того, какие именно ощущения у вас возникают — неуверенность в себе, нетерпение, раздражение, недовольство, вы будете в состоянии уверенно с ними справиться.

«Обработка» любого пережитого события представляет собой процесс, состоящий из трех простых шагов: 1) дестигматизировать дискомфорт; 2) нейтрализовать негатив; и 3) переосмыслить реальность. Что ж, приступим.

Шаг первый: дестигматизация дискомфорта

Дестигматизация какого-либо пережитого события означает просто уменьшение его воздействия через осознание того, что все протекает нормально, по плану и вполне укладывается в обычные рамки, а вам попросту не о чем беспокоиться и нечего стыдиться. Чувство внутреннего дискомфорта и негатива — вполне естественная часть жизни. Через это проходят все.

Каждый из нас ощущает целый спектр эмоций, независимо от того, насколько мы совершенны. Даже Тик Нат Хан, монах, который много лет практикует буддизм и сам является символом просвещенного мира, однажды сильно разозлился на одного человека. Ему даже захотелось встать и ударить его.

И все-таки в рамках нашей культуры любой физический или умственный дискомфорт принято рассматривать как признак чего-то неправильного, искаженного — возможно, даже знак того, что с нами творится что-то неладное. Даже в периоды тревожных и волнующих событий в жизни — увольнение с

работы, развода, смерти любимого человека, — когда мы вынуждены мириться с печалью и дискомфортом, мы зачастую накладываем определенный регламент на собственные чувства. После истечения соответствующего предельного срока мы считаем, что дальнейшее их проявление неуместно.

Подобное мышление — одна из главных причин того, что негативные мысли, эмоции и переживания становятся все труднее преодолеть: мы чувствуем, например, что такие события «не должны» были произойти. Поэтому нам становится еще хуже от осознания того, как нам плохо. Возникает некий замкнутый круг.

При дестигматизации напомним себе о том, что внутренний дискомфорт, каким бы он ни был, является нормальной частью человеческих переживаний и заодно побочным продуктом одного из механизмов выживания нашего мозга. Это помогает вспоминать о других людях, которые испытали то, что в данный момент переживаете вы, особенно если можно представить себе человека, который похож на вас, но, возможно, оказался в чем-то лучше или удачливее, — человека, который вызывает у вас определенную зависть или восхищение.

Если, например, вы только что лишились важного клиента, вспомните о своих знакомых — о наставнике, к которому испытываете почтение, или о коллеге, которого искренне цените и который уже перенес подобную неудачу. Представьте их себе, пропуская через собственные переживания. Конечно, в идеале было бы весьма желательно поговорить с ними наедине и услышать рассказ о постигшем их горе, но даже если вы мысленно вообразите их, то уже неплохо. (Вспомните, ведь ваш мозг не видит разницы.)

Другой способ дестигматизации дискомфорта заключается в том, чтобы снова напомнить себе: вы не одиноки в своих переживаниях. На нашей планете проживает около 7 миллиардов человек, и я могу абсолютно точно гарантировать вам, что в любой заданный момент времени невообразимое количество людей на Земле переживают одно и то же. Вместо того чтобы рассматривать ваши переживания как одно большое чувство одного человека, представьте себе целое сообщество людей, разделяющих одно и то же бремя. Вместо того чтобы считать вышеупомянутые эмоции *вашими и только вашими ощущениями*, привыкните к мысли о том, что через депрессию, стыд, печаль прямо сейчас проходит огромное множество людей.

Один из клиентов сказал мне, что подобное незримое соединение с другими людьми весьма полезно и оказывает такой же успокаивающий эффект, как и передача

ответственности. Ему нравится смотреть по сторонам и представлять о чем размышляют окружающие. И тогда он говорит: «Какое это облегчение — осознавать, что твои мысли и ощущения не так уж “неправильны”. Это абсолютно нормально».

На собственном опыте и во время психологических тренингов с клиентами я обнаружила, что, адаптируя такое мышление к новой ситуации и стремясь научиться тому, как правильно облегчить беспокойство или стыд, мы в состоянии совладать с внутренним беспокойством.

Видите ли, из всех ощущений, которые могут испытать люди, стыд — одно из наиболее пагубных для здоровья и счастья. Исследователь Брене Браун определяет его как «страх оказаться непривлекательным: стыд — весьма болезненное чувство или переживание о том, что мы допустили непростительную ошибку и поэтому недостойны прежнего к себе отношения».

Немного практики: дестигматизация дискомфорта

В следующий раз, когда вы снова окажетесь во власти малоприятных эмоций, попробуйте для дестигматизации дискомфорта шаг за шагом выполнить следующие действия.

1. Вспомните, что некомфортные эмоции вполне нормальны, естественны и являются наследием наших инстинктов выживания. Время от времени мы все их испытываем.
2. Не драматизируйте и не сгущайте краски: это составляющая ежедневных общечеловеческих переживаний.
3. Вспомните о других людях, которые прошли через это раньше, — особенно о тех, кто вызывает у вас заслуженное уважение и восхищение.
4. Отнеситесь к этому как к бременю, разделенному многими. Вы — часть целого человеческого сообщества, испытывающего в данный момент одно и то же чувство.

Стыд поражает нас так сильно потому, что сообщает о нашей фундаментальной несостоятельности в качестве разумных существ. С точки зрения выживания считалось, что, если племя отвергнет вас, вы наверняка погибнете. Это жизненно важная ситуация. Мозг приравнивает общественные потребности к физическому выживанию; голод и остракизм активизируют

аналогичные нервные реакции. Где-то в отдаленном уголке нашего мозга таится страх, что от нас отвернутся те, от кого так или иначе зависят наша карьера, судьба или даже сама жизнь.

Поскольку стыд просто спровоцировать и усугубить, он может легко проявиться, причем отнюдь не самым приятным образом. Я слышала, как клиенты, которые, кажется, во время какого-то официального мероприятия не утерпели и съели шоколадный батончик, так потом стыдились этого, будто совершили убийство.

Чад-Мэн Тан — сотрудник Google и преданный мастер медитации, считает, что склонность к переживанию по поводу собственных неприятных ощущений особенно присуща хорошим и доброжелательным людям. Мы склонны думать: *«Если я хороший, добропорядочный человек, то почему тогда мне стыдно? Конечно, будь я действительно безупречен, я бы так паршиво себя не чувствовал»*.

Умение удалить клеймо позора из перечня непростых эмоций и пережитых событий исключительно важно для харизмы. Зачастую самым болезненным является не то, что мы чувствуем, а наш *стыд и крайняя неловкость* по поводу таких чувств. Вот что на самом деле доставляет наибольшие страдания. Как только мы начнем относиться к таким чувствам как к нормальному и вполне ожидаемому явлению, их намного проще перенести. Но, как и в случае с любым дискомфортом, полезно помнить, что стыд — типичный компонент человеческих переживаний, и время от времени его ощущают *все*.

Вы только что изучили, как дестигматизировать внутренний дискомфорт. Это поможет вам обрести устойчивость по отношению к негативу, ослабляющему харизму. Получив упомянутый инструментарий в свое распоряжение, вы уже повысили ее уровень. Эти средства вы будете еще неоднократно использовать по ходу дальнейшего обучения и, надеюсь, в повседневной жизни и работе.

Шаг второй: нейтрализация негатива

Как только у вас появился некоторый опыт в дестигматизации, следующим шагом в борьбе с внутренним негативом должна стать нейтрализация отрицательных мыслей. Лучший способ — всего лишь понять, что ваши мысли не обязательно должны быть правильными.

Помните эпизод с Томом и Полом в ресторане, когда сделка чуть не сорвалась из-за причиняющего Тому неудобства черного шерстяного костюма? Даже когда вам кажется, что кто-то

реагирует на вас негативно, и это, по нашему мнению, ясно читается у него на лице, помните: подобная реакция может не иметь к вам лично никакого отношения! Скорее всего, с человеком происходит то, что укрылось от наших глаз. Возможно, он голоден, болен или смертельно устал. Или же испытывает некоторый ментальный или физический дискомфорт, который изо всех сил пытается взять под контроль.

В следующий раз, когда вы заметите, что во время вашего общения у человека неприветливое или замкнутое лицо, постарайтесь убедить себя, что это просто видимые признаки его внутреннего дискомфорта. Вы можете уловить лишь поверхностные сотрясения от какой-то внутренней «бури», бушующей внутри вашего собеседника, и весьма вероятно, что это не имеет никакого отношения к тому, как он относится лично к вам и к тому, что вы ему только что сказали.

Такое напоминание регулярно мне помогает. Когда во время беседы я улавливаю нотки раздражения или нетерпения или замечаю промелькнувшее на лице собеседника негативное выражение, то иногда все еще чувствую подспудную тревогу. Очень трудно порой отделаться от мысли, что увиденное является реакцией на то, что мы только что произнесли. Но прямо по пятам такой инстинктивной реакции следует убеждение, что это, скорее всего, лишь намек на собственное самочувствие и эмоции собеседника. Иными словами, в принципе ему может досаждать тот же неудобный шерстяной костюм. Или что-то другое, но никак не связанное с темой нашей беседы.

Одна из главных причин, по которой мы столь ранимы из-за своих негативных мыслей, заключается в следующем: нам кажется, будто разум точно воспринимает действительность и что его выводы и заключения на этот счет в целом точны и справедливы. Однако такое мнение весьма ошибочно. Представление нашего разума о реальности может оказаться — и так происходит очень часто — совершенно искаженным.

В одном известном исследовании, проведенном учеными из Гарвардского университета, участников попросили посмотреть короткий видеофильм, в котором две группы людей играли в баскетбол, и подсчитать количество пасов, отданных игроками одной из команд друг другу. В середине ролика на площадку вышла женщина в костюме гориллы.

После просмотра видео участников спросили, заметили ли они что-нибудь необычное. В большинстве групп более половины участников вообще не заметили гориллу, даже несмотря на то, что та махнула рукой оператору!

Думаете, вы добились бы большего успеха? Можете испытать себя следующим образом.

- Прямо сейчас осмотрите помещение и отметьте про себя все, что окрашено в синий цвет.
- Теперь впейтесь глазами в эту страницу. Не отрывая глаз, вспомните обо всех предметах в комнате, которые окрашены в красный цвет.
- Имейте терпение. И приложите максимум усилий.
- Теперь оглянитесь. Заметили ли вы, как внезапно увеличилось количество предметов красного цвета?

Почему так произошло? У нас довольно ограниченные способности к сознательному вниманию, и существует определенный предел того, что мы можем осознать в любой момент времени. Из миллионов визуальных данных, поступающих в любой момент в качестве входной информации для наших глаз, мы осознанно воспринимаем лишь небольшое их количество. Сознательное понимание абсолютно всего происходящего вокруг было бы для нас неподъемной задачей.

Чтобы как-то разобраться с таким потоком информации, мозг осуществляет сортировку, или фильтрацию, соответствующей информации, пропуская либо то, что сам считает важным, либо то, о чем мы его сознательно «попросили». Благодаря такому процессу разум не обеспечивает нас исчерпывающим и достоверным представлением о действительности. Вынужденный пропускать ее через свой «фильтр», он в итоге дает нам неполное представление, демонстрируя лишь некоторые элементы и скрывая все остальное.

Большую часть времени элементы, которые мы оставляем без внимания, не имеют для нас особого значения, и итоговая картинка довольно близка к реальности. Но иногда наш разум выдает нам в значительной степени искаженное представление о действительности. Подобное искажение часто носит негативный характер, потому что элементы, которым наш сосредоточенный на опасности мозг придает важное значение, обычно и являются наиболее негативными. Такую тенденцию называют *уклоном в сторону негатива*, и ниже приводится ее практический пример.

Мэри — молодой графический дизайнер, которая впервые ведет проект для одного из крупных клиентов ее фирмы. Через несколько недель после запуска проекта ей звонит Джим, коллега, работающий в фирме клиента. Джим говорит: «Послушайте, я ведь ваш самый большой поклонник. Я просто без ума от вашей блестящей работы! Но вот мой босс пока ее не вполне оценил. По-видимому, он не слишком вдохновлен первой нашей встречей, а возможность передумать ему все никак не представится». Джим продолжает объяснять: ему хотелось бы,

чтобы Мэри отвечала за всю дизайнерскую работу в его компании. Он считает ее работу настолько хорошей, что уверен: босс будет в восторге, когда увидит все это снова. Поэтому ей непременно нужно провести презентацию своей работы на следующем совещании руководства двух компаний.

Как видите, здесь много положительных деталей, на которых мог бы сосредоточиться разум Мэри. Ее клиент говорит, что он ее большой поклонник, что ее работа выполнена «блестяще» и ему хочется, чтобы она вела все совместные проекты. Мэри *могла бы* провести следующие несколько часов, упиваясь похвалами своего клиента, но в большинстве случаев человеческий разум так не работает. Несмотря на то, что положительных деталей было гораздо больше, чем отрицательных, на чем, по-вашему, сосредоточился разум Мэри? На единственном негативном моменте: на том, что при первой встрече на босса Джима она не произвела особого впечатления! Стоит Мэри заикнуться на единственном черном пятнышке на фоне весьма позитивного сценария, как можно себе вообразить, насколько пагубно это может сказаться на уровне ее уверенности и, следовательно, харизмы, когда настанет решающий день «икс».

Когда ваш мозг выдает негативные сценарии возможного развития той или иной ситуации, напомните себе о том, что нельзя обрести совершенно точное, безупречное восприятие действительности. Ваш мозг может идти на поводу у такого отрицательного «смещения», прокручивая некоторые элементы чаще, чем другие, либо полностью опуская важные положительные стороны.

Точно так же, как и при оптическом обмане, когда ваши глаза с помощью различных трюков заставляют видеть вещи, несопоставимые с реальностью, ваш разум может оказаться во власти ментальных иллюзий, которые заставляют вас верить в неточные, неправильные мысли.

По мнению когнитивиста Стивена Хейнса, негативные мысли мы воспринимаем примерно как граффити. Если вы идете по улице и видите надписи на стенах, то можете посчитать это неприятным, уродливым зрелищем, но то, что вы видите перед собой неприглядную картину, не означает, что сами вы мерзкий и неприятный тип.

Предположим, вы прогуливаетесь по тропинкам... вашего разума. Внезапно вы замечаете какую-то неприятную мысль. Отнеситесь к ней как к граффити. Вот и все, это всего лишь граффити, а не приговор вашей личности.

Кроме того, вы можете рассматривать мысли как электрические разряды, потрескивающие на поверхности

вашего разума. У мыслей ведь фактически нет никакой материальной субстанции: они представляют собой лишь слабые электрические импульсы, направляемые от одной части мозга к другой.

Осознание того, что мои мысли не обязательно являются правильными, стало для меня откровением. В свое время для этого требовалось немало усилий, но сейчас нейтрализация бесполезных отрицательных мыслей зачастую происходит настолько быстро, что я принимаю ее как нечто очевидное и обыденное. Это превратилось в автоматический рефлекс, который включается, как только я замечаю бесполезную мысль, способную создать внутренний негатив.

Некоторым из моих клиентов нравится себя спрашивать: «А что в худшем случае может произойти?» Как говорил Черчилль, неудача редко бывает фатальной, и одно лишь осознание того, что даже худший вариант имеет кое-какие шансы на конечный успех, может поддержать вашу уверенность. Хотя с некоторыми людьми это может сыграть злую шутку: худший вариант увеличивает их беспокойство. Поэтому стоит выяснить, как это работает в вашем случае.

Здесь мы учимся тому, как *нейтрализовать* бесполезные мысли. Мы хотим избежать одной распространенной ловушки: попытаться вступить с ними в спор или подавить их. Это лишь ухудшило бы дело. Попробуйте следующее: если я попрошу вас *не* думать о белом слоне — вообще не представлять себе белого слона, ну, пожалуйста! — что первое выдаст вам мозг? Правильно! Когда мы говорим: «Никаких белых слонов», то в голове проносятся целые стада этих белых толстокожих животных.

Немного практики: нейтрализация негатива

Используйте приведенную ниже методику всякий раз, когда хотели бы уменьшить воздействие назойливых негативных мыслей. По мере применения той или иной техники обращайтесь внимание на то, какая из них лучше всего вам подходит, и продолжайте заниматься, пока ваши действия не станут инстинктивными. Вы можете также придумать собственные методики, которые работают аналогичным образом.

- ◆ Не считайте свои мысли всегда точными и правильными. Только то, что ваш разум выдал какое-то заключение, отнюдь не означает, что оно претендует на какую-то обоснованность. Смиритесь с тем, что упускаете из виду массу деталей, многие из которых вполне могли

оказаться положительными.

- ◆ Рассматривайте свои мысли как граффити на стенах или как крошечные электрические импульсы, мерцающие вокруг вашего мозга.
- ◆ Дайте какое-нибудь название своим негативным переживаниям: самокритика, гнев, беспокойство и т.д. Даже подобное конкретное обозначение ваших мыслей и ощущений поможет вам их нейтрализовать.
- ◆ Обезличьте свои переживания. Старайтесь избегать фразы: «Мне стыдно». Предположите, что вы — ученый, наблюдающий любопытное явление: «Как интересно! А ведь здесь, оказывается, рождаются самокритичные мысли».
- ◆ Представьте, что наблюдаете за собой откуда-то издалека. Вообразите Землю, застывшую в космическом пространстве. Приближайте изображение, постепенно увеличивая масштаб, чтобы разглядеть очертания своего континента, потом своей страны, родного города и, наконец, помещения, в котором сейчас находитесь. Загляните в себя, ощутите электрические импульсы, со свистом проносящиеся через ваш мозг. Вот оно — маленькое существо во Вселенной, которое испытывает свои конкретные переживания в данный конкретный момент.
- ◆ Предположите, что слышите свою умственную болтовню из воображаемого радиоприемника; представьте себе, что можно уменьшить громкость или переставить приемник в другое место и на время забыть о нем.
- ◆ Рассмотрите худший вариант развития ситуации. Поймите: что бы ни произошло, вы будете живы и здоровы.
- ◆ Вспомните обо всех предыдущих случаях, когда вы испытывали точно такие же чувства — о том, что вам якобы не выкарабкаться, что все пропало и т.д. Но ведь в итоге ничего страшного не произошло, не правда ли?

Стивен Хейнс и его коллеги изучали нашу склонность заикливаться на запретном, попросив участников контролируемого исследования не думать о желтом джипе. Для многих людей запрещенный образ возник сразу же, немедленно и продолжал появляться с растущей частотой. Другие оказались в состоянии подавить эту мысль в течение короткого промежутка времени, но в некоторый момент все же сдались, и

картинка с желтым внедорожником тут же возникла у них перед глазами. Участники эксперимента сообщили, что потом с определенной регулярностью вспоминали о желтых джипах в течение многих дней, а иногда и недель.

Поскольку попытка подавить самокритичную мысль ставит ее на центральное место в размышлениях, более эффективная стратегия заключается в том, чтобы постараться ее нейтрализовать.

Это были первые два шага в борьбе с внутренним негативом: дестигматизация дискомфорта и нейтрализация негатива. Третий и заключительный шаг поможет вам не только ослабить внутренний негатив, но и фактически *заменить* его другой внутренней реальностью.

Шаг третий: переосмысление реальности

Представьте себе: утро понедельника, восемь часов. Вы едете по шоссе за рулем собственного автомобиля. Сегодня у вас важное мероприятие. Нужно выступить с получасовой презентацией, которая может в корне изменить вашу карьеру. Вы сосредоточены и спокойны. Внезапно вашу машину подрезает справа большой черный внедорожник и начинает движение по вашей полосе. Чувствуя, как резко забилося сердце, и вцепившись руками в руль, вы машинально давите на тормоза. Мало того, что нарушитель спокойствия подрезал вас, не подав каких-либо предупреждающих сигналов, он и теперь то набирает ход, то притормаживает. Вы даже едва не врезались в него сзади! Затем джип съезжает с вашей полосы вправо, вызвав резкий визг тормозов идущей там другой машины. «Что за идиот этот водитель, — думаете вы, — совсем без головы на плечах!»

И чувствуете, как кровь приливает к щекам.

Что случилось с вашим телом во время этого инцидента? Реакция на угрозу вызвала у вас учащение сердцебиения, мышцы напряглись, и произошел выброс гормонов стресса. Теперь вы просто-таки «накачаны» гневом. Вы знаете, что к моменту проведения презентации должны возвратиться в харизматическое ментальное и физическое состояние, но в вашем распоряжении всего несколько минут, и вам никак не удастся выбросить этого идиота-водителя из головы.

Как только активирована реакция на угрозу, успокоить себя и забыть об этом довольно трудно. Вспыхнувший гнев сложно вывести из своей системы; вот почему утреннее неприятное дорожное происшествие может сохраняться в вашей памяти в

течение многих часов, а иногда и весь день.

Если вы решили просто подавить свой гнев, это может дорого вам обойтись. Когда люди вынужденно оказываются в негативном эмоциональном состоянии, а затем их просят *подавить* негативные эмоции, внутренние отрицательные переживания зачастую остаются неизменными. Это приводит к тому, что в головном мозге и сердечно-сосудистой системе происходят повышенные стрессовые реакции.

Но что, если водитель-лихач на самом деле оказался бы обезумевшей от волнения матерью, сын которой вдруг начал задыхаться на заднем сиденье? Вот почему она так отчаянно пыталась свернуть с полосы: чтобы остановиться и поскорее помочь своему ребенку.

Если бы вы узнали об этом, то смогли бы хоть немного успокоиться?

Большинство людей — наверняка.

Решение изменить свое мнение о том, что произошло (такая техника называется *когнитивной переоценкой*), эффективно снижает уровень стресса. Это подтвердило исследование, проведенное учеными Стэнфордского университета с применением методов магнитно-резонансной томографии. Исследователи заключили, что решение изменить свое мнение оказалось намного более эффективным и более здоровым, нежели попытка подавить или просто проигнорировать эмоции.

В большинстве ситуаций мы не знаем наверняка, что движет тем или иным человеком и чем объясняются его действия. Поэтому мы могли бы с тем же успехом выбрать наиболее полезное для себя объяснение и тем самым воссоздать версию событий, которая позволила бы нам обрести определенное психоэмоциональное состояние, необходимое для поддержания харизмы.

Хотя это предложение может вначале показаться несколько необычным, было бы рационально и разумно переосмыслить или подкорректировать свое восприятие действительности. Это поможет вам вернуться в нужное психологическое состояние, активировать харизматический язык тела и улучшить впечатление, оказываемое на окружающих.

Впервые о технике переосмысления реальности я узнала во время учебы в бизнес-школе [3], и она сослужила мне хорошую службу в последующие годы. Я всегда вспоминаю один из вечеров в Боготе, когда я лично убедилась в том, насколько действенна эта методика.

Было около четырех часов утра, а мне никак не удавалось уснуть. Не давало покоя какое-то смутное предчувствие. Через несколько часов мне предстояла встреча с внушительной ауди-

торией из 300 руководителей высшего звена крупной многонациональной корпорации. Ее президент, который попросил меня провести практическую беседу с топ-менеджерами фирмы, ожидал, что после сеанса нашей совместной работы его подчиненные выйдут из аудитории с измененным в позитивную сторону мышлением и с практическим набором инструментов. В моем распоряжении было всего полтора часа, чтобы сделать их более уверенными, властными, убедительными и вдохновляющими. Вдобавок ко всему лекцию предстояло читать на испанском языке! Надо сказать, положение было не из легких.

Я часами ворочалась в постели, потом вставала и бродила по гостиничному номеру, бесцельно глядя из окна на мерцающие городские огни. В общем, отчаянно пыталась уснуть. К горлу подступала тошнота; я была на грани эмоционального срыва. В голове царил хаос, и я с ужасом думала о последствиях своей многочасовой бессонницы.

Внезапно я вспомнила об упражнении на когнитивную переоценку. Хотя все это представлялось маловероятным, я знала, что на тот момент уже все перепробовала, и поэтому ничего не потеряю, если сделаю еще одну попытку. Усевшись за стол, взяв ручку и листок бумаги, я спросила у себя: *«А что если эти печальные переживания... бессонница, тошнота и сам факт, что все это происходит со мной в ночь перед весьма важной встречей, не доставят мне больших хлопот? И вообще... Как от этого всего получить удовольствие?»*

Написание нескольких не вполне осмысленных строчек заняло совсем немного времени, но постепенно я стала получать ответы на свои вопросы. И тогда я написала: «Возможно, что в любом случае завтра все пройдет хорошо. И даже толком не выспавшись и будучи вынужденной полтора часа говорить, учить и отвечать на вопросы на иностранном языке, я все же смогу добиться цели. Возможно, этот опыт когда-нибудь пригодится, когда передо мной наверняка будет стоять еще более важная задача. И я буду благодарна за то, что попала в столь некомфортную ситуацию, как теперь».

Поначалу эти утверждения казались явным заблуждением. Но когда я все записала (вы потом поймете, почему важно именно записать), то дала своему разуму небольшой шанс. Я продолжала записывать всевозможные преимущества своего нынешнего положения и связанных с ним переживаний. Новую реальность я сделала настолько подробной и чувственно обогащенной, насколько это было возможно: описала то, что я говорила, как выглядела аудитория, когда и как слушатели кивали и смеялись над моей речью. По мере того как этот

перечень увеличивался, я почувствовала, как мое волнение вдруг исчезло. В конечном счете обретенное спокойствие превратилось в сонливость, я стала клевать носом и — о, аллилуйя! — улеглась в постель, хотя спать-то оставалось всего около часа.

И знаете что? Вся та немного бредовая, но в целом позитивная версия новой реальности, которую я выдумала ночью, осуществилась! Выступление прошло блестяще, аудитория была в восторге, а президент корпорации долго тряс мне руку.

Теперь всякий раз, когда я начинаю волноваться по поводу какого-нибудь важного выступления, то сразу мысленно говорю себе: «*Вспомни Боготу*».

С тех пор я часто использую методику переосмысления реальности, чтобы добиться более эффективного психоэмоционального состояния, и теперь передаю ее на тренингах всем своим клиентам. Мало того, что это вполне эффективно для них, но за последние годы я встретила немало и других весьма успешных людей, которые говорили, что тоже используют подобные методы. Один харизматичный предприниматель сказал мне: «Все, что меня окружает, я интерпретирую в благоприятном для себя свете. Не то чтобы я по жизни оптимист, но на самом деле я просто искусственно ввожу себя в заблуждение, что помогает мне и в жизни, и в работе».

Почему это эффективно? Мы снова можем поблагодарить наш мозг за склонность принимать воображаемое за действительное. Исследование, проведенное в Гарвардской медицинской школе, показывает, что обман, возможно, и не нужен для эффекта плацебо; он может творить чудеса, даже когда люди очень хорошо осознают, что принимают плацебо.

Поэтому, когда возникают переживания, из-за которых вы рискуете ослабить свой уровень харизмы, вместо того чтобы пытаться подавить или проигнорировать внутренние трудности, рассмотрите несколько альтернативных вариантов реальности. Придумайте несколько различных сценариев, которые побудили бы вас обрести более благоприятное психоэмоциональное состояние.

Конечно, самая полезная альтернативная реальность может оказаться далеко не самой приятной. Когда издатель дал мне всего год на написание книги, которую вы теперь держите в руках, я планировала работать плодотворно, — настолько эффективно, насколько только возможно, избегая всякого рода отсрочек и прочих ловушек, в которые попадают довольно много авторов-новичков. Друг одного из них напомнил мне о

принципе, который носит название закона Паркинсона: «На всякую работу уходит столько времени, сколько вы на нее выделите». Он бросил мне своего рода вызов: «Вместо того, чтобы растягивать писанину на целый год, попробуйте закончить свою книгу за месяц. В конце месяца то, что получится, еще, конечно, нельзя будет назвать готовой, законченной книгой, но это все равно будет больше, чем вы получили бы без искусственно возложенного на себя крайнего срока».

Мне такое предложение показалось разумным, и я решила попробовать. Я представила себе — настолько ярко, насколько возможно, во всех деталях, — как издатель сообщает о том, что для написания и сдачи книги мне предоставлен этот безумный по своей нереальности срок в один месяц. И была поражена, осознав, как быстро такой совершенно фантастический срок сделался эмоционально реальным. Я даже ощутила напряжение — физическое напоминание о том, что часы «тикают».

Было ли это приятно? Едва ли. Эффективно? Абсолютно! За месяц я оказалась в состоянии направить примерно одну треть общего объема книги (естественно, в черновом варианте) своему редактору. Хотя это было гораздо меньше целой книги, но намного больше, чем я смогла бы сделать без своего воображаемого крайнего срока.

Здесь напрашиваются следующие ключевые вопросы: какое психоэмоциональное состояние было бы наиболее полезным в такой ситуации; какая версия реальности помогла бы вам его обрести? Что касается харизмы, то можно использовать эту методику всякий раз, когда ситуация угрожает вашему уровню теплоты или уверенности. Для малозначимых событий просто вообразите себе альтернативный вариант, чего зачастую бывает достаточно, чтобы ослабить гнев или нетерпение и вместо этого проявить сочувствие.

Немного практики: переосмысление реальности

Предположим, что пробки на дороге мешают вам вовремя прибыть на весьма важную встречу, и ваше беспокойство по этому поводу растет.

- ◆ Спросите себя: «Что, если задержка и, как следствие, опоздание — на самом деле не такая уж плохая штука?» Повторите вопрос несколько раз и наблюдайте, какие ответы сможет на него дать ваш креативный разум. Он мог бы придумать следующие объяснения:
- ◆ Это опоздание спасет мне жизнь. Если бы движение было

нормальным, то в меня запросто мог врезаться вон тот огромный 18-колесный грузовик, который сейчас пересекает соседний перекресток.

- ◆ Люди, с которыми я должен встретиться, тоже стеснены во времени и будут благодарны за каждую минуту моего опоздания. Это позволит им уладить кое-какие срочные дела: перезвонить, послать SMS и т.д.
- ◆ Вселенная (или Судьба, или Бог), соблюдая мои насущные интересы, в глубине души не хочет, чтобы состоялась эта встреча. Есть немало гораздо более интересных вариантов развития сегодняшней ситуации.
- ◆ Когда вы имеете дело с более серьезными обстоятельствами, лучше присесть и описать новую реальность на листке бумаги. Мысли, выраженные в письменной форме, получают доступ к различным областям мозга и воздействуют на наши убеждения иначе, чем другие способы их выражения. Сам факт записи, как показывает опыт, важен и для перемены мнения человека, и для того, чтобы воображаемые истории воспринимались как более реальные. Можно записывать в настоящем времени: «Выступление проходит хорошо...» Или, еще лучше, в прошедшем: «Выступление произвело полный фурор...»

Один из моих клиентов описывает использование методики переосмысления реальности следующим образом: «Коллега прислал мне довольно саркастическое сообщение. Оно немедленно вызвало волну отрицательных чувств, и я понял, что загоняю себя в какую-то негативную спираль. Поэтому я попробовал переосмыслить реальность. Предположил, что этот человек сейчас весьма одинок. Отсутствие друзей и близких иногда заводит его в эмоциональный тупик, и порой он может что-нибудь ляпнуть, не подумав. Даже сейчас, отправив мне свое сообщение, мой коллега едва ли удосужился его перечитать. Но ведь в целом-то он хороший человек. Стоит ли ссориться?.. Это помогло мне сохранить позитивный настрой (благоприятный для меня) и отправить положительный ответ (полезный для нас обоих!)».

Иногда, когда вам непременно нужно казаться харизматичным, вы негодуете. Как нетрудно себе представить, это весьма нехаризматическое состояние, которое вызывает глубокий негатив и в голове, и в языке тела. Кроме того, именно *ваше* тело испытывает последствия влияния этого негатива.

Одна из моих любимых пословиц гласит: «Негодование подобно подсыпанию яда в напиток другому человеку и последующему ожиданию, когда тот умрет».

Независимо от того, чем вызвано ваше негодование, можно на самом деле воспрепятствовать тому, чтобы внутренний дискомфорт нарушил вашу харизму. Но избавиться от негодования не так-то просто. Вот когда может пригодиться переосмысление реальности! Приведенное ниже упражнение даст вам один хороший способ ослабить негодование. Вы можете посчитать его одновременно и самой неудобной, и самой полезной из всех методик по переосмыслению реальности, с которыми вам когда-либо приходилось сталкиваться.

Многим это упражнение может сначала показаться несколько странным, неудобным или нереальным. И вы можете сразу не ощутить каких-то внутренних сдвигов. Однако в последующие несколько дней вы с удивлением отметите, как постепенно утверждается «новая реальность». Вы сможете почувствовать, что *действительно* испытали облегчение, в котором так нуждались. Чтобы ускорить процесс, просто перечитывайте письмо с извинениями на ночь, перед сном. И так в течение нескольких дней. Уверена: вы по достоинству оцените полученные результаты.

Немного практики: как получить извинения

- ◆ вспомните о каком-нибудь человеке в своей жизни, который вас чем-то расстроил.
- ◆ Возьмите чистый лист бумаги и напишите этому человеку письмо, изложив все, что вам хотелось бы ему высказать. Вникните в ситуацию, вам ведь абсолютно нечего терять. Постарайтесь написать от руки.
- ◆ Когда вы перенесли на бумагу абсолютно все, что накопилось в голове, отложите письмо в сторону.
- ◆ Возьмите еще один чистый лист и напишите теперь его ответ так, как, по-вашему, он должен выглядеть. Разумно написать о том, что он берет на себя ответственность за свои поступки, признает свою неправоту и приносит извинения за все неприятности, которые когда-либо случились с вами по его вине. Вам не нужно искать каких-либо оправданий за его действия; только признание и извинения. Все зависит от вашего воображения, и именно вам решать, что вы хотели бы услышать.

Одна из клиенток рассказала мне, что выполнение одного только приведенного выше упражнения сняло с ее плеч десятилетнее бремя. А до этого она несколько лет пробовала множество других методик, и все напрасно. Другой клиент сообщил, что его общение с деловым партнером, которое в последнее время становилось все более и более трудным, значительно улучшилось. Вот что он рассказал:

«Будь у меня выбор, я бы ни за что не стал снова встречаться с этим человеком. Но мне было необходимо пообщаться с ним, и я знал, что если не найду способ как-то ослабить свое негодование, то оно сохранится в глубине души и тем самым нарушит внимание и повлияет на язык моего тела и на мои результаты. Тогда я взял и выполнил это упражнение. Сначала я действительно не заметил особых изменений, хотя, выразив свои мысли на бумаге, немного избавился от наболевшего, что уже было неплохо. Но в последующие дни при общении с партнером я почувствовал себя совершенно другим человеком. Хотя тот все еще не принес извинений за свой поступок, возмущение по этому поводу больше не отвлекало меня. Когда же я получил извинения, в которых раньше нуждался (даже при том, что я сам их для себя написал, обрисовав на бумаге ситуацию), я фактически больше не чувствовал в них нужды. Это намного облегчает дальнейшее взаимодействие и общение. Хотя личных отношений не исправить, но, во всяком случае, этого пока достаточно, чтобы сотрудничать».

Применяя эти два упражнения — на переосмысление реальности и получение извинений, — вы можете выбрать собственное восприятие ситуации: такое, которое позволит вам быть и эффективными, и харизматичными.

От частных — к целому

Теперь, когда вы изучили трехступенчатый процесс, позволяющий преодолеть внутренние препятствия на пути развития своей харизмы, давайте соединим все вместе. Приведенный ниже реальный сценарий поможет вам увидеть эту последовательность в действии. Он включает в себя инструкции, которые можно использовать в любое время для дестигматизации дискомфорта, нейтрализации негатива и переосмысления реальности.

До настоящего момента можно было считать, что день удался на славу. Майкл внес последние штрихи в свой великолепный проект, показал его своей команде, и коллеги пришли в восторг.

Возвращаясь к себе в кабинет, он все еще смаковал предстоящий успех. Потом заметил мигающую лампочку на автоответчике, присел и нажал на кнопку воспроизведения. Оказалось, что звонил самый крупный клиент, которого звали Джон. Но его голос показался Майклу чересчур напряженным. Джон взволнованно просил, чтобы он перезвонил ему как можно скорее.

Услышав эти несколько слов в автоответчике, Майкл моментально расстроился. «У меня вдруг возникла интуитивная уверенность, что Джон собирается перекрыть нам кислород, т.е. выйти из игры. Прекратить сотрудничество. Я почувствовал, что могу потерять самого крупного клиента. Мне это казалось на тот момент неизбежным. Иначе говоря, я могу сказать, что явственно *слышал* напряжение в голосе Джона».

Майкл решил, что произошло что-то непоправимое. Но вместо того чтобы протянуть руку и снять телефонную трубку, он, охваченный необъяснимым страхом, застыл на месте. «*Но ты ведь знаешь теперь, как с этим обращаться*», — попробовал Майкл себя поддержать. И положил перед собой следующий список:

1. Глубоко вздохните и встряхнитесь. Убедитесь, что к напряженному психоэмоциональному состоянию не добавляется физический дискомфорт.
2. Не драматизируйте ситуацию. Напомните себе, что это лишь физические ощущения. Именно сейчас, в данный момент, ничего серьезного не происходит. У вас лишь возникает *ощущение* дискомфорта из-за того, что так запрограммирован ваш мозг. Уменьшите масштаб восприятия, чтобы увидеть себя как бы издалека: сидящим в комнате маленьким человечком, в голове которого происходят определенные химические процессы. И не более того.
3. Дестигматизация. Напомните себе, что ваши переживания вполне нормальны, и время от времени через них проходят все. Представьте бесчисленное количество людей во всем мире, переживающих то же самое.
4. Нейтрализация. Напомните себе, что ваши мысли не обязательно верны. Вспомните о подобных ситуациях в прошлом. Сколько раз вы были уверены, что клиент разочарован, а потом все оказывалось с точностью до наоборот!
5. Рассмотрите несколько альтернативных реальностей.
Майкл предположил следующее: «Вероятно, напряжение в

голосе Джона не имело ко мне никакого отношения. Возможно, он чувствовал себя измотанным, поскольку сейчас постоянно занимается своим новым проектом, о котором упоминал в нашем телефонном разговоре на прошлой неделе. Возможно, Джон опасается, что я могу прекратить наши деловые отношения. Может быть, беспокоится, что уже не столь важен для меня, как другие клиенты, или *он* просто боится *меня* потерять».

6. Зримо представьте себе передачу ответственности за исход ситуации. Почувствуйте, как это бремя падает с ваших плеч. Скажите себе, что обо всем уже позаботился кто-то другой.

По мере того как Майкл прорабатывал свой контрольный список, находя применение каждому из методов, он чувствовал, что былое напряжение постепенно уходит. Поэтапное прохождение приведенной выше последовательности помогло ему сделать свой первоначальный пессимистический прогноз одним из многих возможных объяснений странного тона в голосе Джона. С вновь обретенным спокойствием и с харизматической уверенностью Майкл поднял трубку, готовый к продолжению разговора с клиентом.

Комфорт от дискомфорта? Почему бы и нет?!

Вы уже и без того проделали немалый путь. В начале главы вы получили в свое распоряжение целый арсенал методов, призванных помочь вам преодолеть наиболее распространенные преграды на пути проявления харизмы. Но есть еще одна вещь, которую вам необходимо изучить. Если вы хотите достичь высших уровней харизмы, то стоит задуматься, за счет чего вам удастся это сделать. Предлагаемая методика поможет вам вернуть себе харизму, каким бы сложным ни было ваше внутреннее состояние. Это немного похоже на козырной туз в рукаве. Зная, что он у вас есть и может быть использован в любой момент, как только понадобится, вы чувствуете себя намного увереннее.

Эта техника даст вам преимущество на переговорах и презентациях — в любое время, когда вопрос о вашей эффективности встает ребром. Однако этот инструмент не так прост, поскольку вам придется действовать вопреки большинству основных инстинктов. Ну, и что же это за секретное оружие? В чем его суть?

А вот в чем: почувствовать комфорт от дискомфорта.

Звучит просто? Так и есть. Только эта простота обманлива.

Представьте, что вы сидите в самолете, который застыл на взлетно-посадочной полосе в ожидании взлета. Но ожидание затянулось. Вы оказались в состоянии неопределенности в условиях достаточно ограниченного пространства. Кондиционер не работает, температура окружающего воздуха растет, сам воздух становится спертым, и вы чувствуете, как по шее каплями струится пот. Как раз в тот самый момент, когда вам кажется, что хуже уже просто некуда, на сиденье позади вас начинает громко рыдать младенец. Вы уже не находите себе места, чувствуете напряжение во всем теле и еще сильнее раздражаетесь. Вашу ручную кладь с газетами, ридером и прочими вещами, которые могли бы потребоваться вам в полете и позволили бы скоротать время, стюардесса как назло переложил на другую полку. Теперь все это вне досягаемости, у вас под рукой нет ничего, чтобы отвлечься. *К тому же вы понятия не имеете, как долго это продлится.* На самом деле вы отлично понимаете, что ваше нынешнее раздражение не приведет ни к чему хорошему. Но как это остановить?

Ответ, как ни удивительно, заключается в том, чтобы *как следует покопаться* в этих самых дискомфортных ощущениях. Вот именно! Хотя это кажется противоестественным, но вместо того чтобы пытаться подавить, проигнорировать или переступить через них, ваша цель состоит в том, чтобы уделить все внимание тем ощущениям, которые вам инстинктивно хочется от себя отодвинуть.

Сосредоточенность на мелких деталях физического дискомфорта служит двойной цели: во-первых, она дает вашему разуму нечто конкретное, на чем можно сконцентрироваться, вместо того чтобы роптать по поводу невыносимой ситуации, а во-вторых, здесь кроется еще одно преимущество — вы немедленно обретаєте полное присутствие, ключевой компонент харизмы. Фактически такая методика, называемая еще *погружением в ощущения*, поможет вам добиться харизматического присутствия даже в очень неудобных ситуациях.

Немного практики: погружение в ощущения

Это упражнение сначала создаст неловкую ситуацию, а затем поможет вам обрести комфорт. Вам нужно найти тихое и спокойное место и пригласить себе в помощь близкого друга или коллегу, который на время станет вашим партнером.

Как только вы приступите к выполнению упражнения, нельзя останавливаться и делать паузы — например, чтобы

свериться с инструкциями. Поэтому, прежде чем начнете, перечитайте несколько раз приведенный ниже сценарий. Если хотите, чтобы от начала до конца вас сопровождал именно мой голос, зайдите на сайт <http://www.CharismaMyth.com/discomfort>.

- ◆ Установите таймер на 30 секунд, затем загляните в глаза своему партнеру. С этого момента зафиксируйте свой взгляд и не отводите глаз друг от друга.
- ◆ Как только почувствуете малейший дискомфорт, обратите внимание, в какой именно части своего тела вы испытываете эти ощущения. В чем они выражаются — в стеснении, давлении, покалывании?
- ◆ Погрузитесь в каждое из ощущений настолько, насколько сможете; попробуйте почувствовать его структуру. Охарактеризуйте каждое так, будто вы повар, описывающий приготовленный деликатес.
- ◆ Чувствуете неловкость? Как она проявляется физически? Напряглась нижняя челюсть? Или живот?
- ◆ Представьте, что вы — ученый, которому поручено тщательно исследовать и описать проводимый опыт. Назовите свои ощущения. Понаблюдайте за ними настолько объективно, насколько сможете. Рассматривайте их просто как физические ощущения, как тепло или холод.
- ◆ Когда вы почувствуете сильное желание рассмеяться, что-то произнести или хоть как-то уменьшить свой дискомфорт, терпите, сопротивляйтесь. У вас есть шанс погрузиться в ощущения, не избегая их.

Если вы вместе с партнером продержитесь все 30 секунд, постучите друг друга по спине. Обратите внимание на сильное желание бороться с возникающими инстинктами.

Теперь выполните то же самое упражнение снова и попробуйте улучшить результаты, используя два следующих дополнения:

1. Непрерывно подбадривайте себя. На протяжении всего упражнения напоминайте себе, что вы выполняете интересную, новаторскую работу и что потраченные усилия будут непременно вознаграждены.
2. Напомните себе, что дискомфорт пройдет, уляжется, как и все прочие эмоции, с которыми вы сталкивались раньше. Хотя в данный момент это испытание может показаться невыносимым, в дальнейшем вам станет

намного легче.

Через пару часов после выполнения упражнения проверьте (насколько это возможно) свой уровень дискомфорта. Вас, возможно, удивит, насколько лучше вы себя теперь чувствуете, хотя в середине упражнения казалось, будто мучения никогда не закончатся. Если и в самом деле ощущение дискомфорта теперь представляется каким-то отдаленным и нереальным, не забудьте напомнить об этом себе в следующий раз, когда новые переживания покажутся вам бесконечными и невыносимыми.

* * *

Роберт, один из моих любимых клиентов, — замечательный человек, умный, весьма эффективный и очень творческий руководитель. У него невероятно быстрая походка. И к тому же ограниченное терпение. Совещания, растягивающиеся порой на целый день, всегда были для Роберта настоящей пыткой. Его охватывало нетерпение, но он чувствовал, что не в силах его в себе пресечь. Роберт отчаянно боролся с ощущением «Не могу перенести ни минуты дольше», и такие переживания всегда ставили его в затруднительное положение.

Что касается харизмы, то энергия, которую он тратил на то, чтобы подавить свое нетерпение, лишь усугубляла отрицательный эффект. Ведение такого рода внутренней борьбы отнюдь не благотворно для харизмы. Возникающая рассеянность лишь ослабляет присутствие и в лучшем случае выставляет человека нехаризматичным, а в худшем — равнодушным собеседником и слушателем. Поэтому я предложила Роберту попробовать погрузиться в свои ощущения.

Он воспринял предложенную методику настолько близко к сердцу, что она стала его второй натурой. Теперь всякий раз, лишь почувствовав первые признаки нетерпения, Роберт инстинктивно начинает погружаться в свои физические ощущения. Он говорит, что описывает их себе так, «как сомелье описал бы превосходный урожай винограда. Это очень полезная методика, которая одновременно отвлекает меня от собственного нетерпения и целиком сохраняет присутствие и необходимую сосредоточенность в конкретной ситуации».

Умение обуздать собственный дискомфорт, справиться с ним — весьма полезный навык. Чем меньше влияние на вас оказывает нестабильность, тем меньше ситуаций, которые могут ослабить вашу харизму. Если вы знаете, как управлять

дискомфортом, никакая ситуация — ни в бизнесе, ни в жизни — не сможет вас поколебать.

Президент одной крупной компании сказал мне, что «наиболее эффективная вещь, которую вы можете сделать для своей карьеры, заключается в том, чтобы ощущать комфорт в неудобной ситуации». Подумайте о том избытке дискомфорта, который приходится ощущать тому или иному руководителю. Каких только неудобных ситуаций не преподносит ему занимаемая должность: здесь необходимость и уволить кого-то из служащих, и принять близко к сердцу неудачу своей команды, или просто набраться терпения и высидеть на малоприятном совещании. Подумайте, насколько важно преодолеть дискомфорт молчания во время переговоров. Я часто слышала от опытных переговорщиков, что они заранее и довольно точно могут предсказать их результат, опираясь на одну простую подсказку: уступает в деловой дискуссии обычно тот, кто в меньшей степени выносит тишину.

Попробуйте выполнить приведенное ниже упражнение, чтобы увеличить устойчивость к внешним факторам. Чтобы немного упростить ситуацию, отнеситесь к этому как к обработке нового навыка, а не как к тестированию своей эффективности. Представьте, что разучиваете новую музыкальную пьесу или тренируете новый бросок мяча. Аналогично тому, как вы поднимаете тяжести в спортивном зале, чтобы увеличить физическую силу, здесь вы наращиваете и укрепляете свои «мышцы» устойчивости.

Немного практики: расширение зоны комфорта

Вот еще один метод, способный помочь вам расширить свою зону комфорта и получить удовольствие от дискомфорта. Поскольку большинство таких методик предполагает использование в некоторой степени неловких ситуаций, лучше поначалу не применять их при общении с ключевыми клиентами или с вашим боссом.

- ◆ Установите зрительный контакт с партнером и не опускайте глаз, даже если процесс начинает доставлять вам неудобство. Один из моих студентов начал практиковать это упражнение на пассажирах проезжающих мимо автомобилей, а сам при этом стоял на автобусной остановке. Он рассказал, что реакция людей его удивила: одни в ответ улыбались, другие отмахивались, третьи раздраженно что-то кричали и т.д.
- ◆ Поэкспериментируйте со своим личным пространством.

Например, встаньте к людям ближе, чем обычно, когда находитесь в лифте. Обратите внимание, насколько велико ваше желание вернуться к своему стандартному поведению. Но попытайтесь все же ему не поддаться.

- ◆ Придержите дверь лифта и пропустите всех внутрь, а затем войдите туда последним. Встаньте спиной к двери лифта и лицом — ко всем его пассажирам.
- ◆ Заговорите с абсолютно незнакомым вам человеком. Например, когда ждете своей очереди в кафе, сделайте какое-нибудь замечание по поводу выпечки, а затем задайте соседу любой открытый вопрос (на который нельзя с ходу ответить однозначно — «да» или «нет»), например такой: «Вот пытаюсь решить, на что соблазниться: купить себе маффин, шоколадное пирожное или этот торт со взбитыми сливками? А вы бы как для себя решили?»

Такие упражнения могут заставить вас ощутить крайнюю неловкость и некоторое смущение. Особенно поначалу, когда вы только попробуете применить их в практической ситуации. Просто напомните себе, что вы не делаете ничего незаконного! Единственное, что вас как-то сдерживает, — это социальные традиции. Вы можете также напомнить себе, что выполняете весьма важную личную работу, развивая навыки общения и расширяя границы собственной зоны комфорта. И еще не забывайте, что ваши переживания, как и любые другие, бесследно пройдут, испарятся, какой бы неловкой вам ни казалась такая ситуация. Но при этом вам самим станет намного лучше и комфортнее. Поэтому, если вы способны заговорить с незнакомцами, находясь в очереди, на остановках, в автобусах или в поездах, не стесняйтесь. Хватайтесь за любую такую возможность, и прогресс не заставит себя ждать.

Вы можете применять эту методику при любом дискомфорте, физическом или умственном. В любом состоянии — даже если вы сердиты, раздражены, испытываете нетерпение или разного рода опасения — попробуйте! Возможно, вы с удивлением обнаружите, что некоторые ощущения, которые вам обычно не слишком нравятся, уже не причиняют прежнего беспокойства и даже становятся слегка приятными.

Теперь в вашем распоряжении есть все средства, необходимые для обретения харизматических состояний, независимо от возникающих на вашем пути преград. Трехступенчатый процесс дестигматизации, отделения и

переосмысления можно использовать в любой момент при возникновении трудных переживаний. Обращайтесь к материалам прочитанной главы всякий раз, когда жизненная ситуация требует применения этих инструментов. И так до тех пор, пока они не станут вашей второй натурой.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Чтобы быть харизматичным, вы должны сначала научиться преодолевать основное препятствие: внутренний дискомфорт.
- Управляйте внутренним дискомфортом с помощью трехступенчатого процесса: дестигматизации дискомфорта, нейтрализации отрицательных мыслей и переосмысления своего восприятия реальности.
- Дестигматизируйте ощущения дискомфорта, вспомнив о том, что они — составная часть инстинкта выживания и естественная составляющая общечеловеческих переживаний. Вспомните о других людях, которые уже прошли через это, особенно о тех, кем вы восхищаетесь. И вообще рассматривайте себя как часть сообщества людей, испытывающих одновременно одни и те же чувства.
- Нейтрализуйте бесполезные негативные мысли, напоминая себе о том, что разум часто искажает и «фильтрует» окружающую реальность, выдвигая на передний план прежде всего самое негативное. Относитесь к своим негативным мыслям как к граффити, надписям на стенах. Вы можете посчитать такую картинку довольно неприглядной и даже уродливой, но только то, что вы видите перед собой неприятное зрелище, не означает, что вы сами — неприятный человек.
- Переосмыслите действительность, рассмотрев несколько полезных альтернатив своей текущей перспективе. Для получения максимального эффекта подробно опишите на бумаге новые реальности.
- С целью более глубокого понимания своих эмоций погрузитесь в физические ощущения дискомфорта. Это даст вашему разуму нечто конкретное, на чем он может сосредоточиться, и отвлечет ваше внимание от бесполезных размышлений и переживаний.

5

Создание харизматических психоэмоциональных состояний

В ПРЕДЫДУЩЕЙ ГЛАВЕ вы узнали, как правильно преодолевать наиболее распространенные преграды на пути к харизме. Вы теперь готовы создать правильные психоэмоциональные состояния, которые помогут вам полностью раскрыть свой харизматический потенциал. Вы узнаете, как укрепить уверенность, как проецировать теплоту и силу — два из трех решающих компонентов харизмы. Вы научитесь управлять любым своим психоэмоциональным состоянием: от безмятежного спокойствия до восторженного триумфа.

Визуализация

Известный гольфист Джек Никлаус рассказал, что никогда не бил по мячу — даже во время тренировок, — не представив себе вначале, как тот попадает в лунку. В течение многих десятилетий профессиональные спортсмены считали подобную визуализацию весьма существенным элементом своей работы. Нередко они часами прогоняли у себя в голове моменты своего триумфа, подробно «прорабатывая» все то, чего хотят добиться от собственного тела.

«Есть достоверные подтверждения тому, что когда мы представляем себе некую деятельность, подобная визуализация активизирует части мозга, которые используются при фактическом осуществлении этой деятельности». Это мне написал профессор Стивен Косслин, директор Центра передовых исследований в сфере бихевиоризма при Стэнфордском университете. Вот почему визуализация настолько эффективна: некоторые атлеты сообщают, что после подобных интенсивных сеансов визуализации даже чувствуют реальную физическую усталость. Визуализация способна физически изменить

структуру мозга: неоднократные эксперименты показали, что даже мысленное представление игры на фортепиано с достаточным количеством повторений приводит к выявляемым изменениям в двигательном отделе коры головного мозга.

Наш мозг необычайно изменчив: он постоянно себя перепрограммирует. Раньше существовало убеждение, что по достижении человеком определенного возраста мозг перестает развиваться, как бы сохраняя и почти не меняя свои текущие «настройки». Но теперь доказано, что такое мнение было крайне ошибочным. Всякий раз, используя свой мозг, мы активируем определенные нейронные связи, и чем больше их задействовано, тем прочнее они становятся. По существу, любые умственные процессы, применяемые на регулярной основе, укрепляются. Вы можете построить, а затем упрочить любые ментальные тенденции, на которых сосредоточите свое внимание.

Методики умственной подготовки стали общепринятой практикой и в Голливуде, где так называемый метод актерской техники, или актерский метод (основоположником которой является, кстати, К.С. Станиславский), используется многими из наиболее уважаемых звезд Голливуда. Шон Пенн, Мерил Стрип, Роберт Де Ниро, Марлон Брандо и Пол Ньюман — вот лишь неполный список последователей этой школы сценического мастерства.

Актерский метод призван помочь мастерам театра и кино в решении самой трудной задачи: правильного понимания их языка тела. Сознательное стремление управлять им в максимально возможной степени во многом было обречено на неудачу: даже за годы обучения невозможно полностью этого добиться. Если внутренние эмоции актера отличаются от тех, которые, по их мнению, должны восприниматься внешним миром, т.е. прежде всего зрителями, то рано или поздно какие-то из потаенных мыслей и переживаний все равно проявятся.

В актерском методе используется иной подход. Вместо того чтобы заставлять актера на сцене или съемочной площадке полностью управлять языком своего тела, делается упор на источник, из которого он черпает свою энергию, — на разум. Таким образом, актеры должны стремиться к тому, чтобы *перевосплотаться* в сценические образы и на самом деле испытывать те чувства, которые хотели бы передать зрителям. В этом случае тысячи сигналов, подаваемых языком тела, воспринимались бы как естественные и гармоничные.

Благодаря сильным умственным и физиологическим воздействиям визуализация — один из наиболее эффективных и доступных инструментов для укрепления харизмы. Надлежащая визуализация поможет усилить внутреннее ощущение

уверенности, а также способности ее проявлять. При использовании правильных мысленных образов подсознание наполнит ваше тело целым каскадом характерных сигналов, свидетельствующих об уверенности. Фактически вы сможете продемонстрировать любой язык тела, т.е. любую мимику и жестикуляцию, лишь выбрав правильную визуализацию.

Ниже представлено поэтапное руководство по визуализации, которое можно использовать всякий раз, когда вы захотите изменить свое внутреннее состояние. Здесь вы будете отрабатывать уверенность на основе визуализации, а немного ниже по тексту книги найдете и другие полезные упражнения для визуализации тепла и сочувствия, невозмутимости и спокойствия.

Немного практики: визуализация

Визуализация — отличное средство для увеличения силы, которую вы хотите выразить. Можете попробовать выполнить упражнение дома на диване, за рабочим столом или даже в лифте — вообще всякий раз, когда у вас появится возможность хотя бы на минуту закрыть глаза.

- ◆ Закройте глаза и расслабьтесь.
- ◆ Вспомните о приятном эпизоде в прошлом, когда вы испытали настоящее ликование: например, о дне, когда победили в соревновании или получили награду.
- ◆ Прислушайтесь к звукам в помещении: одобрительным возгласам, взрыву аплодисментов.
- ◆ *Обратите внимание* на улыбки людей, выражение тепла и восхищения в их глазах.
- ◆ *Почувствуйте* прилив уверенности, сосредоточьтесь на поздравительных рукопожатиях.
- ◆ Самое главное, *испытайте* эти чувства и ощутите возрастающую уверенность в себе.

Чувствуете ли вы себя более уверенными? Одни люди добиваются весьма заметных результатов после первого сеанса визуализации, у других достижения гораздо скромнее. Но, как и в случае с любым другим навыком, ваша способность к реалистичной визуализации будет постепенно улучшаться.

Когда вы в следующий раз будете выполнять это упражнение, стремитесь воссоздавать еще более детальные образы. «Для большего эффекта управляемые образы должны быть точными, яркими и детализированными», — говорит

специалист по визуализации из Гарварда Стивен Краусс. Метод визуализации применяется, например, для подготовки олимпийских лыжных команд: спортсмены воображают, как несутся по трассе, чувствуют напряжение мышц и мысленно испытывают все падения, столкновения, повороты и подъемы.

Некоторым людям визуализация дается довольно легко. Однако другие более чувствительны к репликам аудитории, поэтому предлагается такая альтернатива визуализации: выберите ключевые фразы, чтобы мысленно на них сосредоточиться. Мои клиенты сочли их широкое разнообразие полезным, поэтому привожу несколько примеров, которые могут помочь вам обрести безмятежность и спокойствие. Эти фразы отражают определенный спектр вкусов и стилей, поэтому вполне возможно, что некоторые из них вызовут у вас раздражение, в то время как другие прозвучат вполне адекватно:

- Будет ли это иметь хоть какое-то значение через неделю или через год?
- И это тоже пройдет. Да-да, так и будет.
- Отыщите для себя небольшие чудеса, которые происходят прямо сейчас.
- Любите беспорядок.
- Что, если бы вы могли довериться общечеловеческому опыту, даже в том, что с вами сейчас происходит?

Подобные аксиомы могут стать настоящей благодатью в моменты паники, когда мозг пребывает в замешательстве и мы способны вспомнить лишь какие-то простые, незатейливые фразы. Начинающих сплавщиков леса заставляют разучивать легкий стишок, чтобы напомнить о последовательности действий, которые нужно выполнить, если лодка перевернется. Даже ветераны пожарной службы иногда обращаются к популярным в их среде речевкам, чтобы не запаниковать во время сложного пожара.

Вы тоже можете разнообразить процесс визуализации. Например, включать музыку, когда что-то говорите, или напевать, выбирая песни, которые особенно вас «заряжают» или придают вам уверенность. Особенно полезными в этом смысле представляются музыкальные темы из кинофильмов. Руководители и менеджеры, посещающие мои семинары, называют множество известных мелодий: от песни Eye of the Tiger к фильму «Рокки III» до инструментальной пьесы Вангелиса

(драма «Огненные колесницы») или Top Gun Anthem из драмы «Лучший стрелок». Мне лично по душе саундтрек Flying из «Питера Пэна», композитор Джеймс Ньютон Ховард. Надевайте наушники, и пусть выбранная музыка создаст вам настроение для любого психоэмоционального состояния, которого вы хотите достичь.

Если вы готовы полностью выложиться, добавьте движения и добейтесь совершенно нового уровня визуализации. Поскольку физиология затрагивает психологию (да, да, ваше тело влияет на ваш разум, но подробнее мы поговорим об этом в следующей главе), определенные движения или позы могут вызвать особые эмоции в вашем уме.

Вспомните, какой характерный жест вы обычно делаете, когда чего-то добиваетесь: например, когда вам удается удар в гольфе или когда получаете хорошие новости. Может быть, поднимаете обе руки вверх и кричите «ДА!». Добавляя этот конкретный жест (и слова, если они есть) в конце визуализации, когда ваша уверенность возрастает, вы задействуете всю свою физиологию и «зафиксируете» ощущение триумфа. Тем самым вы добьетесь максимального эффекта от данного упражнения.

Используя все эти визуальные измерения — визуальное, аудиальное, кинестетическое, — продолжайте совершенствоваться и идите вперед. Если вы почувствуете, что конкретный образ, фраза, движение или музыкальная композиция хорошо себя проявляют, поэкспериментируйте с ними и наблюдайте, как это воздействует на результаты. Обратите внимание на происходящее, присмотритесь к зрительным деталям, прислушайтесь к звукам и к своим ощущениям. Слышите ли вы ободряющие голоса или чувствуете тепло солнца, продолжайте вносить маленькие изменения. Сочетание образов и звуков, которое лучше и благотворнее всего на меня влияет, значительно изменилось за последние годы.

Визуализация — действительно чудодейственный метод, помогающий вам укрепить уверенность, выделять больше тепла, сменить волнение на безмятежное спокойствие или получить доступ к любым эмоциям, которые вы хотели бы прочувствовать и затем передать их через язык тела. На самом деле стоит уделить время тому, чтобы развить и отработать на практике подобную визуализацию, способную в нужные моменты вернуть вам спокойствие и уверенность. Таким образом, в периоды стресса вам не придется придумывать новые образы на лету. Вы уже будете знать наверняка, что вам нужно.

Ниже приведены еще три методики визуализации, которые можно использовать, если вы хотите усилить свою харизму перед презентацией, участием в важной встрече или в любой

момент, когда почувствуете себя взволнованным.

Накануне презентации. Некоторые из известных ораторов современности применяют один из вариантов визуализации непосредственно перед тем, как оказаться в центре внимания аудитории. По правде говоря, было бы даже затруднительно найти в среде публичных людей человека, который бы обошелся без этого. Когда клиенты спрашивают меня, нужно ли использовать визуализацию перед важным выступлением, я обычно отвечаю: «Только если вы хотите, чтобы оно действительно удалось!»

После 15 лет коучинга, бесчисленных бесед и выступлений перед разными аудиториями я прихожу к выводу, что даже 30-секундная визуализация имеет существенное значение для моей работы. Она серьезно затрагивает мою харизму в момент общения со слушателями. На самом деле всякий раз, когда я *не провожу* визуализацию перед тем, как выйти к микрофону, я потом сожалею об этом. Даже когда я хорошо знаю все детали своего выступления и могу запросто его пересказать, все равно визуализация необходима. Она обеспечивает мне нужное харизматическое состояние.

Чтобы сделать визуализацию наиболее эффективной, я обычно стараюсь добраться до места выступления пораньше, чтобы обойти помещение и получше приспособиться, ощутить необходимый комфорт. Обычно я беру с собой любимые музыкальные записи и начинаю визуализацию тут же, на месте, стремясь увязать ощущения уверенности и спокойствия с пребыванием в данной специфической среде. Слушая бодрящие музыкальные композиции, я мысленно прокручиваю в голове видеоролик, в котором живо представляю себе, как блестяще проходит мое выступление и как восторженно реагирует на него аудитория.

За несколько минут до того, как мне предстоит стать центром всеобщего внимания, я уединяюсь в пустой комнате (среди актеров, политических деятелей, ораторов и прочих исполнителей принято выделять для такой цели специальное помещение, которое называется *зеленой комнатой*) и провожу визуализацию, иногда даже танцую (да, да, я серьезно!) в такт полюбившимся мелодиям.

Накануне важных встреч. Одну из самых ярких молодых бизнес-леди, с которыми я знакома, по-видимому, никогда не покидает чувство уверенности; она буквально дышит ею и регулярно добивается успехов в бизнесе. Когда Сильвия собирается повернуть ту или иную сделку, знакомые девушки нисколько не сомневаются в ее победе.

Недавно Сильвия поделилась со мной, что один из секретов

ее успехов — визуализация. Перед ключевыми встречами она мысленно представляет себе «улыбки на их лицах, потому что я им нравлюсь, и они уверены в той ценности, которую я для них представляю. В своем воображении я стараюсь разглядеть как можно больше деталей, даже морщинки вокруг их глаз, когда они улыбаются». Сильвия визуализирует весь процесс общения, вплоть до крепких рукопожатий, завершающих встречу и подтверждающих достижение сторонами соглашения по обсуждаемым вопросам.

К своему немалому удивлению, я обнаружила, что визуализация может оказаться полезной при написании важных электронных писем. Аналогично тому, как надлежащая визуализация помогает вам обрести правильный язык тела и без особых усилий подавать нужные сигналы собеседнику или целой аудитории, можно использовать ее, чтобы добиться определенного эмоционального состояния и отыскать правильные слова для написания эффективного электронного послания.

Например, если ваше сообщение адресату должно нести в себе теплоту, заботу и сочувствие, вам будет намного проще найти правильные слова в том случае, когда вы сами сможете обрести соответствующее душевное расположение. Мысленно представляя себе сцену, которая вызывает подобные ощущения, — например, когда маленький ребенок подходит к вам, чтобы рассказать о каких-то своих приключениях в школе, — вы тем самым помогаете своему разуму подобрать нужные слова.

В любой момент, когда вы чувствуете себя сильно взволнованными. Самый верный способ почувствовать себя лучше в моменты волнения — получить хорошую дозу окситоцина. Часто именуемый «гормоном доверия», он немедленно приостанавливает реакцию на угрозу. Окситоцин вызывает более благожелательное отношение к другим людям и позволяет верить словам конкретного человека.

В одном из моих любимых источников по неврологии, *Wise Brain*, высказано предположение, что 22 объятий достаточно, чтобы у вас начал вырабатываться окситоцин, и что можно добиться аналогичного эффекта, лишь *воображая* объятия. Поэтому в следующий раз, когда вы почувствуете себя взволнованным, можете представить себя в крепких объятиях любимого человека.

Мои клиенты не перестают изумляться тому, насколько эффективны эти техники. «Методики визуализации спасают жизни в Массачусетском технологическом институте», — рассказал мне недавно один из его дипломированных специалистов. Этот престижный вуз также известен большим

числом самоубийств, особенно во время выпускных экзаменов (например, количество суицидальных попыток среди студентов MIT в указанный период было на 38% выше, чем в Гарварде). Сейчас во время сессий Центр медицинских консультаций этого института распространяет среди студентов компакт-диски с материалами по визуализации.

Один клиент назвал методику визуализации «ментальными проделками современного джедая». Другой рассказал мне, что, применяя метод визуализации в спорте и музыке, он никогда не думал использовать аналогичные методы в бизнесе и повседневной жизни и был изумлен полученными результатами (и даже упрекал себя за то, что не вспомнил об этом раньше).

Писатель Наполеон Хилл мысленно представлял в качестве своих личных советников девять известных личностей, включая Ральфа Уолдо Эмерсона, Томаса Эдисона, Чарльза Дарвина и Авраама Линкольна. Он написал: «Каждую ночь... я проводил воображаемый совет с участием этой группы, которую я назвал своими “невидимыми советниками”... Я обращаюсь к своим воображаемым советникам со всякой трудной проблемой, с которой сталкиваются мои клиенты и я сам. Результаты часто просто удивительные».

Выберите своих собственных советников в соответствии с теми эмоциями, которые они воплощают. Советником Наполеона Хилла в вопросах самоуверенности был Наполеон Бонапарт. Чтобы повысить харизму, предпочтите персонажей, которые олицетворяют полную уверенность в себе, или теплоту и заботу, или безмятежность и спокойствие. Вы могли бы даже найти образы, которые воплощают сразу все качества. Представьте себе, как обращаетесь к выдающимся личностям и ведете беседу «о бодрости духа» в любой момент, когда вы в этом нуждаетесь. Благодаря замечательной плацебо-реакции вашего мозга это даст результат, даже если будет казаться нереальным.

Визуализация — и в самом деле мощный инструмент. Из всех методик, направленных на усиление харизмы, эту я рекомендую сделать постоянным элементом вашего «ремкомплекта». Даже если вы больше ничего не почерпнете из этой книги, то описанная техника окажет решающее влияние на вашу харизму.

Благодарность, доброжелательность и сочувствие

Теплота — один из ключевых компонентов харизматического поведения. Она может заставить людей, похожих на вас, доверять вам и испытывать желание вам помочь. К сожалению,

для многих людей теплота — отнюдь не очевидное и доступное чувство; оно не возникает само собой. Многие из моих клиентов на первом сеансе признаются, что не вполне уверены, как именно должна ощущаться теплота. А новые клиенты выражают беспокойство: «Но что, если в глубине души я все-таки бессердечен? Что, если я просто *не способен* проявить теплоту?» У меня для вас хорошие новости. Я даю абсолютную гарантию: вы не бессердечны. И я знаю наверняка: любой человек может научиться выражать теплоту.

Для многих из нас ее проявление — вещь непростая. Здесь может быть множество причин: воспитание, детские годы, окружение или просто особенности характера. Когда я начала делать первые шаги в этой области, для меня теплота тоже не была естественной. Чтобы ее почувствовать, мне пришлось использовать весь приведенный в книге инструментарий — буквально каждое из средств, которые вы уже опробовали и о которых вам только предстоит узнать. Вы совершите постепенный, трехэтапный переход к теплоте.

Первый этап: необходимо войти в контакт с теплотой, обращенной к жизни вообще и к вашей жизни в частности. Это ощущение подпадает под общую категорию благодарности. У нее есть особое преимущество для тех из нас, кто иногда испытывает неудобство в общении с другими людьми. Она может дать харизматическую теплоту, не требуя от нас вступать в какие-либо контакты.

Затем вы поэкспериментируете с теплотой по отношению к другим людям: это царство доброжелательности, альтруизма, жалости и сочувствия.

И, наконец, вы исследуете то, что большинству из нас представляется наименее комфортной разновидностью теплоты: теплоту для вас самих. Это вновь рождающаяся дисциплина самосострадания.

Любое из вышеперечисленного вызовет определенное усиление харизмы, поэтому, если сможете, попробуйте все варианты: и те, которые кажутся сами собой разумеющимися, и те, которые требуют известных усилий.

Шаг первый: благодарность и оценка

Какова обратная сторона благодарности? Негодование, отчаяние — причем ничто из этого не придает вам харизматичности. Всем известно, что мало на свете вещей, способных сильнее разрушить чьи-либо шансы на успех, нежели ощущение отчаяния, независимо от того, проявляется ли это на собеседовании по поводу приема на работу или во время

романтического свидания. Благодарность — сильное противоядие для всех перечисленных негативных ощущений, потому что она порождается размышлениями о вещах, которые вы уже *имеете*, — от материальных объектов или событий до заветных, желанных отношений. Благодарность может стать отличным средством для передачи харизмы; она возвращает вас в настоящее и дает непосредственный доступ к ощущению уверенности и теплоты.

В наши дни очень многие говорят о благодарности. Например, та же Опра защищает «благодарственные отношения», и исследования показали, что чувство признательности помогает людям дольше жить, быть более здоровыми и счастливыми. Это учение весьма интересно, как и сами способы, с помощью которых благодарность может усилить вашу харизму. Если вы способны выражать благодарность, то язык тела от головы до пальцев ног сможет мгновенно это отразить: выражение вашего лица смягчится, а тело расслабит. Ваш язык тела начнет транслировать и теплоту, и прочную уверенность, что окружающие люди сочтут весьма привлекательным.

Но мало кто из нас может запросто решиться на то, чтобы войти в состояние благодарности. На самом деле большинству из нас это дается нелегко. Люди подсознательно запрограммированы на *гедонистическую адаптацию* — склонность принимать благоденствия как нечто само собой разумеющееся. Попытки убедить себя в том, что нужно быть благодарными, часто приводят к обратным результатам, поскольку лишь усиливают чувство вины. Клиенты жалуются, что, когда кто-то говорит им: «Вы должны быть признательны», они испытывают неприятные ощущения: либо обиду, либо чувство вины за то, что не проявили благодарность.

Один из способов вызвать в себе чувство признательности заключается в том, чтобы сосредоточиться на каких-то скромных, порой незаметных вещах или обстоятельствах, которые физически присутствуют или сопровождают вас в жизни. Например, не так давно во время деловой встречи в ресторане я сосредоточила внимание на небольших «радостях»: на лучах солнца, струящихся через окно; на голубом безоблачном небе; на том, чтобы официант правильно записал мой заказ; на наличии, пригодности и чудесном вкусе кетчупа.

Другое хорошее средство: посмотреть на свою жизнь глазами постороннего лица, сочинив рассказ и описав себя в положительном свете.

Например, Мэри, с которой мы познакомились выше, написала: «Мэри действительно в восторге от своей жизни! У нее стабильный источник доходов. В то время как другие люди

вынуждены напряженно трудиться, тратя массу физических сил, либо порой вообще не могут найти себе работу, ей в этом отношении грех жаловаться. Она работает в офисе, где к ней хорошо относятся и где многие коллеги искренне ее уважают. Мэри любят и ценят друзья и члены семьи. Вообще, многие люди о ней по-настоящему заботятся. Она часто проявляла себя надежным и верным другом. Несколько раз с готовностью приходила на помощь тем, кто в ней нуждался. И сегодня Мэри тоже хорошо потрудились: закончила отчет, выразила признательность коллеге за помощь и даже сходила в спортивный зал».

Здесь не следует чересчур углубляться. Позитивные вещи, о которых упомянула Мэри и которые играют небольшую, но существенную роль в жизни, — отличный перечень для выработки в себе искреннего и естественного чувства благодарности.

Вот один из многих случаев, когда письменная форма имеет решающее значение для эффективности упражнения. При этом положительная перспектива ощущается как нечто более реальное и весомое. Если вы просто взглянете на свою жизнь глазами другого человека, то, возможно, не сможете добиться нужных вам ощущений реальности происходящего. Если же вы запишете свои впечатления, то, каким бы странным это ни казалось вначале, впоследствии удивитесь, насколько реальными окажутся ваши представления.

Выполните приведенные ниже упражнения, чтобы, не откладывая в долгий ящик, попробовать описанные подходы.

Немного практики: благодарность

Сосредоточьтесь на настоящем: в следующий раз, когда вы почувствуете раздражение по какому-то мелкому поводу, помните, что, позволив себе сконцентрироваться на предмете своего раздражения, вы можете ухудшить язык тела. Чтобы противостоять этому, выполните следующие упражнения:

- ◆ Осмотрите себя с головы до ног и отыщите три вещи или качества, которые вы лично цените. Вы могли бы быть благодарны за то, что имеете ноги и ступни, позволяющие вам ходить, или положительно оценить свое умение читать и т.д. В общем, попробуйте перечислить прямо сейчас:

- 1) _____
- 2) _____

3) _____

- ◆ Пристально изучите все, что вас окружает. Оглянитесь и найдите три приятных зрелища, пусть и не столь значимых. Вероятно, вы посмотрите на небо, и вам понравятся его оттенки. А возможно, вы сумеете разглядеть структуру стола, за которым сидите. Перечислите прямо сейчас:

1) _____

2) _____

3) _____

Используйте сторонний ракурс: для этой техники вам понадобится всего несколько минут. Присядьте, возьмите ручку и лист бумаги.

- ◆ Начните описывать собственную жизнь, как будто вы — сторонний наблюдатель, и сосредоточьтесь на всех положительных аспектах, о которых вспомните.
- ◆ Напишите о своей работе и о своих коллегах. Охарактеризуйте свои личные отношения и то хорошее, что друзья и члены семьи могли бы о вас рассказать. Упомяните несколько положительных событий, которые произошли сегодня, и задачи, которые вы уже выполнили.
- ◆ Не торопитесь и спокойно изложите на бумаге свой рассказ. Одни только размышления не окажут столь же полезного эффекта.

Представьте себе собственные похороны: это самая современная методика, направленная на усиление чувства благодарности, которая используется на многих престижных семинарах по лидерству и, несмотря на свою нелепость, является самой действенной. Не относитесь к ней чересчур легкомысленно.

Вам ведь приходилось испытывать огромное облегчение после обнаружения важного предмета, который, как вы раньше думали, был забыт или украден? (Со мной такое происходит регулярно: всякий раз, когда я теряю ключи.) Мгновенно возникающее у вас подсознательное чувство благодарности может оказаться в высшей степени мощным и воздействует глубже, чем практически любой другой метод.

Вы можете испытать подобное исполненное благодарности ощущение облегчения, мысленно представив собственные похороны. В считанные секунды такая визуализация может

вызвать у вас состояние эмоциональной бодрости, и, поскольку вы понимаете, что на самом деле *все еще живы*, — ощущение благодарности.

Главный смысл упражнения — помочь вам получить доступ к различным оттенкам теплоты и дать возможность обрести комфорт, испытав эти чувства.

Это одно из немногих упражнений, которое на самом деле эффективно помогает испытать благодарность к жизни. Оно может оказаться весьма трогательным, дать вам глубокое понимание и ясность по поводу «вечных» ценностей, но способно и сильно вас взволновать. На этот случай, пожалуйста, обеспечьте себе такое окружение, в котором вы чувствовали бы себя комфортно, невзирая на эмоции. Я часто рекомендую выполнять такое упражнение дома. Дайте себе время, чтобы вникнуть в его суть и провести этот опыт, и время, чтобы спокойно выйти из игры и переосмыслить пережитое. Как и в случае любой визуализации, стоит использовать максимальную детализацию, т.е. привлечь все пять чувств. Если вы предпочитаете, чтобы по ходу выполнения упражнения вас сопровождал мой голос, найдите соответствующую аудиозапись по ссылке: CharismaMyth.com/funeral

- ◆ В положении сидя или лежа закройте глаза и мысленно представьте себе сцену своих похорон. Где происходит траурное мероприятие? В какой день недели, в который час? Какая погода на улице? Обратите внимание на здание, где проводится церемония, и на прибывающих людей. Кто именно приехал? Что на них надето? Теперь переместитесь внутрь здания и оглянитесь вокруг. Видите цветы? Если да, то попробуйте ощутить их аромат. Наблюдайте, как через дверь входят люди. Что они думают? На каких стульях сидят? Как выглядят эти стулья?
- ◆ Ваши похороны начинаются. Вспомните о людях, которые волнуют вас больше всего или чье мнение имеет для вас наибольшее значение. Что они думают? Видите, как они подходят один за другим и произносят траурные речи? Что именно они говорят? Какую горечь, какие сожаления высказывают по поводу вашей кончины? Что бы вы хотели сейчас от них услышать? Какие сожаления вы испытываете?
- ◆ Вот люди следуют за гробом в направлении кладбища и собираются вокруг вашей могилы. Какую надпись вы хотели бы увидеть на собственной надгробной плите?

- ◆ К концу церемонии у присутствующих — почти у всех, независимо от возраста или пола — на глазах проступают слезы. Вам грустно, и вы чувствуете себя глубоко тронутыми проявленным к себе отношением. Сохраняйте в себе эти эмоции столько, сколько сможете, и попробуйте «ужиться» с ними.

Вот каким образом можно постепенно обрести благодарность к жизни. Благодарность — это первый большой шаг к теплоте и надежное средство вернуть себе хорошее психоэмоциональное состояние даже в трудной ситуации. Простой поиск маленьких, но ценных деталей и событий станет отправным пунктом для важных положительных изменений, благотворно отражающихся на языке тела. В качестве дополнительного бонуса вы также можете ощутить бóльшую безопасность и уверенность.

Шаг второй: доброжелательность и сострадание

Вы когда-нибудь общались с человеком, который, как вам показалось, действительно принял глубоко к сердцу ваши насущные проблемы? Каким было это ощущение? Вероятно, вы испытали хорошие, теплые чувства. Доброжелательность — весьма эффективный способ проявить теплоту и создать ощущение теплоты у других. Когда вы действительно концентрируетесь на чьем-то благополучии, то чувствуете себя более привязанными к ним, это отражается у вас на лице, и люди воспринимают вас как человека, исполненного заветной теплоты. Сила вашей харизмы резко увеличивается.

Доброжелательность — второй шаг на пути к теплоте и в конечном итоге к харизме. Используя доброжелательность в своем ежедневном общении, можно сразу же придать языку тела больше теплоты доброты, заботы и сострадания. Все перечисленное — очень харизматические качества.

Мне часто приходилось слышать, что люди рассказывают о встрече с весьма харизматичным Биллом Клинтоном: «Он заставляет вас почувствовать, что в данный момент вы для него — единственный человек в мире». Мне известно, что всякий раз, когда я вовлекаю себя в состояние доброжелательности, я чувствую мгновенное изменение в общении; люди сразу воодушевляются, и, кажется, я начинаю им больше нравиться.

Доброжелательность улучшает самочувствие, когда помогает вырабатывать окситоцин и серотонин — гормоны радости. Кроме того, она довольно интересным образом снижает нашу

потребность в непременно удачном и позитивном общении. Когда единственная цель состоит в том, чтобы передать доброжелательность, это снимает с нас давление. Мы больше не стремимся направлять события в определенное русло и не боремся за это. И поскольку мы менее обеспокоены тем, как именно протекает взаимодействие, то можем и прочувствовать, и продемонстрировать больше харизматической уверенности.

Доброжелательность — эмоциональное состояние, суть которого, собственно, заключена в его названии: желать всем добра. Вы можете считать это своего рода умственным мускулом, который можно «подкачать» путем тренировок. Даже если ваши «мускулы» доброжелательности несколько атрофировались, вы можете потом заново их нарастить. Недавнее исследование, проведенное в Институте Уйзмана с применением магнитно-резонансной томографии, подтвердило, что этим позитивным состоянием можно научиться точно так же, как, например, игре на музыкальном инструменте или профессиональным навыкам в том или ином виде спорта. Полученные снимки показали, что соответствующие мозговые «цепи» претерпели в результате обучения «разительные изменения».

Один простой, но эффективный способ заключается в следующем. Попробуйте отыскать какие-нибудь три детали, обстоятельства или причины, по которым вам нравится человек, к которому вы хотите проявить доброжелательность. Независимо от того, с кем именно вы общаетесь, найдите у него три вещи, вызывающие ваше одобрение, даже если это такие мелочи, как, например, начищенная до блеска обувь или деловая пунктуальность (человек не опаздывает, старается везде успеть вовремя). Когда вы начинаете искать положительные элементы, ваше психоэмоциональное состояние соответственно меняется и затем проявляется через язык тела.

Ниже приведены более интенсивные упражнения на доброжелательность. Некоторым людям они даются очень легко, а другим могут показаться немного странными. Попробуйте: если вы почувствуете, что для вас они не работают, я предложу вам другие упражнения, с которыми можно смело поэкспериментировать.

Во-первых, визуализация. Данное упражнение предложено неврологом Привахини Бладу, весьма харизматичным человеком. Она вся буквально светится теплотой и счастьем, что всегда вызывало у меня нескрываемое восхищение. Я была очень благодарна, когда эта женщина поделилась со мной одним из своих секретов. Его суть такова: при любом общении нужно мысленно представить себе, как будто у человека, с которым вы

беседуете, а также у всех окружающих появились за спинами невидимые крылья ангелов.

Это поможет сместить ваш ракурс. Если даже на долю секунды вы сможете разглядеть в ком-то хорошего и порядочного человека, это смягчит вашу эмоциональную реакцию по отношению к нему, соответственно изменив весь язык тела. Поэтому попробуйте: когда вы идете или проезжаете где-то, постарайтесь увидеть за спинами идущих или проезжающих людей крылья ангела. Себя тоже стоит представить с такими крыльями. Предположим, что вы — группа ангелов, сотрудничающих между собой и прилагающих все усилия для плодотворной совместной работы. Многие из моих клиентов на тренингах (даже выдавшие виды руководители высшего звена) рассказывали, насколько удивительно эффективной оказалась для них такая визуализация. Они смогли немедленно ощутить больше внутреннего присутствия и теплоты. Я же, со своей стороны, сумела разглядеть значительный рост присутствия и теплоты в их языке тела.

Если вам лучше подходят звуковые напутствия, попробуйте несколько различных фраз. Например, посмотрев на кого-то, подумайте: *«Вы мне нравитесь. И нравитесь только за то, что вы есть»*. Или попытайтесь вспомнить такую директиву: *«Просто полюбите так, как сможете, отыскав для себя любой мало-мальский повод для такого чувства»*. Напоминайте себе об этих принципах несколько раз день и обратите внимание на изменения, которое они могут произвести в вашем уме и теле. Вот еще одно изречение, которое люди зачастую находят не менее эффективным: *«Какой из вариантов, доступных мне прямо сейчас, принес бы наибольшее количество любви в этот мир?»*

Для некоторых людей эти три методики — все, что им нужно, чтобы почувствовать доброжелательность и, соответственно, теплоту, способствующую усилению харизмы. Просто сосредоточившись на пожелании добра другим людям, они довольно легко получают доступ к теплоте. Для других этого, по-видимому, недостаточно. Возможно, человек, к которому мы хотели бы проявить доброжелательность, довольно сварлив или придирчив. А может быть, мы чувствуем по отношению к нему раздражение или обиду. Не исключено, что он слишком одинок.

В таких случаях попытайтесь немного выйти за рамки доброжелательности и проявить сопереживание и сострадание.

- Доброжелательность означает, что вы желаете кому-то добра, не обязательно вдаваясь в чувства этого человека.
- Эмпатия, или сопереживание, означает, что вы понимаете, что чувствует человек; возможно, вы тоже испытывали в

прошлом подобные переживания.

- **Сострадание** — это эмпатия плюс доброжелательность: т.е. вы понимаете, какие чувства испытывает человек, и желаете ему добра.

Пол Гилберт, один из ведущих исследователей в области сострадания, описывает этот процесс следующим образом: сначала возникает *эмпатия*, т.е. способность понять, что чувствует определенный человек; затем появляется *симпатия*, или сочувствие, вызываемое каким-то несчастьем, недомоганием или затруднительным положением; и, наконец, *сострадание*, которое возникает от желания проявить участие, заботу о благополучии несчастного, оказавшегося в беде человека.

Внушает оптимизм то, что мы обладаем естественной склонностью к состраданию; оно заложено в наших мозгах еще глубже, основательнее и прочнее, чем когнитивные способности. Нейропсихолог Рик Хансон утверждает, что люди — безусловно, самые чуткие существа на планете. Он уверяет, что можно найти собственный путь к состраданию, даже если вы пока не ощущаете таких эмоций.

В а ш а *ГОТОВНОСТЬ* сосредоточиться на благополучии окружающих — вот все, что вам нужно, чтобы решительно изменить язык тела. Этого достаточно, чтобы дать людям ощущение, что вы действительно к ним неравнодушны. Кроме того, это один из основных компонентов харизмы.

Научиться плавать можно, только плавая. И вы научитесь состраданию, практикуя сострадание, даже если поначалу эти действия будут выглядеть несколько неуклюжими. Попробуйте выполнить приведенное ниже упражнение, которое поможет укрепить ваши способности к состраданию.

Немного практики: сострадание

Доброжелательность и сострадание дают вам теплоту, чтобы уравновесить вашу силу, и помогают вам не выглядеть самонадеянными или, хуже того, высокомерными. Они могут также стать хорошим средством выхода из непростых или тупиковых ситуаций при переговорах.

Выполните три рекомендации, чтобы выработать у себя сострадание к знакомому человеку.

1. Представьте себе его прошлое. Что, если бы вы родились при таких же, как он, обстоятельствах, в такой же семье, и получили бы аналогичное воспитание?

Каково было бы вам расти в его семье и пережить то, что переживал этот человек, будучи ребенком? Недаром ведь говорят, что у всех, кого бы вы ни встретили, найдется что рассказать о себе, причем каждый сможет поведать парочку таких душещипательных историй, которые наверняка растопят ваше сердце. Учтите также, что если бы вы испытали и пережили все, что испытал этот человек, то, возможно, стали бы точно таким же, как он.

2. Вообразите себе его настоящее. Попробуйте поставить себя на его место прямо сейчас. Представьте себе эти ощущения. Поместите себя в его обстановку, смотрите на мир его глазами. Вообразите, что он мог бы почувствовать именно сейчас, — извлеките все эмоции, которые этот человек мог бы держать внутри себя.
3. Если вам действительно нужно ощутить сильное сострадание, посмотрите на своего знакомого и спросите себя: «А что, если это последний день в его жизни?» Вы можете даже представить его похороны. Вот вы приходите на траурную церемонию, и вас просят произнести несколько слов о покойном. Вы также можете мысленно представить, что именно сказали бы собравшимся после того, как он действительно умер.

* * *

Какими бы неуклюжими, неудобными или чересчур сентиментальными ни казались со стороны доброжелательность и сострадание, но это действительно ценные деловые навыки. Даже в таких бесчувственных, монотонных и сухих областях, как бухгалтерский учет. Для Тома Широ, одного из ключевых руководителей в Deloitte, сострадание — одно из трех качеств, которые он стремится найти в людях, оценивая потенциальных лидеров, и рассматривает его как основной признак харизмы. Анхель Мартинес, президент многонационального конгломерата Deckers Outdoors, тоже согласен с таким подходом. «В понятие харизмы входит сопереживание, — сказал он мне в личной беседе. — Не представляю, как без такого качества можно стать настоящим руководителем».

Мы рассмотрели, как можно проявлять доброжелательность и сострадание по отношению к другим людям. Давайте теперь рассмотрим наиболее личную и зачастую наиболее трудную форму сострадания: сострадание, обращенное непосредственно

к себе.

Шаг третий: самосострадание

Элен была, несомненно, очень умна. Она могла привести убедительные аргументы и производила впечатление организованного, заслуживающего доверия коллеги и хорошего слушателя, который целиком сосредоточен на том, что ей говорят. Но Элен не была харизматичной и понимала это. «Я знаю, что я *интересна*, — рассказала она мне. — Я — хороший слушатель, внимательный собеседник. Но вместе с тем не думаю, что я *привлекательна*, и уж определенно я не харизматичный человек».

Элен обладала большой самоуверенностью. Так чего же ей не доставало? Теплоты. Она производила на окружающих впечатление своими обширными знаниями, но они не чувствовали ее участия и заботы. Элен не могла проявлять теплоту, потому что ей это давалось с большим трудом, причем как по отношению к другим, так и к себе. Вместо этого она обычно чувствовала себя немного отчужденной и обособленной от окружающих. Во время первой встречи со мной Элен искренне удивлялась: «Почему я должна обязательно нравиться другим? Я и сама-то не нахожу себя слишком приятной». Как вы можете себе представить, это холодное внутреннее послание резонировало у нее в голове, оказывало воздействие на язык тела и сводило на нет все то тепло, которое она могла бы проявить при общении с людьми.

Для Элен путь к харизме лежал через теплоту к самой себе. Теплота, в том контексте, в котором мы до сих пор ее рассматривали, направлена обычно наружу — к другим людям или к жизни вообще. Но оказывается, она может также быть направлена и внутрь, к нам самим. Эту направленную к себе теплоту называют *самосостраданием*. Подобные эмоции могут сыграть определяющую роль в жизни и, естественно, самым положительным образом повлиять на харизму.

Давайте сначала определим три ключевых понятия.

Уверенность в себе — это наша вера в собственные способности что-то сделать или узнать.

Чувство собственного достоинства, самоуважение заключается в том, насколько мы одобряем или ценим самих себя. Оно часто основано на сравнительной оценке (по отношению к другим людям или нашим собственным внутренним критериям одобрения).

Самосострадание состоит в том, сколько теплоты мы можем проявить по отношению к себе, особенно когда переживаем

сложные моменты.

Вполне возможно обладать высокой уверенностью в себе, но низким чувством собственного достоинства и крайне низким самосостраданием. Как и Элен, такие люди могут считать себя достаточно компетентными, но при этом думать, что это не повод больше себе нравиться. Кроме того, они могут оказаться весьма строги к себе в те периоды, когда успех обходит их стороной.

Одно из последних исследований в области бихевиоризма показывает, что полезнее было бы сосредоточиться на самосострадании, чем на самоуважении. Первое основано на адекватной самооценке, а второе — на самооценке и социальном сравнении. Чувство собственного достоинства больше похоже на американские горки: оно зависит от того, насколько мы, по собственному убеждению, выдерживаем сравнение с другими людьми. Самоуважение в значительной степени связано с самовлюбленностью.

Люди с высоким уровнем самосострадания демонстрируют большую эмоциональную устойчивость к повседневным трудностям и меньше негативных реакций на непростые ситуации, такие, например, как получение отрицательных отзывов. Более высокое самосострадание предполагает более глубокое чувство личной ответственности за исход событий. У людей, обладающих высоким самосостраданием, более низкая склонность к отказу, отрицанию. Это не лишено смысла: личные ошибки вызывают меньше самокритики, и тем самым люди с большей готовностью их признают.

Услышав о *самосострадании*, многие часто предполагают, что это синоним снисходительности или жалости к себе. Как ни удивительно, но справедливо обратное. Одно из исследований в области бихевиоризма показывает, что чем выше уровень самосострадания, тем ниже уровень жалости к себе. Разницу между двумя понятиями можно представить следующим образом: самосострадание — это когда то, что с вами произошло, вы воспринимаете как беду и несчастье, в то время как жалость — это ощущение, что с вами обошлись несправедливо. Таким образом, жалость к себе может привести к негодованию или горечи, а также к желанию еще большего уединения и отчуждения. Самосострадание, напротив, часто усиливает чувство привязанности.

Самосострадание — это то, что помогает нам себя простить, когда мы потерпели неудачу; оно препятствует тому, чтобы нас захлестнула внутренняя критика, подорвав наш потенциал харизмы. Таким образом, самосострадание играет важную роль в проявлении теплоты.

Интересно, что самосострадание помогает обрести бóльшую уверенность в себе. Одним из моих клиентов был успешный и амбициозный управляющий банка, который всегда проявлял невероятную строгость по отношению к самому себе.

Во время нашего первого с ним сеанса Брайен проговорился: «Знаете, этот внутренний критик — для меня настоящая проблема». Он рассказал мне, что каждый день внутренний голос придирается к любым недостаткам, даже сущим мелочам, и не дает ему покоя.

В считанные минуты после того, как Брайен попробовал предложенную мной методику тренировки самосострадания, мне показалось, что он почувствовал перемены. Брайен рассказал следующее: «Я сразу ощутил эффект. Выдохнув, я почувствовал облегчение и ощутил себя в гораздо большей степени “вожаком стаи”, чем раньше!» Поскольку самосострадание притупляет внутренний критический голос, который напрямую затрагивает язык тела, оно фактически может способствовать выработке более экспансивной и уверенной позы при общении. В случае Брайена, как это ни парадоксально, именно самосострадание привело к тому, что его стали воспринимать как уверенного в себе лидера.

Самосострадание несет с собой немало внушительных преимуществ: оно уменьшает степень беспокойства, депрессии и самокритики; укрепляет отношения с окружающими, ощущение социальной привязанности и удовлетворенности жизнью; улучшает способность управлять негативными событиями; оно даже улучшает деятельность иммунной системы.

Звучит великолепно, не правда ли? К сожалению, самосострадание не преподают в школе. Действительно, в рамках нынешней культуры оно представляется необоснованным ощущением и может вызывать отчуждение окружающих. У многих из нас нет четкого представления о том, с чего нужно начать.

Поэтому для начала давайте добьемся четкого определения. Доктор Кристин Нефф, которая считается один из передовых исследователей в области сострадания, определяет самосострадание как процесс, состоящий из трех шагов: во-первых, необходимо осознать, что мы испытываем трудности. Во-вторых, вместо того чтобы подвергать себя резкой критике, нужно проявить доброту и понимание по отношению к самому себе, когда мы страдаем или чувствуем себя неадекватными. В-третьих, необходимо осознать простую вещь: переживания испытывают все люди. Главное — не забывать, что любые сложные времена рано или поздно пройдут.

Когда в нашей жизни что-то идет не так, как нам бы хотелось, может легко возникнуть чувство, что у других-то людей как раз все в порядке и никаких подобных трудностей они не испытывают. Вместо этого стоит признать, что каждый человек в некоторые моменты своей жизни переживал или будет испытывать те же самые эмоции, что и вы теперь. Это поможет вам осознать, что ваша жизнь представляет собой часть огромного человеческого опыта, вместо того чтобы ощущать еще бóльшую уединенность и отчуждение.

Когда наш внутренний критик начинает указывать на «злодеяния» и недостатки, то тем самым он вызывает ощущение, будто всем остальным людям на свете сопутствуют успехи, а если кто-нибудь всем мешает или что-нибудь портит, так это только мы одни. Самокритика воспринимается намного глубже, если наши страдания, как нам кажется, происходят из-за собственных неудач или неполноценности, и затрагивает нас не так сильно, если они — результат внешних обстоятельств. Вот когда самосострадание представляет наибольшую ценность.

Как же его в себе развить? Здесь самый главный и решающий компонент — твердое намерение. Кристофер Гермер, автор книги «Душевный путь к самосостраданию» (The Mindful Path to self-Compassion), абсолютно уверен в том, что «самосострадание — вовсе не дар, предоставленный вам свыше. Это тренируемый умственный навык, который может развить у себя любой из нас, без каких-либо исключений». Гермер предлагает начать прямо сейчас и выяснить, как вы уже сейчас заботитесь о себе, и не забывать об этом при всплесках внутреннего негатива.

Немного практики: самосострадание

С этим простым упражнением вы справитесь за несколько минут. Перечислите пять вариантов проявления заботы о себе, когда вам приходится нелегко.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Отметьте звездочками те варианты, которые считаете особенно эффективными. Вы составили свой первый список, посвященный развитию самосострадания.

Теперь вы готовы к более интенсивным методам самосострадания.

Весьма харизматичный далай-лама известен своей сияющей теплотой и заботой, благодаря которым он способен растопить даже самые черствые и холодные сердца. Большую часть своего влияния на людей далай-лама приписывает буддистским методам сострадания, один из которых вы вскоре изучите. Он называется *метта*.

Метта — древняя буддистская практика развития сострадания и самосострадания, это слово переводится как «любящая доброта». Проще говоря, метта — сознательная практика развития добрых намерений ко всем живым существам. Когда неврологи провели исследование мозга у некоторых преданных последователей метты, то обнаружили заметные различия по сравнению с обычными людьми. Мало того, что мозг таких людей испускал более глубокие мозговые волны, он также намного быстрее приходил в нормальное состояние после различных стрессовых расстройств. Кроме того, было выявлено специфическое увеличение левой префронтальной области коры головного мозга, кстати, ответственной за хорошее настроение.

Метта — единственный наиболее мощный инструмент, который можно противопоставить нападкам вашего внутреннего критика; она несет в себе массу преимуществ и представляет собой замечательное средство для укрепления харизмы. Однако для многих из нас эта практика крайне неудобна. Когда я впервые ее попробовала, то, откровенно говоря, она показалась мне не то что некомфортной, а крайне трудной и даже несуразной. Однако если вы почувствуете то же самое, не расстраивайтесь. Наберитесь терпения и постарайтесь выполнить упражнение.

После выполнения упражнения на тренировку метты клиенты часто рассказывают об эффекте физического облегчения: как плечи провисают во время визуализации своего всепрощения, как в процессе самоодобрения тело наполняется теплотой. Многие чувствуют ее в области солнечного сплетения. Некоторые сообщают об «острой боли», либо, наоборот, у них возникает особое «нежное» чувство. Независимо от конкретных ощущений, если вы хоть что-нибудь почувствуете, значит, тренировка прошла не зря.

Немного практики: метта-тренинг

Упражнение по визуализации, приведенное ниже, шаг за

шагом проведет вас через особую, специально разработанную форму метты. Она предназначена для того, чтобы воспользоваться двумя инстинктивными наклонностями человека: впитыванием зрительных образов и уважением к силе. Если вы предпочитаете, чтобы именно мой голос сопровождал вас во время выполнения упражнения, пройдите по ссылке CharismaMyth.com/metta. Во время упражнения вы можете отметить определенный ритм, созданный повторами. В этом их цель; ваше дело — попробовать.

- ◆ Сядьте поудобнее, закройте глаза и сделайте два-три глубоких вдоха. Когда вдыхаете, представьте, как втягиваете в себя через голову массы чистого воздуха; пусть при выдохе этот воздух со свистом пройдет через все тело, от головы до пальцев ног, «смывая» все насущные проблемы и заботы.
- ◆ вспомните любой случай из жизни, когда вы совершили добрый поступок, пусть даже и незначительный по сути. Просто одно благодеяние — один момент истины, великодушия или храбрости. Сосредоточьтесь на мгновение на этом эпизоде.
- ◆ Теперь представьте некий субъект, в настоящем или в прошлом, мифический или реально существующий — например Иисуса, Будду, мать Терезу, далай-ламу, — который мог бы проявить к вам большую симпатию или привязанность. Это может быть человек, домашнее животное или даже чучело.
- ◆ Мысленно представьте себе это существо, а также исходящие от него теплоту, доброту и сострадание. Постарайтесь разглядеть их в его глазах и лице. Ощутите его теплоту, которая нежно окутывает вас.
- ◆ Взгляните на себя его глазами, излучающими теплоту, доброту и сострадание. Почувствуйте, как он прощает вас за все негативное, о чем без усталости твердит ваш внутренний голос. Теперь вы полностью прощены. Вы свободны от негатива и чисты, как капля утренней росы.
- ◆ Почувствуйте, как он выражает вам свое полное одобрение. Он принимает вас таким, какой вы есть, прямо сейчас, на данном этапе вашего развития, со всеми вашими достоинствами и недостатками.
- ◆ Вы идеальны, безупречны. На данной стадии развития вы совершенны.
- ◆ На данной стадии роста вы совершенны.
- ◆ На данной стадии совершенствования вы совершенны.

- ◆ С учетом всего, что находится у вас в голове и сердце, вы совершенны.
- ◆ Вы совершенны со всеми вашими недостатками.
- ◆ Вы совершенны для данной фазы роста.
- ◆ Вы получили полное одобрение. Вас принимают таким, какой вы как есть, на данном этапе вашего развития, прямо сейчас.

Даже если во время такого опыта создается впечатление, что он не работает, метту все равно стоит тренировать по причине ее «побочных» эффектов. Хотя само упражнение и кажется несколько нелепым, вы в течение дня заметите, что стали более сосредоточенными, лучше контактируете с другими людьми и в большей степени способны наслаждаться приятными минутами своей жизни. Как выразился Гермер, «момент самосострадания может изменить весь ваш день. Цепочка таких моментов способна изменить течение вашей жизни».

Метта-визуализацию можно использовать всякий раз, когда вы подвергаетесь нападкам своего внутреннего критика. По мнению Гермера, вы можете считать самосострадание своеобразной защитой от нанесения себе вреда, — аналогично тому, как вы противостоите всему тому, что угрожает вашему любимому человеку.

Исследователи, которые начинали экспериментировать с упомянутыми видами визуализации с участием весьма самокритичных людей, сообщали «о существенном снижении депрессии, беспокойства, самокритики, ощущения стыда и неполноценности», отмечая при этом «существенное усиление чувства теплоты и вновь обретенной уверенности в себе».

Если метта-визуализация на вас не подействовала, попытайтесь расставить у себя дома или в офисе фотографии людей, к которым вы чувствуете привязанность и симпатию. Это могут быть фотографии друзей или членов семьи, даже общественных деятелей, которые, согласно вашим ощущениям, *могли бы* проявлять к вам определенную симпатию. Например, далай-лама, Нельсон Мандела или любые другие политические или общественные деятели, которые в какой-то мере соответствуют вашим представлениям, верованиям, убеждениям или согревают ваше сердце (в это число входят также домашние животные и чучела животных).

Чтобы развить в себе внутреннюю теплоту, я создала «метта-круг» из фотографий в том месте, где каждое утро провожу свои тренинги. У меня всегда под рукой небольшая книга с

излюбленными изречениями известных философов и мудрецов, которая помогает мне обрести нужное харизматическое состояние. Приятная сердцу теплота, которую я чувствую всякий раз, когда листаю ее страницы, просто неоценима. Она в считанные минуты повышает мою харизму, и на смену волнениям или раздражению приходят спокойствие, уверенность и теплота.

Одна из моих клиенток собрала так называемую доброжелательную книгу. Каждый раз, когда кто-нибудь произносит в ее адрес нечто доброе, приветственное или лестное, она кратко записывает это в свою книгу. Моя клиентка даже перелистала старые журналы и сделала отличную подборку соответствующих мыслей и высказываний. Каждый раз, когда она их зачитывает, то ощущает тепло, безмятежность и воодушевление. Женщина чувствует, что в глубине души существует некая «команда сторонников», которая поддерживает ее в течение всего дня.

Используйте тело для воздействия на свое мышление

До сих пор мы были сосредоточены главным образом на том, каким образом наш разум воздействует на тело — на множестве способов, посредством которых наши умственные и эмоциональные состояния оказывают влияние на позу, язык тела и выражение лица. Но знаете ли вы, что возможен и обратный процесс? Эмоции и язык тела настолько взаимосвязаны, что определенная поза или выражение лица на самом деле создают соответствующие чувства и в нашем разуме. Аналогично визуализации, когда правильный образ вызывает соответствующие эмоции и язык тела, можно «перепроектировать» в себе массу эмоций, демонстрируя соответствующий язык тела.

Ученые-психологи из Гарвардского и Колумбийского университетов обнаружили, что те из испытуемых, кто держался уверенно, говорил решительным голосом и сопровождал это внушительными жестами, порождали в собственном теле цепочку биохимических реакций, которые в итоге заставляли их чувствовать себя гораздо более уверенными и сильными. Напротив, у тех, кто отличался неуверенным поведением, принимал позу подчинения, происходили абсолютно противоположные биохимические процессы. Демонстрация уверенного языка тела фактически заставит вас себя более уверенными; эти чувства в свою очередь затронут ваш язык тела, который, соответственно, начнет передавать более уверенные сигналы. Главное — не тушеваться при неудачах и не

останавливаться.

Немного практики: используйте свое тело, чтобы изменить образ мыслей

Попробуйте сделать следующие упражнения, чтобы лично убедиться, насколько сильно расположение и движения тела могут повлиять на ваш разум и чувства.

- ◆ Сначала попробуйте воспроизвести язык тела крайне подавленного человека. Пусть у вас резко опустятся плечи, голова бессильно повиснет, лицо осунется. Теперь, *не двигая не единой мышцей*, попытайтесь ощутить радостное возбуждение. Смелее: попытайтесь понять, сможете ли вы добиться эмоционального возбуждения без движения. Убедились? Это практически невозможно!
- ◆ Теперь сделайте все наоборот. Добейтесь физического воодушевления. Подпрыгните, как будто крупно выиграли в лотерею, улыбнитесь, и пусть это будет ваша самая широкая и счастливая улыбка. Взмахните руками в воздухе. Но при этом попробуйте сохранить подавленное настроение. Вы снова убедитесь, что это тоже почти невозможно.

Вот вам на пробу еще несколько упражнений.

- ◆ Для придания себе большей уверенности и солидности мысленно представьте себя боевым генералом — глубоко вдохните и надуйте грудь, расправьте плечи, встаньте прямо и уверенно заложите руки за спину. Постарайтесь ощутить внутренний эффект от такой решительной позы.
- ◆ Чтобы спровоцировать всплеск энергии и теплоты, встаньте, вытяните руки как можно выше над собой, вдохните поглубже и представьте, что ваша грудная клетка удвоилась в размере. Улыбнитесь широко и искренне, взгляните наверх, замрите на мгновение, а потом полностью расслабьтесь.

Вы можете использовать эти «оперативные» средства практически в любой ситуации, всякий раз, когда хотели бы изменить свое внутреннее состояние, — как перед важной деловой встречей, так и накануне менее значимого общественного мероприятия.

Когда я объяснила эту технику одной из своих близких

подруг, та воскликнула: «Я точно знаю, что ты имеешь в виду! В Мадриде у меня был памятный случай, который оказал на меня большое влияние. Я называю это Моментом мисс Пигги». Вы, наверное, помните, что когда гламурная свинка с непредсказуемым характером — мисс Пигги из «Маппет-шоу» — собирается выступить на сцене перед аудиторией, она делает паузу, смотрит в зеркало, прихорашивается, а затем объявляет: «Я чувствую себя раас-прее-красно!» После чего, расправив плечи и вздернув голову, совершает свой грандиозный выход. А вот какую историю рассказала мне подруга:

«Я прогуливалась по Гран-Виа в Мадриде, чувствуя себя усталой, голодной, одинокой, немодно одетой и не слишком приятной американкой. В общем, ситуация явно была не в мою пользу, и в голове вертелся вопрос: “Что делать?” Я решила мысленно представить себя кинозвездой, путешествующей инкогнито. Выпрямилась, расправила плечи, подняла голову, приняв, как мне казалось, позу королевской особы. Внезапно одежда, которая несколько мгновений назад представлялась столь неуместной и неподходящей, стала казаться мне на редкость стильной, — такой, которая привлекает взоры, вызывает зависть и желание непременно подражать. Продолжая свое движение по улице, я заметила, что люди оборачиваются и провожают меня взглядами. Когда я спросила у прохожего, как пройти к такому-то месту, тот ответил, что счастлив мне помочь и готов лично проводить меня. Это было просто удивительно! Всего за пару секунду я из ничем не примечательной, неважно одетой и довольно непривлекательной иностранки превратилась в узнаваемую всеми кинозвезду. Это было незабываемо. И довольно поучительно!»

Когда я говорю клиентам, что они могут восприниматься со стороны как сильные, харизматичные личности, демонстрируя более уверенный язык тела, они иногда выражают беспокойство, что уверенность — качество либо врожденное, либо приобретенное в раннем детстве. Они считают, что одно только изменение языка тела будет выглядеть просто притворством.

На самом деле вы можете обрести реальную, постоянную уверенность в себе, так же как и мгновенное впечатление о наличии таковой, лишь изменив свой язык тела. Да, поначалу это достаточно необычно и трудно, словно езда на двухколесном велосипеде в первый раз. Но если вы будете использовать описанные выше методы, то у вас *все получится*. И если проявите определенное терпение и настойчивость, то постепенно новые ощущения станут привычными и

комфортными, а в конечном счете — вашим вторым «я».

Разминка перед ключевыми событиями

Предположим, вы готовитесь к марафону. Вы уже провели несколько забегов на другие дистанции, находитесь в прекрасной форме, вы готовы. Что бы вы сделали в день марафона, прибыв к месту соревнований? Просто дождались бы выстрела стартового пистолета и затем понеслись вперед? Конечно, нет. Вы, вероятно, позаботились бы о том, чтобы хорошенько разогреться.

То же самое можно сделать и со своей харизмой. Запланируйте этап «разминки», которая позволит вам постепенно довести свой уровень до нужного. Если вы хотите добиться максимальной отдачи от харизмы, не следует ожидать, что можно произвольно, по своему желанию, менять ее уровень от пикового до нулевого. Здесь нельзя полагаться только на силу воли. На самом деле важно понять, насколько ограничены ее ежедневные запасы.

Исследователи в области бихевиоризма пришли к выводу, что сила воли напоминает мышцу, которая испытывает усталость в зависимости от того, насколько интенсивно мы ее используем. Если мы полагаемся на силу воли, чтобы воспротивиться искушению или вытерпеть раздражение, следует не забывать: проявление силы воли изнуряет нас физически. Это своего рода стратегический ресурс, поэтому следует внимательно отнестись к тому, где и когда вы его израсходуете.

Помните Роберта, смышленного, но нетерпеливого руководителя? Он сказал, что часто раздражается на себя за неспособность быть терпеливым с людьми. Роберт заметил, что когда во время какой-нибудь встречи или беседы боролся со своим внутренним растущим нетерпением, то потом в течение многих часов не мог выполнять свою работу так же хорошо, как раньше. Если подобные казусы происходили утром, то его харизматические способности во второй половине того же дня проявлялись заметно хуже.

Я объяснила Роберту, что при каждом применении силы воли он слишком расточительно расходовал ее запасы. Он мог бы прекратить самобичевание и вместо этого понять, что нужно просто правильно распределить ресурсы силы воли. Я попросила его разобраться, какие из упомянутых ежедневных взаимодействий заслуживают того, чтобы он тратил на них столь драгоценный капитал, и рекомендовала не столь значимые для него встречи поручить младшему сотруднику или попросить

коллегу — в качестве дружеского обмена — направить его на выполнение какой-нибудь срочной задачи, которая Роберту больше по душе и не вызывает у него лишних волнений.

Вот как все это может выглядеть на практике. Скажем, вы присутствуете на званом обеде, который может значительно повлиять на вашу карьеру. Поэтому здесь вы очень хотели бы выглядеть харизматичным. Чтобы оптимизировать свои шансы на проявление наибольшей харизмы, вам необходимо обрести психоэмоциональное состояние теплоты и силы. Если во время мероприятия вы хотите передать другим абсолютную уверенность в себе, обеспечьте, чтобы в назначенный день и особенно час у вас не было встреч или разного рода контактов, которые могли бы вызвать у вас неважное самочувствие. Вместо того чтобы просто явиться на обед, запланируйте своеобразную «разминку», призванную укрепить ваше чувство собственного достоинства: попейте кофе с человеком, который производит приятное впечатление, или займитесь чем-нибудь (например, спортом или игрой на музыкальном инструменте), чтобы почувствовать себя компетентным и подготовленным. Если перед обедом запланирован фуршет, пообщайтесь с людьми, в присутствии которых вы чувствуете себя хорошо, но не с теми, кто критикует или дразнит вас, пусть даже в шутку. Конечно, посмеяться друг над другом может оказаться очень приятным и веселым занятием, но приберегите его на другие вечера, когда харизма гораздо менее важна.

Словно спортсмен, который прикладывает все силы, чтобы утром накануне большого забега сохранить концентрацию, вы должны тоже внимательно следить за всем, что приходит к вам в голову. Даже музыка, которую вы слушаете, может затронуть ваше психоэмоциональное состояние. Вам известно, что печальные песни могут заставить вас грустить? Знайте: *все*, что так или иначе поступает в ваш разум, обязательно затрагивает ваше внутреннее состояние.

Я составляю для себя музыкальный репертуар с учетом ритма мелодий и текстовой, и, готовясь к какому-нибудь важному мероприятию, стараюсь выбирать музыкальные композиции, соответствующие настроению, которого я пытаюсь достичь. У меня есть музыкальные подборки для придания уверенности в себе или создания ощущения теплоты, сочувствия и терпения. Я обнаружила, что это действительно имеет значение. Мои перечни композиций собраны по тематическим группам: «накануне выступления», «утреннее пробуждение», даже «накануне семейного совета» (да, да, я серьезно!).

Один из клиентов написал мне взволнованное письмо после первого сеанса с применением методики «разминки»:

«Я только попробовал, и все сработало! Вообще, я обычно чувствую дискомфорт перед выступлением в больших аудиториях и всегда с тревогой думаю, как все пройдет. Перед тем мероприятием я наметил небольшую прогулку. Когда я вошел, то случайно встретил друга, с которым мы некоторое время не виделись. Я отвел его в сторону для быстрого разговора, и этот обмен мнениями, как я и предчувствовал, настроил меня на крайне позитивный лад. С этого момента мое выступление меня абсолютно не волновало и прошло на редкость легко. Некоторые из присутствующих даже отметили, насколько расслабленным и умиротворенным я выглядел, создавая у всех впечатление, что определенно наслаждаюсь жизнью. Так оно и было!»

Другой мой клиент, который регулярно ведет различные общественные мероприятия, сказал мне, что во время подготовки помещения часто слушает любимые музыкальные композиции. «Это помогает мне повысить энергетику и вызвать эмоции, облегчающие выполнение обязанностей хозяина вечеринки. Иногда я делаю это и непосредственно перед интервью».

В следующий раз накануне важной встречи выполните приведенное ниже упражнение. Если вам нужно добиться особой харизмы, то описываемая методика может оказаться хорошим подспорьем.

Все вышеописанное — тоже хорошая замена для упражнений по визуализации из предыдущей главы, особенно для тех, кто еще не привык к ним и не ощутил нужного комфорта. Разминку можно использовать вместо визуализации либо в дополнение к ней, если вы действительно намерены «выжать» из своей харизмы максимум возможного.

Предположим, вы собираетесь обсудить непростую проблему с человеком, который вас немного смущает или внушает опасения. Чтобы провести «разминку» перед встречей, сначала мысленно прокрутите у себя в голове сцену будущего диалога, причем с таким исходом, который наиболее благоприятен для вас. Потом попросите кого-нибудь — друга или коллегу, — с кем вам всегда комфортно общаться, вместе разыграть эту ситуацию. Убедитесь, что принимаете сильную, уверенную позу. Вообразите себя грозным генералом, который проводит смотр своих войск. Расправьте грудь и плечи, встаньте прямо и уверенно заложите руки за спину. Потренируйтесь выражать свои мысли и доводы сильным, уверенным голосом и сопровождать свою речь внушительными жестами.

Если у вас в течение дня или недели запланирован целый ряд

встреч, звонков или интервью, следует составить себе расписание и внести в него все вышеупомянутое в порядке важности, чтобы по мере продвижения вы могли постепенно наращивать свои навыки и укреплять уверенность в себе. Представьте себя спортсменом, которому предстоят товарищеские матчи или пробные забеги.

Вы можете также попробовать этот метод при составлении обычных или электронных писем. Начните с наименее важных и закончите самыми сложными и деликатными. К тому времени, когда вы напишете четыре-пять писем, ваш разум уже будет достаточно натренирован, и составление очередного послания не будет представлять особых проблем.

Теперь, когда вы узнали, как получить доступ к нужному психоэмоциональному состоянию, встает вопрос о поддержании харизмы: что нужно сделать для того, чтобы эти положительные изменения сохранились? Представьте: вы достигли нового уровня физической подготовки, натренировали свое тело, укрепили мышцы и теперь хотели бы все это сохранить. Что для этого нужно? Соблюдать определенный режим физических нагрузок и надлежащую диету! Естественно, как можно остаться в хорошей форме, если регулярно не посещать спортивный зал и не соблюдать режим питания?! Что касается харизмы, то здесь действует тот же самый принцип: оставайтесь харизматичными, регулярно применяя все инструменты, которые были изучены в предыдущих главах.

Немного практики: разминка

Для «разогрева» перед важным мероприятием выполните инструкции из следующего контрольного списка; они помогут вам должным образом внутренне подготовиться и наиболее полно проявить вашу харизму.

- ◆ Просмотрите свое рабочее расписание. Обратите особое внимание на все, что запланировано в последние часы перед началом основного мероприятия. Задумайтесь о том, какое влияние на вас лично могут оказать запланированная деятельность и встречи.
- ◆ По возможности избегайте любых случайных встреч или новых знакомств, способных вывести вас из рабочего тонуса. Вместо этого стремитесь к такому общению, которое повышает вашу уверенность в себе и излучаемую вами теплоту.
- ◆ Создайте свой собственный репертуар музыкальных

композиций для достижения того внутреннего состояния, к которому вы стремитесь. Можно сделать, например, одну музыкальную подборку, для того, чтобы энергетически подзарядиться и почувствовать себя уверенным, другую — чтобы усилить ощущение теплоты и сочувствия, и еще одну — чтобы обрести спокойствие и безмятежность. Здесь вам предоставляется полная свобода действий, и вы можете без всяких ограничений формировать и пополнять свой репертуар любыми новыми композициями на собственный вкус и выбор.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Достижение оптимального психоэмоционального состояния крайне важно для высвобождения всего потенциала харизмы.
- Визуализация поможет вам войти в нужное психоэмоциональное состояние и, соответственно, обрести правильный харизматический язык тела. Для наиболее эффективной визуализации постарайтесь вовлечь в процесс мысленного представления все пять чувств.
- Вы можете усилить теплоту и уверенность в себе, практикуя выражение благодарности, доброжелательности и сострадания как к другим людям, так и к себе.
- Подобно профессиональным спортсменам и исполнителям, запланируйте постепенный «разогрев», или разминку, чтобы добиться максимального проявления своей харизмы. Накануне важных мероприятий избегайте переживаний или событий, которые могли бы ослабить ваше текущее психоэмоциональное состояние, и вместо этого запланируйте действия, направленные на усиление внешней теплоты и уверенности в себе.
- Ваше тело оказывает прямое влияние на разум. Используйте методику визуализации с точностью до наоборот: примите нужную позу и выражение лица, чтобы получить доступ к любому внутреннему состоянию, какое только пожелаете.

6

Различные стили харизмы

ПОСКОЛЬКУ СУЩЕСТВУЮТ РАЗЛИЧНЫЕ стили лидерства и черты характера, есть также и различные стили харизмы. И Мадонна, и его святейшество далай-лама притягивают к себе массы людей, и их считают харизматичными, но по разным причинам.

На протяжении всей главы мы будем рассматривать четыре стиля харизмы: сосредоточенная, вдохновляющая, доброжелательная и властная. Рассмотрим, как они воспринимаются, как их усовершенствовать и в каких случаях использовать.

Есть, конечно, и другие виды харизмы, но четыре перечисленных вида являются наиболее практичными для повседневной жизни, самыми легкодоступными и, следовательно, наиболее полезными для изучения.

Сосредоточенная харизма: присутствие и уверенность

Элон Маск, соучредитель электронной платежной системы PayPal и действующий президент компании Tesla Motors, является воплощением сосредоточенной харизмы. Маск, по его собственным словам, — во многом интроверт. В его рабочем кабинете в дальнем правом углу находится почти пустой стол, на котором стоят два огромных монитора, как бы отделяющие его от остального пространства.

Однако, когда Маск все же появляется из-за экранов, он целиком сосредоточен. Он весь внимание. Вы можете даже это ощутить: настолько чутко Маск к вам прислушивается и впитывает все, что вы ему говорите. И ему не нужно произносить ни единого слова: через невербальный язык тела Маск заставляет почувствовать, что вас слушают и понимают (эти секреты будут раскрыты в главе 8).

Сосредоточенная харизма прежде всего основана на эффекте

присутствия. Она создает у людей ощущение, что вы целиком и полностью с ними, слушаете их и, как губка, всасываете все, что они вам говорят. Сосредоточенная харизма приводит к ощущению, что к вам прислушиваются, вас слышат и понимают. Не стоит недооценивать этот вид харизмы; он способен обладать удивительной силой.

Сосредоточенная харизма может стать хорошим подспорьем в бизнес-среде. Один руководитель, который работал в тесном сотрудничестве с Биллом Гейтсом, рассказал мне:

«Большинство людей размышляет о харизме примерно так: харизматичные люди “живее всех живых”, именно они управляют ситуацией благодаря своей зашкаливающей индивидуальности. Но несмотря на непритязательную внешность (он худощав, нескладен и похож на типичного компьютерного “ботаника”), Билл *действительно* управляет ситуацией; его присутствие ощущается всеми и притом сразу. Если вы определяете харизму как немедленное, мимолетное привлечение к себе взоров окружающих в тот момент, когда вы только входите в комнату, то у Билла она точно есть. Если харизма — такое качество, которое привлекает людей, жадно ловящих каждое ваше слово, то у Билла она тоже присутствует».

Джек Кюлер, бывший президент IBM, был известен как весьма харизматичная личность — человек, воплотивший в себе еще один ключевой компонент сосредоточенной харизмы: способность демонстрировать уважение. Помните, что один из основополагающих принципов харизмы — заставить других людей ценить себя и хорошо к себе относиться. Кюлер знал, как сделать так, чтобы окружающие почувствовали: их мнение для него важно, и сами они тоже много для него значат. Он считал, что даже у сотрудников самого низшего звена есть в запасе настоящие «перлы» мудрости, которыми они готовы поделиться с остальными. Один из коллег Кюлера рассказал мне: «Вы бы видели, как он заботливо растит и воспитывает настоящих инженеров; было очевидно, с каким уважением он к ним относится. А они, в свою очередь, уважали его — их глаза и лица начинали светиться, как только Кюлер входил в помещение».

Что замечают люди. Сосредоточенную харизму мы оцениваем через поведение человека. Ключевое значение имеет эффект присутствия: поскольку мы способны чувствовать и правильно интерпретировать язык жестов, демонстрирующих пренебрежение или невнимательность к собеседнику, подобные сигналы могут быстро ослабить сосредоточенную харизму.

Развитие сосредоточенной харизмы

Сосредоточенная харизма требует, естественно, способности сконцентрироваться и добиться от себя полноценного присутствия при общении. Хорошие навыки концентрации внимания — вещь бесспорная, как, впрочем, и определенная степень терпения. Чтобы развить в себе сосредоточенную харизму, прежде всего займитесь отработкой эффекта присутствия: используйте методики из раздела «Присутствие» в главе 2 (доберитесь до пальцев ног!). Вам также понадобятся навыки управления ослабляющим харизму внутренним дискомфортом, поэтому стоит овладеть такими инструментами, как передача ответственности и погружение в ощущения.

Как только вы ее добились: сосредоточенная харизма — возможно, простейшая форма харизмы, которая может оказаться удивительно эффективной, но у нее есть два главных недостатка. Первый состоит в том, что если вы демонстрируете слишком мало силы, то можете произвести впечатление чересчур нетерпеливого или даже подобострастного человека. В главе 9 вы узнаете, как транслировать больше уверенности. Менее распространенный риск: проявлять слишком мало теплоты. Если вы станете чересчур сосредоточенными, то общение будет более походить на интервью, или, хуже того, даже на допрос. Вот где нужно найти невидимый баланс между теплотой и расположением или подлинным уважением, и в последующих двух главах показано, как это сделать. Хотя сосредоточенная харизма основана на присутствии, она все еще требует малой толики и уверенности, и теплоты. Ни от одного, ни от другого вы не можете целиком отказаться.

Когда ее использовать: сосредоточенная харизма подходит почти для любых деловых ситуаций. Она особенно полезна, когда вы нуждаетесь в ком-то, чтобы открыться и поделиться с ним информацией. На самом деле это великолепный стиль харизмы для консультантов по менеджменту или специалистов в области других профессиональных услуг, например адвокатов, бухгалтеров и финансовых советников. Сосредоточенная харизма может также оказаться весьма полезной в трудных ситуациях: например, при поиске выхода из тупиковых переговоров или во время улаживания нештучных споров. Однако избегайте сосредоточенной харизмы, если вам нужно выглядеть авторитетными, или во время чрезвычайных ситуаций, когда необходимо принимать срочные решения.

Вдохновляющая харизма: вера и уверенность

Под действием вдохновляющей харизмы люди испытывают подъем душевных сил; она заставляет их *поверить*. Этот вид харизмы может оказаться на редкость эффективным, хотя совсем необязательно, чтобы вы нравились окружающим. Перед Стивом Джобсом в Apple испытывали благоговейный страх, у него было немало недоброжелателей как внутри компании, так и за ее пределами, но даже они с готовностью признавались в том, что он и провидец, и весьма харизматичная личность. Человек, присутствовавший на одной из презентаций Стива Джобса, сказал мне: «Он говорил с таким убеждением и страстью, что все почувствовали нервное возбуждение и каждый воскликнул: *«Да! Так и есть! Я с вами!!!»*»

Почему вдохновляющая харизма настолько эффективна и сильна? Из-за нашего естественного дискомфорта от неопределенности. В постоянно меняющемся мире мы жаждем чего-то прочного и надежного, за что можно было бы крепко ухватиться. Во время первой президентской кампании Джорджа Буша-младшего опросы его сторонников показали, что ключом его привлекательности для будущих избирателей была его «твердая вера в собственные убеждения».

Передача вдохновляющей харизмы требует способности спроецировать на других твердое убеждение и веру в свое дело, в свои принципы. Таким образом, в основе вдохновляющей харизмы лежит сила. Но она не обходится и без теплоты. Вдохновляющая харизма не обязательно согреет людей, но они смогут действительно сильно «ощутить», принять близко к сердцу свои зрительные ощущения. И чтобы стать подлинно харизматическим, их зрительное представление должно включать элементы великодушия и альтруизма.

Один репортер описал Стива Джобса как «одержимого почти мессианским рвением... Джобс не продает компьютеры. Он продает... обещание, перспективу лучшего мира». Носители вдохновляющей харизмы часто обещают некое искупление; вспомните ту же Жанну д'Арк или Мартина Лютера Кинга-младшего. Обладая вдохновляющей харизмой, вы привлекаете к себе людей скорее ассоциированными зрительными представлениями, чем собственной персоной.

Что замечают люди. Вдохновляющую харизму мы оцениваем прежде всего через способ себя подать, который включает в себя язык тела и манеру поведения. Люди склонны соглашаться со всем, что вы на них проецируете. Поэтому, если вы будете казаться им вдохновленным, то они предположат, что у вас есть нечто, внушающее вам вдохновение. Для носителей вдохновляющей харизмы внешность имеет гораздо меньшее значение, чем для обладателей других ее стилей. Можно носить

лохмотья, но тем не менее успешно демонстрировать всем окружающим вдохновляющую харизму.

Развитие вдохновляющей харизмы

Для вдохновляющей харизмы большое значение имеет миссия, основная идея. Нужно обладать сильной проницательностью и знать, как довести эту миссию до умов людей наиболее харизматическим способом (см. главу 11).

Один из ключей к вдохновляющей харизме — состояние полной убежденности, когда отброшены прочь всякие сомнения. Можно использовать инструменты, которые вы получили в главах 3 и 4, — например переосмысление реальности, чтобы укрепить эту веру, или передачу ответственности, чтобы избавиться от эффекта неопределенности.

Как только вы ее добились: вдохновляющая харизма может внушить пылкую веру и привести к колоссальным переменам. Однако она также способна вызвать фанатизм и привести людей к пагубным последствиям (религиозный лидер Джим Джонс убедил 900 человек совершить массовое самоубийство).

Когда ее использовать: вдохновляющая харизма играет существенную роль в такие периоды, когда вам необходимо кого-то воодушевить. Она особенно полезна, когда вы, например, хотите «заразить» окружающих творческим потенциалом.

Доброжелательная харизма: теплота и уверенность

Если вы — грудной ребенок, то, что бы вы ни делали, родители всегда будут считать вас прекрасным и совершенным во всех своих проявлениях. Но по истечении нескольких месяцев или, скажем, года, их принятие и одобрение любых ваших действий перестает быть безусловным. Теперь вам нужно съесть свою порцию каши и улыбнуться бабушке, чтобы заслужить ее расположение. Отныне вы все реже будете чувствовать полное и безоговорочное одобрение со стороны кого бы то ни было, за исключением разве что первых этапов юношеской влюбленности.

Одной из причин того, что далай-лама оказывает такое сильное воздействие на окружающих, является его способность излучать по отношению к ним огромную теплоту и принимать их со всеми присущими им недостатками и пороками. Люди, которые никогда не испытывали по отношению к себе ничего подобного, внезапно ощущают себя окутанными искренним вниманием и одобрением. Это яркий пример доброжелательной

харизмы в действии.

Доброжелательная харизма в первую очередь основана на теплоте. Она соединяется с сердцами людей, создавая ощущение того, что их радушно приветствуют, о них заботятся, заключают в объятия и прежде всего целиком и полностью одобряют все их поступки.

Что замечают люди. Как и в случае, когда речь идет о сосредоточенной и вдохновляющей харизме, источником доброжелательной харизмы служит язык тела, точнее, ваше лицо, а еще конкретнее — ваши глаза.

Развитие доброжелательной харизмы

Вы также можете узнать, как излучать часть волшебства далай-ламы, хотя это и в самом деле потребует большого желания, терпения, практики и применения правильных инструментов. Начните с мышления: отработайте доступ к теплоте с помощью внутренних инструментов, таких как благодарность, доброжелательность, сострадание и самосострадание (см. главу 5). В главе 9 вы научитесь излучать теплоту с помощью лица, языка тела и поведения и устанавливать нужный тип зрительного контакта.

Поскольку доброжелательная харизма очень зависит от теплоты, крайне важно избегать в языке тела любой напряженности или неприветливости. Внутренние инструменты управления ментальным или физическим дискомфортом, о которых шла речь в главе 4, могут оказать вам неоценимую помощь.

Как только вы ее добились: хотя доброжелательная харизма базируется прежде всего на теплоте, без силы вы рискуете показаться слишком нетерпеливым в желании понравиться и угодить окружающим. Вот где приобретает особую важность способность продемонстрировать хотя бы капельку силы.

Инструменты, полученные в главе 5, такие как визуализация, разогрев (разминка) и язык тела, помогут обрести нужный тип мышления. Последующие главы помогут вам сбалансировать в языке тела теплоту и силу.

У доброжелательной харизмы есть свои издержки. Одна из моих близких подруг излучает такую доброжелательную харизму, что люди восхищаются ею везде, куда бы она ни отправилась. От коллег в офисе до кассиров в супермаркете — все чувствуют одобрение и заботу, как только оказываются с ней рядом. Это, конечно, замечательно, но может стать для нее тяжким бременем. Моя подруга испытывает боль и чувство вины, когда эти люди, попав под власть ее очарования, недоумевают и

обижаются, если она не может выделить для них место в своей жизни. В этом — один из недостатков доброжелательной харизмы: она может привести к желанию угодить ее обладателю, а в будущем — к чрезмерной привязанности. В главе 13 вы изучите инструменты, предназначенные для устранения вышеупомянутых побочных эффектов.

Когда ее использовать: доброжелательная харизма прекрасна в любое время, когда вы хотите установить с окружающими психоэмоциональный контакт или создать у них ощущение безопасности. Она может иметь критическое значение в некоторых ситуациях, например, когда приходится доставлять дурные вести (см. главу 12). Она также может оказаться удивительно эффективным инструментом при общении с трудными людьми (глава 12 охватывает и этот вопрос). Однако, как и в случае с сосредоточенной харизмой, вы, возможно, захотите избежать ее, когда нужно выглядеть авторитетным и властным, или если существует риск, что люди могут чересчур расслабиться либо принять вашу доброжелательную харизму слишком близко к сердцу (к счастью, у вас есть глава 13, которая поможет этого избежать).

Властная харизма: статус и уверенность

Эта, возможно, самая сильная из всех форм харизмы. Наше инстинктивное уважение к силе и власти порой принимает грандиозные масштабы и, конечно, может обернуться как в хорошую, так и в плохую сторону. Колин Пауэлл и далай-лама воплощают в себе властную харизму, но ею обладали и Сталин, и Муссолини. Человеческая реакция на власть и влияние заложена очень глубоко; она прочно запрограммирована в нашем мозге.

Те, кто обладают властной харизмой, не обязательно *приятны*. Майкл Джордан в разгаре своей карьеры в клубе Chicago Bulls рассказал в интервью журналисту, что его намного больше беспокоит роль лидера, нежели стремление кому-то угодить или понравиться. Репортер потом написал в своей колонке: «Он раздражает, а иногда приводит в бешенство товарищей по клубу. Но свою харизму использует, чтобы поднять уровень игры всей команды».

Что замечают люди. Властная харизма основана прежде всего на восприятии силы — на убежденности в том, что у этого человека есть возможности повлиять на наш мир. Чью-то властную харизму мы оцениваем через четыре индикатора: язык тела, внешность, статус (общественное положение) и реакцию других людей.

Язык тела мы оцениваем в первую очередь. Демонстрирует ли он уверенность человека в своих силах и его возможностях влиять на других и на окружающий мир?

Во-вторых, мы оцениваем внешность. Мы биологически запрограммированы на то, чтобы беспокоиться о статусе и получать от него впечатление, потому что эта инстинктивная реакция благоприятствует нашему выживанию: у людей с высоким статусом есть возможности помочь или, наоборот, поставить перед нами преграды или причинить вред. Чтобы пережить все невзгоды и трудности, нам нужно знать, где, на каком уровне иерархии, условной или реальной, мы находимся. Как следствие, мы с жадностью ловим любые намеки, которые помогли бы точно определить статус других людей.

Одежда — одна из первых и наиболее весомых подсказок при оценке статуса, а следовательно, потенциального влияния и, соответственно, властной харизмы. Мы обычно ищем признаки квалификации и профессионального опыта (например, белый халат врача) либо власти (мундиры военных или полицейских). Мы обращаем особое внимание на признаки высокого социального статуса или успеха, например на дорогую одежду. Один нехитрый эксперимент, проведенный в Нью-Йорке, показал, что пешеходы скорее обратят внимание на человека, раздетого в дорожный выходной костюм, нежели на того, кто носит обычную повседневную одежду.

В другом эксперименте исследователь проводил инсценированные опросы в торговых центрах и надевал либо свитер с известным и хорошо различимым брендом, либо обыкновенный свитер без всяких логотипов. Заметив дизайнерский бренд, 52% респондентов, к которым он обратился, согласились на опрос. А когда он надевал свитер без брендового логотипа, то таких охотников оказалось куда меньше: всего 13%. Дорогие логотипы также напрямую затрагивали благотворительные порывы людей. Так, сотрудники, проводящие сбор пожертвований в рубашках с хорошо узнаваемым логотипом, собирали почти вдвое больше средств, нежели когда надевали точно такие же рубашки, но уже без каких-либо опознавательных знаков.

Наконец, общественный статус человека и то, как на таких, как он, реагируют другие люди, дают нам больше сведений о его властной харизме. Инстинктивно мы понимаем, что у того, кто занимает высокое положение, но вызывает при этом мало уважения, меньше реального влияния, чем у человека, пусть и более низкого статуса, но пользующегося всеобщим уважением.

Хотя все эти оценки могут возникнуть — скорее, промелькнуть! — менее чем за секунду, их порядок тем не менее важен.

Если между поступающими зрительными сигналами возникает некий конфликт, то мы доверяем им в том порядке, в котором они зафиксированы у нас в голове. Как всегда, язык тела преобладает над всеми другими признаками харизмы. Даже если будут присутствовать все остальные сигналы, неуверенный и вселяющий сомнения язык тела ослабит любой другой компонент властной харизмы. И наоборот, можно усилить степень властной харизмы через один только язык тела, если он достаточно ярок и силен.

Развитие властной харизмы

Если вам хочется обрести властную харизму, то ваша главная цель состоит в том, чтобы излучать влияние и силу, демонстрируя признаки статуса и уверенности. К счастью, два самых важных элемента их измерения — как раз те, которые и помогают добиться наибольшего влияния на окружающих: язык тела и внешность.

Поскольку такое воздействие напрямую связано с языком тела, ваша властная харизма зависит от того, насколько уверенно вы себя *чувствуете* в данный момент. Вот где на помощь придут инструменты, о которых мы говорили в главе 5: вы можете использовать визуализацию, разогрев или собственное тело, чтобы изменить характер мышления и достичь уверенного психоэмоционального состояния.

Чтобы проявлять силу и уверенность в языке тела, вам нужно узнать, как занять правильную позу, уменьшить количество жестов невербального подбадривания (например, частое кивание) и избежать излишней суетливости. Возможно, вам придется говорить меньше и в целом медленнее, знать, как и когда лучше сделать паузу в том или ином предложении, или как отрегулировать свою интонацию. Все конкретные особенности проявления силы и влияния через язык тела мы рассмотрим в главе 9.

Что касается внешности, то один из наиболее простых способов выглядеть харизматичным — носить одежду, которая кажется дорогой или соответствующей высокому общественному положению.

Как только вы ее добились: у властной харизмы есть свое преимущество — к вам прислушиваются и часто подчиняются. Однако у нее имеются и недостатки:

- она может мешать критическому мышлению других людей;
- она не приветствует обратную связь, и тем самым вы рискуете не получить никаких откликов или информации, в

которой на самом деле нуждаетесь;

- она может легко спровоцировать в вас высокомерие.

Вот где спасительной соломинкой может стать умение проявлять теплоту. Мало того, что она сама по себе уменьшит риск быть воспринятым как высокомерный или отталкивающий человек, — теплота поможет получить более высокую оценку со стороны окружающих. Ведь теперь вас рассматривают как человека с высоким статусом. С одной стороны, если человек низкого общественного положения стремится нам понравиться, мы можем счесть это приятным, но не обязательно высоко оценим такое рвение. В конце концов, такой человек не может сделать для нас что-либо существенное; скорее, наоборот: именно мы в этом смысле ему намного полезнее. С другой стороны, если люди, занимающие топовые позиции в общественной иерархии, передают нам частицу своего внимания и тепла, мы взволнованы, ведь они могут свернуть горы.

Когда ее использовать: властная харизма эффективна во многих деловых ситуациях, особенно когда нужно, чтобы вас слушали и вам подчинялись. Это может быть полезным во время кризиса (см. главу 12) и всякий раз, когда вы нуждаетесь в незамедлительном согласии и уступчивости от окружающих. Однако, возможно, вам хотелось бы избежать таких эмоций в несколько иной социальной среде, например, во время свадьбы или похорон или в таких деликатных ситуациях, когда нужно сообщить кому-то неприятные новости. Избегайте использовать властную харизму, если хотите стимулировать у коллег или подчиненных творческие наклонности или конструктивную обратную связь, поскольку такой стиль харизмы способен подавлять критическое мышление у других людей. В подобных случаях лучше используйте вдохновляющую или доброжелательную харизму.

Выбор правильной харизмы

Не существует какого-то одного универсального способа быть харизматичным, и при этом один и тот же вид харизмы не может подойти для всякой жизненной ситуации. Когда эффективны те или иные типы харизмы? Какой из них подходит вам лучше всего? Определение предпочтительного стиля и умение его использовать являются решающими шагами к реализации собственного потенциала харизмы.

Различным обстоятельствам соответствуют различные ее виды. Чтобы решить, какие элементы харизмы необходимо задействовать, вам нужно будет оценить три индикатора: что

лучше всего соответствует вашей индивидуальности, вашим целям и конкретной ситуации.

- **Ваша индивидуальность:** важно знать то, что вам лучше всего подходит, и выбрать стили, инструменты и методы, которые соответствуют именно вашим возможностям.
- **Ваши цели:** вы также должны четко определить, чего хотите достигнуть. Некоторые типы харизмы заставят людей вам подчиняться, а другие побудят их открыться и поделиться своими мыслями.
- **Ситуация:** в каком качестве вы собираетесь выступать? Сами обстоятельства готовят своеобразную «сцену» для проявления вашей харизмы.

Ваша правильная харизма

Во-первых, нужно рассмотреть особенности вашего характера. Одной из ошибок Джона Керри во время президентской кампании 2004 г. стала попытка «упростить» свою сосредоточенную, интеллектуальную харизму якобы для того, чтобы стать «более доступным» для масс. Мало того, что это оказалось неэффективно, но имело и крайне неприятные последствия, оттолкнув многих из тех, кого привлекала к себе его оригинальная, яркая индивидуальность. Возникший дискомфорт дал обратный эффект: кандидат смотрелся несколько несуразно и многим показался неискренним.

Однако тот же Стив Джобс, например, культивировал свою вдохновляющую харизму и оставался ей верным. Что бы ни говорили по поводу его личностных качеств или стиля руководства, Джобс всегда производил впечатление искреннего и сильного человека. Опра Уинфри всегда говорила о решении быть искренней как о важнейшем поворотном моменте в своей карьере. Оставив попытки стать «следующей Дианой Сойер»[\[4\]](#), она преуспела как «лучшая Опра на свете».

Не нужно «загонять» себя в один конкретный стиль харизмы. И мой вам настоящий совет: не делайте ничего, что идет вразрез с вашими ценностями, иначе получите совершенно противоположный эффект. Попытка придерживаться стиля харизмы, который совершенно вам не подходит, может оказаться столь же неприятной, сколь и контрпродуктивной. Например, интроверт, вынуждающий себя стать экстравертом, может почувствовать себя неестественным и неловким и будет точно так же восприниматься другими людьми. Мало того, что такой человек сам себе доставит крайне неприятные переживания, он также окажется не в состоянии выглядеть

естественным экстравертом. Вместо того чтобы пытаться вступать в конфликт с самим собой, научитесь правильно использовать свой естественный, присущий вам стиль харизмы. Поверьте: это принесет свои плоды.

Немного практики: интровертность

Если вы испытываете неловкость на крупных социальных мероприятиях, то в следующий раз, когда окажетесь в подобной обстановке, не пытайтесь тут же стать «душой компании» и немедленно вступать в общение с присутствующими. Вместо этого последуйте нехитрым советам. Прибыв к месту проведения мероприятия, подождите минут пять, пройдите вокруг, понаблюдайте. Затем, по ходу мероприятия, устраивайте для себя небольшие «интровертные перерывы»: пятиминутные паузы одиночества. Я знаю одну весьма харизматичную интровертку, которая часто этим пользуется как во время общественных мероприятий, так и во время деловых встреч и совещаний. Когда моя знакомая снова появляется на публике, чтобы смешаться с толпой и возобновить прерванные беседы или переговоры, окружающие часто замечают, насколько хорошо она выглядит и просто-таки светится лучезарной энергией.

Мало того, что нет никакой необходимости придерживаться одного стиля харизмы; вы также не должны ограничиваться только им. Все эти стили — лишь примеры того, как различные элементы харизмы проявляются в окружающем мире. На самом деле вы можете чередовать между собой несколько моделей харизмы, в зависимости от складывающейся обстановки. Чем большим количеством стилей вы овладеете, тем большей универсальности в итоге добьетесь.

Способность адаптироваться к множеству социальных ситуаций характерна для весьма харизматичных людей. Хейс Барнард, харизматичный президент Paramount Equity, как-то рассказал мне, что видит в себе... швейцарский армейский нож, приспособляемый к любой ситуации. Когда он идет по помещению, то преднамеренно изменяет свой голос и язык тела, адаптируясь к людям, с которыми в данный момент говорит. При отборе руководителей Барнард подыскивает людей, обладающих подобным умением адаптироваться к меняющейся среде.

Это на самом деле всего лишь вопрос доступа к различным аспектам вашей личности и способ их комфортного выражения:

у всех нас внутри есть определенная степень доброты или хотя бы капелька власти. По мере тренировки каждый из стилей будет постепенно становиться все более естественным. Не скупитесь на практику, и эти стили поведения станут столь же легкими и удобными, как и ежедневный ритуал чистки зубов.

Мало того, что можно менять один вид харизмы на другой; вы также можете смешивать и сочетать их, добавляя, например, немного доброты к собственной властной харизме или силу и влияние — к сосредоточенной. Та же Опра Уинфри во время одного и того же интервью могла продемонстрировать сосредоточенную, доброжелательную, а в некоторых случаях даже вдохновляющую харизму.

Последнюю воплощают в себе президенты Клинтон и Обама. Оба обладают силой и влиянием. Однако Обама — это лидер с ярко выраженной сосредоточенной харизмой. Люди, с которыми он встречается, говорят об «осязаемости» его интеллекта, о том, что он целиком сосредоточен на собеседнике. Клинтон же воздействует теплотой. Он известен своей невероятной чуткостью и умением сопереживать.

Выбирая стиль харизмы, не забудьте проанализировать свое умственное и эмоциональное состояние. Если вы чувствуете себя неуверенными, не пытайтесь добиться властной харизмы. Это можно сделать только тогда, когда вы вернете себе былую уверенность. Взамен выберите стиль харизмы, который требует от вас меньше самонадеянности, — например сосредоточенный или доброжелательный. Затем, если захотите, можете постепенно перейти в состояние властной харизмы. Добавив себе уверенности, приготовьтесь передать ее окружающим.

Второе соображение при выборе стиля харизмы — это цель, которой вы хотите достичь. Что, по-вашему, должны почувствовать другие люди? Как они должны на вас реагировать? Например, если вы добиваетесь внимания и подчинения, то идеальный вариант — властная харизма. В предыдущих разделах вы получили общее представление о том, какой вид харизмы лучше всего соответствует той или иной цели. По мере отработки стилей вы на практике ощутите их пригодность в различных ситуациях.

Правильная харизма для любой ситуации

Третье соображение, которое нужно учесть при выборе стиля харизмы, — конкретная ситуация, в которой вы оказались.

С одной стороны, в жизни существует множество обстоятельств, в которых определенные виды харизмы, независимо от возможностей, которые они дают, использовать

желательно. С другой стороны, те или иные ситуации требуют определенных типов харизмы. Например, исследования неизменно показывают, что в периоды кризиса люди обращаются к тем, кто смел, уверен и решителен. Это наиболее удачные моменты для проявления властной или воодушевляющей харизмы.

Среда, в которой вы сейчас находитесь, управляет невидимыми линзами, через которые другие люди воспринимают и вас, и вашу личную харизму.

Во-первых, посмотрим на эмоциональный контекст. Эмоциональные состояния людей влияют на их восприятие и либо укрепляют, либо ослабляют силу их харизмы. Определенные эмоциональные состояния, например, вызванные ощущением надвигающегося кризиса или настоятельной необходимостью решить неотложную проблему, увеличивают шансы на то, что окружающие сочтут вас харизматичным. Однако харизма может существовать и без кризиса: так, президента Джорджа Буша-младшего считали харизматичным задолго до трагедии 11 сентября.

Чтобы ощутить эмоциональную обстановку вокруг себя, просто задайте себе вопросы: «Как чувствуют себя окружающие? В чем они нуждаются в данный момент?» Если вы, будучи начальником, кого-то увольняете, властная харизма может в данной ситуации оказаться не самой уместной; вы могли бы вместо этого использовать сосредоточенный или доброжелательный стиль харизмы. Точно так же, как Опра Уинфри, можно чередовать несколько видов харизмы, задействующих разные стороны вашей индивидуальности, по мере того как вы реагируете на различные аспекты текущей ситуации.

Социальный контекст тоже имеет значение: например, в Соединенных Штатах какой-нибудь тип поведения может быть воспринят как харизматический, а, например, в Японии — нет. То же самое касается и зрительного контакта: на большей части Северной Америки честный и прямой пристальный взгляд будет воспринят положительно, в то время как в некоторых азиатских странах его посчитают агрессивным и непристойным. Присутствие, теплота и сила — фундаментальные элементы харизмы, однако способ их выражения меняется в зависимости от местной культуры и обычаев.

Если вы правильно понимаете свое психоэмоциональное состояние и поведение, то уже на 80% добились своего. Выражение лица — вещь универсальная^[5], поэтому доброжелательность, сочувствие или беспокойство будут восприняты в Нью-Йорке точно так же, как, скажем, в Нью-Дели

или даже в Папуа — Новой Гвинее.

Еще важнее то, что люди верят в намерения, которые, как им кажется, у вас есть. Так, если вы, например, сможете добиться состояния доброжелательности, это проявится в выражении вашего лица, в языке тела и зафиксируется у окружающих на глубоком эмоциональном уровне. Люди, которые это почувствуют, проявят к вам симпатию, они *захотят* рассматривать ваше поведение и действия в самом положительном свете. Отнеситесь к доброжелательности как к своего рода страховке: если вы сможете войти в такое состояние, у вас будут идеальные шансы для правильного понимания собственной харизмы. (Вы можете снова обратиться к материалу главы 5, где описаны методики повышения доброжелательности.)

Кроме того, вы можете стать стратегом и выбирать, когда именно испытать новые стили харизмы; при этом для расширения границ своей зоны комфорта выбирайте не самые критические ситуации. Если, например, вы отправляетесь на ежемесячный обмен опытом с коллегами по отрасли или на фуршет, которые едва ли могут оказать значимое влияние на вашу карьеру или общественную жизнь, используйте эту возможность для тестирования. Вот когда можно поэкспериментировать и испытать новые типы поведения. Используйте такие мероприятия, чтобы комфортно чувствовать себя, используя новые для себя стили харизмы.

Вы можете даже практиковать совершенно незнакомые методы: например, при случайном общении с кассирами или швейцарами.

Однако, когда вы попадаете в критическую ситуацию, где ставки высоки (например, когда необходимо выступить с важнейшей презентацией или явиться на собеседование, от которого зависит, примут вас на новую перспективную работу или нет), не стремитесь непременно изменить свой привычный стиль. Вы рискуете произвести впечатление неискреннего человека, испытывающего дискомфорт, и это не укроется от глаз ваших собеседников. В таких случаях лучше придерживаться стилей поведения и харизмы, которые являются для вас наиболее естественными.

	Властная харизма	Вдохновляющая харизма	Сосредоточенная харизма	Доброжелательная харизма
<i>Основа</i>	Уверенность	Доверие, убежденность	Присутствие, внимание	Забота, участие
<i>Примеры</i>	Колин Пауэлл, Уинстон Черчилль, Маргарет Тэтчер	Стив Джобс, Жанна д'Арк, Мартин Лютер Кинг	Ганди, Мао Цзэдун, Билл Гейтс	Далай-лама, мать Тереза, принцесса Диана
<i>Какие чувства вызывает у окружающих</i>	Сильное впечатление, опасения, подавленность	Вдохновение, уверенность	Внимание, понимание	Одобрение, согласие, невидимые объятия, заботу
<i>Как добиться</i>	Проецировать высокий статус и непоколебимую уверенность в способности оказывать влияние на других людей	Проецировать абсолютную убежденность в своем благородном деле, демонстрировать веру, предвидение, проницательность	Проецировать внимание, сосредоточенность и присутствие	Проецировать теплоту, заботу и одобрение
<i>Что замечают люди</i>	Поведение: выражение лица, язык тела, манеры. Внешность: признаки статуса, одежда. Реакция других людей, их общественное положение	Поведение: выражение лица, особенно голос	Поведение: выражение лица, особенно глаза	Поведение: язык тела — через глаза и голос
<i>Преимущества</i>	К вам будут прислушиваться и вам будут подчиняться. Помогает в критических ситуациях	Внушает пылкое убеждение. Способствует креативности и взаимодействию	Легко добиться. Удивительно мощный инструмент	Создает эмоциональную взаимосвязь и безопасное пространство. Делает вас привлекательным

	Властная харизма	Вдохновляющая харизма	Сосредоточенная харизма	Доброжелательная харизма
<i>Недостатки</i>	Препятствует критическому мышлению. Мешает установлению обратной связи. Вы можете показаться высокомерным	Может внушить фанатичную веру. Может создать впечатление чрезмерного усердия. Очень контекстно-зависимый стиль	Можете показаться слишком навязчивым, даже угодливым. Можете показаться чрезмерно любопытным, даже допрашивающим	Может привести к чрезмерной привязанности и участию. Может оказаться непригодной в деловых ситуациях
<i>Как сбалансировать</i>	Усилить теплоту	Продемонстрировать слабость	Усилить уверенность; усилить теплоту	Усилить уверенность

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Выбор правильного стиля харизмы зависит от вашей индивидуальности, поставленных целей и ситуации.
- Вы можете чередовать различные стили харизмы или даже смешать их вместе. Не используйте стиль харизмы, который для вас чересчур неудобен. Его реализация может отрицательно сказаться и на ваших собственных ощущениях, и на восприятии окружающих.
- Чем больше стилей харизмы, к которым вы сможете получить доступ, тем более универсальными и уверенными вы будете себя чувствовать.
- Расширяйте свою зону комфорта в несложных и некритических ситуациях.
- В трудных ситуациях придерживайтесь уже освоенных вами стилей харизмы.
- Пусть вашей «страховкой» станет доброжелательность. Она даст вам лучшую возможность правильно понять свою харизму.

7

Первые харизматические впечатления

ВЫ НИКОГДА НЕ ПОЛУЧИТЕ второй шанс произвести первое грандиозное и незабываемое впечатление. В считанные секунды, с первого взгляда, люди уже смогут судить о вашем социально-экономическом статусе, уровне образования и даже успешности. В считанные минуты они также смогут оценить уровень вашего интеллекта, кредитоспособности, профессионализма, дружелюбия и уверенности. Хотя эти оценки происходят сиюминутно, они могут сохраниться на долгие годы, ведь самые первые впечатления зачастую бывают неизгладимыми.

Можно ли как-то преодолеть первое неважное впечатление? Конечно. За несколько встреч иногда удастся изменить первоначальное восприятие собеседника. Но вам придется потрудиться намного больше, чем если бы вы произвели нужное харизматическое впечатление с самого начала.

Почему впечатления, полученные за какие-то доли секунды, сохраняются так долго? По мнению ученого-экономиста Джона Кеннета Гэлбрейта, одна из возможных причин заключается в следующем: «Сталкиваясь с выбором между изменением собственного мнения и поиском доказательств того, что в этом нет необходимости, почти все начинают искать доказательства!» Проведенные исследования в области бихевиоризма подтвердили его правоту. Как только мы уже вынесли определенное суждение о каком-то человеке, остальную часть нашего знакомства тратим на то, чтобы подтвердить свое мнение. Все, что мы видим и слышим, проходит через невидимый фильтр такой первоначальной оценки.

Если вы производите хорошее впечатление при первой встрече с незнакомым человеком, то остальная часть ваших отношений будет окрашена в эти приятные тона, тем самым склоняя невидимые весы в вашу пользу. Однако преодолеть

первое неблагоприятное впечатление может оказаться невозможно; зачастую это определяет результат встречи, даже если остальная часть общения прошла безупречно. Стороны, участвующие в судебном процессе, знают, насколько первое впечатление клиента на суд присяжных может определить конечный результат тяжбы, и часто часами готовятся к этому начальному моменту. Вот почему, даже если вы опаздываете на какую-то встречу или мероприятие, стоит уделить 30 секунд, чтобы войти в правильное психоэмоциональное состояние и настроить язык тела. Иначе вы рискуете произвести весьма нехаризматическое первое впечатление.

Еще одна причина, по которой первые впечатления оказывают такое мощное влияние, состоит в том, что зачастую они оказываются правильными. В одном исследовании, проведенном Университетом штата Техас в Остине, испытуемые смогли по одной лишь фотографии точно определить девять из десяти черт характера, таких как экстравертность, открытость, стремление понравиться, добросовестность, эмоциональная стабильность, привлекательность, чувство собственного достоинства, одиночество, религиозность и даже политическая ориентация.

«Мы долгое время знали, что люди склонны делать выводы о других людях на основе крайне небольшого количества информации, — сказал один из исследователей, — но полученные результаты поражают тем, сколько по сути правильных первоначальных впечатлений получено на основе одной-единственной фотографии».

Дальнейшие исследования подтвердили, что мы зачастую весьма точны в своем восприятии того или иного человека, даже если такая встреча коротка и длится всего несколько секунд. Несколько исследователей из Гарварда показали студентам двухсекундный (!) ролик, в котором промелькнул преподаватель, которого они никогда прежде не видели, и попросили, чтобы они оценили его с профессиональной точки зрения. Затем исследователи сравнили полученные оценки с таковыми от студентов, которые занимались у этого преподавателя в течение всего семестра. И, как ни странно, обе оценки оказались во многом схожи! Это означает, что, не услышав от преподавателя ни слова и не посетив ни одного его занятия, совершенно незнакомые люди смогли с достаточной точностью дать ему оценку как специалисту.

Президенты крупных компаний так же, как и профессионалы кадровых служб, часто признаются в том, что решение о приеме того или иного кандидата к себе на работу они принимают в первые несколько секунд после начала собеседования. Как

однажды рассказал мне один руководитель, «остальная часть интервью — это так, для отвода глаз».

Команда из Гарварда поняла, что первые впечатления генерируются самой быстрой частью мозга, которая является в то же время и самой примитивной. Этот «рептильный» мозг порождает наши инстинктивные, первичные рефлексы и, возможно, он был ключом к выживанию у наших далеких предков. Во времена охотников-собирателей у человека часто была лишь доля секунды, чтобы определить, являются ли формы, оказавшиеся в поле зрения, живыми или неодушевленными, человеческими или нечеловеческими, дружественными или враждебными, — иными словами, что делать: «сражаться, бежать или расслабиться»? Те, кто мог правильно принять эти жизненно важные решения за доли секунды, выживали и рождали себе подобных. Те, кто не мог, становились для кого-то источником белка.

В настоящее время даже в сложных деловых ситуациях мы все еще действуем на основе инстинктов выживания, присущих древним охотникам-собираателям. Когда мы встречаемся с кем-то впервые, возникает инстинктивный вопрос: кто это, друг или враг? Насколько дружественными могут оказаться его намерения? Чтобы найти ответ, мы все еще обращаемся к подсказкам, которые играли наиважнейшую роль при родовом строе: в первую очередь это внешность и поведение.

Если есть хоть какой-нибудь шанс, что встреченный человек окажется противником, то следующий вопрос, который рождается у нас в голове, таков: как к нему относиться, что делать: «бороться или бежать»? Если у него действительно недобрые намерения, то есть ли у нас силы, чтобы их нейтрализовать? В поисках ответа мозг пытается определить, кто из нас победил бы в такой борьбе. Мы учитываем такие факторы, как рост, габариты, возраст и пол.

Только после вынесения обеих упомянутых оценок начинает играть роль содержание того, что и как мы говорим при общении.

Золотое правило

Так как же произвести фантастическое впечатление при первой встрече? Наша традиционная установка по этому поводу весьма проста: людям нравятся те, кто на них похож. На протяжении большей части нашей истории, откуда, собственно, и берут начало все наши нынешние инстинкты, люди жили племенами. В такой обстановке способность точно выяснить, принадлежит ли

кто-то к вашему племени или нет, может иметь жизненно важное значение. Если вы научитесь получать эти инстинктивные ответы быстро и в свою пользу, то считайте, что половина дела сделана.

Когда у людей похожие одежда, внешность, манеры и речь, они автоматически предполагают, что живут в аналогичной социальной среде, у них сходное образование и даже одинаковые ценности. Люди чувствуют себя частью одного и того же племени. Помните, как Редьярд Киплинг написал в своей «Книге джунглей»: «Мы с тобой одной крови, ты и я»?

Внешность оценивается гораздо раньше поведения и языка тела. Возможно, потому, что одежда заметна издали и помогает нам быстрее определить, является ли незнакомый нам человек другом или противником, коллегой-соплеменником или нет.

«Племенная одежда»

Можете ли вы вообразить себе американского президента, который зачитывает Послание президента США конгрессу «О положении в стране» в халате? Конечно, нет! Независимо от того, насколько мы стремимся быть объективными, одежда все-таки имеет значение. Та же самая президентская речь будет воспринята совершенно по-другому, если глава государства произнесет ее в безупречно сидящем костюме, а не в купальном халате.

Один датский менеджер рассказал: «Я обнаружил, что чем официальнее моя одежда, тем больше ценится мое мнение!» Для него это различие просто поразительно. Представление одной и той же информации (в повседневной одежде — в один день и в строгом костюме — на следующий) привели к кардинально различным результатам. В первом случае, по его словам, «люди едва слушали», а во втором «слушали все, и я добился своего».

В 1970-е гг., когда молодежь либо одевалась как хиппи, либо носила традиционные вещи, исследователи экспериментировали с выбором одежды и наблюдали, каким будет эффект таких предпочтений. Иногда одеваясь как хиппи, а в остальное время — как обычные студенты, они, например, обращались к студентам колледжа в кампусе с просьбой позвонить по телефону. Когда исследователи одевались как студенты, то получали утвердительный ответ в двух третях случаев, а когда — как хиппи, то получали согласие меньше чем в половине случаев.

Одной из компаний, которая усвоила этот принцип и использовала себе на благо, была American Express. Первый хороший шаг компания сделала, когда начала посылать своих продавцов, одетых как студенты, в студенческие городки колледжей. Потом она сделала еще один шаг вперед. Продавцы не просто *одевались* как студенты, они действительно были студентами, которых компания *нанимала* на работу. Вот тогда и произошел взлет продаж.

Вам стоит провести несложное исследование. Если вы идете на вечеринку, навестите сначала ее хозяина; если собираетесь на собеседование по поводу приема на работу, то за несколько дней до этого нанесите визит в офис компании, чтобы увидеть, что носят ее сотрудники.

Немного практики: «племенная одежда»

Слиться с толпой или выделиться? Ответ зависит от ваших целей. Если вы хотите заставить других комфортно себя чувствовать, адаптируйтесь к их «племенной одежде». Менеджеры IBM, посылая своих коммивояжеров с визитом к традиционным корпоративным клиентам, говорили им: «Можете надевать все что хотите, если это... темно-синий костюм».

Вы не наденете гавайскую рубашку, если собираетесь на переговоры в инвестиционный банк, и не зайдете в придорожную забегаловку в костюме-тройке и при галстуке. Дресс-код может меняться даже в пределах одной и той же отрасли: так, налоговый адвокат может одеваться совершенно иначе, чем адвокат, работающий в сфере шоу-бизнеса.

Если вы хотите произвести впечатление на других, изучите диапазон выбора в пределах данной среды и выберите верхнюю планку. У выражения «Встречают по одежке» непременно есть веская причина для существования.

При своем первом посещении корпорации Oracle я допустила ошибку, явившись в черном деловом костюме нью-йоркского пошива. Oracle был не только фирмой Западного побережья, а вдобавок высокотехнологичной компанией; мне быстро посоветовали избавиться от такой одежды. Сейчас, когда я веду консультационные проекты в штаб-квартире Google, я прекрасно гармонирую с «местными», которые приходят на работу в обыкновенных джинсах, а блестящие инженеры, с которыми я провожу тренинги, слоняются по офису в шортах, футболках и сандалетах.

Сила крепкого рукопожатия

Один из крупных руководителей, включенный в список Fortune 500, однажды рассказал, что, когда ему пришлось выбирать между двумя кандидатами со сходными квалификациями, он отдал предпочтение тому, кто обладал более эффектным рукопожатием. Необычно? Возможно, но специалисты по менеджменту в Университете штата Айова, анализируя общение во время интервью, объявили, что рукопожатие «важнее, чем приятная внешность, добросовестность или эмоциональная стабильность». В ходе других исследований было выявлено, что рукопожатие улучшает качество взаимодействия, в считанные секунды значительно сближая собеседников и устанавливая определенную степень доверия между ними.

Я часто говорю своим клиентам, что какими бы дорогими ни были их костюм, часы или портфель, плохое рукопожатие может испортить первое впечатление. Правильное рукопожатие обойдется куда дешевле, а сделает для вас гораздо больше, чем эксклюзивная одежда от известного модельера. Хорошее рукопожатие исключительно важно для проявления властной харизмы. Можно ли вообще представить себе сильную личность с вялым рукопожатием?

Каким бы несущественным это вам ни казалось, но рукопожатие — действительно серьезный шаг для сближения с незнакомым человеком. Физический контакт требует, чтобы барьер, преграждающий путь к личному пространству, был снят хотя бы на несколько мгновений, чтобы проявить взаимное доверие. Если оно зафиксировано (т.е. рукопожатие состоялось), то тем самым был сделан первый шаг в установлении отношений.

Первое общеизвестное описание рукопожатия было обнаружено на египетских фресках, датированных приблизительно 2800 до н.э. По сей день в разных культурах и на разных континентах рукопожатие остается удивительно привычным жестом, и в нем неизменно участвует правая рука. Поскольку правой рукой обычно держали оружие, рукопожатие служило знаком того, что от этого человека не исходит опасность и что у него добрые намерения, ведь в его руке нет клинка или копья.

В древнеримскую эпоху при приветствии один человек пожимал руку другого чуть ниже локтя. Такой жест при случае давал возможность нащупать скрытый в рукаве кинжал. Средневековые рыцари принимали дополнительные меры предосторожности, добавляя к сжиманию руки еще и энергичное встряхивание, чтобы сдвинуть или выбить любое спрятанное

оружие. Так родилось привычное всем рукопожатие.

Из многих ошибок, совершаемых при рукопожатии, обсудим наиболее грубые.

«Дохлая рыба». Это, пожалуй, худший случай. Протягивается вялая, почти безжизненная рука, которую человек едва встряхивает, пожимая руку партнера. Известно, что прикосновение к безжизненному, вялому телу дохлой рыбы оставляет неприятное ощущение, и люди обычно ассоциируют это с бесхарактерностью человека, особенно из-за того, что его рука легко поддается нажиму. Такое рукопожатие может испортить встречу еще до того, как она начнется. К сожалению, я встречала множество женщин с подобным недостатком.

«Хруст суставов». Крепкое рукопожатие вплоть до хруста пальцев служит отличительной чертой агрессивного, жесткого человека. Такая хватка обычно является своеобразной демонстрацией мужественности, но вполне может свидетельствовать и о том, что человек совершенно искренне не осознает своей физической силы. Однако, с другой стороны, это может быть результатом дезинформации: некоторых женщин учат, что чем сильнее их хватка, тем серьезнее к ним будут относиться. Следовательно, заключают они, нужно вцепиться в протянутую руку так, как будто от этого зависит их жизнь.

Доминантное. В этом случае рука протягивается ладонью вниз, возможно, тем самым выдавая намерение человека получить некоторое преимущество при общении. Вариантом такого рукопожатия является **доминантное с выкручиванием**, когда рука протягивается вперед, но потом сразу выворачивается ладонью вниз перед самым рукопожатием. Вообще, доминантное рукопожатие — наиболее агрессивная его разновидность, так как дает собеседнику мало шансов на установление отношений равного партнерства. Такой тип рукопожатий характерен для агрессивного, властного мужчины, который неизменно является инициатором рукопожатия и жестом руки с ладонью, направленной вниз, заставляет человека подчиняться, потому что тому приходится подавать руку, повернутую ладонью вверх. Простой способ не поддаться скрытой агрессии — обхватить руку человека сверху за запястье и затем встряхнуть ее. При таком способе уже вы становитесь хозяином положения, поскольку берете верх над рукой собеседника. Однако такое действие может сбить с толку человека с властными намерениями, и поэтому рекомендуется использовать это рукопожатие с определенными мерами предосторожности.

«Перчатка». Этот печальный список мы заканчиваем классическим двуруким рукопожатием, или «перчаткой». В этом

случае вы почувствуете левую руку своего партнера, которая коснется вашей правой руки, запястья, предплечья, плеча или шеи. Это также известно как **«рукопожатие политического деятеля»**. Автор такого жеста старается подчеркнуть, что честен и что ему можно доверять, однако если применять его при знакомстве, то эффект может оказаться противоположным. Партнер будет относиться к вам с подозрением и осторожностью. Единственное исключение — когда человек, которого вы встречаете, уже является вашим хорошим другом, но даже и в этом случае я приберегла бы такое рукопожатие на тот момент, когда вы захотите подчеркнуть таким жестом особое уважение и заботу.

Многие из моих клиентов были потрясены, узнав, что уже не раз «согрешили», используя одно из вышеупомянутых рукопожатий и, сами того не понимая, значительно ослабили свою харизму, хотя не успели произнести ни слова. Так из чего же, собственно, состоит безупречное рукопожатие? Ниже приводятся его десять непреложных компонентов.

Немного практики: безупречное рукопожатие

Чтобы добиться успеха при первом знакомстве, соблюдайте приведенные ниже десять простых правил или кликнете по ссылке www.CharismaMyth.com/handshake, чтобы увидеть пошаговую демонстрацию хороших, плохих и абсолютно безупречных рукопожатий.

1. В первую очередь — самое важное: убедитесь, что ваша правая рука свободна. Заранее переложите возможный груз в левую руку. Вы ведь не захотите с этим возиться в самый последний момент?
2. Не держите в правой руке бокалы с напитками, особенно охлажденные, поскольку из-за конденсации влаги ваша рука покажется партнеру холодной и липкой.
3. Прежде чем пожать кому-то руку, независимо от вашего пола, следует встать, если вы сидите. Выньте руки из карманов: если партнер их видит, то вы производите впечатление более открытого и честного человека.
4. Обеспечьте достаточный зрительный контакт, приветливо улыбнитесь, но при этом улыбка должна быть недолгой: в противном случае она может создать впечатление чрезмерного нетерпения или беспокойности. Можно коротко кивнуть.
5. Держите голову прямо, никуда не наклоняя, и полностью

- повернитесь к собеседнику. Помните: рукопожатие производится на середине расстояния между людьми.
6. Держите руку совершенно перпендикулярно телу, без каких-либо признаков преобладания (ладонь вниз) или покорности (ладонь вверх). Если испытываете сомнения, направьте большой палец прямо к потолку.
 7. Отведите большой палец от указательного, чтобы обеспечить оптимальный контакт с кистью партнера.
 8. Обеспечьте контакт между ладонями рук, полностью разжав свою ладонь — не выгибая и не складывая ее! — и вложите свою руку в руку вашего партнера.
 9. Постарайтесь охватить руку партнера всей своей ладонью.
 10. После установления полного контакта опустите большой палец вниз и твердо сожмите, приблизительно с той же силой, что ваш партнер. Встряхните руку (до трех раз, не более!) от локтя (не от запястья), задержите ее на мгновение, если хотите вложить в рукопожатие дополнительный оттенок теплоты, и отстранитесь.

Некоторые клиенты приходили ко мне, пораженные тем, какие чудеса творит хорошее рукопожатие. Потренируйтесь с друзьями или членами семьи — теми людьми, которые обеспечивают вам действительно искреннюю обратную связь. Пусть они внимательно прочитают этот раздел. (И помните: все, что здесь описано, имеет североамериканский «оттенок».)

Итак, вы произвели фантастическое первое впечатление! Вы познакомились, и у вас получилось превосходное рукопожатие. А что потом? Потом вы начинаете говорить. Харизматичным людям известно, как завести разговор, как увлечь в него собеседников и как изящно его завершить. Давайте посмотрим, каким образом можно создать позитивные ассоциации от начала беседы до ее окончания.

Как сделать первый шаг

Простой способ завязать общение с человеком и направить разговор в нужное русло состоит в том, чтобы высказать комплимент по поводу одного из элементов или стиля одежды вашего собеседника. Это отличное начало, если вы стремитесь продемонстрировать доброжелательную или сосредоточенную харизму. Это также хороший способ уравновесить силу своей властной харизмы, если вы считаете, что в данном случае

подойдет более «приглушенный» ее вариант.

Продолжайте беседу открытым вопросом вроде: «И что за история за этим кроется?» Вообще, слово «история» оказывает на большинство людей весьма сильный эмоциональный эффект — она сразу направляет их в русло повествования, что немедленно меняет характер связи с собеседником. К тому же, поскольку человек предпочел именно этот элемент одежды, он испытывает к нему самые положительные чувства.

Другой хороший вопрос, позволяющий преодолеть неловкость при общении: «Откуда вы?» Независимо от ответа это даст толчок к продолжению диалога. Что бы вам ни ответили — «из Нью-Йорка» или «из Нью-Дели», — если вы сами родом из других мест, то сразу можно продолжить: «Как интересно! Я там был только проездом, а вы, наверное, там выросли?.. А правда ли, что?..» Причем чем меньше и скромнее город, из которого родом ваш собеседник, тем больше он будет рад тому, что вы проявляете к нему такой интерес.

Чтобы продолжать разговор, просто задавайте открытые вопросы, например: «А вы здесь по какому поводу?» или: «Вы к нам надолго? Где вы сегодня остановились?» Закрытые вопросы, наоборот, предполагают короткие ответы — «да» или «нет», которые возвращают вас туда, откуда вы начали, и заставляют ломать голову над тем, как бы продолжить беседу.

Стремитесь к тому, чтобы ваши вопросы были сосредоточены на положительных вещах, потому что люди будут ассоциировать вас с любыми чувствами, которые вызывает ваш с ними разговор. Инстинктивно вы, естественно, будете избегать вопросов вроде: «Ну, и как протекает ваш развод?» Вместо этого необходимо сосредоточиться на темах, которые должны вызывать позитивные эмоции. Таким образом, у вас есть возможность вести разговор в том направлении, в котором вы пожелаете.

Если начинают задавать вопросы вам, а вы, наоборот, хотите перевести разговор на собеседника, можно использовать технику *отражения*. Дайте конструктивный фактический ответ, добавьте личное замечание и переадресуйте вопрос собеседнику следующим образом:

Собеседник: «Так куда же вы едете?»

Вы: «В Челси [фактический ответ]. Мы влюбились в тамошние парки и пекарни [личное замечание]. А что вы думаете о таком соседстве [переадресовка вопроса]?»

Помните, необходимо держать собеседника в центре своего внимания максимально долго. «Говорите с человеком о нем самом, и он будет слушать в течение многих часов», — говорил Бенджамин Дизраэли. На самом деле, даже когда говорите вы сами, единственное слово, которое должно чаще всего

проскакивать в вашей беседе, — не «я», а «вы». Вместо того чтобы произнести «Я прочитал отличную статью на эту тему в *The New York Times*, попробуйте так: «Вам наверняка понравилась бы недавняя статья в *The New York Times* на эту тему». Или просто вставляйте «Знаете...» в начале любого предложения. Это заставит собеседника немедленно оживиться и сосредоточиться.

Для большего эффекта адаптируйте свой лексикон: сосредоточьтесь на сферах интересов ваших собеседников и выберите соответствующие метафоры. Если, например, в свободное время эти люди увлекаются гольфом, поговорите о том, как поразить лузу одним ударом. Если им по душе литература, постарайтесь блеснуть своими познаниями в этой области.

Одна из моих клиенток, аналитик Deutsche Bank, рассказала мне, что никак не может наладить отношения со своим боссом. Она описала его как человека достаточно бесцеремонного, почти милитариста; по ее словам, «он и в самом деле часто использует военную терминологию в ежедневном общении». Для меня это как раз и послужило необходимой подсказкой. Я предложила принять эту игру и взять на заметку военные аналогии, согласно которым она может уподобить себя «верному солдату» или «отважному лейтенанту» и постепенно увеличивать использование военного словаря в их общении с руководителем. Спустя всего неделю моя клиентка рассказала, что их отношения значительно улучшились; теперь босс, по-видимому, считает ее «одним из своих людей», на которого можно положиться.

Какая получилась великолепная отдача от, казалось бы, небольшого пополнения личного словаря!

«Элегантный выход»

Аналогично тому, как первое впечатление может повлиять на остальное общение, такую же роль могут сыграть и последние мгновения. Стать харизматичным собеседником означает, что людям действительно нравится находиться возле вас, и они все более и более неохотно с вами расстаются. Фактически чем более харизматичными вы становитесь, тем сложнее избежать новых поклонников. Многие харизматичные личности упоминают это как одну из самых больших проблем в своей жизни. Как же нам элегантно и безболезненно завершить общение?

Во-первых, не ждите слишком долго, чтобы закончить разговор. Иначе вы и ваш партнер почувствуете напряжение и,

как следствие, дискомфорт. Конечно, самый простой способ закончить беседу — иметь для этого официальную и вполне уважительную причину. Многие стремятся взять на себя разного рода волонтерские обязанности во время официальных мероприятий. Если всем известно, что вы «при исполнении», то едва ли кто-то будет рассчитывать, что им будет уделено больше чем несколько минут.

Другой способ изящно прекратить беседу состоит в том, чтобы предложить собеседникам что-то ценное и важное для них. Вот далеко не полный перечень.

- Информация: статьи, книги или интернет-сайты, которые, как вам кажется, могут оказаться для них полезными.
- Связи: человек, с которым им нужно встретиться и которого вы можете им представить.
- Доступность: организация, к которой вы имеете отношение и куда могли бы пригласить их для беседы.
- Признание: награда или поощрение, которые, по вашему мнению, они должны вскоре получить.

Такое предложение зачастую создает у окружающих ощущение теплоты и доброжелательности, и ваш уход от продолжения разговора не будет воспринят негативно. Наоборот, в душе собеседников он оставит приятное впечатление благодаря проявленному вами вниманию.

Дождитесь, пока ваш партнер закончит очередную фразу, и предложите: «Знаете, судя по тому, что вы только что рассказали, вам действительно нужно зайти на этот сайт. Если вы дадите мне свой адрес электронной почты, я могу отправить вам ссылку». Как только собеседник протянет вам визитную карточку, у вас тут же появится прекрасная возможность завершить разговор: «Отлично! Итак, ждите от меня сообщение. Рад был познакомиться».

Если человек согласился с кем-то встретиться, просто скажите: «Позвольте мне представить вас друг другу» и сведите их вместе. Благодаря вашему великодушному участию ваш партнер не может не испытать к вам положительных чувств. Постепенно вы можете привлечь к разговору и других людей, ведь с компанией из трех-четырех человек расстаться намного легче.

Что если вам приходится разбивать группу? Возможно, этим вы избавляете кого-то от ненужной беседы, либо вам необходимо представить этого человека кому-то еще, либо кому-то из группы необходимо срочно отвлечься и выполнить какие-то обязанности.

В этом случае сосредоточьте все свое внимание и установите прочный зрительный контакт (см. главу 9), но не с человеком, которого вы уводите с собой, а с теми, кто остается в группе. Это минимизирует шансы на то, что они почувствуют себя неловко, поскольку вы отказываете им в доверии, и особенно важно для передачи доброжелательной или сосредоточенной харизмы. Неплохо было бы сказать следующее: «Я искренне сожалею, но Кристофер необходим мне (для таких-то и таких-то целей). Вы позволите забрать его у вас?» У остающихся в группе это формально создает ощущение, что прозвучавший вопрос дает им возможность выбора.

Как только беседа закончена, не тратьте понапрасну время на переживания о том, что вы сказали или не успели сказать, или что скажете в следующий раз. Как показали исследования, проведенные в медиалаборатории Массачусетского технологического института, на людей воздействуют не слова и даже не их значение. Скорее, они вспомнят, какие *ощущения* оставил разговор с вами.

Вы можете не вспомнить точное содержание бесед, в которых участвовали неделю назад, но, вероятно, вы вспомните о своих ощущениях. Остаются не слова, а эмоциональный след от разговора. И если вы используете все инструменты, которые мы только что описали, этот отпечаток получится просто превосходным.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Первые впечатления возникают в считанные секунды и могут затронуть не только дальнейшее общение, но и, как правило, ваши дальнейшие отношения с этим человеком.
- Наиболее комфортно люди чувствуют себя с теми, кто в некотором отношении похож на них самих, включая внешность и поведение. Не теряйте времени даром и примите решение, как приспособить свою одежду и лексикон к сложившимся обстоятельствам.
- Хорошее рукопожатие может иметь большое значение, а плохое оставить о вас довольно неблагоприятное и весьма продолжительное впечатление. Стоит потратить некоторое время на отработку безупречного способа приветствия.
- Мастера беседы никогда не упускают из внимания своего партнера и вызывают у него приятные, комфортные ощущения от общения.
- Научитесь элегантно заканчивать разговор, чтобы после

" " ,
12.11.2018 .

него у других оставались позитивные чувства.

" " ,
12.11.2018 .

8

Харизматическая речь и харизматическое восприятие

КАК МЫ УЖЕ УБЕДИЛИСЬ, язык тела и прочие невербальные сигналы служат источниками множества посланий и могут использоваться для проецирования харизмы даже до того, как будет произнесено хоть одно слово. В первую очередь важно научиться управлять своим харизматическим психоэмоциональным состоянием, но в этой главе мы опишем определенные вербальные и голосовые методики, позволяющие успешно это состояние передавать. Вы узнаете, как при разговоре демонстрировать присутствие, внимательное восприятие, а также силу и теплоту.

Харизматическое восприятие

Когда я прошу, чтобы мои клиенты назвали первый навык, который им бы хотелось улучшить у своих коллег и подчиненных (если бы они могли обзавестись волшебной палочкой), то большинство президентов крупных компаний отвечают: «Они должны научиться лучше слушать». Возможно, на первый взгляд это качество не кажется таким уж сложным или необычным, но умение слушать собеседника абсолютно необходимо для проявления харизмы, и многие харизматичные люди наделены им в избытке. Если вы умеете слушать, то можете легко, даже не произнося ни единого слова, заставить окружающих почувствовать, что их услышали и поняли. На самом деле не составляет никакого труда произвести на людей впечатление, лишь внимательно их слушая.

Мы опишем три аспекта передачи присутствия: 1) активное слушание; 2) умение не перебивать собеседника; и 3) использование преднамеренных пауз. Слушание стоит на первом месте, потому что закладывает основы присутствия, которое, в

свою очередь, играет фундаментальную роль для харизмы.

Джон Кеннеди был известен как «превосходный слушатель», который умел вызвать у других людей ощущение, что он «целиком и полностью рядом с ними». Мастерство выдающегося слушателя помогало ему чрезвычайно внимательно относиться к чувствам любого человека, с которым он общался, позволяя установить связь на весьма глубоком эмоциональном уровне.

Вам наверняка известно, какое значение имеет умение слушать. Но в курсе ли вы, что всего несколько штрихов помогут довести ваши навыки восприятия от хороших до поистине выдающихся? Умение слушать начинается с правильного мышления, что означает и готовность, и ментальную способность к присутствию, а также внимание и сосредоточенность на том, что говорит собеседник. Легко представить, что вышперечисленное имеет ключевое значение для передачи сосредоточенной харизмы, хотя оно может также способствовать укреплению и любого другого ее стиля.

Одна из наиболее распространенных ошибок, которые совершают мои клиенты, состоит в том, что они приравнивают активное слушание к ситуации, когда мы даем человеку выговориться, терпеливо дожидаясь своей очереди. Простите, но этого недостаточно! Даже если разговор фактически ведет ваш партнер, вы не можете позволить своему разуму блуждать по дальним закоулкам сознания в ожидании, пока он закончит говорить. Даже если вы размышляете как раз о том, о чем намереваетесь впоследствии ему сказать, нехватка присутствия, хотите вы того или нет, отразится у вас на лице. Собеседник увидит, что вы порядком отвлеклись и только того и ждете, чтобы он поскорее закончил свою мысль.

Присутствие — краеугольный камень эффективного слушания. Теперь в вашем распоряжении имеются все инструменты, позволяющие избежать «блужданий» собственного разума во время монолога вашего собеседника.

- Если вы чувствуете, что можете вот-вот «поплыть», отвлекаться, постарайтесь сосредоточиться на физических ощущениях: почувствуйте пальцы ног или свои вдохи и выдохи.
- Если вас мучает нетерпение, научитесь управлять им, *погружаясь* в сиюминутные физические ощущения, которыми вы охвачены. После чего снова сосредоточьтесь на собеседнике.

Как только вы обрели правильное мышление, следует подумать, как обеспечить себе нужный стиль поведения.

Эффективное слушание означает вести себя так, чтобы тот, с кем вы общаетесь, почувствовал, что вы его действительно поняли и прониклись той информацией, которую он сообщил.

Хорошие слушатели умеют никогда не перебивать — даже если порыв это сделать исходит от естественного вдохновения по поводу только что сказанного собеседником. Независимо от того, насколько положительным и искренним может оказаться ваше вмешательство, оно всегда вызовет у человека, с которым вы общаетесь, как минимум оттенок раздражения или негодования за то, что вы не позволили ему закончить свою мысль. Помню, как кто-то из клиентов сказал мне: «Одна только эта методика — буквально на вес золота. Умение не перебивать других — возможно, самый важный навык, который я вынес из нашего сотрудничества».

Великие слушатели дают другим возможность их перебивать. Если кто-то вас прерывает, не расстраивайтесь! Правильно ли они поступают, перебивая вас? Конечно, нет. Но даже если они и неправы, не стоит это подчеркивать; вместо этого лучше дайте им почувствовать себя комфортно. На самом деле, если вы заметите, что собеседник уже неоднократно прерывается «вставить слово» в разговор, сделайте свои фразы короче и чаще сопровождайте их паузами.

Людям действительно нравится слушать самих себя. Чем больше вы позволяете им говорить, тем больше нравитесь. Один молодой руководитель рассказал мне: «Во время собеседований по поводу приема на работу я не раз получал предложения занять ту или иную должность довольно простым способом: давая интервьюеру возможность выговориться. Обычно у него на это уходило до 90% времени. Я выхожу, а он проникается абсолютной симпатией ко мне, поскольку мы поговорили о том, что прежде всего имело значение для него».

Мастера-слушатели знают еще одну уловку. Это простая, но необычайно эффективная привычка, которая заставляет людей чувствовать, что их действительно слушают и понимают: прежде чем ответить, они делают паузу. Пианист Артур Шнабель однажды сказал: «С нотами я обращаюсь не лучше, чем многие другие пианисты. Но паузы между нотами... Ах, вот это настоящее искусство».

Умение в нужный момент вставить паузу — это настоящее искусство ведения деловых переговоров и вполне естественная черта, присущая наиболее харизматичным собеседникам. Ключевой инструмент на переговорах — умение делать паузы — поможет вам дать окружающим превосходные ощущения от того, что они находятся рядом с вами. Это простой способ заставить людей почувствовать себя интеллектуально

развитыми, интересными и яркими.

Когда кто-то заговорил, проследите, чтобы сначала вы отреагировали выражением лица, показав, что жадно впитываете в себя то, что он только что произнес, и отдаете должное его блестящей мысли. Только потом, через пару секунд, отвечайте. Последовательность действий такова:

- собеседник заканчивает свое предложение;
- выражение вашего лица показывает, что вы впитываете его мысли;
- ваше лицо реагирует;
- потом, и только потом вы отвечаете.

Я не говорю, что это легко. Нужна определенная уверенность, чтобы выдержать паузу: и вследствие ощущаемой неловкости, и вследствие неопределенности, поскольку вы не знаете, о чем думает собеседник в течение этой пары секунд. Но игра стоит свеч. Некоторые мои клиенты рассказывали, что такая нехитрая методика произвела на них неизгладимое впечатление. Оказалось, что люди, с которыми они общались, ощутили прилив спокойствия, у них возникло ощущение взаимопонимания, их потянуло на откровенность, им захотелось и дальше делиться своими мыслями. Неплохая отдача после каких-то двух секунд терпения!

Отличные навыки слушания обеспечат вам присутствие — основу харизмы — и укрепят любой ее стиль. Теперь, когда вы заложили прочный фундамент для присутствия и сосредоточенности, давайте перейдем к передаче харизматической теплоты и силы.

Харизматический разговор

Предположим, вы торопитесь на работу. Сделав кучу повседневных дел (зарядка, завтрак, умывание), вы наконец выбегаете из дома, и на первом же перекрестке, дожидаясь, пока загорится зеленый свет на светофоре, становитесь свидетелем жуткой аварии со смертельным исходом. О чем вы будете вспоминать всякий раз, когда проходите этот перекресток? Конечно, о несчастном случае! Было бы почти невозможно миновать место происшествия, не думая об этом. Вы вспомните об охватившем вас ужасе, о том, как застыла тогда кровь в ваших жилах.

Разум связывает эмоции, которые мы испытываем, с местами, людьми и физическими ощущениями. Вот почему автопроизводители часто включают в рекламу своих

автомобилей весьма привлекательных девушек-моделей. (И это работает: в одном исследовании испытуемых попросили оценить автомобили, реклама которых содержит образы женщин-моделей, и сказать, какой из них более скоростной, какой «круче», какой практичнее и т.д. Оказалось, что чем красивее, на их взгляд, была девушка, тем более высокую оценку испытуемые давали автомобилю.)

Аналогичная ассоциация происходит и с отрицательными чувствами. Вот почему синоптики, работающие на телевидении, иногда получают гневные письма от зрителей, которые прочно ассоциируют метеорологов с погодой и часто полагают, что эти люди фактически и вызывают те или иные ее катаклизмы. Такое нередко происходит во время сезонов ненастья; в эти периоды синоптик запросто может получить сообщение с угрозами в свой адрес.

Теперь вообразите себе крупную корпорацию, в которой один служащий (скажем, директор отдела кадров) отвечает за вопросы, связанные с увольнением работников. Всякий раз, когда люди вспоминают о нем или встречаются с ним где-нибудь в офисе, то им в головы сразу приходят отрицательные ассоциации, связанные с исполнением этим человеком своих служебных обязанностей. На самом деле долгосрочные негативные эффекты подобных ассоциаций настолько широко известны, что вокруг таких людей, своего рода носителей дурных вестей (занимающихся увольнением работников, ликвидацией предприятий, надзором, ревизиями и прочими проверками), образовались целые отрасли. Эти специализированные фирмы и отделы так или иначе служат источником неприязни и негодования «обычных» служащих; их представители являются словно снег на голову, вызывают косые взгляды и, покидая компании после окончания проверок, по-видимому, забирают с собой худшие негативные ощущения.

Вы когда-нибудь слышали поговорку: «В гонца не стреляют»? Еще в древней Персии после сражения к царю отправляли гонца, который должен был возвестить о победе или поражении. Если гонец сообщал о победе, устраивали праздничный пир, где он был желанным гостем. Но если же гонец приносил дурные вести, то его немедленно казнили. Хотя больше никто не казнит людей по собственной прихоти, истоки древнего обычая сохраняются на эмоциональном уровне: люди ассоциируют вас с любыми чувствами, которые вы у них вызываете.

В 1904 г. ученый Иван Павлов (который позднее за свои открытия был удостоен Нобелевской премии) изучал процессы пищеварения у животных, поэтому при лаборатории держали собак. Чтобы привлечь внимание животных к пище, он стал

регулярно звонить в колокольчик. Когда Павлов случайно, для какой-то другой цели, взял в руки колокольчик, и раздался звон, ученый заметил любопытное явление: лишь услышав знакомый звук, собаки не просто бросились к привычному месту кормежки, но даже начали пускать слюни!

Многие владельцы кошек расскажут, что едва они только начинают открывать баночку с мясными консервами, как их питомец тут как тут, уже стоит, задрав хвост, возле заветной мисочки. Оказывается, мы, люди, действуем точно так же. Вы обращали внимание, как некоторые песни вызывают прилив оптимизма и энергии? А другие, наоборот, ностальгию и грусть? Помните, как какой-нибудь до боли знакомый вкус или запах тут же возвращал вас к определенному моменту из детства?

Мы ассоциируем чувства с образами, звуками, вкусами, запахами, конкретными местами и, конечно, с людьми. Вот почему другие непременно свяжут вас с теми эмоциями, которые вы у них вызываете. Для харизмы, особенно с акцентом в сторону доброжелательности, исключительно важно породить у окружающих положительные эмоции. Гений Бенджамин Дизраэли проявлялся в умении сделать так, чтобы любой его собеседник ощущал себя интеллектуально продвинутой и очаровательной личностью. Люди всегда связывают свои замечательные ощущения именно с тем человеком, в контакте с которым они их получили.

Поскольку мы постоянно создаем ассоциации в головах людей, для деловых и социальных ситуаций важно знать, какие именно эмоции вы вызываете. Чтобы быть харизматичными, вы должны создавать прочные позитивные ассоциации и избегать отрицательных.

Когда одна из крупнейших в мире бухгалтерских фирм попросила меня позаниматься с их «восходящими звездами», я была поражена тем, насколько серьезны, трудолюбивы и исполнены благих намерений эти умные молодые менеджеры. Отобранные благодаря высокому уровню знаний и компетентности, они отработали по два года в головном офисе фирмы, прежде чем возвратиться в местные подразделения. И все-таки их крепко невзлюбили остальные работники компании!

В течение двух последних лет молодые менеджеры работали в качестве экспертов для всех местных отделений, которые обращались к ним в трудных ситуациях. Поскольку их работа была связана с выявлением ошибок и поиском правильных ответов и решений (или предоставлением соответствующих рекомендаций), молодых менеджеров стали ассоциировать с проблемами и неприятными ощущениями.

Можете себе представить, как трудно было остальным

сотрудникам фирмы проявлять теплоту и приветливость по отношению к этим специалистам, когда их «репатриировали» в те отделения, на недостатки которых они сами же в свое время и указывали. Мы решили поговорить с «восходящими звездами» о неприятных ощущениях, которые они испытывали. В такой обстановке для них было очень важно получить поддержку и вызвать у окружающих положительные ассоциации.

Чтобы полностью изменить негативный подтекст и передать как можно больше теплоты, мы работали над тем, чтобы обеспечить для этих менеджеров лучшее соотношение нейтральных или хороших новостей по отношению к неприятным известиям. «Восходящие звезды» учились выносить на первый план то, что те или иные люди сделали *правильно*; они занялись электронными рассылками с полезными подсказками и даже завели рубрику «Доска почета», чтобы поздравить то или иное региональное подразделение, которое добилось лучших результатов. Такие методы помогли молодым менеджерам использовать свой статус экспертов себе на благо и во многом ослабить либо вовсе исключить неприятные ассоциации у тех, кого они когда-то проверяли.

Примите комплимент

Часто, сами того не понимая, мы ослабляем излучаемую окружающими теплоту негативными ассоциациями, которые могут возникать всякий раз, когда кто-то плохо себя почувствует в момент общения. Особенный риск отрицательные ассоциации представляют тогда, когда мы вызываем у других людей ощущение, что они поступают неправильно, ведут себя неадекватно или глупо.

А как вы себя чувствуете, получая комплимент? Например, когда вам говорят, как вы хорошо выглядите или что добились определенных успехов? Склонны ли вы преуменьшать такую оценку? Для многих людей комплимент приятен, но они могут почувствовать некоторую неловкость, поскольку не знают, что с этим делать. Многие из нас просто робеют или скромно отклоняют комплимент, бормоча что-нибудь вроде: «О, да что вы!..»

К сожалению, тем самым вы сообщаете своим почитателям, что они неправы, высказывая вам похвалу. Эти люди, вероятно, почувствуют себя в довольно глупом положении, и не исключено, что они свяжут подобные переживания с вашей персоной. Если вы проявите твердость в своем неприятии комплиментов, то они быстро прекратят свои попытки. Если же вы вызовете у своих собеседников приятные ощущения от того,

что они сказали вам комплимент, то им такие чувства, естественно, настолько придутся по душе, что захочется испытать их снова.

В следующий раз, когда услышите в свой адрес комплимент, попробуйте выполнить следующие шаги. Они помогут вам умело распорядиться ситуацией:

1. *Остановитесь.*
2. Сосредоточьтесь на комплименте, впитайте его в себя. Насладитесь им, если сможете.
3. Пусть сосредоточенность на комплименте на секунду отразится на вашем лице. Покажите человеку, что его похвала произвела на вас впечатление.
4. Поблагодарите. Фразы «большое спасибо» вполне достаточно, но можно пойти дальше: поблагодарить за проявленное внимание и добавить, что вы очень польщены.

Предположим, вы говорите комплимент Биллу Клинтону. Как, по-вашему, он его примет? Я не раз предлагала это упражнение своим клиентам и клиенткам, и вот одна из них рассказала мне, что у нее имелся подобный личный опыт. Случилось это, когда бывший президент во время поездки по стране посетил штаб-квартиру компании Google:

«Увидев, как он идет через зал, я захотела к нему подойти. В моем распоряжении было всего несколько секунд, и нужно было придумать и произнести что-нибудь, но не такое банальное, как просто “Привет!” И я успела сказать: “Гм, спасибо за службу на благо нашей страны”». Президент сделал паузу, на секунду задумался, как будто эта мысль никогда не приходила ему в голову. Затем он, как мне показалось, дал ей впиться в себя, словно это было самое приятное, что он когда-либо слышал в свой адрес. Его плечи слегка опустились, на лице промелькнуло что-то вроде “«Ну что вы...”, потом сверкнула знакомая улыбка, и он негромко ответил, словно в тот момент я была президентом, а он — бойскаутом: “О, это была для меня большая честь”. Как мастерски он принял мой комплимент!»

Создание положительных ассоциаций, цель которых — подчеркнуть аспект теплоты, означает, что вы вызываете у человека приятные чувства, когда находитесь рядом с ним. Клинтон, как известно, у всех своих собеседников вызывает стойкое ощущение, что они для него важнее всех. Как такого добиться?

Во-первых, подумайте, как бы вы себя повели, если бы действительно разговаривали с самым важным и авторитетным человеком из всех присутствующих. Вероятно, вам захотелось бы услышать все, что тот скажет. Вы выглядели бы крайне заинтересованным, возможно, даже вдохновленным. И именно подобное отношение заставляет людей великолепно себя чувствовать и связывать такие ощущения с их источником, т.е. с вами.

Как сказал когда-то Дейл Карнеги: «Проявляя к людям искреннюю заинтересованность, вы сможете за два месяца завести себе друзей больше, чем за два года, если в эти два года будете пытаться заинтересовать других собственной персоной». Один из секретов состоит в следующем: нужно предположить, что человек, с которым вы разговариваете, является главным персонажем в увлекательном кинофильме, который вы смотрите прямо сейчас. Это поможет сделать его в ваших глазах более интересным, и даже есть шанс, что вы заставите своего собеседника почувствовать себя кинозвездой. Харизматичные люди — мастера позитивных ассоциаций, сознательных или подсознательных, и вы часто слышите, как люди возбужденно повторяют, какие «особенные» и «замечательные» чувства вызвали у них их кумиры.

Своим клиентам я говорю: не пытайтесь произвести на людей впечатление. Позвольте *им самим* произвести *на вас впечатление*, и они полюбят вас за это. Поверите вы этому или нет, но вам не обязательно казаться умными. Нужно лишь заставить собеседника почувствовать себя таковым.

Используйте наглядность

Если бы вам сообщили о числе смертей от курения за год, то, как по-вашему, смогли бы вы это вспомнить, скажем, через три месяца? Наверное, нет. А что, если бы вам сказали так: количество погибших равно трем забитым под завязку пассажирами авиалайнерам Boeing-747, которые терпят катастрофу каждый день в течение года, причем в живых не остается никого? Столь *наглядный пример* вы бы, скорее всего, запомнили надолго[6].

Любая картинка стоит тысячи слов, и не напрасно. Формирование изображения оказывает сильное воздействие на эмоции и физиологическое состояние человека, на его мозговые функции. Те из них, которые отвечают за обработку лингвистической информации, гораздо моложе и менее глубоко «защиты», чем наши способности по обработке визуальных образов. Когда вы произносите слова, мозг должен связать их с

идеями, а затем перевести идеи в уже понятные нам образы. Почему бы нам сразу не разговаривать на собственном языке мозга? При всякой возможности старайтесь говорить образами. Вы окажете намного большее влияние на собеседника, а ваше сообщение станет гораздо более запоминающимся.

Люди с вдохновляющей харизмой умеют использовать силу образов с максимальной эффективностью. Харизматичные президенты, такие как Франклин Делано Рузвельт и Авраам Линкольн, включали в свои инаугурационные речи в два раза больше визуальных метафор, чем те главы государства, которых считали нехаризматичными.

Когда Стив Джобс запустил проект iPod Nano, ему нужен был эффективный способ проиллюстрировать небольшой размер и легкий вес устройства. Во-первых, он вытаскивал его из самого мелкого кармана своих джинсов, тем самым как бы подтверждая, какое оно маленькое и тонкое. Во-вторых, Джобс сравнивал вес Nano с восьмью 25-центовыми монетами: на его презентационном слайде iPod показан на одной чаше весов, а восемь монеток — на другой.

Во время памятных событий в компании Chrysler председатель правления концерна Ли Якокка инициировал волну закрытия предприятий, что, естественно, повлекло за собой увольнение тысяч рабочих. Чтобы смягчить возможную негативную реакцию, он использовал военную метафору, сравнивая себя с армейским хирургом, работу которого называл «самой трудной в мире». В разгар сражения, когда кругом полным-полно раненых, врачи должны четко определить, кому оказать помощь в первую очередь. Это называют *установлением очередности*: помочь тем, у кого наилучшие шансы для выживания, и, как ни печально, повременить с остальными.

Используя такую метафору, Якокка смог вызвать у людей ощущение, что закрытие завода — вещь, безусловно, для всех болезненная, но все это делается исходя из общих интересов, и что сам он тоже здесь, вместе со всеми; он — спаситель, который даже в трудный период беспокоится о сохранении организации.

Когда вы используете свои образы и метафоры, попытайтесь их обогатить: привлеките как можно больше из наших пяти чувств. Верите ли, но это можно сделать почти в любой, даже самой банальной ситуации.

Один из перспективных сотрудников вышеупомянутой бухгалтерской фирмы попросил, чтобы я помогла ему донести до слушателей значение нового комплекса регулятивных правил так, чтобы все поняли, как это важно для удержания клиентов. Вот метафора, которую мы тогда вместе придумали: «Если вы не

наладите контакты с клиентами, то все будет выглядеть так: они спокойно бредут вдоль реки, а вам известно, что впереди водопад, но тем не менее вы ничего не предпринимаете, чтобы помешать их движению. А потом хладнокровно наблюдаете, как люди по очереди падают с обрыва вниз, и их изуродованные при падении со скал тела тонут, окрашивая воду кровью». Резко? Да. Эффективно? Можете не сомневаться.

Конечно, вам захочется подобрать правильную метафору для конкретной цели. В предыдущем примере мы захотели потрясти людей и даже слегка их напугать, чтобы они запомнили кое-что важное. Я смогла предложить довольно неприятную метафору. Помните об эмоциональном характере своей метафоры и выбирайте ее в соответствии с ситуацией.

Бегите прочь от белых слонов

Склонность мозга мыслить образами может иногда создавать проблемы. Как только образ представлен, почти невозможно выбросить его из головы. Помните упражнение с белыми слонами? Даже если вас специально попросят *не* думать о белом слоне, мозг рано или поздно (обычно рано) сосредоточится именно на том, чего вы хотели бы избежать.

Один молодой руководитель крупной компании рассказал: «У нас возникли кое-какие проблемы с выручкой. Вообще, когда я говорил на эту тему с подчиненными, то иногда использовал фразу “Нашу компанию ничто не сможет потопить”. Один из моих служащих как-то поделился, что всякий раз, когда я это произносил, он тут же, вопреки собственной воле, представлял себе, как компания идет ко дну. Тогда я, естественно, отказался от такого двусмысленного сравнения».

Неправильную картинку в голове могут создать не только неудачные или некорректные метафоры. Некоторые общие фразы обладают аналогичным эффектом. Когда вы говорите кому-то: «Никаких проблем», «Не волнуйтесь» или «Звоните мне без всяких колебаний», то вполне есть шанс, что в мозгу собеседника прочно отложатся именно «проблемы», «волнения» или «колебания», а отнюдь не ваше искреннее желание его поддержать. Чтобы противостоять возможному отрицательному эффекту, используйте, например, такие фразы: «Мы позаботимся об этом» или «Пожалуйста, звоните мне в любое время».

Передайте ощущение высокой ценности

Внимание — такой же драгоценный ресурс, как время и деньги. Всякий раз, когда вы просите, чтобы люди вас выслушали или

прочитали то, что вы написали, вы хотите, чтобы они *потратили* на вас и свое время, и свое внимание. Вы просите, чтобы они предоставили вам некоторые свои ресурсы.

А что вы дадите им взамен? Всякий раз, когда людей просят израсходовать любой из их столь драгоценных ресурсов, можете быть уверены, что они (по крайней мере, подсознательно) оценивают «доход» от таких «инвестиций». Вы можете передать им нечто важное и полезное несколькими способами.

- **Удовольствие:** сделать приятным общение по электронной почте или при личных встречах.
- **Информация:** дать им интересный или информативный контент, который они могут использовать.
- **Хорошие ощущения:** найти способы заставить их почувствовать себя значимыми и полезными либо просто приятными в общении людьми.

Чем дольше вы говорите, тем выше цена, которую вы заставляете платить своих собеседников, и тем выше должна быть та ценность, которую вы им передаете. Профессиональные ораторы, репетируя свои выступления, часто записывают их и потом подробно разбирают, перечитывая каждое предложение и стремясь добиться краткости и как можно большей выразительности.

Фактически стремление передать высокую ценность, приложив для этого малые усилия, сводит вместе все то, что мы уже описали этом разделе. Когда вы говорите или пишете, используйте поменьше слов и побольше образов и стремитесь сделать ваше общение полезным, приятным и даже забавным.

Настройка голоса

Голосовые колебания — основа теплоты и силы речи. В 1995 г. профессор Корнеллского университета Стивен Цеси преподавал курс эволюционной психологии в осеннем и весеннем семестрах, который посещали около 300 студентов. Во время зимнего перерыва, разделяющего эти два семестра, Стивен усердно работал над совершенствованием стиля преподавания. Он посещал специальный тренинг, направленный на усиление колебаний тона голоса, использование большего числа жестов во время разговора и придание языку тела большей эмоциональности.

Когда наступила весна, Стивен Цеси начал вести курс, который был идентичен по содержанию тому, который преподавался осенью. Цеси и его коллеги даже сравнили записи

обоих лекционных курсов, чтобы убедиться, что они дословно повторяют друг друга. Единственные различия сводились к изменению тона голоса и дополнительной жестикуляции. Подбор материала, рекомендуемая литература, часы занятий, тесты и даже основной демографический профиль класса оставались одними и теми же.

И все же студенты оценили все аспекты весеннего курса и качества самого преподавателя намного выше. Даже учебник был оценен выше, получив почти на 20% больше условных баллов. Кроме того, студенты, обучавшиеся в весеннем семестре, посчитали, что они узнали гораздо больше, даже при том, что их фактическая работа при тестировании оставалась идентичной работе студентов, учившихся в осеннем семестре. Сам Цеси был оценен как более осведомленный, более открытый для посторонних идей и лучше организованный преподаватель, несмотря на то (как он мне сам признался), что ни один из этих факторов не изменился со времени предыдущего семестра.

Проводимые исследования неизменно показывают, что на оценку лекции аудиторией гораздо больше влияет стиль ее чтения, нежели содержание. Ваш голос имеет ключевое значение для передачи теплоты и силы, но дело не в одном только харизматичном голосе. Вы подчеркиваете различные его аспекты в зависимости от того, что именно хотите передать и с кем общаетесь.

Кстати, ученые из медиалаборатории Массачусетского технологического института заключили, что могут предсказать успех коммерческих звонков, не выслушав ни единого слова. Им понадобились всего две характеристики:

- процентное соотношение говорения и слушания;
- число голосовых колебаний.

Ранее в этой главе мы изучили, как сбалансировать процесс говорения и собственно слушания. Вторая важная особенность голоса — колебания. Их количество влияет на вашу убедительность и харизму. Увеличение числа голосовых колебаний означает изменение вашего голоса любым из следующих способов: высота (высокий или низкий голос), сила (громкий или тихий), тон (звучный или глухой), темп (быстрый или медленный) и ритм (плавный или отрывистый).

Немного практики: колебания голоса

Вы можете получить глубокое представление о колебаниях собственного голоса, активно применяя при тренингах

аудиозапись. Каждое предложение повторяйте несколько раз, стараясь добиться как можно большей широты эмоций. Попробуйте различную интонацию, произносите властно, сердито, печально, с сочувствием и беспокойством, с теплотой и энтузиазмом.

Сила голоса

Если ваша цель заключается в том, чтобы продемонстрировать силу, установите высоту, тон, громкость и темп вашего голоса следующим образом.

Высота и тон: чем более низким, звучным и баритональным станет ваш голос, тем большее влияние он окажет.

Громкость: едва ли не первое, что начинающий актер учится делать на сцене, это умение управлять своим голосом, что означает получать возможность модулировать громкость и направлять голос так, чтобы его могли слышать по всей аудитории, даже на последних рядах. Одно из классических упражнений на отработку голосовых навыков основано на предположении о том, что ваши слова — это стрелы. Когда вы говорите, то направляете их на различные группы слушателей.

Темп: медленный, размеренный, с частыми паузами, транслирует уверенность.

Немного практики: сила голоса

Приведенные ниже рекомендации помогут вам продемонстрировать силу посредством голоса.

1. Говорите медленно. Визуализируйте контраст между раздражительным и визгливым голосом подростка и неспешным и выразительным тоном судьи, зачитывающего приговор.
2. Делайте паузы. Люди, излучающие уверенность, часто сопровождают свою речь паузами. Они вставляют одну-две секунды между предложениями либо делают паузу даже в середине предложения. Это создает ощущение их абсолютной уверенности в своей силе. Такие люди считают, что их не станут перебивать.
3. Понижайте интонацию. Известно ли вам, как повышается тембр голоса в конце вопросительного предложения? Просто прочтите заново последнюю фразу и убедитесь в этом. Теперь представьте себе, как судья говорит: «Дело закрыто». Почувствуйте, как

понижается интонация в конце предложения на слове «закрыто». Это передает силу. Если вы захотите казаться сверхуверенными, то попробуйте понижать интонацию в середине фразы.

4. Контролируйте дыхание. Убедитесь, что дышите глубоко животом, а вдыхаете и выдыхаете через нос, а не через рот. Дыхание через рот может придать голосу излишнюю взволнованность.

Теплота в голосе

В вашем распоряжении есть только одна возможность проявлять больше теплоты в голосе: улыбка. Она оказывает очень серьезное влияние на то, как мы говорим. Исследования психологов показали, что слушатели могут по одному только звуку голоса идентифицировать до 16 различных видов улыбок. Вот почему, даже когда вы разговариваете по телефону, стоит улыбаться.

А как же быть с теми случаями, когда вам не особенно этого хочется? Могу обрадовать: вам на самом-то деле не нужно улыбаться: иногда одной только мысли об улыбке достаточно, чтобы придать своему голосу больше теплоты. Хотя не существует одного универсального способа добиться харизмы в голосе, но могу предложить наглядный пример, предназначенный для одновременной передачи силы и теплоты. Представьте, что вы — проповедник, обращающийся к своим прихожанам. У проповедника насыщенный, раскатистый, звучный голос; он *заботится* о своей пастве (теплота) и, кроме того, чувствует, что за ним стоит Божья сила (мощь, влияние, уверенность).

Теперь, когда в вашем распоряжении имеются инструменты, с помощью которых вы можете передать собеседникам присутствие, теплоту и силу через говорение и слушание, давайте обратимся к языку тела.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Сила, присутствие и теплота важны как для харизматического говорения, так и для харизматического слушания.
- Безупречные навыки слушания являются ключевыми аспектами при передаче харизматического присутствия.

- Никогда не перебивайте людей и иногда делайте небольшую (на одну-две секунды) паузу, прежде чем ответите.
- Люди связывают вас с теми чувствами, которые вы у них вызываете. Избегайте отрицательных ассоциаций: не заставляйте своих собеседников ощущать себя неловкими или ущербными.
- Вызывайте у людей положительные чувства, особенно о них самих. Не пытайтесь произвести на них впечатление — пусть лучше они производят впечатление на вас. За это ваши собеседники будут вам весьма признательны.
- Используйте наглядность, т.е. яркие образы, метафоры и выразительную речь, чтобы донести до слушателей свое неотразимое харизматическое послание.
- Используйте как можно меньше слов, стремясь при этом вложить в них как можно больше ценного и полезного для собеседника: удовольствие, информацию или приятные ощущения.
- Чтобы голос излучал силу, используйте медленный, размеренный темп; делайте паузы между предложениями; в конце фразы понижайте интонацию.
- Чтобы голос излучал теплоту, вам понадобится только одно: улыбка или даже хотя бы мысль о ней.

9

Харизматический язык тела

«Наступил последний день моего отпуска, и я собирался насладиться каждой его минутой. Когда я прогуливался в маленьком парке в центре города, кое-что внезапно привлекло мое внимание.

Взобравшись на белую эстраду, невысокий человек средних лет произносил страстную речь. Рядом быстро собиралась толпа, и я почувствовал, что меня тоже туда потянуло. В манере оратора — экспансивные и плавные жесты, темп речи — было нечто такое, что, видимо, меня очаровало.

Больше 40 минут растущая аудитория и я вместе с ней стояли у эстрады словно замороженные. По сей день я понятия не имею, о чем говорил тогда тот человек. Сам эпизод произошел в маленьком мексиканском городке, и на тот момент я почти не говорил по-испански...»

ПОЧТИ ЦЕЛЫЙ ЧАС Рональд Риджио, один из основных исследователей харизмы, стоял очарованный, не понимая ни слова. *То, что* говорил оратор, было не так уж важно для силы его очарования. Главное то, *как* он говорил.

Слова сначала воздействуют на разум людей, его логическую сторону, которая начинает различать их значения. Язык тела, напротив, затрагивает нас на интуитивном, эмоциональном уровне. Именно этот эмоциональный уровень вам понадобится, чтобы увлечь других за собой, подчинить их или вдохновить.

Бизнес-гуру Алан Вайс любит повторять: «Логика заставляет людей мыслить. Эмоции заставляют их действовать». Что бы вы предпочли? Если вы общаетесь только на уровне логического разума, то упускаете половину своих возможностей.

Харизма, которая так вдохновляет и волнует нас, взаимодействует с нашей эмоциональной стороной. Она не затрагивает логического мышления и действует точно так же, как чувство страха, которое возникает вне нашего осознания и задевает нас на эмоциональном уровне.

Невербальные способы коммуникации прочно запрограммированы в нашем мозге — намного глубже, чем относительно «свежие» вербальные способности, и они затрагивают нас намного сильнее. Когда наши вербальные и невербальные сигналы согласуются между собой, то вторые усиливают первые. Когда они вступают в противоречие, у нас есть склонность больше доверять невербальным, нежели вербальным сигналам. Если ваш язык тела антихаризматичен, то свое послание до слушателей вы, скорее всего, не донесете, как бы ни старались. Однако, владея правильным языком тела, вы можете преуспеть, даже если содержание того, что вы хотите донести до окружающих, мягко говоря, «не очень».

В некоторых ситуациях способ донесения послания оказывает намного большее влияние, чем его содержание. Например, детальное исследование, проведенное *Harvard Business Review*, показывает, что когда негативная оценка результатов работы сопровождалась демонстрацией положительного языка тела, служащие принимали ее намного лучше, нежели в случае позитивных оценок, высказанных с помощью отрицательного языка тела.

Наша склонность скорее реагировать на то, *как* что-либо сказано, чем на то, *что именно* сказано, особенно сильно проявляется в важных и критических ситуациях: при попытках завоевать нового клиента, произвести впечатление на нового начальника или завести нового друга.

Когда на кону стоит очень много, мы реагируем на язык тела сильнее, чем на слова, потому что активизируется наша врожденная *реакция на угрозу*, и в дело вступает более примитивная часть мозга, которая непосредственно не воспринимает слова или мысли. Вместо этого на нее в первую очередь воздействует язык тела.

Эмоциональное заражение

Язык тела особенно важен, если вы занимаете лидирующее положение благодаря процессу так называемого *эмоционального заражения, или подражания*. Ученые-бихевиористы определяют его как «процесс, при котором эмоции, выраженные одним человеком, “подхватываются” другим». Харизматичные люди, как известно, являются в этом смысле более «заразными»; они обладают способностями передавать свои эмоции другим людям. Если вы руководитель, то эмоции, передаваемые через язык тела, даже во время кратких случайных встреч, могут оказывать волновой эффект на

вашу команду или даже на всю вашу организацию.

Этот эффект возникает благодаря зеркальным нейронам головного мозга, задача которых — копировать или синхронно отражать эмоции, которые мы наблюдаем у кого-то еще. Когда мы наблюдаем чьи-либо эмоции через поведение или выражение лица этого человека, наши зеркальные нейроны их воспроизводят. Вот как рождается эмпатия, или сопереживание.

Мне часто звонят руководители фирм, которые и без того обладают сильной харизмой, но которые хотели бы научиться управлять собственным эмоциональным заражением. Мы вместе анализируем, какое влияние они оказывают на определенных людей, и затем руководители приобретают навыки управлять этим процессом по собственному желанию.

Давайте предположим, что вы общаетесь с кем-то, пребывая во взволнованном эмоциональном состоянии. Когда собеседники читают язык вашего тела, их зеркальные нейроны вспыхивают, отражая ваше состояние. Потом они встречаются еще с кем-то, копируя эти процессы, и таким образом ваше эмоциональное состояние распространяется дальше. Эмоциональное заражение «в процессе своеобразной цепной реакции вызывает возбуждение у других людей». Внутри организаций эмоции их лидеров всегда распространяются быстрее всего, потому что люди находятся под сильным влиянием своих руководителей (за это мы можем также благодарить свои инстинкты выживания). Через эмоциональное заражение ваши эмоции могут серьезно затронуть работу ваших коллег и сторонников.

При положительном эффекте эмоциональное заражение — вещь просто замечательная. В контролируемой экспериментальной обстановке позитивное эмоциональное заражение лидеров, как показывают исследования, не только улучшило настроение, результаты работы и эффективность подчиненных, но и их восприятие эффективности самих лидеров.

Эмоциональное заражение может, конечно, иметь и соответствующий отрицательный эффект, и вам все же стоит лучше изучить собственные внутренние состояния, а также научиться управлять своими эмоциями, чтобы контролировать последствия такого распространения. В этом вам поможет глава 12.

Потенциал эмоционального заражения — один из важных показателей вашей харизмы. Исследуя *социальный интеллект*, автор ряда книг в области психологии Дэниел Гоулман проанализировал видеоролик с участием Херба Келлехера, харизматичного соучредителя Southwest Airlines, который шел по просторным коридорам узлового аэропорта компании. По словам Гоулмана, «было видно, как он активизирует невидимые

генераторы в каждом, кто встречался ему по пути».

Сознательное подражание

Вы не замечали, что люди, которые женаты много лет, часто становятся похожими на друг на друга? Существует вполне установленный факт, что, поскольку мы проводим вместе много времени, то склонны приспособливаться к языку тела друг друга. Все это, естественно, включает в себя и выражения наших лиц, которые формируются одинаково, поскольку в процесс многократно вовлекаются одни и те же лицевые мышцы.

Такую склонность подражать языку тела других людей называют *лимбическим резонансом*, и он прочно запрограммирован в нашем мозге. Лимбический резонанс возможен благодаря определенному классу нейронов, называемых *нейронными осцилляторами*, которые способствуют физической координации людей, регулируя, как и когда их тела должны двигаться в унисон. Дэниел Гоулман подробно описывает в *Harvard Business Review*, что происходит при совместной игре двух опытных виолончелистов. Мало того, что они играют в унисон, но благодаря нейронным осцилляторам правые полушария их мозга оказываются лучше скоординированными между собой, нежели с левыми полушариями собственного мозга!

Подражание языку тела другого человека — простой способ установить доверие и взаимопонимание. Эта техника, которую часто называют *подражанием* или *имитацией*, является сознательным применением того, что многие харизматичные люди совершают инстинктивно.

Когда вы сознательно имитируете чей-то язык тела, то активизируете глубокие инстинкты доверия и симпатии. Поэтому такая методика может быть весьма полезной, когда необходимо, чтобы люди стали вести себя более открыто и откровенно. Один бывший политический обозреватель рассказывал о том, насколько эффективным может быть подражание во время интервью. «Это сразу настраивает людей на откровенность, — говорил он мне. — Они инстинктивно начинают делиться с тобой бо́льшим количеством информации».

После проведения ряда исследований в мире было выяснено, что подражание языку тела может приводить к тому, что люди, с которыми вы общаетесь, с готовностью поднимут и подадут вещь, которую вы уронили, начнут покупать те же продукты или, скажем, предоставят вам более выгодные условия сделки.

Подражание даже может сделать вас более привлекательным для других.

Во время последующих бесед попытайтесь подражать поведению другого человека. Обратите внимание на то, как он держит голову, как ставит ноги, как перемещается. Если он двигает левой рукой, перемещайте свою правую руку. Нужно также адаптировать свой голос к голосу собеседника по скорости, высоте и интонации.

Поскольку люди при общении с другими людьми сосредоточены, прежде всего, на себе, они, как правило, не заметят, что вы занимаетесь подражанием, если, конечно, ваши действия не слишком бросаются в глаза. Вот несколько полезных советов на этот счет.

- Будьте избирательны: делайте только то, что представляется вам естественным. Например, некоторые жесты обладают гендерной спецификой, т.е. характерны только для мужчин, а другие — для женщин.
- Меняйте амплитуду: если, например, собеседник сильно разводит руки, вы, подражая ему, разведите свои руки не так широко, как он.
- Используйте задержку: пусть пройдет несколько секунд, прежде чем вы начнете имитировать движения партнера.

За годы работы мне довелось тренировать нескольких довольно необычных людей, которые посвящают свою жизнь улучшению жизни окружающих. Один из моих фаворитов — Дариус, молодой соучредитель New Scholars, некоммерческой организации, посвященной созданию «Корпуса мира для предпринимателей».

Как-то ранним утром в Найроби, Кения, Дариус отправился на встречу с директором крупнейшего в Африке предпринимательского сообщества. Для него это был важнейший момент, его единственный шанс укрепить партнерство между его молодой организацией и гуру делового мира. Дариус решил, что сейчас ему выпадает отличная возможность проверить методику подражания.

«Когда мы прибыли, нас приветствовал один из руководителей организации по имени Джордж. По его приглашению мы прошли в зал заседаний, где немного побеседовали за чашкой чая. Во время разговора я пристальнее присмотрелся к Джорджу. Он сидел в стороне от стола, положив ногу на ногу и немного наклонившись вперед. Постепенно я занял такую же позу. Это возымело эффект: Джордж стал более возбужденным, заговорил быстрее и

начал активнее участвовать в нашей беседе. А я приспособился к его эмоциональному состоянию и темпу речи. Это выглядело вполне естественно и легко.

Вскоре появился директор организации, Натан. В тот момент, когда он зашел, я почувствовал, как в помещении заметно изменилась энергетика. Былая расслабленность ушла, и обстановка стала более напряженной. Натан уселся вдали от стола, откинулся назад и скрестил ноги, но несколько иначе, чем Джордж. Я, не подавая виду, постепенно скопировал его позу, отодвинувшись от стола, откинувшись назад и положив ногу на ногу.

Отметив про себя медленный и взвешенный тон директора, я соответственно адаптировал свою речь. Когда он периодически жестикулировал, чтобы подчеркнуть ту или иную мысль, я отвечал тем же. Однажды Джордж слегка повернулся вбок и положил руку на стол.

Когда настала моя очередь говорить, я медленно придвинулся к столу, вытянул руку и тоже повернулся. Хотя я знал, что копирую его движения, мои действия все еще выглядели естественными, и Натан, очевидно, не вполне это осознавал. Прodelывая все эти фокусы, я чувствовал, что атмосфера переговоров потихоньку становится более комфортной и мягкой.

Наконец, когда переговоры достигли апогея, я спросил у Натана, как ему видится тесное сотрудничество наших компаний. Он выпрямился, повернулся к столу и начал перечислять свои пожелания, больше похожие на ультиматум, и всякий раз ударял кулаком по столу. Внутри у меня все опустилось: то, о чем он только что объявил, в корне отличалось от того, на что мы надеялись. Но я все же не стал перебивать Натана и дал ему закончить свою тираду. Когда же настала моя очередь, я так же, как и он, сел прямо, полностью повернулся к столу и говорю: "А вот как это видим мы". И, проговаривая каждый пункт своих предложений, я, как и Натан, сопровождал его твердым постукиванием кулака по столу.

Я был потрясен тем, что произошло потом. Директор выпрямился, осмотрел помещение и... согласился со всеми до единого нашими пожеланиями, даже с теми, на которые мы даже не возлагали особых надежд! Я не мог в это поверить. И до сих пор не могу. Не знаю, произошло ли это целиком благодаря моему подражанию, но могу с уверенностью сказать, что у меня никогда не было переговоров, которые бы так плохо начинались и так хорошо заканчивались. Мы получили все, что хотели, не уступив ничего. До сих пор это самая удачная наша сделка».

Как видно из истории, рассказанной Дариусом, подражания языку тела другого человека зачастую достаточно, чтобы установить взаимопонимание, и иногда достаточно, чтобы убедить в своей точке зрения. Подражание — это также один из немногих методов, которые помогают преодолеть первое плохое впечатление. Он необычайно эффективен. Несмотря на то, что я преподаю этот материал, описанная методика все еще действует и на меня, даже если я понимаю, что люди специально ее используют!

Ну а как же быть в тех случаях, когда собеседник демонстрирует негативный язык тела? Надо ли ему подражать? Это зависит от обстоятельств. В некоторых ситуациях вам нужно будет сначала имитировать такой язык тела, а затем постепенно смещать его в более позитивное русло.

Предположим, одна из ваших коллег заходит повидаться с вами, и видно, что женщина чем-то расстроена. Она робко стучится в дверь вашего кабинета и просит разрешения войти, а затем нетвердой походкой входит в помещение. Когда вы просите ее рассказать, что же произошло, ваша сотрудница выглядит настолько взволнованной и замкнутой на собственных переживаниях, что не может толком подобрать слова, чтобы объяснить свою проблему.

Вот где техника эмоционального подражания может оказать неоценимую помощь в установлении доверия и взаимопонимания. В данной ситуации вам нужно тщательно наблюдать за позой и движениями своей сотрудницы — за тем, как она сидит, как держит голову, в каком положении ее плечи, — и постепенно добиваться от себя такого же поведения. Присмотритесь к ритму ее движений. Кивает ли она периодически головой? Похлопывает ли по колену? Крутит ли пуговицу? Вы можете потихоньку подражать всему этому. И, конечно, адаптируйте свой голос к ее голосу: имитируйте интонацию, темп и громкость.

Как только вы займете свою «зеркальную» по отношению к собеседнице позицию, старайтесь именно в этом положении ее и слушать. А пока слушаете, приведите в аналогичное соответствие язык тела. Только когда наступит ваша очередь говорить, нужно постепенно придавать общению теплоту: через голос, лицо и глаза подпитывать его заботой и состраданием. По мере того как вы говорите, постепенно принимайте более расслабленную, спокойную и в конечном счете уверенную позу. Весьма вероятно, что коллега повторит ваши движения.

Методика «подражать, потом вести за собой» — весьма умная стратегия, особенно эффективная для тех случаев, когда человек, с которым вы взаимодействуете, нуждается в

поддержке: если он излишне замкнут, нервничает, испытывает робость, волнение или неловкость. При наличии любых таких эмоциональных состояний имитируйте их, чтобы добиться комфорта и взаимопонимания, а затем постепенно перестраивайтесь. В таких ситуациях не пытайтесь слишком сильно воздействовать на язык тела участника разговора.

Однако бывают случаи, когда подражать собеседнику совсем не хочется. Если он разгневан, или, наоборот, обижен, или занимает оборонительную позицию, то подражание может лишь усилить напряженность. Предположим, вы встречаетесь с менеджером, который отказал вам в просьбе и который теперь сидит, откинувшись назад, скрестив на груди руки, сжав кулаки и положив ногу на ногу. Вместо имитации эмоционального состояния своего собеседника попытайтесь вывести его из такого положения, вручив ему что-нибудь: например, листок бумаги или авторучку — неважно для чего, предлог можно легко придумать. А затем, когда он окажется в новом положении, отвлеките его, сообщив новую информацию или сменив тему разговора. За это время постарайтесь повторить поведение менеджера, чтобы восстановить взаимопонимание.

Помните: наша физиология затрагивает психологию. Вот почему так важно вынудить человека, пребывающего в сердитой, упрямой или защитной позе, изменить язык своего тела, прежде чем вы попытаетесь изменить его образ мышления. До тех пор пока *тело* собеседника пребывает в определенном эмоциональном режиме, почти невозможно заставить его разум почувствовать что-то другое.

Личное пространство

Бихевиористы могут с потрясающей точностью предсказать, какую кабинку выберут себе люди в общественной душевой. Просто в этом случае люди действуют по определенному образцу. Наша приверженность негласным правилам личного пространства настолько сильна, что, как выяснили исследователи, люди, которые играют в виртуальные игры, соблюдают в их рамках вполне реальные правила личного пространства.

Это понятие возникло в середине XX в. в результате исследований поведения животных в зоопарке. Аналогично тому, как животные определяют и защищают свои территории, мы, люди, ощущаем «собственность» окружающего нас пространства. Такую территорию, даже если она составляет всего несколько сантиметров, мы воспринимаем как своего рода

продолжение наших тел и поэтому стремимся сохранить это пространство и реагируем, если кто-то в него вторгается.

Быть харизматичным означает заставлять других чувствовать себя комфортно, непринужденно и хорошо, когда они находятся рядом с вами. При невербальном общении один из решающих элементов, вызывающих у людей ощущение непринужденности и взаимопонимания, заключается в соблюдении личного пространства, необходимого для их комфорта. Наоборот, неуважение предпочтений, связанных с личным пространством собеседников, может создать высокий уровень дискомфорта, и в итоге такие негативные эмоции будут потом связаны с вами. Этому моменту стоит уделить особое внимание.

Предположим, вы участвуете в беседе и вдруг замечаете, как ваш партнер немного наклонился, отвел голову или даже отступил от вас на шаг-другой. Это может служить признаком того, что он нуждается в большем личном пространстве. Хуже всего в данной ситуации — пытаться придвинуться поближе. Это усилит его дискомфорт, и вполне вероятно, что неприятные чувства будут ассоциироваться с вами. Вместо этого поступите иначе, дайте ему больше места: отстранитесь или немного отойдите.

Размер личного пространства изменяется в зависимости от типа культуры, плотности населения и текущей ситуации. Зона комфорта одного-единственного человека на самом деле весьма переменчива. Мы принимаем ограничения на личное пространство в определенных ситуациях, например, когда находимся в переполненном лифте, автобусе или метро.

Я осознала, насколько укоренился в наших головах смысл личного пространства, когда пыталась аннулировать собственные инстинкты, находясь в переполненном вагоне метро. Когда двери открылись и люди высыпали из вагона, создавая тем самым многочисленные пустующие ниши, я противилась возникшему порыву отодвинуться от ближайшего соседа. Вместо этого я осталась стоять на том же самом месте и в той же позе, в которой находилась, когда нахлынувшая толпа на одной из станций вынудила людей стоять почти нос в нос. Мне было интересно, поможет ли мое знание инстинктивных склонностей человека освободить меня от их цепкой хватки. Ясно, что дело было не в этом: к собственному изумлению, я поняла, что физически чувствую себя неудобно, почти невыносимо! И несмотря на мои усилия остаться на месте, я слишком поздно обнаружила, что мое тело «убежало» от меня: хотя мои ноги не шелохнулись, остальная часть моего тела отклонилась настолько, насколько позволяло чувство равновесия.

Личное пространство затрагивает наше взаимодействие с другими людьми и наше восприятие ситуации. Вот поэтому переговорщики так тщательно выбирают себе места вокруг стола; они знают, что их выбор может повлиять на результат переговоров. Когда люди сидят друг против друга по обе стороны стола, они склонны говорить более короткими фразами, больше спорить и могут вспомнить меньше из того, что было сказано.

Немного практики: выбор харизматичного места

В следующий раз, когда вы захотите установить с кем-либо теплые отношения, избегайте конфронтационного рассаживания и вместо этого садитесь либо рядом, либо под углом 90 градусов к партнеру. Это положения, в которых мы чувствуем себя наиболее комфортно. Вот упражнение, которое вы можете выполнить с помощником.

- ◆ Начните беседу, усевшись под углом 90 градусов друг к другу.
- ◆ По истечении пяти минут пересядьте друг напротив друга. Вероятно, вы почувствуете явную разницу в уровне комфорта.
- ◆ Еще через пять минут переместитесь под углом 90 градусов и ощутите разницу.
- ◆ Наконец, возвратитесь к своему первоначальному положению, усевшись рядом с партнером.

Обратите внимание на повышение и понижение чувства доверия и комфорта во время выполнения этого упражнения.

Если вы хотите, чтобы кто-то почувствовал себя комфортно, избегайте усаживать его спиной к открытому пространству, особенно когда позади передвигаются другие люди. Такой вид размещения быстро повышает частоту дыхания, ритм сердцебиения и кровяное давление, особенно если ваш партнер сидит спиной к открытой двери или окну. По ассоциации возникший дискомфорт, вероятно, повлияет и на то, как он станет воспринимать вас.

Глаза — окна вашей души

Приходилось ли вам когда-нибудь беседовать с человеком, который периодически поглядывал через ваше плечо, стараясь

рассмотреть кого-то или что-то позади вас — то, что, без сомнения, вызывало у него большой интерес, чем вы сами? Запомните: такой блуждающий взгляд определенно не является харизматичным.

В общении невероятно важен глубокий зрительный контакт, который способен оказать сильное влияние на людей; он может передать сочувствие и создать впечатление заботы, мудрости и пронизательного ума. Без этого попросту невозможно стать харизматичным. Фактически зрительный контакт — один из главных способов, с помощью которых мастера харизмы заставляют вас почувствовать, что именно вы — самый важный человек в комнате.

Антрополог Элен Фишер объясняет, что когда вы пристально смотрите на человека, это может повысить его сердцебиение и выпустить в кровоток особый гормон — фенилэтиламин (ФЭА). ФЭА — тот же самый гормон, который создает феномен, известный всем как любовь с первого взгляда.

В одном исследовании абсолютно незнакомых людей усадили лицом к лицу и попросили сосчитать, сколько раз моргнул человек, сидящий напротив. На самом деле это была лишь небольшая хитрость, суть которой заключалась в том, чтобы вынудить людей пристально заглянуть друг другу в глаза, не ощущая привычной в таких случаях неловкости. Всего за несколько минут испытуемые сообщили об усилении взаимной привязанности, некоторые даже ощутили подобие страсти друг к другу. Очевидно, здесь можно и переусердствовать, но иногда такой метод бывает весьма эффективным.

Наши глаза играют ключевую, возможно, даже самую важную роль в невербальной коммуникации. Почему глаза называют «окнами души»? Потому что они — наиболее мобильная часть всего лица, и к тому же самая выразительная.

Предположим, вы беседуете с человеком, который носит темные очки. Вам не кажется, что такой взгляд гораздо труднее прочесть и понять? Вот почему игроки в покер надевают солнцезащитные очки, как и судовой магнат Аристотель Онассис во время трудных переговоров, — чтобы оппоненты не догадались, о чем он думает.

Зрительный контакт настолько значим для нас, что в нашем мозге запрограммирована функция *беспокойства из-за разлуки*, которая срабатывает всякий раз, когда кто-то, с кем у нас установлен прочный контакт, отводит взгляд или отворачивается в сторону. Хороший способ избежать подобного беспокойства — сохранять зрительный контакт в течение трех полных секунд в конце общения. Такой контакт может показаться коротким, но фактически он ощущается как

бесконечный! Если вы заведете себе привычку так поступать, то вскоре поймете, что это стоит потраченных усилий. Вам понадобится всего нескольких секунд, а собеседники смогут почувствовать, что вы отнеслись к ним неформально и по-настоящему уделили им внимание.

Две наиболее распространенные проблемы, связанные с установлением зрительного контакта, заключаются в следующем. Во-первых, нехватка зрительного контакта возникает из-за чрезмерной застенчивости, переходящей в робость, и, во-вторых, такой контакт толком не устанавливается из-за рассеянности, отвлечения внимания. Любое из перечисленного может тоже, к сожалению, ослабить ваш харизматический потенциал. Одна методика одинаково эффективна в обоих случаях: погружение в ощущения. Когда вы заглядываете кому-то в глаза, обратите внимание, что вы физически чувствуете в этот момент. Если проблема заключается в вашей излишней застенчивости, то такая техника поможет вам ослабить дискомфорт. Если проблема в рассеянности, то вы сможете сконцентрировать свои мысли на текущем моменте. Можно также попытаться рассмотреть различные цвета и оттенки в глазах своего собеседника.

Представьте, что пришли на вечеринку. Супруга вашего босса хватает вас за руку и начинает нашептывать вам на ухо что-то на редкость неинтересное и занудное. Вам захочется отключиться и помечтать о чем-то и заодно отвести взгляд в сторону. Но теперь-то вы знаете, что любое такое действие будет заметным со стороны и, соответственно, ослабит вашу харизму. Вот когда пригодятся методики присутствия, которые позволят вам сохранить необходимую сосредоточенность.

Эти понятия и инструменты помогут вам добиться необходимого зрительного контакта с партнером. Но этого недостаточно, чтобы быть харизматичным. Вам также нужно применять правильный *вид* зрительного контакта. Степень и точный вид напряжения, которое проявляется на коже вокруг глаз, сильно влияет на наше восприятие со стороны.

Лес Фехми, невролог, специализирующийся в вышеупомянутой области, обнаружил, что все сводится к тому, как мы обращаем внимание. Если у нас суженное, оценочное внимание (представьте, что вы смотрите на мир глазами полицейского), то мы волей-неволей находимся в состоянии постоянной тревоги. Это придает зрению резкий фокус, усиливает стрессовую реакцию и приводит к напряжению мышц лица и глаз, что в значительной мере уменьшает количество теплоты, которое мы можем проецировать.

Харизматичный зрительный контакт означает переключение

на более мягкий фокус. Это сразу же расслабляет наши глаза и лицо, и напряженное состояние постепенно исчезает. Вот три простых шага, позволяющие переключиться на более мягкий, открытый фокус: во-первых, закройте глаза; во-вторых, сосредоточьтесь на том, что вас окружает, на пустом пространстве в помещении и, в-третьих, сконцентрируйтесь на пространстве, заполняющем всю Вселенную. Вот и все: теперь вы переместились в «мягкий фокус».

Немного практики: харизматичные глаза

Чтобы действительно понять, насколько меняется ваше лицо, когда ваши глаза расслаблены и открыты, понаблюдайте за собственным преображением.

- ◆ Найдите комнату с зеркалом, где в течение нескольких минут вас никто не потревожит.
- ◆ Закройте глаза и вспомните о недавнем раздражении: какой-нибудь небольшой проблеме, которая досаждала вам в последнее время, или неприятной задаче, такой как, например, подсчет и уплата налогов.
- ◆ Когда вы почувствуете, как подступает раздражение, откройте глаза и внимательно посмотрите в зеркало. Отметьте напряженность вокруг глаз, их непривычную суженность.
- ◆ Теперь закройте глаза и подумайте о чем-то, что, наоборот, вызывает приятные чувства: о недавнем успехе, о времени, проведенном со старым и хорошим другом.
- ◆ Когда вы ощутили прилив тепла, откройте глаза и посмотрите в зеркало, чтобы увидеть точную картину своей расслабленности. Вот как выглядит теплота.
- ◆ Закройте глаза еще раз и вспомните о том захватывающем моменте, когда вы чувствовали себя полными уверенности, были просто на седьмом небе: получали заслуженную награду или какие-то блестящие, сногшибательные новости.
- ◆ Когда вы обрели знакомое чувство уверенности, откройте глаза и отметьте в зеркале, как они теперь выглядят. Именно так и выглядит ваша уверенность.

Один из моих клиентов рассказывал, что когда он попробовал сделать это упражнение, то увидел, «как мало усилий требуется,

чтобы произвести разительные перемены в наших глазах!»

Вы наверняка и раньше знали, что зрительный контакт имеет важное значение, и были правы. Мало что способно ослабить харизму сильнее, чем плохая зрительная связь с собеседником, и мало что может добавить больше очков в копилку вашей харизмы, нежели более прочный зрительный контакт. В следующий раз, беседуя с кем-то, постарайтесь регулярно проверять, в каком состоянии ваши глаза. Если вы почувствуете вокруг них хоть малейшую напряженность, постарайтесь их расслабить. Можете использовать любую из методик оперативной визуализации (даже одного трогательного образа может оказаться вполне достаточно) или войдите в состояние мягкого фокуса.

Правильное понимание работы собственных глаз имеет большое значение для проявляемой теплоты. Теперь нам необходимо рассмотреть один элемент, исключительно важный для демонстрации силы и влияния: позу.

Правильная поза для проявления невербальной силы

Поскольку мы не можем всмотреться в сердца и умы людей, то извлекаем интересующую нас информацию из тех сигналов, намеков и подсказок, которые наблюдаем извне. Когда кто-то демонстрирует высокую степень уверенности через язык тела, мы склонны предполагать, что он обладает этим качеством: люди просто принимают то, что вы на них проецируете. Любое усиление уверенности, проявляемой через язык тела, принесет свои плоды.

Сила и уверенность — вот то, что позволяет вам выражать теплоту, энтузиазм и эмоциональное возбуждение, не производя впечатления чересчур обеспокоенного или зависимого человека. Поскольку язык тела заложен в нас очень глубоко, знаки уверенности (или их нехватка) в языке тела преобладают над всеми другими признаками силы и влияния. Независимо от того, сколько качеств, демонстрирующих высокий статус, мы можем спроецировать через собственную внешность, общественное положение или даже через уважение других, неуверенный язык тела моментально «убьет» всю нашу харизму. Однако уверенный язык тела может обеспечить своего носителя необходимой харизмой, даже когда другие признаки силы толком не действуют.

В следующих разделах вы узнаете, как передать партнеру силу занимаемой позой и как выбрать такую, которая надлежащим образом сбалансирована с проявляемой теплотой.

Станьте «большой гориллой»

В Калифорнии выдался прекрасный весенний день, и на территории залитого солнцем кампуса Стэнфордского университета толпятся и галдят студенты. С его зданиями в испанском стиле и пастельных тонах, пальмами и обилием полевых цветов, университет выглядит словно некая смесь шикарного сельского клуба и испанской асьенды.

Нервно пробиваясь через университетский городок и напряженно вглядываясь сквозь толстые линзы очков, Элла, хрупкого вида студентка исторического факультета, немного согнувшись под тяжестью книг, спешит на свое первое занятие по кикбоксингу.

Войдя в раздевалку, Элла рассеянно оглядывается. Она переодевается в шорты и футболку, внезапно почувствовав себя слишком хрупкой и уязвимой. *«Наверное, начнем с отжиманий от пола, — думает она про себя. — Или будем колотить мешки с песком? О, надеюсь, нас не заставят сразу же, на виду у всех, бороться друг с другом. Я же ни разу в жизни никого не ударила...»*

К ее облегчению, занятие начинается не с ударов и не с отжиманий в упоре лежа. Вместо этого тренер объявляет куда более удивительное задание: «Выйдите наружу и прямо сейчас отыщите какое-нибудь переполненное людьми место на территории городка. В течение часа постарайтесь сделать так, чтобы, куда бы вы ни направились, окружающие уступали вам дорогу». Единственное правило сейчас таково: Элле не разрешается уступать дорогу другим; наоборот, те, кто движется навстречу, должны уступать ей дорогу. Не страшно, если дело дойдет до легких столкновений.

И вот наша Элла собирается с духом, чтобы направиться через переполненный двор. Все, что ей известно, — так это то, что она каким-то образом должна заставить других уступить ей дорогу. А как на ее месте поступили бы вы? Представьте, что перед вами стоит такая же задача; как вы заставите окружающих посторониться?

Когда мы думаем о боксерских поединках и о том, что способствует победе или поражению того или иного противника на ринге, большинство вспоминает о силе, скорости и быстроте реакции. И в этом они правы. Но профессиональные боксеры скажут вам, что многое происходит еще до того, как соперники даже вступают на ринг, и задолго до того, как наносится первый удар. То, как держатся бойцы, насколько они кажутся внушительными и опасными, может сыграть решающую роль в предстоящей схватке.

Хотя вы можете этого не осознавать, но, где бы вы ни находились и куда бы ни направились, подсознание не дремлет: он постоянно просматривает, сканирует ваше окружение, чтобы снабдить вас информацией, необходимой для дальнейших действий. Ваши глаза просматривают и оценивают потенциальные препятствия, в том числе и других людей, попадающихся на вашем пути. Чтобы определить, должны ли вы изменить свой маршрут, чтобы с ними не встретиться, вы, сами порой не осознавая этого, читаете язык их тела.

Если через него они сообщают: «Отойди-ка лучше в сторону, детка», то вы, скорее всего, примете это к сведению и уступите дорогу. И наоборот, если почувствуете себя «большой гориллой», то сохраните прежний курс, ожидая, что люди перед вами расступятся в стороны.

Прямо сейчас закройте глаза и представьте очень крупную гориллу. Соперник только что нарушил территорию, и животное в ярости. Оно грозно идет через джунгли, забирается на самую верхнюю ветку самого высокого дерева и хочет оттуда сообщить о своем присутствии всем вокруг и заодно запугать конкурента, осмелившегося ступить на его территорию. Что сделала бы горилла? Вероятно, раздула бы грудь и начала демонстративно колотить ее кулаками; оба действия придают ей более внушительный и устрашающий вид. А глухой стук кулаков вдобавок нагоняет страху на соперника. Вот как хочет выглядеть горилла, которая жаждет заявить о себе в джунглях: большой, громкой и страшной. С точки зрения нашего общества мы читаем уверенность почти точно так же: сколько пространства желает занять тот или иной человек.

Дебора Грюнфельд, преподающая курс организационного поведения в Школе бизнеса Стэнфордского университета, говорит, что «сильные люди садятся на стулья не прямо, как все, а боком, перекидывая руку через спинку, или ставят два стула спинками друг к другу и, усаживаясь аналогичным образом, перекидывают руку сразу через две спинки. Они кладут ноги на стол. Они и сами садятся на стол». Такие манеры поведения, считает Дебора, являются своего рода притязаниями на дополнительное пространство.

В следующий раз, когда вы окажетесь в переполненной среде, попробуйте заставить окружающих освободить вам пространство. Вы даже можете проделать это по пути на работу. Во-первых, представьте себе, как может выглядеть сердитая горилла, которая несется по улице. Затем используйте соответствующий язык тела: предположите, что вы и есть большая горилла, и пусть ваше тело это выразит. Займите столько места, сколько сможете. Раздуйте грудь и смело идите

сквозь толпу. Вы даже можете покачивать руками при ходьбе, занимая еще больше пространства.

Когда вы впервые начинаете ощущать, что уверенно говорите на языке тела, это чувство может слегка отпугнуть. Но оно того стоит. Что произойдет в худшем случае? Вы просто с кем-нибудь столкнетесь. Используйте эту возможность, чтобы переключиться на доброжелательную харизму с быстрой визуализацией и усилить теплоту. Представьте себе, что человек, с которым вы только что столкнулись, ваш хороший друг, или вообразите, что у него за спиной крылья ангела.

Ваша задача состоит в том, чтобы научиться занимать пространство и добиваться при этом ощущения комфорта. Имейте в виду: вам понадобится свобода движений, чтобы надуть грудь, так что избегайте стесненной одежды, которая не дает вам нормально дышать. Без достаточного количества кислорода вы не сможете добиться внушительного вида.

Один из первых вопросов, который я задаю своим клиентам, когда мы работаем над демонстрацией харизматического языка тела, звучит так: «Как вы сейчас дышите?» Всякий раз, когда ваше дыхание неглубокое, вы активизируете стрессовую реакцию. Трудно чувствовать себя спокойным, расслабленным и уверенным, если вы не получаете достаточного количества кислорода и ваше тело «думает», что находится в режиме «реакции на угрозу».

Немного практики: станьте «большой гориллой»

Это отличное упражнение, которое можно выполнять перед любой встречей или совещанием, когда вам хочется и ощущать, и продемонстрировать уверенность — например, перед собеседованием по поводу приема на работу или перед разговором с человеком, внушающим вам некоторые опасения.

Выполните семь простых шагов, чтобы продемонстрировать собеседнику уверенный язык тела.

1. Убедитесь, что можете свободно дышать. При необходимости расстегните пуговицы на одежде, ослабьте ремень и т.д.
2. Встаньте и встряхнитесь.
3. Выпрямитесь и твердо встаньте на ноги. Широкая, устойчивая поза помогает вам ощущать самому и продемонстрировать окружающим больше уверенности.
4. Протяните руки к потолку, пытаясь коснуться его

кончиками пальцев.

5. Теперь разведите руки к стенам по обе стороны от себя, попытайтесь их коснуться.
6. Опустите руки по бокам, поднимите плечи, потом опустите.
7. НАДУЙТЕ ГРУДЬ. Попробуйте занять как можно больше места. Представьте, что раздуваетесь, как горилла, удваиваясь в размере.

По данным Деборы Грюнфельд из Стэнфорда, люди, которые принимают экспансивные позы (требующие большего пространства), ощущают и определенные физиологические изменения. В одном эксперименте количество гормонов, отвечающих за самоутверждение и энергетику, увеличилось у испытуемых на 19%, в то время как число гормонов беспокойства сократилось на 25%. Принятие сильной и уверенной физической позы заставит вас почувствовать себя более уверенными и сильными, вследствие чего, соответственно, адаптируется к такому состоянию и язык вашего тела. Это, в свою очередь, даст еще один биохимический толчок, и получится замкнутый цикл. Вам останется лишь его поддерживать и по-прежнему практиковать свои навыки, и тогда уверенный язык тела станет вашей второй натурой.

Королевская поза

Можно ли представить себе не на шутку разволновавшегося и даже суетливого Джеймса Бонда? Такого, который не находит себе места, без конца шарит в карманах, качает головой и дергает плечами? Или, например, мямлит что-то неразборчивое? Конечно, нет! Бонд — это образец хладнокровия, железного спокойствия и собранности. Он воплощает в себе уверенность.

Такой тип элитного и сверхуверенного языка тела характеризуется, прежде всего, тем, насколько немногочисленны производимые человеком движения. Невозмутимые люди демонстрируют определенную степень неподвижности и спокойствия, которую иногда описывают как *самообладание*, или *уравновешенность*. Они избегают лишних жестов: прикосновений к одежде, волосам или лицу, киваний головой, или вставки «гм» перед произносимыми фразами.

Эти жесты, которые эксперты, изучающие особенности человеческого поведения, идентифицируют как признаки низкого статуса, люди часто используют для того, чтобы подбодрить или утешить собеседника. Источников подобного

желания продемонстрировать поддержку может быть два:

- сочувствие: стремление добиться того, чтобы партнер вас услышал и понял, что вы уделили ему свое внимание;
- ощущение сомнения, ненадежности и неуверенности: стремление понравиться или успокоить человека, с которым вы взаимодействуете.

И, напротив, люди, которые производят впечатление сильных и уверенных или занимающих высокое общественное положение, обычно более сдержанны; они не чувствуют в себе порыва для подобных заверений, поскольку не настолько озабочены тем, что думает их коллега.

Представьте, что перенеслись на пару-тройку столетий назад и очутились на королевском суде. Вот слуга, который не находит себе места, с тревогой наклоняется и делает реверанс. А вот прямо противоположная картина: король или королева. Спокойным и могущественным, им не требуются лишние движения.

Если вам хочется укрепить свое самообладание, вспомните о трех главных проблемах. Первая — чрезмерное или быстрое кивание головой. Однократный кивок для акцента или выражения согласия — это превосходный, вполне эффективный метод коммуникации, но три-четыре быстрых кивка — совсем наоборот. Одна из моих клиенток назвала этот жест «покачиванием кисточки на шапке».

Вторая помеха — чрезмерное поддакивание. Речь идет о частых «угу» или полужазах вроде «Да-да, конечно» или «Целиком и полностью согласен». Сознательно произнести это один раз — хорошо, а повторить многократно — не очень.

Третья проблема — нетерпеливость и излишнее волнение (постукивание ручкой или ногой, перемещение предметов на столе и т.д.). Волнение ослабляет присутствие, а вместе с ним — и харизму. Даже при наличии теплоты, уверенности и мысленном присутствии вы не можете быть харизматичными, если физически проявляете беспокойство. Ваш язык тела посылает отвлекающие сигналы. Я познакомилась с одним своеобразным молодым предпринимателем. Он уверен в себе, проявляет теплоту к окружающим, но нервные тики и постоянная суетливость делают его довольно странным и эксцентричным для постороннего взгляда. Этот человек производит впечатление ребенка, который никак не может успокоиться и которого нельзя воспринимать всерьез.

Как сломать подобные привычки? Первый шаг — это собственное осознание. Вы должны сами увидеть и понять, как

ваше поведение выглядит со стороны. Самое ценное в таких случаях: сделать скрытую видеосъемку во время вашей встречи или даже случайной беседы с кем-либо. Когда начнете потом смотреть ролик, лучше прокрутить первые несколько минут записи, поскольку все это время вы, наверное, вспоминали о наличии камеры, и ваши движения не были до конца свободными и естественными. Сначала отключите звук и просто сравните свой язык тела (кивание головой, жестикуляцию и т.д.) с тем, как вел себя самый старший по должности или статусу из тех, кто участвовал в общении. Затем просмотрите запись снова, но уже с включенным звуком и сравните то, что произносили вы, с тем, как реагировали и что отвечали другие люди. Хотя такой опыт может оказаться довольно удручающим, но он весьма поучителен и зачастую неocenim. Поймите: все, что вы видите на экране, видят и другие. Никогда об этом не забывайте.

С таким вновь обретенным пониманием вы можете в течение дня несколько раз ловить себя на мысли, сколько лишних слов вы произносите во время общения с теми или иными людьми, сколько делаете лишних, ненужных движений, сколько раз поддакиваете, киваете и переспрашиваете. Вы будете не на шутку встревожены такими открытиями. Однако это абсолютно нормально. Многие из клиентов рассказывают мне, что первые несколько дней чувствуют себя невероятно расстроенными, замечая, как часто и как нетерпеливо они кивают головой во время разговора.

Дайте себе передохнуть. Все проходят через подобный период расстройства, но от описанных привычек вполне можно избавиться. Клиентка, которая называет это «покачиванием кисточек», гордо сообщила: «Иногда я все еще киваю головой, но теперь делаю это преднамеренно, тщательно подбирая момент».

Стремитесь замечать свои «грехи»: когда киваете или произносите слова-паразиты. Попробуйте заменить их спокойствием и тишиной. Научитесь получать комфорт от молчания, вставляя паузы между своими предложениями или даже посередине некоторых предложений. Если вы хотите ускорить процесс, попросите, чтобы друг или коллега всякий раз, когда заметят, как вы киваете, поддакиваете или произносите другие лишние слова, напоминали бы вам об этом. Есть еще один весьма эффективный способ: принести пачку однодолларовых банкнот и разрывать по одной всякий раз, когда вы совершаете подобный промах. Для максимальной эффективности попросите друга, супруга или коллегу помочь вам в этом деле.

Не забывайте, однако, что, чрезмерно демонстрируя силу и влияние, вы можете произвести на некоторых людей впечатление человека высокомерного или внушающего опасение. Здесь могут пригодиться методики, направленные на усиление теплоты (сохранение мягкого фокуса), с которыми мы уже ознакомились ранее в этой же главе. Можно также попытаться опустить подбородок немного ниже (представьте, как король благосклонно приветствует важного иностранного посланника). Здесь заключена двойная выгода. Вы не создаете впечатления, что высокомерно взираете на кого-то (это происходит в том случае, когда ваша голова откинута назад), и одновременно кажетесь со стороны более вдумчивым, внимательным и осмотрительным, поскольку ваши глаза автоматически открываются шире обычного.

Знать о том, что и когда сделать

Одно и то же количество невербальной информации и слов-паразитов может пригодиться в одном контексте, но навредить — в другом. Например, если вы хотите, чтобы застенчивый коллега или подчиненный почувствовали себя комфортно и искренне поговорили с вами, то разумно в процессе общения использовать и невербальные (кивание), и вербальные («угу») сигналы поддержки.

Если собеседник выглядит неуверенным и вы считаете, что его следует поддержать, постарайтесь увеличить количество проецируемой в его направлении теплоты. Используйте любую методику визуализации, направленную на усиление теплоты, с которой вы познакомились в главе 5, либо вербальные методики из главы 8, и адаптируйте к ним язык тела.

Однако, если вы хотите выглядеть уверенным коллегой или уважаемым боссом, сосредоточьтесь на самообладании и сдержанности и резко ограничьте поток слов-паразитов. Вместо того чтобы синхронизировать свой язык тела с поведением собеседника (если только он не демонстрирует ту самую уверенность, которую вы и сами стремитесь проявить), придерживайтесь собственных ритмов и будьте решительны и сдержанны.

Теперь у вас есть основы для демонстрации присутствия, силы и теплоты путем как вербальной, так и невербальной коммуникации.

Вы сначала узнали, как построить твердый внутренний фундамент для харизмы, а затем — как подарить ее окружающим. Теперь вы готовы научиться применять эти

инструменты в трудных жизненных ситуациях. Следующая глава поможет вам оставаться харизматичными, когда это необходимо во что бы то ни стало.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- В то время как наши слова воздействуют на логику человека, невербальная коммуникация влияет на его эмоции.
- Невербальная коммуникация при должном совпадении усиливает вербальное воздействие.
- Когда вербальные и невербальные послания противоречат друг другу, мы склонны больше доверять тому, что говорит нам язык тела другого человека, нежели его словам.
- Через эмоциональное заражение ваши эмоции могут передаваться другим людям. Если вы руководитель, то эмоции, переданные вашим языком тела даже во время краткого, порой случайного общения, могут оказать волновой эффект на вашу команду или даже на всю компанию.
- Чтобы передать теплоту, постарайтесь заставить других людей почувствовать себя комфортно: уважайте их личное пространство, отражайте их язык тела, смягчайте свой взгляд.
- Когда люди обращаются к вам за поддержкой, сначала скопируйте язык их тела, а затем добейтесь более спокойного, открытого и уверенного состояния.
- Когда собеседник занимает защитную позу, раскрепостите его, сломайте невидимый замок на языке его тела, вручив какой-нибудь предмет для ознакомления, чтобы он мог наклониться и взять эту вещь.
- Чтобы продемонстрировать силу и влияние, займите побольше места (станьте «большой гориллой») и произносите как можно меньше слов (примите королевскую позу).
- Сократите частоту употребления вербальных и невербальных сигналов-паразитов: частое кивание головой, чрезмерные «гм», «ха!» и т.д.

10

Трудные ситуации

В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ мои клиенты сообщают об успехах, когда применяют методики, способствующие росту харизмы, во время повседневных социальных и деловых контактов. Но, как вы хорошо представляете, определенные обстоятельства могут потребовать более «тонкого» подхода. В этой главе вы научитесь, демонстрируя максимум харизмы, управлять такими ситуациями, как контакты с неконтролируемыми, неуживчивыми и капризными людьми, сообщение дурных вестей, критика и извинения. На самом деле из каждой ситуации можно найти достойный выход, причем не ухудшив отношения с человеком, а в ряде случаев даже их укрепив.

Контакты с трудными людьми

Некоторые люди просто невыносимы. У одних непомерное самолюбие, другие вечно все критикуют, третьи всегда идут на разного рода стычки и конфронтации. Во многих случаях такие люди считают себя обязанными противостоять малейшему возражению или давлению извне. В этом разделе приводятся методики, помогающие «обезоружить» трудных в общении людей и привлечь их на свою сторону. Начнем с очередной истории из жизни.

Питер являлся председателем совета директоров крупной международной фирмы по оказанию профессиональных услуг. Когда он приехал на встречу со мной, то уже обладал уровнем харизмы, которому позавидовали бы большинство руководителей. Но перед Питером стояла проблема совсем иного рода: ему хотелось совершенно изменить направление деятельности фирмы.

«Это словно пытаться пасти котов», — проворчал он, когда мы усаживались утром для беседы. Чтобы инициатива Питера удалась, все восемь членов международного правления фирмы

должны были согласиться с его предложением. Но каждый из них, представлял собой «одно большое эго с парой торчащих наружу рук и ног». У него был единственный шанс добиться успеха: немедленно созвать заседание международного правления. Провал в планы Питера никак не входил, поэтому он изменил свое расписание и примчался ко мне в Нью-Йорк.

«Какие волшебные трюки вы могли бы предложить, — спросил он, — чтобы я все-таки уломал несговорчивых членов правления?»

Разделяй и властвуй

Моя первая рекомендация Питеру была проста: не пытайтесь сразу же добиться от всех согласия.

Всякий раз, когда кто-то с вами встречается, он воспринимает вас в определенном контексте: учитываются внутреннее состояние человека, а также личностные и культурные факторы. Намного труднее продемонстрировать харизму, когда имеешь дело с группой, потому что на фоне общей динамики вам необходимо непременно учитывать индивидуальный контекст. Исключение в этом смысле представляет собой только сцена: эффект пребывания в центре всеобщего внимания восполняет вышеупомянутые трудности, связанные с многофакторным контекстом. Но вообще, когда перед вами группа трудных людей, которых нужно в чем-то убедить, вы гораздо быстрее достигнете успеха, если будете воздействовать на каждого из них в отдельности.

Вот почему мы с Питером разработали индивидуальную стратегию убеждения для руководителей дочерних компаний в разных странах, и он лично с ними встретился. Это позволило ему выбрать нужный стиль харизмы для каждого человека и для каждой конкретной ситуации. Как мы увидели в главе 6, «правильный» стиль харизмы зависит от вашей индивидуальности, от ситуации, от преследуемых вами целей и от человека, с которым вы общаетесь.

Некоторые обстоятельства могут потребовать проявления сосредоточенной харизмы. Возможно, вы имеете дело с человеком, который должен почувствовать, что к нему прислушиваются. По словам Питера, глава испанского подразделения фирмы считал, что остальные члены правления не учитывают его мнение должным образом. Он также неодобрительно отнесся к недавнему «Посланию председателя», разосланному Питером, и хотел, чтобы все об этом знали. «Ему действительно хотелось просто высказать свое мнение, — сказал мне Питер. — Сосредоточенная харизма

сработала великолепно. Она заставила его ощутить себя в центре внимания; его услышали и поняли. Вот что было самое главное. После этого он проявил гораздо больше желания прислушаться к моим предложениям».

Другие ситуации могут потребовать властной или вдохновляющей харизмы; например, когда люди имеют дело с неопределенностью и им нужны ясные, четко очерченные перспективы. В случае с нашим Питером глава аргентинской компании как раз и находился в состоянии неопределенности. Его страна стояла на пороге серьезного экономического и социального кризиса. Питер сказал мне, что «все возможные ответы исчерпаны». В этом случае он решил положиться главным образом на вдохновляющую харизму и представил стратегический план, который давал команде топ-менеджеров прочную основу, на которую они могли опираться в своей работе, а также изложил основные направления дальнейших действий.

Вам необходимо провести несложный анализ и понять, кого именно и в чем нужно убедить, и определиться, какие стили харизмы могут оказаться наиболее эффективными для каждого из ваших партнеров по переговорам.

Заставьте их давать разумное объяснение своим действиям в вашу пользу

Излюбленный способ Бенджамина Франклина побеждать своих политических противников состоял не в оказании им каких-то услуг, а скорее в просьбе не отказать в любезности с их стороны. Так, однажды Франклин написал одному из своих ярых оппонентов, выразив надежду, что тот позволит ему ознакомиться с одной редкой книгой, которая, как он слышал, есть у этого почтенного джентльмена, в связи с чем и просит одолжить ее всего на несколько дней. Джентльмен подчинился просьбе. Франклин возвратил книгу, как и обещал, приложив записку, в которой выразил свою искреннюю благодарность за оказанную услугу.

В своей автобиографии Франклин описывает то, что произошло в итоге: «Когда мы затем встретились в палате представителей, он заговорил со мной (чего раньше никогда не делал), притом весьма любезно; и с тех пор проявлял готовность услужить при всякой возможности, так что мы стали большими друзьями, и дружба наша продолжалась вплоть до его смерти».

Эта техника получила известность как «*Эффект Бена Франклина*».

Одолжив ему книгу, противник вынужден был либо посчитать

себя непоследовательным (оказав любезность человеку, к которому не испытывал приязни), либо дать рациональное объяснение своему поступку, решив, что на самом деле такой человек, как Франклин, все-таки ему по душе. «Я сделал этому человеку добро, поэтому он должен мне нравиться. Я не согласился бы сделать одолжение тому, кто мне не по душе. Это не имело бы никакого смысла». В результате использование такой техники способствовало тому, что оппонент логически объяснял свои действия в пользу Бенджамина Франклина.

Как использовать этот метод в собственных интересах? Вы на самом деле могли бы рассчитывать на поддержку своих противников или обратиться к ним с просьбой оказать вам небольшую услугу. А лучше всего попросить у них то, что они могут дать вам вполне безвозмездно: *их мнение*. В стратегическом плане это лучше, чем попросить совета, потому что его предоставление требует несколько бо́льших усилий. Ведь человек вынужден дать определенную рекомендацию по поводу вашей ситуации. Что же касается мнения, то его можно высказать просто так, без каких-либо последствий.

Лучше всего использовать преимущества такого подхода через призму того, что этот человек уже сделал для вас. Найдите способ напомнить ему о любой помощи, которую он оказал вам в прошлом. Дайте этому оценку и выразите свою благодарность, подчеркните тот выбор, который он сделал, и вложенные им усилия. Даже если человеку не пришлось при этом воспользоваться своим положением и репутацией, в любом случае постарайтесь на этом тоже сделать акцент. Помните, все ваши комплименты так или иначе заставят его объяснить свои действия, которые он совершает вам на благо. «Ничего себе, а я ведь действительно изрядно похлопотал, чтобы помочь этому человеку. Наверное, он мне все-таки по душе».

Выражение оценки

Еще в 1936 г. Дейл Карнеги написал свою классическую книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Хотя его оригинальные наставления с тех пор уже стали клише, некоторые фундаментальные принципы все еще сохраняются; например, для выражения похвалы труды Карнеги применимы и сегодня. Он пишет: «Все мы стремимся к честной оценке. Это постоянное, сродни голоду, хроническое чувство каждого человека; и тот редкий индивид, кто удовлетворит этот голод, возымеет власть над людьми».

Эта простая рекомендация поддерживается современными исследованиями. Люди действительно невероятно восприимчивы

к похвале. Исследование Кейзе Изумы показало, что если служащие, вставая из-за стола, слышат, как *компьютер* говорит им: «Молодец! Хорошо поработал!», то в их мозгу затрагиваются те же области, что и в случае невероятной удачи на финансовом поприще. Самые эффективные и правдоподобные поздравления — те, которые являются одновременно и персональными, и конкретными. Например, вместо того чтобы сказать «Хорошо поработали», вы могли бы отметить: «*Вы проделали отличную работу*», или, еще лучше: «*То, что вы сохранили спокойствие, когда клиент стал нервничать, произвело сильное впечатление*». Чем более высокую оценку вы даете собеседнику и чем яснее показываете, какое влияние он на вас оказал, тем больше вы ему понравитесь и тем сильнее он ощутит свою долю участия в вашем успехе. И начнет давать разумное объяснение своим поступкам в вашу пользу. Когда вы демонстрируете людям, какое влияние или впечатление они на вас оказывают, то ваши собеседники чувствуют, что в определенном смысле вас *сформировали*. Такое несколько собственническое ощущение вызывает у них интерес к вам, и они невольно с вами солидаризируются; вы становитесь частью их личности, поэтому они чувствуют больше ответственности за обеспечение вашего успеха.

Заставить людей рационалистически объяснять свои поступки, идущие вам на пользу, — классическая маркетинговая методика, которую часто используют коммерческие авиалинии. Приветствуя нас в месте назначения, пилот или стюардессы часто говорят: «Мы знаем, что у вас была возможность выбрать из большого количества авиалиний. Спасибо за то, что воспользовались услугами нашей авиакомпании и пожелали лететь вместе с нами». Нам не только предлагают выслушать слова признательности, но и незаметно напоминают: у нас ведь, оказывается, был выбор, и выбрали *мы* именно эту авиакомпанию. И каков итог? А вот каков: в дальнейшем мы склонны рассматривать именно ее в качестве нашего будущего перевозчика, потому что, в конце концов, мы сами выбрали эту авиакомпанию. А нам ведь так не хочется ошибаться! Помните цитату из Джона Кеннета Гэлбрейта о том, что мы скорее будем искать доказательства того, что в изменении собственного мнения нет необходимости, чем захотим его менять? Большинство из нас сочли бы, что мы вполне счастливы текущим выбором авиакомпании, и придираться к собственному решению не стоит.

Напоминание людям о том, что у них был выбор и что *они* выбрали вас, вашу компанию, ваш сервис или ваше предложение, является одним из наиболее полезных

инструментов, способствующих тому, что они поддержат вас лично или ваши идеи.

И помните: этот процесс также работает и наоборот, поэтому избегайте вызывать у людей негативные чувства. Если кто-то почувствует, что причинил вам вред, то этот человек будет стремиться логически обосновать свои действия и убедит-таки себя, что они вполне оправданны. Он не захочет ощущать себя «плохим». Значит, вы, по мнению окружающих, где-то напортачили, раз они так поступили по отношению к вам. Мало кто станет обвинять себя в чем-либо, независимо от того, насколько он в итоге может оказаться неправым. Даже печально известный гангстер Аль Капоне считал себя общественным благодетелем.

Вы можете использовать прием логического объяснения поступков не только по отношению к себе лично, но и к вынашиваемой вами идее. Подчеркивая существенное влияние, которое собеседник оказал на тот или иной ваш проект, вы добьетесь, что этот человек почувствует к нему определенную причастность и уже будет вынужден инстинктивно оказывать вам поддержку. Покажите ему, как все изменилось в лучшую сторону в результате его действий или рекомендаций. Изменение — это признак влияния. Как только мы создаем изменение, мы создаем объект влияния.

А еще лучше: покажите человеку, как эта идея или проект в самом своем зародыше, в самом источнике были вдохновлены тем, чего он добился в прошлом: аналогичной идеей, инициативой или похожим проектом, которые поддерживал ваш собеседник.

Именно на этом сделал акцент наш приятель Питер на переговорах с директором французского филиала компании. Он выдвинул на первый план все то, благодаря чему успешные деловые операции были фактически вдохновлены прошлыми начинаниями, предпринятыми французскими коллегами.

Не ввязывайтесь в бой, не обеспечив себя достаточной защитой

Как и с любыми токсинами, с ядовитыми людьми нужно обращаться с «большой осторожностью». Не ради них самих, а прежде всего ради вашей же пользы. Контакт с трудным человеком, как любая недружественная ситуация, способен активизировать вашу стрессовую систему, наводняя ваш организм волнами адреналина. И это может зарубить на корню весь позитив.

Доктор Редфорд Уильямс, профессор психиатрии в

медицинском центре Университета Дьюка в Северной Каролине, более 20 лет изучал воздействие разума и эмоций на здоровье человека. «Злость аналогична приему небольшой дозы яда замедленного действия», — заключил он. Это приводит к повышению кровяного давления, повреждению артерий и побуждает заполненные холестерином жировые клетки выпускать его в кровоток. Короче говоря, если вы не знаете, как обращаться с возникающими у вас враждебными чувствами, то они нацелены на нанесение вреда вашему здоровью.

Чтобы противодействовать гормонам стресса, которые могли наводнить вашу нервную систему, нарушить умственные функции и генерировать негативный язык тела, заполните свою систему окситоцином. Чтобы сделать это, общаясь с трудным человеком, переключитесь на сочувствие и оставайтесь в таком состоянии. Вы можете использовать любую из методик, обеспечивающих доступ к состраданию, которые мы изучили в главе 5. Кроме того, человек может пребывать в состоянии крайней ненависти к самому себе. Внутренний мир трудных людей иногда оказывается довольно отвратительным; вот по этой причине они и считаются трудными. Если бы их психоэмоциональный климат был климатом мира и любви, то они источали бы не зло, а теплоту. Враждебность — зачастую лишь внешнее проявление внутренней неразберихи.

Если вам нужен толчок для повышения сострадания, рассмотрите альтернативную реальность. Предположите, что несколько часов назад люди, с которыми вы общаетесь, стали свидетелями смерти одного из своих родителей. Помните, что делаете это не ради своих собеседников, а ради самих себя. Это уменьшит уровень интоксикации организма и сделает переживания менее горькими. Вы можете обращаться к этой технике всякий раз, когда почувствуете рост уровня неудовлетворенности.

Эмпатия защитит ваше умственное и эмоциональное состояние и вооружит вас правильным языком тела. Если по отношению к кому-то вы настроены враждебно, то это будет явственно написано на вашем лице. А вот сочувствие и готовность к сотрудничеству вооружат вас великолепным языком тела и значительно упростят взаимодействие с окружающими. Вот почему удивительно эффективным инструментом в общении с трудными людьми может стать доброжелательная харизма. Предлагаю вам окунуться еще в одну историю.

Мария, молодой дипломированный специалист Массачусетского технологического института, которая недавно начала работать в новой компании в Бостоне, рассказала мне,

что объединила несколько методик, чтобы ослабить возмущение, которое она чувствовала по отношению к двум своим коллегам. «Они неплохие люди, но их поступок не на шутку разозлил меня. И поскольку эти женщины не принесли извинений, мое негодование только нарастало». Мария не чувствовала в себе достаточной уверенности, чтобы потребовать извинений, но вместе с тем не могла больше допустить, чтобы злость поглотила ее целиком. Ведь хочешь не хочешь, а нужно было работать и как-то общаться с обеими коллегами и притом добиваться поставленных целей.

И вот Мария написала письмо, в котором излила душу, высказала все, что у нее наболело, а потом подробно описала свои ощущения по поводу создавшейся ситуации. Затем она расписала предполагаемые извинения своих обидчиц. «Сочинение этого письма показалось мне настоящим избавлением! Я получила удивительное удовлетворение и действительно почувствовала, как от бывшего негодования не осталось и следа».

На следующий день, за час перед совещанием команды, Мария перечитала извинения и использовала методику уменьшения масштаба визуализации, чтобы взглянуть на ситуацию издали и увидеть, насколько мелкой и несущественной была проблема на самом деле. Наконец, она представила и момент своего триумфа. Мария рассказала, что во время совещания представляла обеих коллег с крыльями ангелов за плечами, и такой прием ей действительно помог. «Для меня это стало проверкой. И она не прошла даром! Не могу даже выразить, насколько меня поразил результат эксперимента и насколько хорошо я себя почувствовала в тот момент. Я знаю, что одновременно ощутила сама и продемонстрировала окружающим теплоту и уверенность в себе. Ну и дела!»

Вернемся теперь к уже знакомому нам Питеру. К началу сентября он уже встретился со всеми членами правления. В каждом из случаев Питер использовал различные типы харизмы. Вот что он рассказал: «Кажется, удалось. Но, конечно, стопроцентной гарантии нет и быть не может. Ведь никогда не знаешь, что произойдет во время заседания». Но Питер постарался исключить всякую случайность. За считанные часы до заседания правления он удостоверился, что его повестка дня была тоже как можно более харизматичной и позитивной. Для этого он использовал методики «разминки перед ключевыми событиями» (см. главу 5). Непосредственно перед началом заседания Питер потратил 15 минут, чтобы войти в надлежащее психоэмоциональное состояние.

Позже он рассказал: «Когда я вошел в конференц-зал, то уже *МОГ ЧУВСТВОВАТЬ* исходившие от меня уверенность, теплоту и спокойствие. Это было просто удивительно». Как оказалось, президенты дочерних компаний теперь чувствовали себя настолько вовлеченными в то новое направление, которое Питер хотел придать общему бизнесу, что ему самому оставалось лишь откинуться в кресле и наблюдать, как коллеги с неподдельным интересом обсуждают открывшиеся перспективы своего дела.

Сообщение неприятных известий

Это был один из тех редких случаев, когда мне нужно было выслушать обе стороны конфликта.

Однажды летним днем Ксавьер начал наш сеанс тренировки с просьбы. «Несколько часов назад по голосовой почте я получил сообщение, которое меня доконало. Не могли бы вы его прослушать и потом помочь мне войти в лучшее психоэмоциональное состояние, прежде чем я отвечу на эту просьбу? Сообщение пришло от Сьюзен».

Вот что она сказала: «Ксавьер, мне хочется поговорить о твоей записке. У меня есть кое-какие неприятные новости для тебя. Ну, в общем, я не должна говорить, но здесь есть нечто такое, что ты можешь счесть обидным. Лично я совершенно не хотела бы сделать тебе ничего плохого. Так или иначе, перезвони мне».

Ох! Можете определить ошибки, допущенные Сьюзен? Во-первых, она создает весьма негативные ассоциации: от ее сообщения веет неприятностями от начала до конца. Во-вторых, девушка угодила в «ловушку белого слона», сообщив Ксавьеру, что тот не должен чувствовать себя обиженным. Поскольку наш мозг не может проигнорировать информацию, которую только что получил, вероятнее всего, слово «*обидный*» Ксавьер запомнит лучше всего. В-третьих, неопределенность в сообщении Сьюзен вынудила разум Ксавьера представить все в худшем свете. С учетом того, что наш мозг так устроен, чтобы выявлять в первую очередь негатив, то, когда мы слышим: «Это дурные вести» или «Не хотела говорить о неприятном, но...», в наших головах автоматически начинает раскручиваться наихудший сценарий.

Сьюзен тоже была участницей команды, с которой я проводила тренинги, поэтому, встретившись с ней в следующий раз, я объяснила: «Поставьте себя на место Ксавьера. Представьте на секунду, что получаете по голосовой почте неприятные известия, что вы обижены, но никто не дает вам

каких-либо вразумительных объяснений. Да, Сьюзен, вы, без сомнения, привлекли внимание Ксавьера. Но с какими эмоциями, по-вашему, он будет вас теперь ассоциировать? Всякий раз, вспоминая о том злополучном сообщении, ваш приятель будет думать о дурных вестях, и у него будет нехорошо на душе. Вы хотите довести Ксавьера именно до такого состояния? Вы добиваетесь, чтобы ваш образ стал для него синонимом неприятностей?»

Вам не всегда удастся выбрать время и место для непростых бесед. Но если у вас все же есть возможность это сделать, во что бы то ни стало примите в расчет и время, и местоположение. Прежде чем вы поднимете трубку телефона или усадите человека, чтобы с ним говорить, повремените, чтобы представить, в каком психоэмоциональном состоянии может пребывать ваш партнер.

Если вы узнаете, что ваш будущий собеседник провел очень напряженный или утомительный день и можно перенести встречу хотя бы на день, то так и сделайте. Я лично ощутила четкое различие между получением малоприятных новостей в день, когда все складывается хорошо, и в день, когда я чувствую себя больной или усталой. В последнем случае эти новости воспринимались намного хуже, и любые неприятные мелочи обретали очертания настоящей катастрофы. В общем, все «мухи» превращались в слонов.

Прежде чем передать партнеру дурные вести, подумайте об окружающей обстановке, вспомните, что люди переносят свое отношение к среде на текущие переживания. По возможности выберите удобное место. Не пытайтесь провести такой разговор в шумном месте, таком как, например, вокзал или аэропорт.

Постарайтесь обеспечить партнеру максимальный комфорт. Можете даже использовать для этого реквизит. Вы ведь замечали, как люди теребят в руках какие-нибудь предметы или берутся с одеждой: например, перебирают пуговицы на рубашке в разгар трудной беседы или когда испытывают трудности с выражением собственных мыслей? Они подсознательно ищут и находят объекты, на которых можно было бы сосредоточиться, чтобы хоть как-то отвлечься от дискомфорта текущих переживаний. Облегчите для них эту задачу, разложив предметы, с которыми ваши собеседники могут повозиться и тем самым быстрее почувствовать себя непринужденно во время разговора с вами. Они даже не осознают, что происходит, но при этом все же ощутят, что общаться становится легче и комфортнее.

У меня всегда под рукой пластилин, предназначенный для некоторых людей, которые со мной встречаются. Он особенно

полезен при общении с застенчивыми от природы людьми или когда беседа складывается непросто. Очень интересно по ходу общения наблюдать за тем, как собеседники возвращаются в сосредоточенное состояние. Они инстинктивно берутся за пластилин, когда чувствуют себя немного стесненными и должны непременно ослабить ощущение дискомфорта.

Свечи и свет от камина оказывают такой же положительный отвлекающий эффект. Вот почему это необходимый атрибут романтической обстановки, когда первоочередное значение имеют комфорт и непринужденность. Пламя как подвижный элемент дает людям ощущение, что что-то происходит на заднем плане, и на это можно обратить внимание, если возникнет желание отвлечься. Фоновая музыка частично служит той же самой цели.

Когда вы сообщаете кому-то неприятные новости, то первостепенное значение имеет язык тела. Вспомните, как отрицательный отчет о результатах работы подается при помощи позитивных жестов и мимики, и это воспринимается со стороны намного лучше, чем положительный отчет, сделанный с помощью с неверных движений тела. В стрессовых ситуациях язык вашего тела оказывает намного большее воздействие, нежели произносимые слова. Когда активирована стрессовая система, вступает в действие более примитивная часть мозга, которая непосредственно не различает ни слова, ни мысли. Зато на нее мгновенно воздействует язык тела.

Правильный язык тела для передачи неприятных известий служит одним из проявлений теплоты: это забота, беспокойство, понимание и сочувствие. Очень важно продемонстрировать как можно больше доброжелательной харизмы. Чем хуже новости, тем важнее для их получателя почувствовать, что вы действительно его понимаете и полностью разделяете испытываемые им тревогу, беспокойство и т.д. Здесь начинают действовать внутренние инструменты доброжелательности, сострадания и сочувствия.

- Во-первых, войдите в правильное внутреннее состояние. Пусть язык всего вашего тела будет пронизан сопереживанием, пусть это читается в каждом вашем движении, каждом жесте.
- Поставьте себя на место собеседника; представьте как можно более ярко и отчетливо, что происходит у него в голове и вообще в его жизни.
- Вообразите и себя, и собеседника с крыльями ангела за спиной, и представьте, что вы вместе стремитесь к одной возвышенной цели.

- Сосредоточьтесь на одной из фраз, выражающих сострадание.
- Постарайтесь передать сочувствие выражением лица, тоном голоса и словами.

Выбор правильных слов зависит, конечно, от того, какого рода новость вам предстоит сообщить. В большинстве случаев вы можете опираться на предложения, описанные в главе 8: сделайте свое сообщение значимым для собеседника; используйте присущий ему лексикон, его аналогии и метафоры. Если вы обращаетесь к более широкой аудитории, перейдите на соответствующую страницу в разделе, посвященном презентациям.

Убедитесь, что на протяжении всего общения вы выражаете заботу и участие, причем как вербальным, так и невербальным способами; скажите, если это позволяет обстановка, что вам хотелось бы предпринять то-то и то-то, чтобы ваш собеседник ощущал себя более комфортно. Покажите, что вы целиком и полностью осознаете не только то, насколько неприятны сообщаемые вами новости, но и те последствия, которые они для него могут иметь.

На протяжении всего общения демонстрируйте доброжелательную харизму, причем по отношению не только к собеседнику, но и непосредственно к себе. Используйте все внутренние инструменты, которые уже получили, чтобы как можно лучше управлять этой непростой ситуацией, и постоянно мысленно хвалите и подбадривайте себя. Приложите максимум усилий.

Замечания и критика

«Честную критику воспринимать нелегко, особенно от родственника, друга, знакомого или незнакомца», — сказал юморист Франклин Джоунс. Вы ведь не раз вздрагивали, вспомнив чье-то, пусть даже высказанное вскользь, но острое замечание, которое услышали несколько лет назад? Немногие вещи на свете способны причинить такую же боль или ощущаться так долго, как неприятные комментарии.

Большинство моих клиентов признаются, что нет ничего хуже, чем что-то выговаривать коллегам. Однако такая необходимость иногда возникает, и тут ничего не поделаешь. Многие рассказывают, что когда им приходится критиковать кого-то за те или иные оплошности, они целый день не находят себе места, боясь приближения неминуемого разговора.

К сожалению, критика, подобно осмотру полости рта врачом-

стоматологом, мерам безопасности в аэропорту и уплате налогов, — необходимое зло, то, с чем каждый из нас должен смириться. Вам может что-то не нравиться, но иногда просто приходится это делать, вот и все. В определенный момент жизни *кто-то* — будь то родители, супруг, друг, коллега или босс, — делает что-то не так, допускает какую-то оплошность, и вы должны сказать ему об этом. Вопрос, конечно, заключается в том, как это сделать максимально корректно.

Есть четыре решающих этапа харизматичной критики.

Во-первых, **продумайте время и место будущей беседы.** Постарайтесь по возможности проявить максимальную тщательность в выборе и того, и другого. Примите во внимание уровень стресса и усталости будущего собеседника. Что же касается самой критики (или «конструктивной обратной связи», как ее иногда называют), то попытайтесь высказать ее как можно скорее после того, как стали свидетелем неподобающего, с вашей точки зрения, поступка. Только убедитесь, что в этот момент человек находится в физически и эмоционально восприимчивом состоянии.

Во-вторых, **добейтесь, чтобы у вас было правильное мышление с акцентом на сострадание и сочувствие.** Да, да! Даже при критике язык вашего тела должен быть пропитан состраданием, которое воздействует на общение самым позитивным образом. Здесь тоже немаловажную роль играет теплота. Демонстрация доброжелательной или сосредоточенной харизмы разрядит ситуацию, в то время как властная харизма способна ее ухудшить.

Когда люди почувствуют, что в душе вы разделяете их насущные интересы, динамика вашего общения может полностью измениться. Крис, менеджер из Лос-Анджелеса, рассказал мне о своем бывшем боссе, который, по его ощущениям, был действительно причастен к его успехам. Этот руководитель, указывая на участки, требующие совершенствования, постоянно напоминал Крису, что очень хочет, чтобы он как можно быстрее продвигался по карьерной лестнице, и именно поэтому обращает внимание на различные недочеты в его работе.

Для обретения правильного психоэмоционального состояния вы также можете — непосредственно перед тем, как начнете высказывать замечания, — вспомнить о человеке, которого глубоко уважаете. Например, о любимом дедушке, наставнике, духовном лице и вообще о любом человеке, который для вас важен. Если бы вам предстояло высказать критику в их адрес или в их присутствии, то в какие слова и выражения вы бы ее облекли? Как бы теперь, после такой визуализации, вы изменили

форму своих критических замечаний? Постарайтесь напоминать себе об этом регулярно в течение всего непростого диалога и представить, как за вами наблюдает со стороны глубоко уважаемый вами наставник.

В-третьих, **точно определитесь, на что именно лучше обратить внимание, что выдвинуть на первый план: будьте конкретны.** Сосредоточившись на нескольких ключевых пунктах, вместо того чтобы оглашать исчерпывающий список, вы тем самым не дадите собеседнику почувствовать себя подавленным. Кроме того, если ваша критика носит слишком общий характер, он может вообразить себе худшую интерпретацию вашего сообщения.

В-четвертых, стремитесь обезличить свою критику, **лишить ее персональной направленности.** Дайте понять собеседнику, **что вы критикуете именно поведение, но не самого человека.** Гораздо труднее найти точки соприкосновения, когда собеседник почувствует, что критике подвергаются его намерения или черты характера. Не пытайтесь убедить себя в том, что точно распознали мотивы этого человека. Вместо этого сосредоточьтесь на наблюдаемом поведении и проверенных фактах.

Даже сконцентрировавшись на проступке, стремитесь делать критику настолько обезличенной, насколько это возможно. Неправильный способ выглядел бы так: «Почему вы всегда тянете со своей презентацией до самого последнего момента?» Здесь вы смешиваете личное и общественное. Вместо этого сосредоточьтесь на одном лишь наблюдаемом вами аспекте поведения сотрудника: «Когда вы откладываете подготовку своей презентации до самой последней минуты, я, признаться, начинаю волноваться». В конце концов, *мы сами* создаем ощущение беспокойства; это ведь наше решение — волноваться и расстраиваться. По возможности вообще не упоминайте о действиях собеседника. Объясните лишь, что происходит с вами: «Когда я не вижу подготовленной вами в срок презентации, то начинаю всерьез беспокоиться».

Высказывание критики

Теперь, когда вы подумали о подходящем времени и месте и выбрали определенные, наполненные соперечиванием фразы, которые хотите произнести, вы готовы к налаживанию харизматической обратной связи. Здесь очень важно правильно начать разговор. То, как вы начнете, очень повлияет на его дальнейшее восприятие собеседником.

Людам свойственно помнить все «первое» — тот памятный

первый раз, когда что-то происходит, или начало какого-то важного для себя события. Кроме того, мы также склонны помнить и «последнее». В одном исследовании пациенты проходили процедуру колоноскопии, причем в одной группе провели полное обследование в течение трех минут, в то время как в другой оно продолжалось гораздо дольше, но в течение последних двух минут прибор находился в неподвижном положении, благодаря чему процедура завершалась для пациента менее болезненно. Вторая группа пациентов запомнила это обследование как не такое уж болезненное и была склонна подвергнуться процедуре колоноскопии еще раз.

Если предварить свою критику каким-нибудь позитивным комментарием, то это окажет влияние и на остальное общение. В первые моменты, когда люди наиболее восприимчивы и нуждаются прежде всего в поддержке, вы можете дать собеседнику прочную основу для его дальнейшей уверенности, сказав, что вы замечательно относитесь к нему как к коллеге или как к клиенту.

Как только люди получают от вас заверения в их собственной ценности, они примут ваши замечания намного легче и не обидятся. Действительно, этот шаг может оказаться самым важным для смягчения ответной реакции. Вообще, защитное поведение — это, в конце концов, лишь внешняя сторона страха и неуверенности.

Давайте предположим, что коллега не выполняет своих обязательств. Вместо того чтобы прямо на это указать, сначала признайте его положительные качества. Тем самым вы дадите ему почувствовать, что его вклад в общее дело не так уж незаметен и находит достойное признание. Это также указывает на то, что допущенная им ошибка — нечто мимолетное и временное на фоне в целом весьма хороших показателей.

Как только вы начали на позитивной ноте, то можете тут же высказаться о фактической проблеме, которая не давала вам покоя. Укажите людям, чего именно хотите от них добиться, — а не на то, чего в дальнейшем не хотели бы видеть. Учителей в этом смысле наставляют: «Не применяйте *запретных* правил», предупреждая их, что если они, к примеру, скажут классу «не запикивать мелки в уши», то, скорее всего, половина учеников, если не больше, поступит с точностью до наоборот.

Когда вы сообщаете человеку, которого критикуете, о корректном, по вашим представлениям, действии, по-прежнему избегайте лишней персонализации и ее связи с некорректным поведением. Вместо того чтобы спросить: «Вы не могли бы подготовить свою презентацию пораньше?», скажите: «В будущем я был бы весьма признателен, если вы сдадите готовую

презентацию за несколько дней до ее проведения». При этом вопрос о том, кто прав, а кто виноват, полностью снимается с повестки дня, и вместо этого внимание сосредоточивается на том, о чем вы оба можете договориться, не вынуждая никого выполнять роль победителя или проигравшего.

Аналогично тому, как вы беседуете с трудным человеком, попытайтесь избежать неправильных ощущений у собеседника, в адрес которого высказывается критика. Когда кому-то говорят, что он неправ, то, даже если человек и сам осознает свою оплошность, то зачастую стремится оправдать себя. Критика может либо задеть его самолюбие, либо пробудить негодование, вынуждая дискредитировать вас в попытке уменьшить собственную вину.

Легендарный дипломат Бенджамин Франклин в своих мемуарах указывает, что постиг этот урок непростым путем. Еще в молодости, обнаружив заблуждение одного из оппонентов, он почувствовал, что вправе, рассеяв какие бы то ни было сомнения, указать на эту ошибку в его рассуждениях. Франклин выразил свою точку зрения — и нажил себе врага на всю жизнь. Он пришел к осознанию, что недолгое упоение от собственной правоты явно не стоит долгосрочных отрицательных последствий. С тех пор Франклин обычно следовал принципу «отказа от удовольствия противоречить другим людям». Вместо этого он начинал с замечания о том, что «в определенном случае или при некоторых обстоятельствах ваше мнение было бы правильным, но в данном случае, по-видимому, все обстоит несколько иначе».

Вы можете взять на вооружение аналогичный способ, сказав: «Знаете, я, видимо, не смог это правильно объяснить. Позвольте мне попробовать еще раз». Харизматическая передача информации означает, что другой человек хорошо чувствует себя, находясь рядом с вами. Это означает, что другие люди тоже надеются на такое общение, потому что это им доставляет удовольствие.

Как всегда, здесь имеет большое значение язык тела. Сообщить кому-то, что, по-вашему, он неправ, вы можете взглядом, интонацией или жестом, причем не менее красноречиво, чем словами. Поэтому используйте все имеющиеся в своем арсенале инструменты, чтобы сохранить внутреннее состояние спокойствия и доброжелательности. Язык тела будет это состояние отражать.

Исключительно важно во время трудных бесед или переговоров по-прежнему присматриваться к любым сигналам, свидетельствующим о том, что ваш партнер «перешел к защите». Увидев это по выражению его лица, языку тела или

тону голоса, продемонстрируйте своему собеседнику теплоту, чтобы вернуть его обратно в более позитивное настроение. Это можно сделать двумя способами.

- **Вербальным путем:** поощряйте позитивные умственные ассоциации. Например, упомяните о том, чего он с успехом добился в прошлом или в данной ситуации, и что встретило вашу поддержку и одобрение.
- **Невербальным путем:** используйте язык тела, чтобы оказать влияние на собеседника. Вернитесь в состояние доброжелательности так, чтобы это выразилось на вашем лице. Зеркальные нейроны в мозге собеседника будут копировать эмоции, которые он видит в вас, постепенно меняя и собственное состояние в сторону большего позитива.

Завершая беседу, постарайтесь сделать это на положительной ноте. Помните о важности начала и окончания диалога — они могут задать тон всему разговору. Можно сделать акцент на трех важных пунктах.

- **Следующие шаги:** рассмотрите шаги, которые нужно сделать, чтобы улучшить ситуацию, особенно если какие-то из них вы собираетесь предпринять вместе. Придайте общению конструктивное направление.
- **Оценка:** скажите партнеру, что цените то, как он отреагировал на ваши замечания. Похвалите за то, как он воспринял критику, пусть даже это ничего ему не стоило. В любом случае ваш в целом позитивный настрой поднимет собеседнику настроение и не отобьет у него желание поработать над собой.
- **Положительное будущее:** поговорите о том, чего вы оба, возможно, с нетерпением ждете в скором будущем, например, о каком-нибудь интересном проекте, поездке или мероприятии — о чем угодно, лишь бы такая тема подчеркивала, что вы с нетерпением ждете будущей совместной работы.

Извинения: что делать, когда все идет не так, как надо

Итак, у вас неприятности. Вы вляпались. Вы по ошибке направили электронный ответ не тому адресату, не сверили цифры в отчете, ваша собака съела важный документ, который вы не успели подготовить на работе. Ну и т.д. Как бы там ни

было, но случилось что-то плохое, неприятное. И кто-нибудь наверняка подумает, что виноваты в этом именно вы. Не бойтесь. Если умело распорядиться ситуацией, то даже обескураживающие грубые ошибки можно легко загладить.

Наличие разногласий или конфликта на самом деле способно улучшить взаимопонимание. Когда отношения (любые: с другом, с коллегой и т.д.) с самого начала были безоблачными, то где-то в глубине души мы испытываем некоторую неуверенность. Ведь до сих пор все шло (и идет) хорошо, а вдруг что-то изменится? Как тогда отреагирует другая сторона? Как только вы успешно решаете какую-то проблему и выбираетесь из трудной ситуации, то уже четко знаете, что вашим отношениям трудности не помеха. И никаких мрачных опасений нет.

Один из моих самых первых клиентов как-то поделился, что фактически приветствовал совершение небольших оплошностей и ошибок, особенно на ранних этапах делового сотрудничества. «Многие люди настолько не умеют извиняться, что, освоив хотя бы некоторые азы этого дела, вы будете на голову выше остальных». Другой предприниматель сказал следующее: «У меня есть довольно приличный послужной список по превращению неудач в эффективные продажи».

Давайте вместе посмотрим, как можно принести извинения за допущенные ошибки, причем сделать это не ради «галочки», а ради проявления харизмы.

Во-первых, как всегда, необходимо войти в правильное психологическое состояние. Это означает, прежде всего, простить самого себя. Да, да, я серьезно! Хотя это может показаться противоестественным, но проявить теплоту к самому себе — даже если вы и в самом деле виноваты — необходимо для того, чтобы предотвратить ухудшение ситуации посредством негативного языка тела. Это очень поможет избежать защитных ноток в голосе и любых подобных признаков в поведении или выражении лица. Пользуйтесь всеми инструментами для того, чтобы достичь самосострадания и сохранить это ощущение.

Самопрощение и обретение благоприятного психоэмоционального состояния тоже помогут вам не выглядеть чересчур склонным к компромиссам, зависимым или робким. Ощущая уверенность, которая сопровождает положительное внутреннее состояние, вы можете выразить и теплоту, и раскаяние, но при этом все же выглядеть как человек, не лишенный известной силы и влияния.

Теперь, когда вы находитесь в правильном психологическом состоянии, обратитесь к своему оппоненту. Чем серьезнее допущенные вами нарушение, оплошность или проступок, тем больше вы нуждаетесь в личном контакте. Для собственного

удовлетворения человек, принимающий извинения, видимо, должен видеть раскаяние на вашем лице или, по крайней мере, услышать это в вашем голосе.

Поскольку значительная часть нашего общения носит невербальный характер, то, когда вы приносите извинения лично, в вашем распоряжении наибольшее количество необходимых инструментов: язык тела, выражение лица, тон голоса, а также выбранный для общения набор слов и фраз. При общении по телефону у вас есть только голос и слова, а при электронной коммуникации — и того меньше.

Однако некоторым людям легче разрешать подобные непростые ситуации на расстоянии. У письменной коммуникации есть то преимущество, что можно часами размышлять над несколькими строчками послания и в итоге стильно и грамотно выразить свои мысли. Письменная форма, как правило, придает солидность и вес любой мысли. Вы в некотором смысле закрепляете ее и придаете ей желаемое значение.

Как и в случае с методами, предназначенными для усиления харизмы, вопрос заключается в следующем: что лучше всего соответствует *вашим* предпочтениям, как вы сами оцениваете выбор другой стороны и что можно сделать в сложившихся обстоятельствах.

Умение выслушать партнера

Приносите ли вы извинения лично или по телефону, нужно, прежде всего, позволить высказаться другой стороне. Самый простой и эффективный способ заключается в том, чтобы просто слушать: войти в состояние сосредоточенной харизмы и продемонстрировать полное присутствие. Я не хочу сказать, что на практике это так уж легко. На каждую порцию обиды, которую высказывает ваш коллега, у вас может быть дюжина возражений. Но перебивать его в такой момент — худший из всех возможных вариантов. Независимо от того, какой вы замечательный человек и насколько обоснованно ваше несогласие, ваши извинения в этом случае, скорее всего, не будут оценены должным образом.

Слушая собеседника, обеспечьте полное присутствие и постарайтесь не отвлекаться на раздумья по поводу ответа. Вместо этого сосредоточьте все свое внимание на точном определении, в чем состоит претензия или жалоба. Задайте вопросы, чтобы это уточнить и удостовериться, что вы все понимаете. Если кто-то говорит: «Мне не нравится то, как прошла эта встреча», спросите: «Не могли бы вы немного поподробнее? Я и в самом деле хочу понять. Что именно

доставило вам такой дискомфорт? Причина в людях, неудачном выборе времени встречи или в чем-то еще?» Вы можете также попробовать описать жалобы коллеги собственными словами. О том, что услышали достаточно, вы поймете, когда вам скажут: «Я не слишком утомил вас своим рассказом?»

Доброжелательность уместна везде

Правильный настрой в самом начале беседы может полностью изменить ее результат. Открытая психоэмоциональная установка затрагивает ваш голос, мимику, используемые слова и положение тела и поразительно меняет эмоциональный характер общения. Ваша доброжелательность написана у вас на лице и проявляется в каждом его микровыражении.

Используйте любой из описанных ранее внутренних инструментов, чтобы придать общению теплоту и обрести состояние доброжелательной харизмы. Не забудьте опустить подбородок, широко открыть глаза, смягчить голос и немного замедлить речь, делая частые паузы, чтобы дать возможность собеседнику вставить свои замечания, если в этом будет необходимость.

Как только вы поймете, что полностью понимаете суть предъявляемых претензий, и согласитесь с тем, что виноваты именно вы, будет уместно просто извиниться. Как ни удивительно, но формулировка может быть очень простой (и снова напоминаем, что очень важное значение имеет язык тела). Простое «Простите меня, пожалуйста», высказанное искренне, с полным присутствием и теплотой, может сотворить чудеса.

Здесь важны чуткость, забота и ощущение вашей личной причастности. Есть, например, существенная разница между фразой «Я сожалею» и «Простите». Первая показывает, что вы лично ощущаете себя затронутым ситуацией, в которую попал ваш собеседник. Ключевой фактор здесь — искренность: ваш голос должен звучать так, чтобы не оставалось никаких сомнений, что вы действительно подразумеваете то, о чем говорите. Собеседник должен четко понять, что вы приносите извинения отнюдь не для того, чтобы просто его успокоить.

Покажите, что вы осознаете не только прямые, но и далеко идущие последствия своего поступка (или бездействия). Если речь идет о бизнес-контексте, то вы можете дать понять, что понимаете, как допущенная вами ошибка влияет на поставленные цели или успех компании. Потом покажите, что вы готовы сделать все, чтобы исправить ситуацию или не допустить повторения такого в будущем. Какие шаги вы предпримете? Будьте как можно конкретнее.

Ошибки совершают все, даже лучшие из лучших. От них никто не застрахован. Но если вы правильно примените рекомендуемые принципы, то ваши оплошности могут стать возможностями. При умелом подходе вы сумеете преодолеть трудности в общении, и ваши отношения станут более крепкими, а в будущем смогут обрести новую глубину.

Телефон и электронная почта

Что касается харизмы, то общение по телефону и электронной почте связано с определенными проблемами. Ясно, что в этом случае бóльшая часть невербальной коммуникации потеряна. При разговоре по телефону вы лишаетесь всей визуальной составляющей, а при общении посредством электронной почты в вашем распоряжении остаются только слова. Кроме того, электронная почта не позволяет вам вносить какие-либо коррективы или замечания, в зависимости от характера ответа собеседника. Приходится дожидаться, пока придет очередное сообщение, и потом только отвечать. Характер живого общения здесь явно не соблюдается.

Однако главные принципы остаются в силе: выбрать подходящее время, оценить окружающую обстановку и ситуацию, в которой может находиться собеседник. Спланируйте порядок, в котором вы составляете электронные письма и телефонные звонки, от менее значимого до самого важного. Накануне важных звонков или общения по электронной почте тоже полезно использовать визуализацию, чтобы войти в правильное психоэмоциональное состояние, раскрепоститься и без труда подбирать нужные слова.

При общении по телефону перед тем как перейти к важной теме, поинтересуйтесь, удобно ли в данный момент говорить вашему собеседнику. Независимо от важности вашей информации или от того, насколько приятен ваш звонок, неверно выбранный для него момент способен привести к неприятному для вас результату. Собеседник может быть чем-то занят или, к примеру, пребывать в плохом настроении.

Как только начнете разговор, не теряйте концентрации. Вы должны быть так же сосредоточены, как и при общении «лицом к лицу», если не больше, поскольку сейчас в вашем распоряжении меньше визуальных подсказок (таких, как язык тела), и вы вынуждены рассчитывать только на звуковые сигналы. Сосредоточьтесь и соблюдайте спокойствие. Думаете, что во время телефонного разговора можно перекусить или параллельно поработать на компьютере? Подождите, не стоит

обольщаться! Еда и питье вообще исключаются. Даже если вам кажется, что вас не слышно, партнер на другом конце провода может расслышать чавканье и глотки. Это и неудивительно, ведь приемные устройства в телефонных трубках усиливают звук! Клацание клавиатуры ваш собеседник тоже почти наверняка услышит, и у него, вполне естественно, может возникнуть вопрос: «А что, собственно, ему важнее в данный момент — этот разговор или компьютер?» Не стоит рисковать.

Чтение электронной почты или блуждание по просторам Интернета тоже нецелесообразны, это может спровоцировать вашу задержку с ответом, которая, в свою очередь, будет свидетельствовать о том, что вы на что-то отвлеклись.

Запоздалый устный ответ может оказать такой же эффект, как и отсроченное во времени выражение лица. Если ваш разум где-то «блуждает», это обязательно проявится. Демонстрация присутствия во время разговора по телефону не менее важна, чем и при личном общении. Во втором случае присутствие и сосредоточенность показать проще благодаря множеству способов, с помощью которых вы можете общаться с собеседником. При разговоре по телефону вам нужно еще тщательнее над этим поработать, чтобы получить нужный эффект.

Чтобы обозначить свое присутствие, Майкл Фойер, основатель OfficeMax, рассказывает, что часто, слушая собеседника, закрывает глаза. Я была поражена тем, насколько Майкл хорош как слушатель: даже общаясь по телефону, я *чувствовала* силу его внимания и то, что он в полной мере воспринимал мои слова.

Для достижения лучших результатов встаньте из-за стола, чтобы ничто вас не отвлекало. Пойдите на место, а потом обойдите стол (это помогает сделать голос более энергичным), целиком сосредоточившись на телефонном звонке. Аналогично актерам, которые озвучивают кукольное представление, применяйте те же методики использования языка тела, как если бы вы общались лично. Как хорошо знают те же актеры, это значительно усилит и разнообразит ваш голос. Помните (об этом уже шла речь выше): исследования показали, что слушатели по одному только звуку могут идентифицировать до 16 различных типов улыбок!

Прислушивайтесь к тому, что говорит человек на другом конце провода и что происходит на фоне вашего разговора. Если услышите в трубке звонок по другой линии, спросите, нужно ли ему ответить, и тут же выразите готовность подождать. Ваш собеседник ее оценит, ведь ему не придется отвлекаться на то, чтобы по ходу вашего разговора пытаться выяснить, кто позвонил. Тем более что вы это сразу почувствуете.

Вот одна специфичная — и удивительно эффективная — рекомендация для выражения харизмы при телефонном общении, с любезного разрешения ее автора Лейл Лаундес: не отвечайте на звонок в теплой или дружеской манере. Вместо этого говорите решительно и профессионально. Затем, только после того, как вы услышите, кто звонит, можете «приправить» голос теплотой и даже воодушевлением. Эта нехитрая техника — легкий и эффективный способ вызвать у людей на другом конце провода особенные ощущения. Я рекомендую его всем своим деловым клиентам, деятельность компаний которых в значительной мере связана со сферой обслуживания. Умение удовлетворить клиента дает весьма и весьма внушительные плоды.

Составляя электронные письма, можно применить все инструменты и принципы, которые вы изучили в предыдущих разделах. Просмотрите несколько отправленных вами сообщений. Насколько часто в них появляется слово «я» по сравнению со словом «вы»? Не создается ли впечатление, что главными «персонажами» электронного сообщения являетесь прежде всего вы и ваши интересы? Не пытайтесь бороться со своей естественной склонностью (в конце концов, мы от природы запрограммированы в первую очередь на то, чтобы заботиться о самих себе). Вместо этого напишите электронное послание, как вы это обычно делаете, но, прежде чем отправить, отредактируйте и стилизуйте его так, чтобы все, что относилось к адресату, заметно выделялось на общем фоне.

Вы можете сделать то же самое со своими рекламными материалами, веб-сайтом, брошюрами и любыми другими материалами, которые так или иначе представляют вас и вашу компанию. Консультируя крупные фирмы, я часто рекомендую, чтобы они просмотрели свою маркетинговую документацию (то же самое можно сделать и с электронными письмами), вооружившись маркерами двух различных цветов. Одним цветом нужно выделить фразы и предложения, которые касаются самой компании и ее сотрудников, а другим — все то, что так или иначе относится к потенциальным клиентам. Если второй цвет не преобладает, значит, у компании намечаются (или уже имеются) проблемы.

Так же, как и при живом общении, следите за отдачей от произнесенных вами фраз: соотнесите объем электронного послания с той ценностью, которую оно в себе несет. Многим клиентам я настоятельно советую перечитывать свои электронные письма перед отправкой. Они должны убрать из них как можно больше лишних слов, пока не останется ничего, что можно было бы удалить. Перефразируя Антуана де Сент-

Экзюпери, автора «Маленького принца»: совершенство — это не тогда, когда нечего добавить, а когда больше нечего отнять.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Выработайте индивидуальный подход к сложным людям и выберите правильный стиль харизмы для каждого конкретного человека и каждой ситуации.
- Выразите своим собеседникам признательность за их содействие или положительное влияние: это заставит их логически объяснить свои действия в вашу пользу.
- Сообщая неприятные известия, войдите в состояние сострадания, проявите теплоту и заботу при выборе времени, языка тела и слов поддержки.
- Высказывая критику, войдите в состояние доброжелательности и сосредоточьте внимание на изменении конкретных особенностей поведения, а не на чертах характера того или иного человека.
- Принося извинения, проявите полное присутствие и внимательно выслушайте собеседника; демонстрируйте теплоту, указывая на то, как исправить ошибку или предотвратить ее в дальнейшем.
- Во время телефонного разговора или электронной переписки используйте все те инструменты, которые вы изучили для личной коммуникации.

11

Харизматическая презентация

В КАРЬЕРЕ ДЭВИДА наступил судьбоносный момент. Он начал работать в компании полгода назад, и хотя неустанно трудился день и ночь, чтобы доказать собственную значимость, сотрудники все еще не приняли его. Президент компании, который настаивал на том, чтобы он начал у них работать, и верил в потенциал Дэвида, решил дать ему шанс заявить о себе. Он назначил его руководителем проекта, который во многом определял будущее компании. Дэвиду предстояло представить предложенную стратегию перед всем комитетом по управлению корпорацией. Он знал, что ему дадут лишь одну попытку. «Какой стиль харизмы следует использовать? — спросил он у меня. — Мне непременно нужно добиться успеха».

Харизматичное публичное выступление включает в себя несколько стилей харизмы. В этом разделе вы научитесь:

- создавать воодушевляющую и мотивирующую презентацию, используя вдохновляющую харизму;
- управлять вниманием аудитории с помощью властной харизмы;
- входить в контакт с аудиторией, используя доброжелательную харизму.

Следующие рекомендации действительно независимо от того, выступаете ли вы перед маленькой или очень большой аудиторией. Эти принципы могут быть весьма полезны, если вы намерены вдохновить или убедить аудиторию даже в лице одного человека. Поэтому, выступаете ли вы с основным докладом на конференции или сообщаете о новой идее своему руководителю, приведенные ниже методики помогут вам сформировать текст сообщения, выбрав нужные слова и способ подачи, и сделать свое выступление или презентацию просто неотразимыми.

Создание харизматического сообщения

Для большинства из нас выступление или презентация призваны убедить кого-то в определенной идее, заручиться поддержкой инициативы и т.д. Хотя мы собираемся описать весь набор методов харизматической презентации, все начинается с познания целевой аудитории, которую мы стремимся убедить.

The New York Times — одна из лучших и наиболее уважаемых газет в Соединенных Штатах. Но ни для кого не секрет, что тексты ее статей обычно написаны столь простым языком, что доступны даже десятикласснику [7]. Читательская аудитория газеты включает высокообразованных бизнес-руководителей, успешных предпринимателей и президентов крупных компаний и корпораций. Вместе с тем редакторы догадываются, что читатели, листая страницы, зачастую думают не только о прочитанном, а о многих вещах сразу.

Вам тоже придется часто общаться с публикой, которая тому, что вы ей говорите, посвящает только часть своего внимания. Если при подготовке презентации вы будете твердо об этом помнить и соответственно составите текст выступления, то окажетесь намного эффективнее 80% других ораторов.

Предположим, ваша презентация запланирована на 16:00 в среду. В назначенный день ваши будущие слушатели с того самого момента, как они проснулись, чем-то занимались, с кем-то общались, над чем-то работали и решали какие-то проблемы. Чем бы ни были заняты их головы, но целый ворох вопросов и проблем не может, словно по волшебству, куда-то исчезнуть, когда они входят в помещение, где должно состояться ваше выступление. Все это по-прежнему вертится у них в головах, и вам, вероятно, придется выдержать определенную конкуренцию, чтобы завоевать внимание слушателей.

Выберите самую важную идею, которую вы хотите им сообщить, и сделайте ее прозрачной и легкой для понимания. В идеале нужно бы дать четкую формулировку своей идеи всего в одном-единственном предложении.

В пределах этого главного сообщения предусмотрите от трех до пяти ключевых пунктов поддержки. Человеческий мозг мыслит тройками, или триадами (возьмите те же спортивные награды или сказки: медалей всегда три — золотая, серебряная, бронзовая; в сказках обычно три принца, три медведя и т.д.), и он не может сразу воспринимать число, превышающее четыре.

Каждый из пунктов поддержки должен сопровождаться забавными историями, интересными фактами, неотразимой статистикой, отличными метафорами, примерами и аналогиями.

Особенно сильное воздействие на людей оказывают **истории**.

Фактически слушатели запоминают сначала рассказы о каких-то событиях и только потом — ту идею, которую они в себе несут или подчеркивают. С незапамятных времен люди рассказывали истории, используя их в качестве способа передачи информации друг другу.

Чтобы добиться от них максимального эффекта, выберите персонажи, сходные по манере поведения или сфере занятий с вашими слушателями. Сделайте свои рассказы реалистичными и захватывающими (и, конечно, короткими!), как голливудские трейлеры! Знаете вы об этом или нет, но, выступая с презентацией, вы невольно попадаете в сферу развлечений. Поэтому сделайте свою историю яркой и интересной. Здесь вы обращаетесь к вдохновляющей харизме и так же, как при использовании любых других ее типов, воздействуете на аудиторию на эмоциональном уровне.

Применение **метафор** и **аналогий** может быть весьма эффективным, поскольку они способны захватить воображение зрителей. Для максимального воздействия выберите образы и аналогии, которые хорошо действуют на молодую аудиторию. Выступления, которые повергают нас в трепет или вызывают изумление, обычно взывают к нашим детским эмоциям. Если вы ссылаетесь на то, что в клиентской базе имеется неиспользованный потенциал, уподобьте себя «охотникам за сокровищами», которые ведут поиски зарытых кладов.

Постарайтесь вложить смысл даже в сухие **цифры и статистику**, придайте им личный оттенок, сделайте значимыми и важными для аудитории. Стив Джобс мастерски использовал этот прием, когда продемонстрировал два способа оценить объем продаж iPhone: «На сегодняшний день компания Apple продала четыре миллиона iPhone, — сказал он. — Иначе говоря, она продавала *20 000 экземпляров ежедневно!*»

Еще лучше у него получилось с картами памяти: «На этой карте 12 гигабайт памяти. Это означает, что записанной на нее музыки хватит вам для путешествия на Луну и обратно».

Рассказываете ли вы историю, приводите ли пример, показатели или статистические данные, убедитесь, что заканчиваете изложение абсолютно ясным тезисом или переходите к действию, которого хотите добиться от своей аудитории. Сделать это настолько просто, что даже самый рассеянный и заикленный на собственных проблемах слушатель все поймет.

Когда вы прорабатываете заключительную часть своей презентации, имейте в виду, что людям свойственно запоминать прежде всего начало и конец. Аналогично тому, как вам хочется начать свое выступление, как говорится, «за здоровье», точно так

же вам не хочется закончить его «за упокой». Поэтому избегайте завершения презентации вопросами и ответами. Очень трудно выдержать этот этап выступления в том же напористом и энергичном стиле, что и основную часть выступления. Почти неизбежно энергетика ослабевает.

Лично я полностью избегаю формального выделения отдельного времени на вопросы и ответы. Наоборот, заранее предупреждаю аудиторию, что по окончании выступления его не будет, поэтому у слушателей есть возможность поинтересоваться чем-то только по ходу презентации. Здесь есть преимущество: усиливается вовлеченность аудитории в процесс, растут общая заинтересованность и энергетика.

Как только вы определились со структурой презентации, можете выстраивать свои предложения. Вдобавок к тому, о чем я говорила, советы, приведенные в главе 8, тоже помогут вам выбрать нужные слова.

- Помните: все, о чем здесь говорится, — это только о них, о людях, сидящих перед вами. Применяйте слово «**ВЫ**» настолько часто, насколько это возможно. Используйте характерные для слушателей слова, образы, рассказы и метафоры.
- Стремитесь к наглядности. Человеческий мозг мыслит прежде всего образами, поэтому говорите ярким и чувственным языком, приводите множество наглядных примеров.
- Остерегайтесь лексикона, характерного для переговоров: избегайте штампов вроде «Нет проблем».
- Соблюдайте краткость. Произнося каждое предложение, мысленно спрашивайте себя: какую ценность оно в себе несет? Рассказывая истории, приводите только те детали, которые позволяют что-то осмыслить или приносят удовольствие. И не растягивайте свое повествование до размеров «полнометражного фильма», ограничьтесь «предварительным просмотром».

Создание харизматичной внешности

Вы собираетесь быть в центре внимания, поэтому тщательно продумайте, что хотите передать через свою одежду. Силу? Теплоту? Примите к сведению результаты исследования цветовых воздействий, проведенного социальными психологами.

- Красный цвет передает энергию, страсть. Оденьтесь в красное, чтобы «разбудить» аудиторию.

- Черный цвет показывает, что вы настроены решительно и для вас не существует ответа «нет».
- Белый цвет символизирует честность и неприязнительность. Вот почему ответчики во время судебных заседаний часто выбирают одежду с преобладанием именно белых тонов.
- Синий цвет — символ доверия. Чем темнее оттенок, тем глубже уровень доверия.
- Серый цвет — нейтральный, наиболее типичный для бизнеса.
- Оранжевый и желтый цвета не рекомендуются. Поскольку они в первую очередь привлекают к себе посторонние взгляды, они же первые и надоедают.

Взяв за основу эти краткие рекомендации, одна из моих клиенток создала для себя интересную комбинацию — эдакую «палочку-выручалочку», которую использовала всякий раз, когда ей предстояло непростое выступление: темно-синий костюм, белая блузка, серьги с белым жемчугом (возможно, потому что жемчуг кажется консервативным, он, видимо, повышает достоверность предлагаемой информации).

Чтобы проецировать уверенность и непринужденно передвигаться на сцене, вы должны *чувствовать себя* уверенными физически. Убедитесь, что ничего не препятствует вашим движениям, не нарушает равновесия или каким-то образом не ослабляет ваш комфорт. Вообще, достаточно трудно ощущать себя комфортно на сцене, стоя перед целой аудиторией и не приняв никаких мер по устранению физического неудобства! Это означает, что нужно носить одежду, в которой можно дышать, и прочную, не скользкую и не тесную, обувь. Первая задача вашего мозга состоит в том, чтобы контролировать вашу безопасность. Неважно, что конкретно: ваши способности избежать хищников или сохранить вертикальную уверенную позу. Если ваш мозг должен дополнительно переключаться на дыхание или поддержание равновесия, это значит, что по крайней мере какая-то часть вашего драгоценного внимания не может быть посвящена достижению успеха в предстоящей презентации. Но зачем же растрачивать попусту столь необходимую сейчас концентрацию?

Репетируем ради харизмы

Когда звездный комик Джерри Сайнфельд получил свой первый шанс прославиться — ему выделили шесть минут для

выступления на передаче The Tonight Show, — он репетировал эти шесть минут в течение шести *месяцев*. Как вспоминает Джерри, «к концу этих шести месяцев меня можно было поколотить, встряхнуть или погрузить в воду, а я все равно выдал бы безупречный номер, точнехонько уложившись в свои шесть минут».

Харизма требует практики. Стив Джобс, который казался таким властным и уверенным перед публикой, как известно, неустанно репетировал наиболее важные выступления. Вы видели, как грациозно плывет по воде утка или лебедь? Но никто не видит, как в это время ниже уровня воды птица напряженно работает лапками. Так и в нашем случае: чтобы ваши презентация или выступление выглядели легкими и непринужденными, нужно приложить немало усилий. В тех случаях, когда важна сама речь, я репетирую ее до тех пор, пока не только слова, но и все вдохи и выдохи станут совершенными и будут под моим контролем. Потому что если я знаю, что проработала в своей речи все возможные нюансы, то вполне могу выглядеть непринужденной.

Если вам известно, что конкретная презентация может оказать существенное влияние на вашу карьеру, ее стоит репетировать, пока вы не почувствуете, что у вас все от зубов отскакивает. Интересную технику используют фокусники: они мысленно прокручивают все представление у себя в голове.

Другой неплохой метод: запишите свою речь, причем лучше не только звук; сделайте видеозапись и подсчитайте так называемые *раздражители*. В среде профессиональных ораторов это любые звуки или движения, которые бесполезны, т.е. ничего не добавляют к вашему сообщению. Поскольку аудитория следит за каждым вашим движением, звуком голоса и выражением лица, то все эти элементы являются формой коммуникации, которая требует определенной порции внимания зрителей. Будьте стратегами: убедитесь, что извлекаете пользу из каждого своего невербального жеста, и ограничьте количество лишних телодвижений, чтобы избежать ненужной траты внимания своей аудитории.

Если вы сделали видеозапись своего выступления, попросите, чтобы три человека указали на ваши любые ненужные, с их точки зрения, жесты — подергивания, повороты головы и т.д. Если вы сделали только аудиозапись, перепишите текст выступления и попросите, чтобы они отметили все ваши «гм», «ну» и «ах». Не делайте этого сами: собственные раздражители слышать намного сложнее.

Если это возможно, попробуйте в качестве пробы хотя бы раз произнести свою речь перед живой аудиторией. Независимо от

того, насколько хорошо вы все отрепетировали, динамика процесса разительно меняется, когда вы представляете ту же информацию группе внимательно наблюдающих за вами людей.

Профессиональные артисты-сатирики устраивают для себя своего рода репетиции, выступая в небольших клубах, где они могут проверить новый материал в менее «ответственной» обстановке. Джерри Сайнфельд до сих пор это делает, временами появляясь с новой программой в эстрадных клубах Нью-Йорка.

Подобно артистам, которые выступают в маленьких клубах, чтобы усовершенствовать свое мастерство, вам тоже необходимо место, где вы сможете дать толчок для продвижения партии нового товара, рассказать о новом сногшибательном сценарии или важном, требующем инвестиций проекте перед реальными, живыми людьми. Лучше всего было бы найти аудиторию, похожую на ту, перед которой вам предстоит выступить (по возрасту, роду занятий или уровню опыта), но в крайнем случае вполне подойдут друзья или члены семьи.

Проецирование силы

Харизматичные ораторы в курсе, как создать впечатление, что перемещаться по сцене им так же комфортно, как и в гостиной собственного дома. Это называется *овладеть сценой*, и добиться такого эффекта вам помогут три небольших совета.

Во-первых, убедитесь, что вы заняли широкую, хорошо сбалансированную стойку. Вы не только будете чувствовать себя более уверенными, но и будете выглядеть более устойчивыми, чем если бы стояли на одной ноге. Широкие, устойчивые позиции помогают излучать уверенность. Станьте «гориллой»!

Во-вторых, репетируйте без подиума или кафедры. Эти вещи могут создать впечатление, что вы либо чего-то опасаетесь, либо предпочитаете отгородиться от публики. Кроме того, это еще и делает выступление намного более статичным. Вспомните знакомый стереотип: скучное выступление — лектор, который, застыв за кафедрой, монотонным голосом зачитывает свой конспект. Непринужденное перемещение по сцене или в пространстве перед публикой придаст вам намного более уверенный и харизматичный вид.

В-третьих, выберите нужный уровень громкости, который способствует уверенному выступлению. Это довольно коварный момент, поскольку многое зависит от врученного вам в тот день микрофона и от настройки звукоусилительной системы. Лучше

всего непосредственно перед презентацией попросить, чтобы несколько человек, сидящих на самом дальнем ряду, выполнили роль звуковых экспертов и при необходимости подали заранее согласованный сигнал увеличить или уменьшить громкость.

Проецирование теплоты

Франклин Делано Рузвельт (ФДР) изменил все. По крайней мере в части того, что касается президентских речей.

Раньше президентские обращения носили весьма официальный характер и произносились сухо и торжественно. А затем пришел ФДР со своими «беседами у камина». И внезапно слушателям показалось, что с ними тепло и душевно общается президент Соединенных Штатов. И сегодня лучшие ораторы подражают той атмосфере непринужденного, домашнего разговора: независимо от того, сколько людей находится в аудитории, вы чувствуете, как будто они обращаются непосредственно к вам.

Неформальная беседа — весьма удобная штука, она создает ощущение близости. Представьте себе, что сидите у огня и рассказываете что-нибудь своим друзьям или общаетесь всего с одним-единственным человеком. Чтобы вызвать у аудитории особенные, незабываемые ощущения, говорите так, будто делитесь какой-то тайной.

Еще один способ вызвать у аудитории необычные ощущения состоит в том, чтобы на одну-две секунды устанавливать зрительный контакт с тем или иным зрителем. Хотя такой промежуток может показаться чересчур коротким, я даю слово, что в разгар вашей речи он кажется вечностью. И это стоит попробовать. Именно так харизматичные ораторы вызывают у вас ощущение, что разговаривают непосредственно с вами. Каждый человек в помещении чувствует эту вполне реальную связь с выступающим. Вы можете даже упростить себе задачу, в первую очередь устанавливая зрительный контакт с людьми, которые ведут себя более оживленно: улыбаются, проявляют интерес или кивают.

Чтобы создать ощущение комфорта и близости, Дэвид (тот самый новый менеджер, который готовился к судьбоносной презентации) сосредоточился на том, чтобы излучать теплоту. Он воспользовался инструментами, подробно описанными в главе 5, и особенно ему пригодилась визуализация крыльев ангела. Дэвид внушил себе, что люди, перед которыми он выступает, *его* ангелы, которые собрались здесь, чтобы с ним сотрудничать. Дэвид сказал мне, что ощутил что-то вроде

гордости, некий всплеск вполне очевидной привязанности к аудитории.

Он также сосредоточил внимание на усилении голосовых колебаний для большей убедительности, на улыбке, когда нужно было придать теплоту своему голосу, и на снижении интонации, когда ему хотелось излучать уверенность и силу.

Через несколько часов после презентации Дэвид позвонил мне и сообщил замечательную новость: его выступление прошло более чем успешно; он настолько воодушевил аудиторию, что даже спустя несколько дней люди приходили к нему, чтобы выразить свое искреннее восхищение.

Делайте паузы, дышите и не торопитесь

Когда я проснулась утром в день своего самого первого выступления, то чувствовала себя вполне уверенной. Мне нужно было сказать короткую и простую речь, чтобы призвать сокурсников сдать донорскую кровь для местной детской больницы. Мне выделили первые пять минут пленарной лекции. Таким образом, я знала, что буду выступать перед полной аудиторией, но произнести всего несколько слов по весьма достойному поводу казалось делом нетрудным. Хотя мне было 18 лет, мне еще ни разу не приходилось выступать перед аудиторией в 1200 человек, и я тогда подумала: «А ведь и в самом деле, трудно ли это?» Я была готова оказаться в центре всеобщего внимания и начала бодро и уверенно подниматься по лестнице, ведущей на сцену.

Но с каждым шагом в животе у меня нарастало ощущение тревоги. К тому времени, когда добралась до последней ступеньки, я даже слегка запыхалась. Когда же я повернулась к аудитории, действительность меня поразила, ударила, словно тонна кирпичей: это море лиц, 1200 пар глаз, с надеждой взирающих на тебя... Мой разум в панике застыл, и, почти не дыша, я скороговоркой произнесла свою речь. К тому моменту, когда закончила, я могла лишь видеть размытые огни перед глазами. И по сей день я не совсем уверена в том, как у меня тогда все получилось.

В течение последующих пяти лет в плане каждого выступления, которое я готовила, жирно красовалось одно слово, небрежно нацарапанное в верхней части каждой страницы: «**ДЫШИ!**» Сегодня, разучивая новую речь, я часто включаю для себя примечания через каждые несколько страниц: «*Делай паузы. Дыши. Не торопись*».

Уютная домашняя обстановка или тот же офис не дают вам

полного ощущения того, что происходит на сцене. Там все по-другому. В самый важный момент, когда адреналин попадает в кровь, мозг набирает обороты и начинает лихорадочно работать.

Вот почему порой кажется, что все вокруг происходит в каком-то замедленном темпе. Когда ваш мозг испытывает лихорадочную активность, вы склонны говорить быстрее, чем обычно. Но помните: восприятие аудитории осталось все-таки на прежнем уровне!

В дополнение к самой репетиции полезно попросить, чтобы кто-нибудь из аудитории подал заранее согласованный сигнал замедлить темп речи. Это действительно очень важный момент, потому что чем медленнее вы говорите, тем более вдумчиво и осмысленно прозвучат ваши слова и тем скорее они привлекут к себе внимание публики.

Во время той первой речи мне казалось, что стоит только сделать паузу — хотя бы на мгновение, — и интерес аудитории будет раз и навсегда потерян. Чтобы остановиться, требуются, конечно, определенные усилия. Но так же, как и во время бесед, регулярные паузы, которые необходимо делать в некоторых местах, — важный навык, и им нужно овладеть. Это один из критериев успешных ораторов и действительно ключевой инструмент яркого выступления. На протяжении всей речи делайте частые и осмысленные паузы. Заставьте своих слушателей ждать продолжения ваших слов. Не зря это называется *драматической паузой*: она придает драматический эффект и заставляет зрителей ждать какой-то развязки.

После выражения ключевой мысли или впечатляющего рассказа выдержите паузу в течение нескольких секунд, чтобы позволить аудитории впитать, осознать новую информацию. Если вы рассказали что-то смешное, наберитесь терпения и дождитесь взрыва смеха. Потом продолжайте дальше. Пауза важна и для того, чтобы начать, и для того, чтобы закончить выступление. Перемещаясь по сцене, пройдите в центр, встаньте перед аудиторией и остановитесь. Не произнося ни слова, выждите три полные секунды, медленно обводя взглядом толпу и устанавливая зрительный контакт с залом. Процесс может показаться бесконечным, но он того стоит. Ничто так не привлекает внимание аудитории, как подобная тишина.

Приостановка не менее важна и при завершении вашего выступления. Не убегайте со сцены. «Сицилиана» — медленная и мрачная музыкальная пьеса, написанная композитором Габриэлем Форе. Молодой исполнитель сказал мне: «Пауза в самом конце, сразу после последней прозвучавшей ноты, настолько важна, что без нее все выступление просто пойдет насмарку. Однако, если все сделано правильно, то аудитория

настолько очарована музыкой, что порой проходит минута, а ни один человек в зале не в силах пошевелиться». Итак, произнеся заключительные слова, сделайте паузу, потом поблагодарите слушателей и ненадолго задержитесь на месте, чтобы — дай-то бог! — насладиться заслуженными аплодисментами.

Если все-таки вы испытываете проблемы с паузами, попробуйте использовать цветную маркировку. Лично я применяла эту технику в течение многих лет. Одну синюю полосу можно применить для короткой паузы, а две красные полосы — для более длинной (разница и в цвете, и в маркировке помогает в напряженные моменты, когда ваш мозг пребывает в «гоночном» состоянии, и ясность мышления нарушена).

Я бы также выделила любую часть в своей речи, где требуется проявить теплоту, и отметила бы, что здесь нужно улыбнуться. Все это действительно работает: не раз слушатели делились со мной впечатлениями и рассказывали, что я выглядела великолепно, держалась свободно и непринужденно.

Многие подобные советы вы можете попробовать применить в «менее ответственных» ситуациях, например на родительском собрании или на встрече собственников квартир или домовладельцев. Предположим, вы присутствуете на очередном заседании родительского комитета. Вам уже давно не дает покоя мысль о том, что хорошо было бы перекрасить холл. Вы собираетесь попросить слова на несколько минут и, естественно, хотите, чтобы все присутствующие с вниманием отнеслись к вашим словам. Поскольку, как ни говори, проблема, которую вы поднимаете, отнюдь не вселенского масштаба, у вас есть неплохая возможность испытать на практике методы, которые вы только что изучили: колебания голоса, стратегические паузы и понижающие интонации. Все это поможет сделать ваше сообщение интригующим и всерьез заинтересовать аудиторию.

Внесение корректив по ходу выступления

Предположим, сейчас примерно середина вашего выступления, и тут вдруг вы совершаете ошибку. Например, заикаетесь, ошибаетесь или упускаете какую-то мысль.

Если вы позволите поднять голову своему внутреннему критику, который тут же примется ругать вас за оплошность, то рискуете активировать в себе знакомый уже механизм реакции на угрозу. Ваш организм блокирует «ненужные» в данный момент функции, такие как способность мозга к рациональному мышлению. А это, вероятно, последнее, чего вы ждете в такой

щекотливой ситуации.

Так что же делать?

Если, к счастью, вы заметили критические нотки до того, как успели «расцвести» соответствующие эмоции, постарайтесь как можно быстрее изменить ракурс (переосмыслить реальность). Даже мимолетного допущения — пусть всего на секунду! — о том, что эта злосчастная ошибка не такая уж плохая, а скорее даже *хорошая вещь*, может оказаться достаточно, чтобы прекратить только что начавшуюся защитную реакцию. Поскольку первый отклик мозга на новую концепцию состоит в ее безусловном принятии, то в следующую секунду, когда может зародиться недоверие, вы уже продолжите свое выступление с вновь обретенной уверенностью.

Вы можете, например, успокоить себя тем, что бизнес-магнаты и конферансье порой даже намеренно совершают ошибки, чтобы установить более тесный контакт с аудиторией. Так, Сэм Уолтон (основатель Wal-Mart) по пути к кафедре часто ронял свои заметки. А Фрэнк Синатра перед выходом на сцену мог запросто измять воротник рубашки. Так что не волнуйтесь: вы в хорошей компании!

Если отрицательные эмоции все же возникли, вам, возможно, понадобится увеличить содержание в своем организме гормона хорошего настроения и любви — окситоцина, что поможет нейтрализовать нежелательную реакцию на угрозу. Чтобы добиться этого, следуйте приведенным ниже инструкциям.

Немного практики: корректировки по ходу выступления

- ◆ Контролируйте свое тело. Убедитесь, что не чувствуете никакого напряжения и что ничто не ухудшает вашего внутреннего состояния.
- ◆ Глубоко вздохните и расслабьтесь.
- ◆ Не сгущайте краски, дестигматизируйте свои переживания. Помните: это случается со всеми и наверняка пройдет.
- ◆ Если по-прежнему возникают негативные мысли, помните: это всего лишь мысли, которые к тому же могут быть абсолютно не связаны с реальностью.
- ◆ Вспомните о тех вещах, за которые можете испытать чувство благодарности: о способности дышать, о том, что к концу своего выступления или презентации вы останетесь живы и здоровы.

◆ Представьте, что человек, к которому вы испытываете полное доверие, дружески обнимает вас, жмет руку и похлопывает по плечу — и все это происходит в течение добрых 20 секунд. Конечно, в вашем распоряжении их может и не быть, но если они есть, то это дает замечательный эффект.

Ну вот, теперь ваша реакция на угрозу успешно нейтрализована. Чтобы снова вернуть себе чувство уверенности, вспомните о каком-нибудь памятном эпизоде в своей жизни, когда вы испытывали подлинное ликование. Благодаря тому, что мозг не способен отличить образ от реальности, ваше тело заполнится тем же самым «коктейлем» из химикатов (да, мы помогаем вам немного «похимичить» с вашим мозгом!), как и в тот самый памятный момент триумфа. Это соответственно изменит язык тела, сделав его таким, который присущ яркой, убедительной и вдохновляющей личности.

Хотя на первый взгляд эта последовательность кажется уж слишком длинной, ее выполнение занимает всего пару секунд, если не меньше. С практикой это становится настолько естественным, что происходит молниеносно; вы в считанные секунды вернете себе уверенность и сможете, не поведя бровью, продолжать выступление. Человеческий разум удивительно быстр и проворен.

Повторите на практике этот процесс, создавая небольшие кризисные ситуации. В будущем, если случится кризис большего масштаба, вы не растеряетесь и с честью из него выйдете. Вновь обретенные навыки станут вашей второй натурой. Используйте техники визуализации, рассмотренные в главе 5.

Вы могли отработать это во время встреч. Представьте, что вы не вполне удовлетворены ответом, который только что дали, и внутренний критик активно напоминает вам об этом. В то время как остальная часть группы ненадолго отвлекается на разговоры, быстренько выполните вышеприведенное упражнение, прежде чем снова заговорите.

День выступления: вхождение в зону

Единственная наиболее важная директива для успешного выступления крайне проста: сделайте так, чтобы оно было *о НИХ*, а не о вас. Как только вы начинаете беспокоиться о себе — задаваться вопросом, как у вас получается, хорошо ли вы только

что выразили свою мысль, то можете легко спровоцировать всплеск самокритики. Если вместо этого проявлять интерес и беспокойство по поводу своей аудитории, то тем самым вы отведете непосредственно от себя фокус всеобщего внимания, снимете чувство неловкости и обретете состояние доброжелательности, которое будет по достоинству оценено вашей аудиторией. Используйте любой из инструментов, которые мы изучили в главах 4 и 5, чтобы войти в состояние доброжелательности, сохранить его в себе или возвращаться к нему всякий раз, когда это необходимо.

Немного практики: инструкция в день выступления

- ◆ Постарайтесь, если сможете, приехать пораньше; пройдите на сцену, чтобы визуализировать будущее выступление и привыкнуть к обстановке.
- ◆ Попросите выделить вам на несколько минут небольшую комнату. Используя внутренние инструменты, такие как визуализация, войдите в состояние уверенности и теплоты.
- ◆ Непосредственно перед вступлением выдержите паузу. Встаньте перед аудиторией, сосчитайте до трех и только потом начинайте говорить.
- ◆ Во время выступления следует *ожидать*, что что-то пойдет не так, как было запланировано: произойдет внешний сбой (отключение электричества и т.д.) либо вы сами допустите какой-нибудь ляп.
- ◆ Используйте методику корректировки по ходу выступления, которую мы только что изучили. Отнеситесь к своим оплошностям философски, и пусть аудитория «проглотит» небольшой сбой или ошибку как шутку.
- ◆ На протяжении всего выступления не забывайте делать осмысленные паузы, дышать и периодически замедлять темп речи.
- ◆ Закончив выступление, не покидайте сцену. Задержитесь ненадолго.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- У вашей презентации должен быть один главный, простой,

совершенно ясный основной мотив, подкрепленный тремя-пятью ключевыми позициями.

- Каждая ключевая позиция должна сопровождаться занимательной историей, интересными статистическими данными, конкретным примером или яркой метафорой.
- Сделайте свою презентацию краткой и интересной. Следите за ценностью и смыслом каждой произносимой фразы.
- Постарайтесь прибыть пораньше; пройдите на сцену, проведите краткую визуализацию.
- Используйте широкую, устойчивую стойку и займите на сцене как можно больше места. Ограничьте число ненужных жестов, которые отвлекают внимание аудитории.
- Говорите с людьми так, будто делитесь с ними секретом, сообщаете что-то особенное и очень важное.
- В необходимые моменты улыбайтесь и придавайте теплоту своему голосу.
- Сохраняйте зрительный контакт из расчета одной-двух секунд на человека.
- Делайте частые осмысленные паузы, чтобы продемонстрировать уверенность и внести в свое выступление элемент драмы, а также дать себе возможность отдышаться.

12

Харизма в критических ситуациях

ХАРИЗМА ОСОБЕННО ЭФФЕКТИВНА в периоды неопределенности или кризиса. «Харизматичные лидеры в суровые и беспокойные времена ценятся еще больше», — сказал мне профессор кафедры психологии Гарвардского университета Омар Султан Хак.

Во времена кризиса добиться харизматического восприятия проще, потому что люди, оказавшиеся в чрезвычайной ситуации, легче поддаются магнетизму лидера; они становятся «изголодавшимися по харизме». Вспомните, как Уинстон Черчилль смог поднять моральный дух Англии и вдохновил ее народ выстоять в то время, когда пала материковая Европа; как Наполеон повел за собой Францию, закрученную вихрем революции; или как Махатма Ганди указал многострадальному народу путь к независимости в непростой период формирования национального самосознания. Все это яркие примеры того, как люди, которые в ответ на кризис реагируют смело и решительно, будут неизбежно восприняты как харизматичные личности.

Если вы оказались в критической ситуации, то знайте, что это прежде всего шанс обрести харизму. Но только в том случае, если им правильно распорядиться. В данной главе показано, как этого добиться.

Во-первых, что бы ни случилось, постарайтесь сохранить в себе хоть каплю хладнокровия. Большинство харизматичных лидеров известны своей способностью сохранить (или, по крайней мере, проявлять внешне) спокойствие даже на фоне весьма бурных событий. Как вы уже хорошо знаете, волнение оказывает влияние на ваше самочувствие, на ваши действия и на то, как вас воспринимают и как на вас реагируют со стороны. Зачастую оно сразу же проявляется в языке вашего тела.

Если вы — руководитель, то в обычные времена язык вашего

тела проявляется в эффекте домино. В сложные периоды такой эффект лишь усиливается, потому что кризис ставит лидеров в центр всеобщего внимания, и люди с тревогой следят за каждым их движением. Все находятся в состоянии стресса и постоянной тревоги; активизируются основные, самые примитивные функции головного мозга, и все это приводит к тому, что люди начинают реагировать на язык вашего тела намного сильнее, чем на произносимые слова. Он приобретет еще больший эмоционально-заразительный эффект, чем обычно. Для вас становится особенно важно поддерживать нужное душевное состояние, чтобы вы могли демонстрировать правильный язык тела. Чтобы сохранить хладнокровие, используйте все внутренние инструменты — вот где они раскроются по-настоящему. Я особенно рекомендую следующие методы.

- Почаще проверяйте свое физическое состояние — ради собственной же пользы (оно напрямую затрагивает вашу психологию) и в немалой степени ради других людей (которые моментально выхватят малейшие изменения в вашем внешнем виде и передадут свои впечатления «по цепочке»).
- Научитесь контролировать внутренний негатив: обуздайте свои эмоции, не драматизируйте ситуацию и нейтрализуйте отрицательное восприятие, которое может переполнять ваш разум.
- Переосмыслите реальность до той степени, которую посчитаете необходимой. Чтобы выйти из пессимистического состояния, отыщите несколько различных способов взглянуть на ситуацию с позитивной стороны.
- Чтобы поддержать себя в правильном состоянии, используйте визуализацию. Например, для уменьшения волнений может оказаться полезной методика делегирования полномочий.

Обращайтесь как можно чаще к контрольному списку корректив, вносимых по ходу развития ситуации (см. главу 11), с помощью которого вы поэтапно управляете критическими моментами. Тренируйтесь на примере не очень сложных ситуаций, чтобы в случае серьезного кризиса не спастись и подойти к его решению во всеоружии.

Во-вторых, выражайте высокие ожидания. Иногда даже отнести человека к определенной категории, в которой ему приятно себя ощущать, вполне достаточно, чтобы добиться желаемой цели. Так, услышав, что их теперь считают активными

участницами благотворительной кампании, домохозяйки Нью-Хейвена передали сборщику пожертвований из Ассоциации больных рассеянным склерозом гораздо больше денег, чем когда-либо прежде. Иными словами, простое осознание своего нового и, с их точки зрения, весьма важного статуса заставило этих женщин действовать в соответствии с тем, как их воспринимают в обществе.

После анализа результатов более чем трех десятков исследований харизматичного лидерства профессор Роберт Хауз из Школы бизнеса Уортона пришел к выводу, что «ожидание высоких результатов» от людей в сочетании с «высокой степенью уверенности» в их способности оправдать эти надежды является признаком харизматичного лидерства.

Думайте о людях, на которых вы хотите оказать воздействие своей харизмой. Каким критериям, согласно вашим представлениям, они должны соответствовать? Выразите это ожидание, как будто вы абсолютно уверены, что они могут соответствовать таким стандартам. А еще лучше — действуйте так, будто эти люди уже им соответствуют.

В-третьих, отчетливое видение. Видение — это то, что придаст вашей харизме стойкость, когда критический период закончится. Вспомните о Нельсоне Манделе, чье видение единства и модернизма оказалось настолько сильным, что спустя многие годы после падения апартеида и даже после окончания срока его президентства в ЮАР он продолжал восприниматься как межнациональный лидер для всей Южной Африки, имеющий весьма влиятельный голос в международной политике.

Есть и другой пример. Джордж Буш-старший, действия которого, согласно проведенным опросам, во время Войны в Заливе получили одобрение 90% американцев, на следующий год провалил президентскую гонку. Его харизма резко усилилась во время кризиса в Персидском заливе, но он (по его же собственным словам) пренебрег «такой штукой, как видение».

Если вы хотите стать харизматичным, ваше видение должно ярко иллюстрировать различие между тем, как обстоят дела сейчас, в данный момент, и как все может измениться в будущем. Харизматичные лидеры часто указывают на недостатки или пороки существующего положения вещей, противопоставляя эту не слишком радужную картинку великолепному будущему, а затем показывают, как они намерены этого добиться. Даже продавцы заинтересованы в наличии определенного дефицита у своих потенциальных клиентов (который, естественно, будет устранен покупкой их товаров или услуг).

Наличия одного только видения недостаточно; вы должны быть также в состоянии передать его окружающим. Используйте инструменты, которые мы изучили в предыдущей главе, чтобы составить харизматическое послание и транслировать его наиболее харизматичным способом.

Как только вы сформулировали свое видение, будьте смелы и решительны.

В 1814 г. Наполеон, разгромленный и униженный, был осужден и сослан на остров Эльбу. Человек, который еще совсем недавно вел за собой победоносную французскую армию и короновал себя императором, был теперь жив только потому, что не смог совершить самоубийство. В последние дни февраля 1815 г. Наполеон бежал с острова и прибыл к берегам Франции. Однако он не имел ни власти, ни денег и потерпел унижительное поражение.

И все же сила его вдохновляющей харизмы снова привлекла к нему людей. Демонстрируя полную уверенность в своих силах, Наполеон вернул себе власть. Он дал людям ни с чем не сравнимое видение страны, свободной от столь ненавистного им правящего класса.

У него не было ничего, кроме видения и харизмы, но этого оказалось достаточно. Происходило невероятное: хотя у него не было денег, чтобы платить жалованье солдатам, и даже необходимого количества пищи, чтобы их прокормить, Наполеон все-таки собрал армию и объявил о своих притязаниях на трон.

Французский суд пришел в негодование. Маршалу Нею приказали выступить навстречу и разбить негодяя раз и навсегда. В день отъезда Ней сделал публичное заявление в суде и пообещал «привезти узурпатора в клетке». Затем он отправился из Парижа во главе королевских армий навстречу Наполеону, который шел к столице с намного уступающими по численности силами. На рассвете 7 марта две армии встретились.

На одной стороне стояли мощные французские полки, на другой — довольно скудные силы Бонапарта. Наполеон явился в одиночестве, без сопровождения. Он пересек условный рубеж и, находясь на расстоянии выстрела, остановился перед войсками, которыми когда-то командовал. Потом он крикнул: «Вот и я. Неужели вы хотите убить своего императора? Что ж, тогда вперед».

Солдаты, которых переполняли эмоции, ответили восторженными криками: «Да здравствует император!» — и дружно перешли на его сторону. Ней тоже отказался от своей миссии и присоединился к Наполеону, после чего обе армии двинулись маршем на Париж.

Исследования неизменно показывают, что в критические периоды люди инстинктивно обращаются к тем, кто смел, уверен в себе и решителен. Кризис создает неуверенность, которая порождает тревогу, и люди будут цепляться за того, кто, по их ощущениям, ее уменьшает. Вот почему вера, пронизательность и власть обладают такой силой в трудные, критические времена.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Харизма особенно эффективна в критических ситуациях.
- Сохраните спокойное, уверенное внутреннее состояние, чтобы добиться позитивного эмоционального эффекта.
- Выражайте высокие ожидания в отношении окружающих и говорите им о своей полной уверенности в том, что они не подведут и не ударят в грязь лицом.
- Сформулируйте смелое видение, продемонстрируйте уверенность в своих способностях его осознать и действуйте решительно, чтобы этого добиться.

13

Харизматическая жизнь

Адекватный ответ на вызов

КОГДА ЛЮДИ УЗНАЮТ о том, чем я зарабатываю себе на жизнь, то часто спрашивают, не приходится ли мне проводить бóльшую часть времени с выдающимися занудами. А я отвечаю: «На самом деле многие из моих клиентов — весьма успешные и харизматичные руководители, которые приезжают ко мне не только для того, чтобы поднять уровень харизмы, но и узнать, как управлять результатами подобного процесса».

И тогда я замечаю на лицах окружающих откровенное изумление.

Да, это просто здорово, когда у человека есть харизма. Она действительно сделает вас более властными, убедительными и вдохновляющими. Люди будут любить вас, доверять вам, и им захочется находиться в вашем ближнем круге. Но у этого качества есть и обратная сторона. Любые виды харизмы даются не просто так; реальная «цена» зависит от стиля, который вы выбираете. В заключительной главе вы изучите несколько потенциальных побочных эффектов харизмы и научитесь их контролировать.

Предмет восхищения и зависти в одном лице

Становясь все более и более магнетически притягательными, вы постепенно начинаете замечать, что вызываете и восхищение, и зависть. Если вы — руководитель и ваша команда добивается успеха, то лавры победителя, естественно, перейдут к вам. Именно *ваше* имя запомнит руководство, а *ваши* заслуги и *ваше* лицо будет для них ассоциироваться с тем или иным достижением. Все это, конечно, великолепно. Но только до тех пор, пока окружающие не начнут испытывать по отношению к вам обиду, зависть или даже негодование. В лучшем случае

такие чувства вызовут их отчуждение, а в худшем они попытаются вам навредить.

Вы окажетесь перед необходимостью немного «приглушить» свою харизму, чтобы ограничить ревность и негодование, которое по отношению к вам могут испытывать некоторые люди. При этом у вас есть три варианта: отказаться от славы, преуменьшить ее или кому-то отдать.

Отказ от славы означает попытку держаться в тени, чтобы минимизировать получаемую извне похвалу. Вы можете слегка «разбавить» свою радость путем некоторого самоосуждения, преуменьшая тем самым свои заслуги. Но мы убедились, что это может возыметь неприятные последствия, поскольку вы тем самым противоречите своим почитателям и заставляете их чувствовать себя неправыми.

Преуменьшение славы означает выдвижение на передний план вклада и заслуг других людей. Это довольно эффективно и даст вам дополнительный «бонус» за скромность. Можно высказать что-то незатейливое вроде: «Спасибо! Нам действительно повезло, что Сьюзен так здорово рассчитала все финансовые показатели, а Билл предложил отличное дизайнерское решение». Но иногда, невзирая даже на такой ход с вашей стороны, некоторые люди по-прежнему будут вам завидовать, обижаться на вас или негодовать по поводу вашей успешности. Возможно, вам придется сделать еще один шаг и... отдать славу.

Президент крупного международного банка попросил, чтобы я провела занятия с командой его топ-менеджеров. Нэнси, занимающая пост старшего управляющего, была весьма харизматичной персоной. Она руководила юго-западным филиалом банка. Фактически Нэнси была настолько успешной, что президент попросил Кевина, ветерана банковского дела и одного из ее коллег по отрасли, направить к ней свою команду. Этим людям предстояло научиться тому, как Нэнси управляет своей группой, и перенять ее лучшие методы. Соответственно, команда Кевина прибыла с недельным визитом в штаб-квартиру Нэнси. Девушку очень любили, ею восхищались и очень ценили за выдающуюся работу. Но вскоре она случайно узнала от одного из клиентов, что с того самого момента, как было получено указание президента банка о стажировке, Кевин нелестно отзывался о ней в присутствии своих подчиненных и фактически обливал ее грязью.

«Как мне с этим быть?» — спросила она у меня. Проанализировав ситуацию, я попросила, чтобы Нэнси мысленно поставила себя на место Кевина и попыталась испытать те переживания, во власти которых он может находиться именно

сейчас. «Представьте, что вы проработали в банке много-много лет. И вдруг вам говорят, чтобы вы отправили *свою* команду на учебу к соплячке, у которой несравнимо меньше знаний и опыта, чем у вас. Как бы вы тогда себя почувствовали?»

Возможно, Кевину показалось, что его больше не рассматривают как успешного банковского управленца или, по крайней мере, не столь успешного, как эта менее опытная «выскочка». По-видимому, он ощутил в душе неуверенность от того, что больше не вызывает прежнего восхищения и уважения. Свои негативные чувства Кевин наверняка отождествил с успехами Нэнси, и все это вылилось в негодование.

Я порекомендовала девушке следующее. Единственный способ добиться того, чтобы ее успех не вызывал у Кевина зависти или обиды, состоит в том, чтобы он разглядел в ее достижениях и свои заслуги. Никак не меньше. Я посоветовала ей сделать так, чтобы у Кевина возникло такое ощущение. Но для этого ей нужно было покопаться в памяти и попробовать понять, каким образом он мог поучаствовать в ее нынешнем успехе. Я попросила Нэнси вспомнить о том, чему она, возможно, научилась у Кевина, или о том, какой он в свое время подал ей пример, чем вдохновил. «О, ради всего святого! Разве мне это нужно?!» — ворчала она. «Попробуйте, дело действительно того стоит», — ответила я.

Нэнси пришлось поломать голову, но в конечном счете она кое-что придумала. «Ну хорошо. Помню, как однажды на заседании руководящего состава Алан принялся жаловаться на неудобство и громоздкость новых банковских систем. Кевин тогда нашел довольно удачный способ растолковать Алану, что он неправ, и почти на пальцах объяснил ценность нововведения. Самым главным в его наставлении был правильно выбранный юмористический тон, чтобы смягчить упрек. Попробую зацепиться хотя бы за это».

Я также напомнила Нэнси об эффекте Бенджамин Франклина. Иначе говоря, она могла бы периодически обращаться к Кевину с просьбой поделиться своими мыслями на тот или иной счет. Этим она показала бы ветерану банковского дела, что ценит его мнение, и помогла бы ему вновь завоевать уважение окружающих. Позднее можно было бы опять переговорить с Кевином и рассказать о том влиянии, которое оказало на Нэнси высказанное им когда-то мнение.

Давать людям ощущение неоценимого вклада, участия в ваших успехах — отличный способ предотвратить их возможные обиды, недомолвки и негодование, взамен породив в их душах теплые и хорошие чувства, такие как гордость и лояльность. Подобная техника известна как «метод Клинтон». Во время

своего пребывания на посту президента США Билл Клинтон, как известно, имел обыкновение интересоваться у всех — вплоть до повара и уборщика — мнением по поводу того или иного аспекта внешней политики. Он слушал всегда очень внимательно и в последующих беседах возвращался к высказанному этим человеком мнению. Когда людям кажется, что они тоже в какой-то степени «замешаны» в вашем становлении как политика, удачливого бизнесмена или просто как уважаемого человека, то они чувствуют личную причастность к тому, что вы делаете, и, следовательно, несут определенную ответственность за ваши достижения.

По мере того как вы становитесь все более успешными и заметными в обществе, было бы неплохо регулярно затевать краткую «кампанию по предотвращению зависти окружающих». Но сразу предупреждаю: вы должны испытывать абсолютно искреннее желание говорить именно те вещи, которые задумали. Один из моих клиентов, изучив приведенную ниже последовательность, воскликнул: «Грандиозно! Коротко и ясно! С этого момента я могу вызывать у людей ощущение, что забочусь о них, хотя фактически я их не люблю, ведь так?» Не так. Во-первых, как вы уже знаете, если вы не будете подразумевать то, о чем говорите, люди интуитивно это поймут. У них сложится четкое ощущение, что им говорят неправду. Во-вторых, высказывание того, во что мы сами не верим, приводит к внутреннему конфликту, когнитивному диссонансу, который истощает наши ресурсы, отвлекает внимание и тем самым мешает добиваться поставленной цели. Неискренность совершенно не стоит тех потерь, которые она влечет за собой.

С учетом вышесказанного вспомните о десятках людей, которые могут иметь значение для вашей карьеры. Обратитесь к ним по телефону или электронной почте, используя следующую методику, направленную на предотвращения зависти.

Объяснение. Придумайте небольшое объяснение для своего обращения, чтобы оно не выглядело слишком уж неожиданным: «На днях я беседовал со Сью, и тут всплыло ваше имя», или: «Боб своим рассказом напомнил мне о вас и том времени, когда...» Когда я провожу занятия со своими клиентами, то рекомендую им в качестве такого объяснения использовать наш сеанс занятий. В конце концов, я ведь и в самом деле попросила, чтобы они думали о людях, которые в той или иной степени важны для их карьеры. Таким образом, мои клиенты могут совершенно искренне сказать: «Я занималась со своим тренером, когда вдруг вспомнила о вас».

Оценка. Благодарите человека за то, что он для вас сделал. Вы можете выразить ему признательность за то, что он потратил время, чтобы увидеться с вами. Сделайте это при личной встрече либо по телефону, тем более если вы говорили с ними впервые или если разговор длился достаточно долго. Вы можете также с благодарностью принять хороший совет или интересную информацию, которую кто-то вам передал.

Признательность. Покажите, как этот человек вам помог. Признайте затраченные им усилия: «Я знаю, вы не обязаны были это делать...», или: «Вам, видимо, пришлось выбиться из своего привычного графика, чтобы...».

Воздействие. Дайте знать о том положительном влиянии, которое этот человек на вас оказал. Какие его поступки или слова заставили вас измениться к лучшему? Что вы теперь делаете или говорите по-другому, вдохновленные его примером? Как изменились ваша жизнь или манера поведения? Расскажите ему о тех переменах, которые с вами произошли; сделайте это ярко и эмоционально. Людям нравится ощущать собственную значимость.

Ответственность. Последовательность «Объяснение—Оценка—Признательность—Воздействие—Ответственность» неизменно порождает чувство ответственности. Оно вызывает у людей определенную заинтересованность в вашем успехе. Оцените их заслуги по максимуму. Заставьте почувствовать, что ваш успех в какой-то мере принадлежит и им. Не умаляйте заслуг других людей, даже наоборот, можно их немного преувеличить. Тогда окружающие волей-неволей захотят быть в вашем окружении, чувствуя потребность помогать вам и дальше преуспевать.

Зависть и обида — это проблема, с которой сталкиваются главным образом люди с «авторитарными» стилями харизмы, такими как властная и вдохновляющая. Поэтому если вам хочется продемонстрировать именно такие стили, то стоит регулярно отрабатывать вышеприведенную последовательность (объяснение — оценка — признательность — воздействие — ответственность). Один раз в месяц напоминайте себе (внося соответствующие памятки в свой календарь) о том, что нужно обратиться к тем или иным людям. При таком общении вы можете лишней раз отработать последовательность ООПВО, попросить их поделиться мнением на тот или иной счет, высказать свои комментарии или рассказать о том влиянии, которое они на вас оказали.

А вот пример электронного послания, составленного с учетом вышеприведенной последовательности, которое недавно отправил один из моих клиентов:

«Дэн!

Недавно я вспомнил о вас, когда меня спросили, кто оказал влияние на мою работу и карьеру. Не знаю, рассказывал ли я когда-нибудь, как многому научился у вас при работе над финансовым проектом. Всегда буду помнить то, как вы мастерски ответили на тот отнюдь не дружественный телефонный звонок и какое тогда продемонстрировали спокойствие. Это научило меня тому, что можно и нужно сохранять самообладание, что бы там ни наговорил тебе клиент. И сейчас, когда я чувствую, что теряю терпение во время очередного телефонного разговора, то часто напоминаю себе: “Эй, вспомни-ка лучше, как Дэн разговаривал с разбушевавшимся клиентом!”

Да, и вот еще: а какой замечательный совет вы мне дали в области стратегического ценообразования! Я пользуюсь им до сих пор. Фактически он сыграл ключевую роль в успешной реализации самого крупного предложения нашего отдела в этом году.

В общем, мне хочется искренне поблагодарить вас за все. Хотя, возможно, вы этого и не осознаете, но вы оказали на меня большое влияние, поэтому в любых моих будущих успехах будет частица и ваших заслуг!

Всего наилучшего,
Джим»

Люди могут раскрыть вам слишком много

Когда я впервые занялась тренингом бизнес-руководителей, то добивалась цели просто за счет улучшения навыков их коммуникации. Я знакомила их с практическими, специализированными методиками, которые они могли смело применять, слегка корректировать и изобретать на их основе свои собственные. Во время процесса обучения между нами формировалась сильная интеллектуальная связь. Это было весьма комфортное состояние для всех участников, которое делало тренировку не только полезной, но и успешной.

Но постепенно, поэкспериментировав с внутренними навыками, которые вы уже изучили в предыдущих главах, я обнаружила, что в дополнение к интеллектуальной связи во время таких сеансов формируется и сильное эмоциональное притяжение.

Иногда они объединяются, образуя одну сверхпрочную связь. По описанию одного из клиентов, возникает такое ощущение, будто я создала вокруг них некое силовое поле, контейнер, в пределах которого происходит что-то непонятное, похожее на волшебство. Именно тогда я и начала замечать странное явление.

В тот момент происходящее и в самом деле казалось нереальным, это была какая-то высшая точка, своего рода «кайф» и для моих клиентов, и для меня самой. Они добросовестно выполняли все мои указания, проделывали массу работы, обретая глубокое понимание и неожиданные прозрения по поводу собственных возможностей. Их тянуло на откровенность, и они рассказывали мне массу интересного не только о своей работе, но и сугубо личные вещи. Я зачастую удивлялась тому, насколько сильно они способны раскрыться, но вместе с тем была увлечена их прогрессом, превосходившим наши самые смелые первоначальные ожидания.

И все же не раз происходило так, что те самые клиенты, которые сделали для себя массу откровений и потом чуть ли не с ужасом и крайним удивлением взирали на это со стороны, бесследно исчезали из моего поля зрения. Я никак не могла понять почему. Достигнув подобной экстраординарной глубины и добившись такого прогресса всего за один сеанс, они, как я предполагала, должны непременно вернуться. Вернуться, чтобы продолжить процесс увлекательного познания. Описав ситуацию умудренному опыту инструктору, я поняла, в чем состоит моя ошибка.

Мой коллега Илай, тоже бизнес-тренер, в свое время много лет прослужил офицером в израильской армии. «Конечно, они бесследно исчезают, — сказал он мне. — А куда им деваться? Стыд заставляет их отпрянуть, отойти прочь. Во время сеанса вы создали такое мощное силовое поле, что происходящее *действительно* кажется им похожим на волшебство, и они взмывают ввысь, словно опьяненные. В таком совершенно новом для себя состоянии ваши клиенты изливают душу и раскрываются намного сильнее, чем обычно, и добиваются намного большего».

Я впала в отчаяние, когда поняла, насколько точно он мне все объяснил. Илай продолжал: «Несколько часов спустя или на следующее утро, когда они выйдут из транса, проснется их самолюбие. Эти люди поймут, что с ними произошло и сколько всего они нарасказали, и начнут причитать: “О, что же мы наделали?”»

Илай сравнил это с утренним пробуждением после бурной пьяной ночи, когда человек со стыдом осознает, что натворил,

поддавшись чьему-то дурному влиянию. В заключение мой коллега напутствовал меня: «Никогда не заставляйте людей погружаться в себя глубже и раскрываться больше, чем они сами этого хотят. *Ваша* задача состоит как раз в том, чтобы они не достигли той невидимой “высшей точки” и не раскрылись в большей степени, чем это необходимо».

С годами я поняла, что ощущение безопасного убежища может иметь и другие побочные эффекты. Иногда люди, сами того не понимая, поскольку чувствуют себя в безопасности и, как им кажется, обладают значительными силами и возможностями, подбираются чересчур близко к их собственным «демонам», к встрече с которыми не готовы. Этот вызов — одна из оборотных сторон доброжелательной или сосредоточенной харизмы.

Помню один весьма необычный сеанс, когда под моим руководством один из клиентов, словно постепенно прозревая, все лучше и лучше узнавал себя. О, вот это был кайф! По словам этого человека, он увидел в себе столько возможностей, что казалось, с его глаз спала пелена, и он ощутил необычайный подъем, словно родился заново. Я подумала: «Вот где настоящий триумф!» и, дав ему несколько ценных, с моей точки зрения, наставлений, отправила домой.

Целый месяц от него не было никаких вестей. Я немного встревожилась, но предположила, что, скорее всего, он не теряет времени даром и занимается отработкой полученных навыков. Когда мой клиент наконец позвонил, то рассказал, что случилось: «Вы даже представить себе не можете, какое влияние оказало на меня наше с вами получасовое занятие! Я больше недели не выходил из собственной квартиры. За этот небольшой срок весь мой привычный мир изменился. Он был перевернут вверх дном».

Да, он все-таки вернулся, возродился, словно птица феникс, восставшая из пепла. Его последующее устойчивое продвижение по службе — неизменный для этого человека повод благодарить меня по сей день. *Но нам просто повезло.* Я бессознательно подвела его к невидимому рубежу, за которым могла поджидать либо опасность, либо удача, и при этом не держала крепко за руку. Он был свободен в своем выборе. Словом, пан или пропал!

С тех пор под руководством более мудрых наставников я научилась не поддаваться тому волшебному чувству, которое может создать харизма, и вовремя нажимать на тормоза, чтобы комфорт моих клиентов создавался постепенно, не за один, а хотя бы за несколько сеансов.

Нелегко, однако, пытаться осадить людей в разгар подобных переживаний, не оставив в их душе чувства обиды и отверженности. Вот несколько подходов для «мягкой посадки»,

которые стоит попробовать.

1. Сосредоточьтесь. Как только собеседник начинает с вами делиться сокровенным, мысленно спросите себя: «А не пожалеет ли он завтра о сказанном сегодня?»
2. Как только вы услышите, что собеседник заводит речь о том, о чем, по вашему мнению, может потом пожалеть, прервите его, начав свою аналогичную историю. Это *тот самый случай*, когда перебить собеседника просто необходимо. В идеале можно было бы рассказать о случае, который произошел лично с вами. Если вспомните интересный эпизод из жизни близкого вам человека — тоже неплохо. В принципе, приемлем и вариант, когда вы расскажете о случае, о котором узнали от третьих лиц. Подобный шаг помогает достичь трех целей: во-первых, это вынуждает собеседника сделать паузу, прерывает его монолог и дает возможность замедлить или застопорить процесс личных откровений; во-вторых, ему приходится выслушать, что нечто подобное тому, чем он только что поделился, случалось с кем-то еще. В результате подобного переключения ролей у собеседника появляется возможность услышать, насколько разоблачительными являются его собственные откровения. Это позволит ему решить, почувствует ли он себя комфортнее, если продолжит в том же духе.

И, наконец, это поможет вашему клиенту в тот момент, когда он пройдет невидимую «высшую точку». Если все-таки в нем разыграет самолюбие и внутренний голос заклеит его позором за то, что так разоткровенничался, то ваш собеседник вполне может уцепиться за то, что человек, которому он изливает душу, тоже рассказал нечто подобное.

3. Если уже поздно и ваш собеседник зашел слишком далеко, покажите ему, что вы рассматриваете его откровения в контексте всего, что вы о нем знаете; что независимо от его признаний они представляют собой лишь часть намного более широкой картины, содержащей массу деталей, которыми он вполне может гордиться. Скажите что-нибудь вроде: «Ничего себе, я никогда бы и не подумал, что у вас такой синдром обманщика, тем более на фоне ваших многочисленных достоинств».
4. Вы можете также попробовать вызвать у него чувство восхищения тем, что он поделился с вами и столько всего рассказал. Помните: в первую очередь вы стремитесь не допустить, чтобы у вашего собеседника возникло

ощущение стыда, и здесь одно из лучших средств — восхищение. Например: «А вы, однако, смелый человек, раз копнули столь глубоко. Это, признаться, производит впечатление!»

Предположим, вы знакомитесь с клиентом. Встреча начинается просто великолепно: вы явно пришли к нему по душе и включаете на полную мощность сосредоточенную или доброжелательную харизму. Вы чувствуете, как общение становится все более комфортным, а клиент все чаще и чаще делится с вами своими планами относительно компании и объясняет, где больше всего рассчитывает на вашу помощь. Пока все в порядке.

Встреча идет своим чередом, и тут клиент вдруг признается, как ему хорошо и комфортно в вашем обществе. А потом начинает делиться своими сугубо личными мыслями и представлениями — например, о том, как обстоят дела в его компании, как там ему работается. Он изливает вам свои чаяния, мечты о будущем и даже опасения.

Ваша задача — слушать внимательно и следить за каждой произносимой фразой. Используя один из указанных выше методов, нужно постараться прервать этот словесный поток в тот момент, когда вы решите, что потенциальная обратная реакция на эти откровения нанесет клиенту слишком большой ущерб.

Когда вы полностью включаете свою харизму, то создаете вокруг себя своего рода область искаженной реальности. Это немного похоже на гипноз; люди могут войти в измененное состояние прямо в вашем присутствии. И так же, как гипнотизер должен позаботиться о надлежащем выведении пациентов из транса, вы тоже обязаны принять соответствующие меры. Вы ведь подвергаете людей чарам своего присутствия, так помогите же им спокойно и без потерь выйти из такого измененного состояния!

Вы находитесь в центре всеобщего внимания и занимаете более высокое общественное положение

У знаменитостей и президентов крупных корпораций есть кое-что общее: они всегда на виду. Знают ли они об этом или нет, нравится ли им это или нет, но такие люди почти всегда находятся в фокусе чьего-то внимания, за ними всегда кто-то наблюдает. Это еще один возможный побочный эффект использования властного и воодушевляющего стилей харизмы.

Автор книг в области бизнеса Маршалл Голдсмит сказал мне,

что многих президентов и генеральных директоров беспокоит тот прессинг, под которым они пребывают ежедневно и который обязывает их стремиться выставлять себя только в лучшем свете. «Для них это всегда шоу. Они должны продемонстрировать харизму, даже наблюдая самую скучную презентацию в PowerPoint, потому что взоры всех присутствующих прикованы к ним не меньше (а может быть, даже больше), чем к выступающему».

Поскольку всегда создается впечатление, что харизматичные люди наделены некими дополнительными полномочиями или возможностями, от них мы, как правило, ожидаем больше, чем от других людей. Мы ждем от них успехов, и нас не удовлетворяют, а тем более не впечатляют хорошие, но не выдающиеся результаты.

Если эффективность харизматичных людей недостаточно высока, то критика в их адрес может оказаться намного более серьезной и острой, чем когда речь идет об обычном человеке. В ответ на вопрос о том, что происходит с неудавшимися харизматиками в мире бизнеса, профессор Гарвардского университета Ракеш Хурана говорит: «Мы поступаем так, как и всегда поступали с мессиями-неудачниками: изводим их и выставляем на всеобщее посмешище».

У Дж. Вустера, президента небольшой кинокомпании в Лос-Анджелесе, обычно такой непринужденный вид, что в моем понимании это последний человек, который бы почувствовал хотя бы малейший дискомфорт, оказавшись в центре всеобщего внимания. И все же, когда я упомянула об этой проблеме, он сразу понял, что именно я имела в виду: «Этот прессинг, заставляющий превзойти самого себя, зачастую изводит многих харизматичных людей. Мы не позволяем себе оставаться в тени, и никто из нас не может жить обычной жизнью».

И каков тогда ответ? Он очень прост: оставаться человеком. Это означает и *принимать* человеческие качества, и *демонстрировать* их. Иными словами, соглашаться с наличием каких-то слабостей и (вдохните!) выставлять на всеобщее обозрение свои недостатки, т.е. демонстрировать собственную уязвимость! Я знаю, что даже сама мысль об этом способна доставить массу дискомфорта. И все же обещаю вам: идея того стоит. Хейес Бернارد (харизматичный президент Paramount Equity) как-то сказал мне, что «руководители, которые очень понятны и уязвимы, по сути, весьма харизматичные люди». Вспомните Фрэнка Синатру и Сэма Уолтона, которые выпячивали свои недостатки, прежде чем выйти на публику.

Идея о том, что привлечение внимания к собственным слабостям в конечном счете усилит ваше влияние, может

показаться противоестественной. Но уязвимость и человечность во многом сближают вас с окружающими и помогают избежать отчуждения, особенно если благодаря харизме вы производите впечатление эдакого «сверхчеловека». Если бы у Супермена не было недостатков очеловечившего его Кларка Кента, то он стал бы намного менее приятным типом, и мы бы не смогли ассоциировать себя с таким монстром.

Когда Майкл Джордан перешел из баскетбола в бейсбол, уровень его популярности по-прежнему оставался очень высоким несмотря на довольно скромные результаты в новом для него виде спорта. Журналисты отмечали, что большинство людей испытывали даже более сильные чувства к этому человеку во время его бейсбольной карьеры, — частично потому, что он теперь уже не казался прежним «сверхчеловеком». Сам Джордан говорил, что бейсбол в какой-то степени опустил его на землю и приблизил к обычным людям.

То же самое правило соблюдается и в бизнесе. Мы должны быть в состоянии ассоциировать себя со своими харизматичными бизнес-лидерами. Исследования показали, что воспринимаемое сходство между сторонником и лидером — ключевой элемент харизматичного руководства, и демонстрация вашей уязвимости, ваших слабых сторон может дать другим нечто такое, с чем им можно себя ассоциировать, — то, что, согласно их ощущениям, вас объединяет. Кроме того, по мере того как люди привыкают наблюдать вашу «человеческую» сторону, они постепенно отказываются от ряда завышенных ожиданий.

Сознательное решение показать свои слабости было критическим, поворотным моментом в карьере Билла Клинтона. Всего за пять месяцев до президентских выборов 1992 г. результаты опросов потенциальных избирателей показали, что по рейтингу Клинтон намного отставал и от Джорджа Буша, и от Росса Перо. Политические комментаторы были настолько убеждены в его грядущем провале на выборах, что объявили Клинтона «неудачником». Понимая, что избиратели не ощущают с ним должной связи, советники Клинтона предложили нестандартный ход: вместо того чтобы ставить во главу угла сильные стороны, он должен был попытаться наладить связь с избирателями за счет своих слабостей.

И команда Клинтона начала всеобщую кампанию под кодовым названием «Манхэттенский проект», в которой был сделан упор на беспокойное детство Билла и его непростую семейную ситуацию. Хотя члены предвыборного штаба Буша называли этот шаг «странным» и даже «дурацким», команда Клинтона продолжала добиваться своего, и — о чудо! — всего через *один месяц* процент потенциальных избирателей Клинтона взлетел с

33 до 77!

Вероятно, вы захотите проявить осмотрительность при выборе того, с кем, как и в каком контексте демонстрировать свои человеческие качества. Учитывайте также и окружающую обстановку, не пытайтесь показать свои слабости в самый серьезный и ответственный момент. Вместо этого тренируйте эти качества в обстановке, когда на кону стоит не так уж много.

Немного практики: демонстрация слабостей

Подумайте о трех-четырех разговорах, в которых вам вскоре предстоит участвовать. Выберите из них один-два менее важных. Теперь отыщите в себе какой-нибудь незначительный недостаток, о котором вы могли бы рассказать собеседнику. Не нужно раскрываться полностью! Вполне подойдут какие-нибудь опасения, колебания или беспокойства по тому или иному поводу. Вы могли бы, например, поведать, что обычно переживаете по поводу допущенных оплошностей, или посетовать на то, что не довели до конца какое-то свое начинание.

Перед беседой проведите визуализацию сострадания и передачу ответственности применительно к результату данного упражнения. Это направит язык вашего тела в правильное русло и предотвратит чрезмерное беспокойство. Хотя вы все-таки должны *быть готовы* к дискомфорту — ведь он неразрывно связан с уязвимостью.

Вот несколько хороших способов, которые позволят вам проще делиться своими переживаниями во время беседы:

- ◆ «Знаете, я должен сказать вам...» или «Должен признаться...» — неплохие преамбулы.
- ◆ Подготовьте почву и скажите, например: «Откровенно говоря, я немного озабочен тем, что мне предстоит сказать, но...»
- ◆ Вы можете также попросить собеседника, чтобы тот сохранил ваш разговор в тайне. Вы не только почувствуете себя в большей безопасности, но и заставите своих собеседников сильнее дорожить этим моментом откровенности. Можете не сомневаться: люди обожают разного рода тайны.

Сразу же после посвящения собеседника в свои слабости проведите еще один сеанс передачи ответственности. Это поможет вашему мозгу хотя бы частично обрести комфорт, связывая процесс добровольного самообличения с приятными

ощущениями, которые часто несет с собой передача ответственности.

Вообще, признание собственных слабых сторон может доставить массу хлопот. Но у вас в распоряжении теперь есть все инструменты, которые необходимы, чтобы с ними справиться. И подобные откровения все-таки стоит делать, потому что вы обретаете замечательный навык. Уже сейчас нетрудно заметить, что те небольшие слабости и недостатки, о которых вы обмолвились в нужный момент, придают ощущение более тесной связи при общении с другими людьми.

Если вы хотите усовершенствовать технику «уязвимости», обратите внимание на следующее: дело не только в том, что именно вы говорите и чем делитесь с собеседником, но также и в том, *как вы себя чувствуете* в периоды подробных откровений. Некоторые умудряются поделиться сугубо личной и весьма интимной информацией, ничего особенного при этом не ощутив. Иначе говоря, они от нее дистанцируются. Просто излагают факты, как при решении банальной задачи по математике, надежно отгородив свои сердца от малейших волнений.

По мере роста навыков попытайтесь ощутить в себе хотя бы небольшую уязвимость, когда участвуете в чересчур откровенной беседе. Если вы научитесь этим управлять, то намного обогатите собственный язык тела, повысите его эффективность. Небольшая доза уязвимости — вот все, что нужно для ее успешной демонстрации, а инструменты самосострадания из главы 5 намного упростят конечный положительный результат.

Наверху довольно одиноко

Поскольку вас все чаще рассматривают как «звезду», то даже тем, кому вы нравитесь, может оказаться нелегко найти с вами общие точки соприкосновения. Им порой трудно ассоциировать себя с вами. Кроме того, *вы* можете почувствовать, что все сильнее от них отдаляетесь. Когда люди начинают чаще ставить вас на некий пьедестал и видеть в вас что-то особенное, отличное от других, сверхчеловеческое, дело может кончиться тем, что вы почувствуете себя в изоляции.

Это фактически одна из причин, по которой ко мне обращаются президенты корпораций и топ-менеджеры. Эти люди обладают харизмой, но им нужна «система сдержек и противовесов» — надежный совет и обратная связь, которую они больше не получают от окружающих, или по крайней мере, не в

той мере, как бы им хотелось. Я слышала об этом чаще всего от обладателей властной и в меньшей степени — воодушевляющей и сосредоточенной харизмы.

Если вы харизматичны, то чувствуете, что обладаете властью и влиянием над людьми. Их непросто рассматривать как равных себе, и это неизбежно вызывает у вас ощущение одиночества.

Иногда она работает вопреки всему

Артур — хороший друг и истинный «вожак стаи», который везде, где бы ни появился, демонстрирует «обаяние власти», или властную харизму. Нас познакомил общий друг. Он был в курсе, что я занимаюсь исследованием харизмы, поэтому сказал: «Вам обязательно нужно познакомиться с этим парнем». И оказался прав.

В течение многих недель я пользовалась благосклонностью Артура, который дал мне возможность наблюдать его харизму вожака в действии. Однажды мы сидели с ним на террасе ресторана за плотным поздним завтраком; Артур заказал себе «Бенедикт», а мне — яйцо пашот. Внезапно он наклонился ко мне и проговорил: «Знаете, а у харизмы могут быть и побочные эффекты».

Для Артура самая большая опасность состоит в том, что харизма дает ему определенную силу убеждения, даже если он абсолютно неправ. «Я понял одну забавную штуку: если я твердо убежден в собственной правоте, то смогу убедить людей в *чем угодно*. И, если честно, мне не нужно в этом смысле обладать большей правотой, чем они. Просто когда я сочетаю свои логические доводы с эмоциями, страстью и харизмой, то внезапно всем окружающим становится приятно делать то, о чем я говорю».

Артур сказал мне, что научился сознательно сдерживать свою харизму, когда находится вместе со своей командой. Он стремится настроить невидимые «поручни», препятствующие тому, чтобы его непререкаемый авторитет подавлял разумные доводы коллег. Как сказал мне Артур, «я замечал, как убедительно звучит мой голос, каким объективным и искренним кажусь окружающим, хотя на самом деле со временем становится ясно, что все обстоит отнюдь не так. Большое влияние сопряжено с большой ответственностью. И теперь мне намного чаще, чем раньше, приходится пересматривать собственные решения».

По мере того как вы становитесь все более и более харизматичной личностью и многие вещи в вашей жизни явно

упрощаются, вы можете незаметно для себя прийти к мысли о том, что и у других людей все тоже складывается достаточно легко и гладко. Постарайтесь понять, что это далеко не так; ведь у других людей нет присущих только вам харизматических черт характера.

Если для остальных вы — супермен, то такой расклад может повлиять на всю организацию, поскольку люди рассчитывают на ваши особенные качества и предполагают, что у вас всегда все получается. С одной стороны, им может взбрести в голову, что больше не нужно так усердно работать; они могут почувствовать себя свободными от былой ответственности и предаться самоуспокоению. С другой стороны, ваши сотрудники могут стать слишком дерзкими, рискуя там, где раньше на это никогда бы не отважились. Они чувствуют, что если что-нибудь вдруг пойдет не так, то вы, словно по мановению волшебной палочки, все исправите и наладите.

Предупреждение: харизма — мощный инструмент; применяйте его с осторожностью

Люди часто спрашивают меня, могут ли методики, которые они изучают, иметь опасные последствия. Конечно, ведь это очень мощная сила. И здесь действительно есть «темная» сторона. Многие из тех, кто подробно изучал харизму, хотели бы в этом смысле предостеречь новичков.

До 1980-х гг. многие весьма влиятельные мыслители в области лидерства, такие, например, как Питер Друкер, ожесточенно противились как изучению, так и преподаванию харизмы. Друкер часто подчеркивал, что наиболее харизматичными лидерами прошлого столетия были Гитлер, Муссолини, Сталин и Мао Цзэдун.

Харизма — мощная сила, потому что она усиливает способности человека оказывать влияние на других людей. Любое обучение, которое тренирует и укрепляет такие возможности человека, может пойти как на пользу, так и во вред. В контексте поставленных целей обучение харизме, в принципе, не отличается от любого другого обучения навыкам лидерства.

Маршалл Голдсмит сказал мне однажды, что считает харизму таким же активом, как, например, интеллект: «Если вы двигаетесь в правильном направлении, то доберетесь к цели быстрее. Если выберете неправильное направление, то наличие харизмы поможет вам выпутаться. Это достоинство, но не страховой полис. Многие ли харизматичные лидеры терпят

неудачу? Да сколько угодно! Точно так же, как и многие интеллектуальные лидеры. Но ошибка, провал и неудача отнюдь не свидетельствуют о “неправильности” харизмы или интеллекта».

Острый нож тоже можно использовать двояко: с его помощью можно не только излечить, но и навредить. Независимо от того, в чьих руках он окажется — хирурга или преступника, нож не перестанет быть тем же самым ножом. Сами по себе инструменты редко когда хороши или плохи. В этой книге вы получили в свое распоряжение множество методик, и вам предстоит решить, как их использовать. Имеет значение не сама харизма, а то, что для чего вы ее используете.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- У харизмы есть несколько потенциальных «темных» сторон: вы можете стать предметом зависти и обиды со стороны окружающих; собеседники могут чересчур раскрыться перед вами во время общения; окружающие могут причислить вас к более высокой «касте»; плескаясь в лучах собственной харизмы, вы можете ощутить одиночество и затосковать; ваша харизма может сработать вопреки логике.
- Чтобы ослабить зависть и негодование окружающих, применяйте методики преуменьшения или передачи славы. Выделяйте других людей, выдвигайте на передний план тех, кто заслуживает похвалы, вызывайте у них ощущение причастности к вашим достижениям.
- Чтобы помешать собеседникам чрезмерно раскрываться перед вами, особенно когда вы чувствуете, что они потом сами об этом пожалеют, постарайтесь улучшить момент и перебить их монолог собственной занимательной историей на аналогичную тему. Если уже поздно что-либо изменить, помогите им дестигматизировать свои переживания.
- Выставление собственных недостатков делает вас более приятными и близкими окружающим. Им будет легче ассоциировать себя с вами. Кроме того, люди перестанут представлять вас суперменом: всемогущим, всезнающим и во всем правым. Харизма — очень мощный инструмент, но его следует применять осознанно и с большой ответственностью.

Заключение

ЕСЛИ БЫ ВЫ познакомились с Джеймсом в январе 2005 г., то увидели бы кареглазого молодого человека среднего роста и худощавого телосложения. На нем были бы просторный костюм, кремовая рубашка и начищенные до блеска коричневые туфли. Возможно, он немного нерешительно подошел бы к вам и мягко пожал руку. Во время беседы Джеймс говорил бы тихим, ровным голосом, редко задерживая на вас свой взгляд дольше пары секунд. Ощущая дискомфорт от собственного присутствия, он произвел бы впечатление человека молчаливого и сдержанного, даже если на самом деле был чем-то всерьез увлечен.

У Джеймса было немало достоинств: острый ум, глубокая проницательность и много других способностей; к тому он весьма упорно трудился. Обладая харизмой, этот человек представлял бы собой мощную силу в своей компании. В данной же ситуации навыки Джеймса, его преданность делу и достижения никто толком не замечал. Возможно, парня считали «приятным молодым человеком», но он был абсолютно незапоминающейся личностью.

Когда я впервые повстречалась с Джеймсом, то он *не* произвел на меня первого благоприятного впечатления. Несмотря на свой острый ум, Джеймс понятия не имел, как овладеть окружающим пространством. Его обширные технические навыки не помогали ему сделать свое присутствие ощущаемым. И при этом он не осознавал, что его вопросительный тон и возбужденное кивание отнюдь не располагали к себе. Он производил впечатление застенчивого, довольно неуклюжего и нерешительного человека, т.е. по сути был полной противоположностью уверенному и харизматичному лидеру.

Те, кто работал с ним, знали, что такая характеристика не отражает достоинств Джеймса. «Слушайте, мы же *знаем*, что у него большой потенциал, блестящий ум, да еще и целый багаж профессиональных знаний, — сказал мне его руководитель. — Но как бы там ни было, его постоянно игнорируют на совещаниях, обходят вниманием при поощрениях. В общем, не замечают». Джеймс проявлял большое усердие в работе, но по-

прежнему не получал достойного признания своих заслуг. Почему? Ему мешало нехаризматичное впечатление, которое он производил на окружающих, ни больше ни меньше.

Джеймс скептически отнесся к тому, что обучение харизме сможет помочь в его карьере, однако выразил искреннее желание попробовать. Во время первого сеанса мы вместе определили, какие стили харизмы больше всего ему подходят. Джеймс изучил несколько видов визуализации, направленных на усиление теплоты и силы, которые мог опробовать немедленно. Он научился менять свою позу для обретения большей уверенности и узнал, что такое «ощутить пальцы ног». Даже после одного сеанса разница была просто поразительной. Молодой человек уже двигался по-другому, вел себя по-другому и проецировал гораздо больше уверенности, чем раньше. Это был все еще прежний Джеймс, но он нес в себе новую силу.

В последующие недели мы продолжали работать, все шире раскрывая потенциал его харизмы, и Джеймс получал и вербальные, и невербальные инструменты, позволяющие ему укрепить присутствие, силу и теплоту. Джеймс продолжал корректировать и улучшать язык своего тела, позу, голос, манеру речи и навыки харизматичного выступления. Теперь с помощью языка тела он мог отвоевать себе пространство, превратившись наконец в ту самую «большую гориллу», или «приправить» свой голос изрядной долей тепла и силы, сделав его более насыщенным и звучным.

За несколько недель после начала обучения в Джеймсе произошли поразительные перемены. Его коллеги с некоторой опаской, а руководство — с нескрываемым изумлением — взирали на то, как их сотрудник добивается все больших успехов и идет по жизни все более широкой и уверенной поступью. Как позже призналась одна из коллег Джеймса, то, что с ним произошло, они восприняли как «полную метаморфозу».

Спустя три месяца после начала наших тренировок Джеймс размышлял, насколько глубокими оказались эти изменения: «Звезда из области бизнеса, которую вы видите сегодня перед собой, 90 дней назад просто не существовала». Сейчас, где бы ни появился Джеймс, его тут же *замечают*. Когда он выступает на встречах и совещаниях, его слушают. А недавно он написал мне: «Эти методы теперь стали неотъемлемой частью моего характера. Я сжился с ними».

И все-таки для меня очевидно, что харизматическое присутствие, которое Джеймс демонстрирует сейчас, было в нем и раньше, только, будучи не востребовавшимся, оно покоилось где-то очень глубоко. Ему просто понадобилось обрести нужное понимание и овладеть необходимыми навыками, чтобы

«вытащить» из себя это присутствие и свободно им пользоваться. И теперь он с легкостью придает своим деловым отношениям оттенок личного очарования. Точно так же, как необработанный алмаз нуждается в полировке, чтобы показать свой блеск, понадобились кое-какие навыки и практика, чтобы внутренняя суперзвезда Джеймса засияла в полную силу.

Теперь вы знаете, что такое харизма: это манеры и поведение, которые излучают присутствие, силу и теплоту. Это личные качества, которые притягивают окружающих и благодаря которым человека оценивают как способного оказывать эффективное влияние на других. Теперь вам известно, что всему этому можно научиться, и вы получили в свое распоряжение полный набор инструментов, чтобы добиться цели. Вы ознакомились с новыми методиками и способами существования. Теперь нужно постараться выйти за пределы прежних, традиционных для вас зон комфорта и вместе с тем найти то, что наиболее соответствует вашей природе, вашей индивидуальности. Практикуя эти методики, вы постепенно добьетесь того, что они станут неотъемлемой частью вашей личности, а не просто перечнем изученных навыков. Не забывайте, что речь идет именно от *доступа* к различным частям самого себя, о самопознании, о том, чтобы научиться как можно полнее проявлять те качества, которыми вы уже обладаете. Не отчаивайтесь: у всех нас есть способности для демонстрации присутствия, силы и теплоты.

Раздвиньте границы своей зоны комфорта в ситуациях, не приводящих к серьезным последствиям и не требующих большой ответственности. Однако в более серьезных обстоятельствах, когда на карту поставлено многое (честь, карьера и т.д.), не стоит проявлять несвойственные вам качества. В таких случаях самое время вспомнить о харизматичном поведении и стилях, которые наиболее естественны для вас.

Итак, вы отправляетесь в увлекательное путешествие. Впереди вас ждут подъемы и падения, обходные пути и препятствия. Но ваши взаимодействие и общение с людьми постепенно начнут приносить все больше плодов и положительных эмоций. Иногда это даже будет походить на волшебство. Не забудьте *ощутить* этот процесс и *насладиться им*. Во время такого общения взгляните на себя со стороны и оцените, как у вас все хорошо получается и каких значительных успехов вы добились за довольно короткое время. Впитайте в себя этот позитив.

Ваша жизнь должна измениться. Приятного путешествия!

Рекомендуемые источники

Книги

Кабат-Зинн Д. Куда бы ты ни шел — ты уже там. — М.: Открытый мир, 2006. Лучший, с моей точки зрения, вводный курс на тему заботы и внимательности. Вполне достаточно введения и первых двух глав.

Стоун Д., Пэттон Б., Хин Ш., Фишер Р. Трудные разговоры: Как обсуждать самые важные вопросы с начальством, супругой, друзьями, детьми и клиентами. — Мн.: Попурри, 2004. Лучшая концептуальная основа из всех книг на данную тему.

Уильямс М., Тисдэйл Д., Сигал З., Кабат-Цинн Й. Выход из депрессии. Освободите себя от хронической неудовлетворенности. — СПб.: Питер, 2011. Лучшая из лучших книг на столь трудную тему. Обязательное чтение для всех, кто лично испытал депрессию и чьи близкие от нее пострадали. Я также рекомендовала бы эту книгу всем людям, занимающим лидирующие позиции. Вы, наверное, были бы поражены количеством представителей деловой Америки, которые в той или иной степени испытывают депрессию.

Франкл В. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990. Книга окажет большую помощь в тренировке самообладания, это полезное чтение для любого человека, находящегося в критической ситуации. Мало какая другая книга сможет показать вам такие перспективы, как эта (несмотря на ее небольшой объем).

Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М.: Эксмо, 2012. Считается настоящей «библией» в области психологии влияния, входит в число обязательных рекомендованных источников при чтении большинства курсов по программам MBA.

Brach, Tara. *Radical Acceptance: Embracing Your Life with the Heart of a Buddha*. — New York: Bantam, 2004. Превосходное пособие для эмоционального тренинга; я часто называла ее «магистратурой для сердца».

- Germer, Christopher K. *The Mindful Path to Self-Compassion*. — New York: Guilford Press, 2009. Отличный источник для тех, кто хотел бы сосредоточиться на самосострадании.
- Haidt, Jonathan. *The Happiness Hypothesis*. — New York: Basic Books, 2006. Лучший из источников на тему «счастье». Просто очаровательная книга.
- Hayes, Steven C. *Get Out of Your Mind and Into Your Life*. — Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2005. Лучшая книга о том, как управлять собственным разумом.
- Stone, Hal, and Stone, Sidra. *Embracing Your Inner Critic*. — New York: HarperOne, 1993. Отличная стартовая площадка для познания своего внутреннего критика, и к тому же довольно легкое чтение.

Онлайн-ресурсы

Посетите сайт <http://www.CharismaMyth.com>, чтобы получить доступ к множеству бесплатных статей, содержащих массу практических инструментов и подсказок. Вы обнаружите большое количество свободно скачиваемых материалов, например учебное пособие в PDF-формате, аудиозаписи всех упражнений по визуализации и множество других источников, которые помогут вам получить максимум пользы от этой книги.

Приглашение специалиста

Оливия Фокс Кабейн — очень востребованный докладчик, известный автор семинаров и методист в сфере лидерства и харизмы. Прежде чем пригласить Оливию для личного выступления, вы можете предварительно увидеть наиболее яркие эпизоды ее живых выступлений и изучить тематику ее работ по адресу: <http://www.askolivia.com>. Вы можете также связаться с ней по электронной почте: Olivia@AskOlivia.com.

Коучинг и консалтинг

Для приобретения более глубокого и всестороннего опыта, адаптированного к вам лично или к определенным потребностям вашей организации, полезно ознакомиться с обширной практикой Оливии Кабейн в области коучинга и консалтинга, которая привлекла таких крупных клиентов, как Google, Гарвардский университет и Northern Trust. Дополнительную

" " ,
12.11.2018 .

информацию можно получить на сайте: <http://www.askolivia.com>.

" " ,
12.11.2018 .

Краткое содержание глав книги

1. Развеиваем миф о харизме

Харизма требует внесения несложных корректировок в ваше поведение. Чтобы стать харизматичными, вам не обязательно быть привлекательными, коммуникабельными или коренным образом изменить свою индивидуальность. Харизма — это навык, дисциплина, такая же, как занятия определенным видом спорта или игра на музыкальном инструменте. Харизма требует большого труда, практики и правильного инструментария. Эта книга дает те средства, которые вам необходимы; они заимствованы из многих дисциплин: от бихевиоризма, когнитивистики и неврологии до медитации; здесь есть все — от методичного спортивного тренинга до голливудских актерских приемов. А поскольку вы ежедневно взаимодействуете с другими людьми, то получаете бесчисленные возможности отрабатывать полученные навыки на практике.

2. Харизматические типы поведения Присутствие, сила и теплота

Развитие харизмы связано с типами поведения, которые проецируют три основных харизматических качества: присутствие, силу и теплоту. Все они передаются главным образом через язык тела, который находится вне рамок вашего сознательного контроля. Вместо этого внутреннее (эмоциональное и умственное) состояние определяет язык вашего тела. Научившись правильно адаптировать свое психоэмоциональное состояние, вы можете добиться проявления через язык тела большего присутствия, силы и теплоты, а значит, усиления своей харизмы. С точки зрения харизмы ваше внутреннее состояние имеет очень важное значение. Его корректное понимание обуславливают и правильное харизматическое поведение, и нужный язык тела. Присутствовать, т.е. внимательно относиться ко всему происходящему вокруг, вместо того чтобы оказаться в капкане собственных мыслей, — весьма важно для достижения

позитивного результата от взаимодействия с партнером. Если вы демонстрируете присутствие, то окружающие вас люди чувствуют, что к ним прислушиваются, их уважают и ценят.

3. Что мешает присутствию, силе и теплоте

Дискомфорт затрагивает ваше психоэмоциональное состояние и препятствует тому, чтобы вы излучали присутствие, силу и теплоту. Он воздействует на ваши ощущения, на результаты вашей работы и на то, как вас воспринимают со стороны. Это относится как к физическому, так и к умственному дискомфорту, примерами которого могут служить беспокойство, неудовлетворенность, самокритика и неуверенность в себе. Стремитесь предотвратить дискомфорт, заранее планируя для себя удобную одежду, разумно выбирая время и место предстоящей беседы или выступления. Если дискомфорта все же избежать не удалось, вы можете напрямую воздействовать на него (например, применив технику передачи ответственности) или объяснить ситуацию собеседникам во избежание недопонимания с их стороны. В любом случае лучше предвидеть дискомфорт; это первый шаг к победе над ним.

4. Преодоление препятствий

Существует простой трехшаговый процесс управления внутренним дискомфортом, позволяющий успешно проявиться вашей харизме. Во-первых, дестигматизируйте свои переживания; согласитесь и признайте, что все мы испытываем аналогичные виды внутреннего дискомфорта. Это абсолютно нормальное явление, и стыдиться здесь нечего. Представьте себе, сколько людей испытали эти ощущения, вспомните, в частности, о тех, кем вы восхищаетесь и кого ставите в пример; рассматривайте себя как часть сообщества людей, одновременно ощущающих одно и то же. Во-вторых, нейтрализуйте сопутствующий негатив, напомнив себе о том, что отрицательные мысли не обязательно соответствуют истине. В-третьих, переосмыслите реальность, представив и приняв для себя такую интерпретацию ситуации, которая приведет вас в более харизматическое состояние.

5. Создание харизматических психоэмоциональных состояний

Как только вы предприняли меры по преодолению препятствий, следующий шаг состоит в том, чтобы сознательно обрести психоэмоциональные состояния, помогающие продемонстрировать харизму. Визуализация, обычно используемая в профессиональном спорте, является универсальным и мощным средством доступа к нужному психоэмоциональному состоянию. Практикуя благодарность, доброжелательность и сострадание, вы входите в состояние, позволяющее вам излучать теплоту. А самосострадание, как ни удивительно, облегчает доступ ко всем аспектам харизмы. Вы можете также использовать те элементы языка тела, которыми действительно управляете, — например, определенные позы или выражения лица, — чтобы воздействовать на собственное психоэмоциональное состояние. Оно, в свою очередь, словно по цепочке оказывает воздействие на остальные элементы языка тела. Подобно профессиональным спортсменам и актерам, обязательно выделяйте время для разминки и постепенного выхода на пик своей харизмы. Накануне важных встреч и прочих мероприятий избегайте событий, которые ослабили бы излучаемую вами теплоту, и вместо этого запланируйте действия, направленные на укрепление уверенности.

6. Различные стили харизмы

Разным людям и ситуациям соответствуют различные стили харизмы. Рассмотрим четыре из них, которые и практичны, и вполне доступны. Сосредоточенная харизма достигается прежде всего через присутствие и хорошее восприятие собеседника и вызывает у окружающих ощущение, что их услышали и поняли, что их мнение уважают. Вдохновляющая харизма требует смелого видения, которое сопровождается абсолютной убежденностью; оно заставляет людей во что-то верить и быть частью такого видения. Доброжелательная харизма прежде всего использует теплоту и одобрение, а еще создает эмоциональную связь. Властная харизма достигается прежде всего через проецирование авторитета и статуса; она заставляет людей слушать или повиноваться. Вы можете чередовать различные стили харизмы или даже смешать их вместе. Чтобы решить, какой стиль использовать, внимательно изучите черты своего характера, уточните поставленные цели и учитывайте конкретную ситуацию.

7. Первые харизматические впечатления

Первое впечатление имеет огромное значение. В считанные минуты или даже секунды у людей формируется мнение о вашем статусе, ваших чертах характера и многом другом, и эта первоначальная оценка определяет их будущее восприятие. Первое впечатление, которое вы производите, начинается с внешности, его продолжением служат рукопожатие и начало беседы. Люди чувствуют себя наиболее комфортно с теми, кто в некотором роде похож на них, в том числе внешне и по манере поведения. Благоприятное первое впечатление может оказаться большим плюсом в вашу пользу, а неважное — жирным минусом, поскольку возникший внутренний негатив потом очень трудно в себе подавить и преодолеть. Интересные собеседники стараются перенести центр внимания на другого человека и вызвать у того приятные ощущения о себе. Это разумно, поскольку люди будут ассоциировать вас с любыми чувствами, которые вы у них вызываете.

8. Харизматическая речь и харизматическое восприятие

Есть определенные вербальные и голосовые методы для проецирования каждого из трех элементов харизмы. Присутствие передается через сосредоточенное восприятие, умение не перебивать партнера и паузы перед началом и продолжением вашей части диалога. Теплота проявляется при создании позитивных ассоциаций, стремлении избежать отрицательных эмоций и в процессе формирования у людей ощущения собственной значимости. Сила передается, если вы говорите кратко, используете метафоры и создаете ощущение высокой ценности. Крайне важны высота, тон и темп вашей речи.

9. Харизматический язык тела

Ваша вербальная коммуникация — то, что вы говорите, — изначально воздействует на логическое подсознание людей. Ваша невербальная коммуникация — т.е. то, *как вы говорите*, — влияет в первую очередь на их эмоциональное восприятие. Невербальная коммуникация создает более сильные реакции и побуждает людей к действию. Через «эмоциональную инфекцию» ваши чувства способны распространиться на других

людей. Невербальную теплоту можно спроецировать, управляя физическим и личным пространством, чтобы заставить другого человека чувствовать себя комфортно, отражая его язык тела и обеспечивая правильный зрительный контакт. Невербальную силу можно спроецировать, используя язык тела «большой гориллы» и избегая лишних движений.

10. Трудные ситуации

Трудные ситуации способны не только бросить вызов вашим навыкам харизмы, но и предоставить новые возможности. Харизматичное управление сложной ситуацией может из потенциального противника сделать друга. Здесь важны подготовка и подход: тщательно подберите время и место, чтобы обеспечить собеседнику максимум удобств и создать условия для максимального проявления собственной харизмы. Вооружитесь всем необходимым для адекватного восприятия и сопереживания. Если нужно склонить человека на свою сторону, интересуйтесь его мнением по тому или иному вопросу и выражайте благодарность за то, что он сделал для вас в прошлом. Это хороший способ подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он логически объяснил ситуацию в вашу пользу и пересмотрел собственную позицию. Если ваше сообщение содержит позитивную информацию, сделайте его точным, конкретным и личным; негативные сведения должны быть конкретными, но по возможности обезличенными. Здесь полезны все изученные инструменты харизмы, особенно те, которые предназначены для управления вашим внутренним состоянием.

11. Харизматическая презентация

Публичное выступление может оказать большое влияние на ваше последующее восприятие окружающими. Сделайте свое сообщение ясным и простым, используйте яркие истории, метафоры и аналогии и сосредоточьтесь на вещах, которые могут касаться вашей аудитории. Сделайте свое выступление кратким и интересным. Контролируйте значимость и ценность каждого предложения. Подберите одежду, чтобы создать конкретный образ и вызвать определенные ощущения, но не забывайте и об элементарном удобстве. Репетируйте (в том числе и перед реальными зрителями), исключите ненужные звуки и движения. В самой речи сосредоточьтесь непосредственно на своей аудитории, а не на собственной

персоне, не забывайте про паузы и дыхание. Используйте язык тела и интонацию для выражения желаемой силы и теплоты. Ограничьте использование лишних жестов, отвлекающих внимание аудитории. Намеренно и часто делайте паузы, чтобы продемонстрировать уверенность и внести элемент драмы, а также дать себе возможность отдышаться.

12. Харизма в критических ситуациях

В критические периоды особое значение приобретает харизматичное лидерство. В это время люди более открыты для него, но и более чувствительны к настроению и эмоциям лидера. Сохраняйте хладнокровие, регулярно контролируйте свои физиологические реакции и используйте инструменты для управления своим психоэмоциональным состоянием. Выражайте высокие ожидания и сформулируйте собственное видение, направленное на управление кризисом в текущий момент и в перспективе. Проявите смелое видение и действуйте решительно, чтобы сделать его реальностью.

13. Харизматическая жизнь

Адекватный ответ на вызов

Харизма меняет отношение к вам людей, и наряду с преимуществами появляются и трудности. Вы становитесь не только предметом похвалы и почитания, но и зависти, и, кроме того, по отношению к вам могут применяться более высокие стандарты, чем к другим. Попав на «вершину», вы как харизматичная личность можете оказаться в достаточно обособленном положении и ощутить одиночество. Отдавая должное заслугам других людей, выражая им похвалу и демонстрируя собственную уязвимость, вы сможете смягчить возможные побочные эффекты. Однако, ощутив комфорт от общения с вами, люди могут пойти на излишнюю откровенность и рассказать что-то лишнее, о чем потом будут сожалеть или чего будут стыдиться.

Харизма имеет и сильный негативный эффект. Люди захотят следовать за вами, даже если вы неправы; они могут слишком полагаться на вас или брать на себя неоправданные риски из-за своей веры в ваши способности уладить любые неприятности или сложные ситуации. Харизма — сильный инструмент, который нужно использовать очень ответственно.

Упражнения на развитие харизмы

Ниже приводятся краткие версии ключевых упражнений, подробно описанных в конкретных главах книги.

Присутствие (гл. 2)

Установите таймер на одну минуту. Закройте глаза и попытайтесь сосредоточиться на одной из трех вещей.

1. Звуки: прислушайтесь к окружающим звукам. Предположите, что ваши уши — это спутниковые антенны, которые пассивно и объективно регистрируют звуки.
 2. Дыхание: сосредоточьтесь на своем дыхании и ощущениях, которые оно создает у вас в ноздрях или в животе при вдохе и выдохе.
 3. Пальцы ног: сфокусируйтесь на ощущениях в пальцах ног.
-

Передача ответственности (гл. 2)

Всякий раз, когда вы чувствуете, что мозг начинает «ворочить» возможные исходы ситуации, попробуйте технику передачи ответственности, чтобы ослабить беспокойство:

1. Сядьте поудобнее, можете даже прилечь. Расслабьтесь и закройте глаза.
2. Сделайте два-три глубоких вдоха. Когда вдыхаете, представьте, что голову обдувает свежий воздух. А когда выдыхаете — как этот воздушный поток со свистом проносится через вас, смывая все заботы и проблемы.
3. Представьте, что снимаете бремя *всех* ваших беспокойств и волнений со своих многострадальных

плеч и перекладываете их на плечи любого выбранного вами воображаемого субъекта. Теперь всю ответственность несет именно он. Он обо всем позаботится, а вы можете расслабиться и наслаждаться жизнью.

Дестигматизация дискомфорта (гл. 4)

В следующий раз, когда вы вновь окажетесь во власти малоприятных эмоций, попробуйте шаг за шагом выполнить следующие действия для дестигматизации возникшего дискомфорта.

1. Вспомните, что дискомфортные эмоции вполне естественны и что все мы время от времени их испытываем.
2. Вспомните о других людях, которые прошли через это раньше, — особенно о тех, кто вызывает у вас заслуженное уважение и восхищение.
3. Вспомните, что прямо сейчас, в данный момент многие другие люди испытывают точно такие же переживания.

Нейтрализация негатива (гл. 4)

Используйте приведенную ниже методику всякий раз, когда хотели бы уменьшить эффект от назойливых негативных мыслей.

- ◆ Помните: такие мысли не обязательно правильные.
- ◆ Рассматривайте свои мысли как граффити на стенах или как крошечные электрические импульсы.
- ◆ Обезличьте свои переживания. Предположите, что вы — ученый, наблюдающий любопытное явление: «Как интересно! А ведь здесь, оказывается, рождаются самокритичные мысли».
- ◆ Представьте, что наблюдаете за собой откуда-то издалека. Вообразите Землю, застывшую в космическом пространстве. Приближайте изображение, постепенно увеличивая масштаб, чтобы в итоге увидеть себя, маленькое существо во Вселенной, которое испытывает свои конкретные переживания в данный конкретный момент.

- ◆ Предположите, что ваша умственная болтовня исходит из воображаемого радиоприемника; представьте себе, что можно уменьшить громкость или переставить приемник в другое место и на время забыть о нем.

Переосмысление реальности (гл. 4)

Если вы ощущаете постоянно растущее раздражение или досаду, которые не дают вам покоя, используйте приведенную ниже технику. Это поможет вам представить себе альтернативную реальность и вновь обрести внутреннее спокойствие.

- ◆ Спросите себя несколько раз: «Что если на самом деле эти переживания — не такая уж плохая штука? Может быть, это даже мне во благо?» Отметьте про себя, насколько творчески подойдет к поиску возможных ответов ваш разум.
- ◆ Когда вы оказываетесь в более серьезных ситуациях, всегда описывайте свои новые реальности вручную. Запишите: «Выступление проходит хорошо» или еще лучше — в прошедшем времени: «Выступление произвело полный фурор».

Получение извинений (гл. 4)

- ◆ Вспомните о человеке, который вас чем-то расстроил.
- ◆ Возьмите чистый лист бумаги и напишите этому человеку письмо, изложив все, что вам хотелось бы ему высказать. Постарайтесь записать все от руки.
- ◆ Когда вы перенесли на бумагу абсолютно все, что накопилось в голове, отложите письмо в сторону.
- ◆ Теперь напишите от его лица ответ, в котором этот человек берет на себя ответственность за свои поступки, признает свою неправоту и приносит извинения за все неприятности, которые когда-либо случились с вами по его вине.
- ◆ Для максимального эффекта несколько раз в неделю перечитывайте его извинения.

Погружение в ощущения (гл. 4)

Чтобы адаптироваться к неловким ситуациям, найдите тихое и спокойное место, пригласите к себе в помощь партнера и сядьте друг напротив друга. Установите таймер на 30 секунд.

- ◆ Загляните в глаза своему партнеру. Как только почувствуете дискомфорт, обратите внимание, в какой именно части своего тела вы испытываете эти ощущения. В чем они выражаются — в стеснении, давлении, покалывании?
- ◆ Погрузитесь в каждое из ощущений настолько, насколько сможете; попробуйте почувствовать его структуру. Охарактеризуйте каждое так, будто вы повар, описывающий приготовленный деликатес.
- ◆ Пусть возникший дискомфорт нарастает. Понаблюдайте за своими чувствами и опишите их, рассматривая просто как физические ощущения, например, как тепло или холод.
- ◆ Подавите в себе желание рассмеяться, заговорить или как-то сгладить свои неловкие ощущения.
- ◆ Попробуйте то же самое еще раз, но теперь непрерывно подбадривайте себя. Напомните себе, что затраченные усилия рано или поздно дадут свои плоды, и неловкость *исчезнет*.

Расширение зоны комфорта (гл. 4)

Заговорите с абсолютно незнакомым вам человеком. Например, когда стоите или сидите рядом с кем-то, обратите внимание, на что он смотрит, что держит в руках и т.д. Это может послужить зацепкой к началу разговора.

Например, когда вы ждете своей очереди в кафе, сделайте какое-нибудь замечание по поводу выпечки, а затем задайте соседу любой прямой вопрос (на который нельзя с ходу ответить однозначно — «да» или «нет»): «Вот пытаюсь решить, на что соблазниться: купить себе маффин, шоколадное пирожное или этот торт со взбитыми сливками? А вы бы что посоветовали?»

Визуализация (гл. 5)

- ◆ Закройте глаза и расслабьтесь. Вспомните о приятном эпизоде в прошлом, когда вы испытали настоящее ликование.
- ◆ Прислушайтесь к звукам в помещении: одобрительным возгласам, взрыву аплодисментов.
- ◆ *Обратите внимание* на улыбки людей, выражения тепла и восхищения в их глазах.
- ◆ *Почувствуйте* прилив уверенности, сосредоточьтесь на поздравительных рукопожатиях.
- ◆ Самое главное, *испытайте* эти чувства, ощутите нарастающее тепло и уверенность в себе.

Благодарность (гл. 5)

Для быстрого доступа к состоянию благодарности прямо сейчас найдите в себе три качества, которые вы лично одобряете. Присмотритесь к своему телу или к окружающей обстановке, чтобы найти пусть и незначительные, но вполне осязаемые вещи, за которые вы могли бы испытать благодарность.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Сострадание (гл. 5)

Выполните три рекомендации, чтобы выработать у себя сострадание к знакомому вам человеку.

1. Представьте себе его прошлое. Каково ему было расти в его семье и пережить то, что переживал этот человек, будучи ребенком?
2. Вообразите себе его настоящее. Попробуйте поставить себя на его место. Взгляните на мир его глазами. Вообразите, что он мог бы почувствовать именно сейчас.
3. Представьте, как произносите речь на его похоронах.

Самосострадание (гл. 5)

Заведите себе список на тему «Самосострадание». Кратко

запишите пять вариантов проявления заботы о себе в те моменты, когда вам приходится нелегко. Отметьте звездочками те из них, которые, по вашему мнению, особенно эффективны.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Метта-тренинг (гл. 5)

- ◆ Усядьтесь поудобнее, закройте глаза и сделайте два-три глубоких вдоха, как бы «смывая» все свои насущные проблемы и заботы.
- ◆ Вспомните любой случай из жизни, когда вы совершили добрый поступок, пусть даже и незначительный по сути.
- ◆ Теперь представьте некий субъект, в настоящем или в прошлом, мифический или реально существующий — например, Иисуса, Будду, мать Терезу, далай-ламу, — который мог бы проявить к вам большую симпатию или привязанность. Это может быть человек, домашнее животное или даже чучело.
- ◆ Мысленно представьте себе это существо, а также исходящие от него теплоту, доброту и сострадание. Ощутите его теплоту, которая нежно окутывает вас.
- ◆ Почувствуйте, как он прощает вас за все негативное, о чем без устали твердит ваш внутренний голос.
- ◆ Почувствуйте, как он выражает вам свое полное одобрение. Он принимает вас таким, какой вы есть, прямо сейчас, на данном этапе развития, со всеми вашими достоинствами и недостатками.

Используйте свое тело, чтобы изменить образ мыслей (гл. 5)

Попробуйте сделать следующие упражнения, чтобы лично убедиться, насколько сильно расположение и движения тела могут повлиять на ваш разум и чувства.

- ◆ Сначала попробуйте воспроизвести язык тела крайне

подавленного человека. Пусть у вас резко опустятся плечи, голова бессильно повиснет, лицо осунется. Теперь, *не двигая не единой мышцей*, попытайтесь ощутить радостное возбуждение. Это практически невозможно!

- ◆ Теперь сделайте все наоборот. Добейтесь физического воодушевления. Подпрыгните, как будто крупно выиграли в лотерее, улыбнитесь, и пусть это будет ваша самая широкая и счастливая улыбка. Взмахните руками в воздухе. Но при этом попробуйте сохранить подавленное настроение. Вы снова убедитесь, что это тоже почти невозможно.

Безупречное рукопожатие (гл. 7)

Следуйте приведенным ниже рекомендациям, чтобы добиться идеального рукопожатия.

1. Держите правую руку свободной.
2. Используйте зрительный контакт, приветливо улыбнитесь, но при этом улыбка должна быть недолгой.
3. Держите голову прямо, никуда не наклоняя, и полностью повернитесь к собеседнику.
4. Держите руку совершенно перпендикулярно, большой палец должен указывать прямо в потолок.
5. Обеспечьте полный контакт между ладонями рук, перемещая свою ладонь по диагонали вниз.
6. Постарайтесь охватить руку партнера всей своей ладонью.
7. После установления полного контакта опустите большой палец вниз и твердо сожмите руку приблизительно с той же силой, что ваш партнер.
8. Встряхните руку от локтя, а спустя мгновение отпустите ее и отстранитесь.

Умение слушать (гл. 8)

Постарайтесь в очередной беседе вообще не перебивать своего собеседника. Пусть он перебивает вас, дайте ему такую возможность. Время от времени делайте паузы длиной в одну-две секунды, прежде чем ответить, и пусть ваше лицо отразит то впечатление, которое произвели на вас слова

собеседника.

Колебания голоса (гл. 8)

Вы можете получить глубокое представление о колебаниях собственного голоса, активно применяя при тренингах аудио-запись. Каждое предложение повторяйте несколько раз, стараясь добиться как можно большей широты эмоций. Попробуйте использовать различную интонацию, произносите слова властно, сердито, печально, с сочувствием и беспокойством, с теплотой и энтузиазмом.

Сила голоса (гл. 8)

Приведенные ниже рекомендации помогут вам передать силу посредством голоса.

1. Говорите медленно. Визуализируйте контраст между раздражительным и визгливым голосом подростка и неспешным и выразительным тоном судьи, зачитывающего приговор.
2. Делайте паузы. Люди, излучающие уверенность, часто сопровождают свою речь паузами. Они вставляют одну-две секунды между предложениями либо делают паузу даже в середине предложения. Это создает ощущение их абсолютной уверенности в своей силе. Такие люди считают, что их не станут перебивать.
3. Понижайте интонацию. Известно ли вам, как повышается тембр голоса в конце вопросительного предложения? Просто прочтите заново последнюю фразу и убедитесь в этом. Теперь представьте себе, как судья говорит: «Дело закрыто». Почувствуйте, как понижается интонация в конце предложения — на слове «закрыто». Это передает силу. Если вы захотите казаться сверхуверенными, то попробуйте понижать интонацию в середине фразы.
4. Контролируйте дыхание. Убедитесь, что дышите глубоко животом, а вдыхаете и выдыхаете через нос, а не через рот. Дыхание через рот может придать голосу излишнюю взволнованность.

Выбор харизматичного места (гл. 9)

В следующий раз, когда вы захотите установить с кем-либо теплые отношения, избегайте конфронтационного рассаживания и вместо этого садитесь либо рядом, либо под углом 90 градусов к партнеру. Это положения, в которых мы чувствуем себя наиболее комфортно. Приведенное ниже упражнение нужно выполнить с помощником.

- ◆ Начните беседу, усевшись под углом 90 градусов друг к другу.
- ◆ По истечении пяти минут переседайте друг напротив друга. Вероятно, вы почувствуете явную разницу в уровне комфорта.
- ◆ Еще через пять минут переместитесь под углом 90 градусов и ощутите разницу.
- ◆ Наконец, возвратитесь к своему первоначальному положению, усевшись рядом с партнером.

Обратите внимание на повышение и понижение чувства доверия и комфорта во время выполнения этого упражнения.

Станьте «большой гориллой» (гл. 9)

Используйте это упражнение, когда вам хочется и ощущать, и демонстрировать уверенность — например, перед собеседованием по поводу приема на работу или перед встречей с человеком, внушающим вам некоторые опасения.

1. Убедитесь, что можете свободно дышать. При необходимости расстегните пуговицы на одежде, ослабьте ремень и т.д.
2. Встаньте и встряхнитесь.
3. Выпрямитесь и твердо встаньте на ноги.
4. Протяните руки к потолку.
5. Разведите руки к стенам по обе стороны от себя.
6. **НАДУЙТЕ ГРУДЬ.** Попытайтесь занять как можно больше места.
7. Расправьте плечи, потом верните их в прежнее положение.
8. Вообразите себя генералом, который проводит смотр своих войск. Надуйте грудь, расправьте плечи, встаньте прямо и уверенно заложите руки за спину.

Корректировки по ходу выступления (гл. 11)

- ◆ Контролируйте свое тело. Убедитесь, что не чувствуете никакого напряжения и что ничто не ухудшает вашего внутреннего состояния.
- ◆ Глубоко вздохните и расслабьтесь.
- ◆ Дестигматизируйте свои переживания. Драматизировать не стоит. Помните: это случается со всеми и наверняка пройдет.
- ◆ Если по-прежнему возникают негативные мысли, помните: это всего лишь мысли, которые к тому же могут быть абсолютно не связаны с реальностью.
- ◆ Вспомните о тех вещах, за которые можете испытать чувство благодарности: о способности дышать, о том, что к концу своего выступления или презентации вы останетесь живы и здоровы.
- ◆ Представьте, что человек, к которому вы испытываете полное доверие, дружески обнимает вас, жмет руку и похлопывает по плечу — и все это происходит в течение добрых 20 секунд. Конечно, в вашем распоряжении может и не быть целых 20 секунд, но если они есть, то это дает замечательный эффект.

Как только ваша реакция на угрозу успешно нейтрализована, то, чтобы снова вернуть себе чувство уверенности, вспомните о каком-нибудь памятном эпизоде в жизни, когда вы испытывали подлинное ликование. Благодаря тому, что мозг не способен отличить образ от реальности, ваше тело заполнится тем же самым «коктейлем» из химикатов, как и в тот самый памятный момент триумфа. Это, соответственно, изменит язык вашего тела, сделав его таким, который присущ яркой, убедительной и вдохновляющей личности.

Демонстрация слабостей (гл. 13)

Представьте какой-нибудь не очень важный для вас разговор и для демонстрации собственной уязвимости следуйте приведенным ниже рекомендациям.

- ◆ Выберите какой-нибудь незначительный недостаток, о

котором вы готовы рассказать собеседнику.

- ◆ Для начала проведите визуализацию сострадания и передачу ответственности применительно к результату данного упражнения.
- ◆ Вступлением к откровенному разговору могут служить, например, такие фразы: «Знаете, я должен сказать вам...», или: «Признаться, я...» Или подготовьте себе почву такой преамбулой: «Откровенно говоря, я немного озабочен тем, что мне предстоит сказать, но...»
- ◆ Попросите собеседника соблюдать конфиденциальность. Вы не только почувствуете себя в большей безопасности, но и заставите собеседников дорожить этим моментом откровенности. Люди обожают разного рода тайны.
- ◆ Сразу же после посвящения собеседника в свои слабости проведите еще один сеанс передачи ответственности.

Благодарности

МНЕ ВЫПАЛО ВЕЛИКОЕ счастье привлечь к участию в создании этой книги людей, которых я без тени сомнения причислила бы к выдающимся умам нашего времени.

Хочу выразить огромную, просто запредельную благодарность Дэниелу Либерману — большому специалисту в области педагогики, маэстро контента, волшебнику конструкции — за его необычайную пронизательность, ясное мышление и повергающее в трепет великодушие.

Хочется отдельно отметить людей, которые посвятили мне массу своего времени и дали множество полезных напутствий. Это Барни Пелл, Марк Хершберг, Артем Бойстов, Джошуа Киэй, Натали Филипс и Захари Берт.

Уильям Бозл, участник совместной научно-технической программы «Здоровье» Гарвардского университета и Массачусетского технологического института, а также Стивен Кослин из Центра передовых исследований в области бихевиоризма при Стэнфордском университете и Максин Родентуис из Школы бизнеса им. Хааса при Калифорнийском университете в Беркли провели фантастическую работу по исследованию в областях, так или иначе затронутых в данной книге.

Отдельное спасибо перечисленным ниже выдающимся специалистам, которые внесли свой неоценимый вклад в эту работу: это Крис Ашенден, Жиль Аугуст, Хейс Барнард, Санни Бейтс, Стив Белл, Чарльз Бест, Майкл Фойер, Тим Флинн, Скотт Фредхайд, Мэтт Фурман, Карл Гуардино, Кэтрин Дьюмейт-Харпер, Айра Джексон, Кен Джекобс, Рэнди Комисар, Джим Ларранага, Джек Лесли, Морис Леви, Дэниел Льюин, Эйнджел Мартинес, Джеф Мирич, Фархад Мохит, Питер Мур, Элон Маск, Том Широ, Нина Симоско, Кевин Сурейс, Питер Тиль, Дункан Уордл, Билл Уитмор и Билл Уол.

Спасибо Кортни Янг, которая с присущим ей мастерством, преданностью, терпением, добротой и великодушием руководила дружным коллективом издательства Penguin. Адриен Шульц творила настоящие чудеса, делая мое изложение более ясным и кратким и в целом значительно улучшив стиль. Я

благодарна Ребекке Грэндингер из Fletcher & Company, которая не побоялась взять под свое крыло нового автора.

Я искренне благодарна за помощь, комментарии и поддержку, полученные от Уильяма Бахмана, Сильвии Баттильяны, Кларка Бернье, Девон и Пабло Кон, Малкома Коллинза, Фабиана Кунце, Дэниела Форда, Дариуса Голкара, Джо Гринштейна, Омара Султана Хака, Джейдена Гастингса, Рича Хекера, Криса Хилла, Саманты Холдсуорт, Джесси Джейкобса, Алекса Келя, Эрика Келлера, Эммы Бернтман-Крафт, Джессамин Лау, Грэга Левина, Грэга Лори, Анны Ровены Маккалох, Патрика Маккенны, Шауны Мэй, Ксавьера Морелле, Эрла Пинто, Джудии Поллака, Дома Риччи, профессора Джона Поля Роллерта и его учеников из Гарварда, Жан-Ива Сантамарии, Катарины Шмитт, Джона Тео, Дж. Вурстера, Джастины Зандер и Рони Зейгера.

Хотела бы также посвятить эту книгу своим клиентам, поскольку мы вместе делились новыми открытиями и признаниями, смеялись, боролись, искали, одерживали победы, радовались, переживали, испытывали гордость. Надеюсь и уверена, что это совместное увлекательное путешествие продолжится.

Спасибо преподавателям и наставникам, мудрость и советы которых сопровождали меня на всем этом непростом пути: это Тара Брач, Дэвид и Шошана Купер, Майкл Макдональд, Линда Макдональд и Виктория Моран.

Спасибо моей большой и дружной семье: Бернарду Кабейну и Сели Фокс Кабейн, Гийому Кабейну и Марин Обри, Жерару Кабейну, Дэвиду и Дорису Шенфарбер, Барни Пеллу и Наде Дирековой, Дипаку и Налини Браду, Рут Овейдес, Анушилю Бушану и Майклу Маккаллоху.

И, как всегда, мое отдельное искреннее почтение Привахини Браду, Фабиану Кунце, Джо Гринштейну, Джошуа Кею, Джуду Поллаку, Сеене Рехал, Натали Филипс, Дэвиду Дайану Розенману и Торстену Роуду. Вы сделали из меня то, что я представляю собой сегодня. Вы даете мне точку опоры. Вам принадлежит частица моего сердца.

Об авторе

ПРИЗНАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ В СФЕРЕ харизмы и лидерства, Оливия Фокс Кабейн читает лекции в Стэнфордском, Йельском, Гарвардском и Массачусетском университетах, а также в Организации Объединенных Наций. Она часто выступает в качестве главного тренера топ-менеджеров компаний из рейтинга Fortune 500 и помогает людям убеждать и вдохновлять других людей и влиять на них.

Тщательно изучив идеи бихевиоризма, Оливия извлекла из этого учения наиболее практичный инструментарий, применимый к сфере бизнеса. Она предлагает своим клиентам методики, которые она впервые представила в Гарвардском университете и Массачусетском технологическом институте.

Оливия не только ведет колонку в журнале *Forbes*, но и публикует свои работы в ведущих СМИ, таких как *The New York Times*, *Bloomberg* и *BusinessWeek*, а не так давно *Wall Street Journal* посвятил ей обширную статью.

Оливия имеет французское и американское гражданство и свободно владеет четырьмя иностранными языками; она — самая молодая из всех, кого когда-либо назначали советником по внешней торговле в правительстве Франции.

[1] Лонгитюдное исследование — научный метод, в котором изучается одна и та же группа объектов (в психологии — людей) в течение времени, за которое эти объекты успевают существенным образом поменять какие-либо свои значимые признаки. — *Прим. ред.*

[2] Эксперименты, проведенные исследователями из Стэнфордского университета, показали, что когда люди пытались скрывать свои реальные чувства, они тем самым провоцировали недовольство у других.

[3] Курс лекций профессора Срикумара Рао о счастье был самым популярным в Колумбийской бизнес-школе.

[4] Диана Сойер — известная американская журналистка и телеведущая. — *Прим. пер.*

[5] Замечательное исследование Пола Элкмана, ради которого он объехал весь мир, забираясь в самые отдаленные его уголки и изучая даже поведение племен охотников-собирателей. Он исследовал и занес в каталог более 10 000 выражений человеческих лиц.

[6] Этот образ не только сильный, но и пугающе точный. В одних только Соединенных Штатах 530 000 человек ежегодно умирают от болезней, вызванных курением. Это эквивалентно 1325 крушениям Boeing 747 (более трех авиакатастроф в день).

[7] Когда число предметов превышает четыре, нам приходится использовать другие, более медленные мозговые процессы. При этом требуется больше времени, и мы уже не в состоянии с высокой степенью точности все заполнить. Обычно оценка от одного до четырех предметов производится быстро, четко и уверенно. По мере роста их числа точность и уверенность таких суждений и оценок резко снижаются. Кроме того, разительно меняется и время, необходимое для ответной реакции.

Переводчик *В. Владимиров*
Редактор *П. Суворова*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректоры *С. Мозалёва, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *С. Гераськин*

© Olivia Fox Cabane, 2012

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Альпина Паблишер», 2017

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2017

Фокс Кабейн О.

Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять / Оливия Фокс
Кабейн; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

ISBN 978-5-9614-2985-5