



УБЕДИЛИ

КАК ЗАЯВИТЬ О СВОЕЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ
И РАСПОЛОЖИТЬ
К СЕБЕ ОКРУЖАЮЩИХ



ДЖЕК НЭШЕР

Джек Нэшер

**Убедили! Как заявить о
своей компетентности и
расположить к себе окружающих**

«Олимп-Бизнес»

2018

УДК 659:159.9
ББК 88.50

Нэшер Д.

Убедили! Как заявить о своей компетентности и расположить к себе окружающих / Д. Нэшер — «Олимп-Бизнес», 2018

ISBN 978-5-9693-0408-6

Блестящий придворный и знаток людей Ларошфуко говорил в свое время: «Свет чаще награждает видимость достоинств, нежели сами достоинства». Но как же действовать подлинно талантливому человеку, которого не замечают на фоне более уверенных соперников? Джек Нэшер, профессор менеджмента и всемирно известный эксперт в области деловых коммуникаций, призывает освоить стратегии общения, свойственные профессионалу, который впечатляет своей компетентностью и привык греться в лучах славы. Читателю предлагается «пересоздать» себя: усовершенствовать внешний облик, подобрать уместный гардероб, грамотно организовать рабочее пространство, заучить поведение, характерное для лидеров, и бесстрашно выступить с самопрезентацией перед коллегами и партнерами. Особое внимание уделено правилам этикета для тех, кто (пока) не занимает руководящих должностей. Рекомендовано собственникам и сотрудникам предприятий всех существующих сфер занятости.

УДК 659:159.9

ББК 88.50

ISBN 978-5-9693-0408-6

© Нэшер Д., 2018
© Олимп-Бизнес, 2018

Содержание

Введение	6
Глава 1	9
Эксперимент	10
Проблема проведения оценки	14
Принцип «справедливого мира»	16
Подлинная компетентность?	17
Вопрос техники	20
Заключение	22
Глава 2	24
Самый богатый человек в мире	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Джек Нэшер Убедили!

Как заявить о своей компетентности и расположить к себе окружающих

Jack Nasher

Convinced!

How to Prove Your Competence & Win People Over

© Jack Nasher

First published in 2018 by Berrett-Koehler Publishers, Inc.

www.bkconnection.com

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© Jack Nasher, 2018

All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2019

* * *

Посвящаю эту книгу двум энергичным людям, которым я столь многим обязан, – моей матери Диане и моей сестре Изабель.

И моей любимой американской семье —

Շնորհակալություն ձեր անսահման սիրը եւ աջակցության համար:

Введение

Ежедневно вашим клиентам, руководителям и коллегам приходится решать, кому можно поручить те или иные задания. Мы постоянно оцениваем способности друг друга, хотя чаще всего понятия не имеем, на что нам при этом опираться. Несмотря на такое положение дел, «компетентность» по-прежнему считается решающим критерием оценки и принятия решений, связанных с наймом, переводом на более высокую должность, распределением задач и, конечно, вознаграждением за труд.

Сразу же рассказываю хорошую новость: даже если вы и ваши конкуренты предлагаете схожие услуги и товары, у вас всё равно есть возможность выделиться и убедить других в ваших способностях. Об этом – вся моя книга: здесь объясняется, как получить удивительное преимущество перед другими, даже если их продукция не уступает вашей по качеству.

Вы, разумеется, в состоянии контролировать существенную часть того, что о вас думают другие, – и, конечно, пользоваться этой возможностью. Основная мысль книги в том, что у каждого есть шанс стать своим собственным пиарщиком и производить наилучшее впечатление посредством эффективных приемов, которые помогут произвести желаемое впечатление. И не только когда вы выступаете с речью, пишете резюме или проходите собеседование при приеме на работу – а решительно всегда! Любую группу людей, как правило, скорее убедит тот, кто покажется наиболее компетентным, и именно благодаря этому *впечатлению компетентности* вы становитесь способны убеждать других, влиять на них и вести их за собой.

Воспользовавшись советами, приведенными в этой книге, вы сможете выгодно продемонстрировать свою компетентность заказчикам, коллегам и руководству. В ходе встреч, презентаций или важных разговоров вы сумеете убедить других в своей опытности, и вас начнут ценить и уважать более чем когда-либо прежде. В то же время вы научитесь точно оценивать способности других.

Когда вы освоите и начнете применять предложенные здесь методики и инструменты, ваша компания станет более успешной независимо от того, директор вы или торговый представитель, потому что люди предпочитают покупать у тех, кого считают компетентными. А поскольку все подлинные изменения происходят только изнутри, изменится ваше отношение к делу, а вместе с ним – и ваши реальные способности.

Научившись правильно использовать восемь основных составляющих компетентности: демонстрацию своих лучших качеств, использование эффекта ожидания, построение отношений, правильную подачу информации, вербальную и невербальную коммуникацию, силу обаяния и популярности, оперирование символическим языком, – вы легко сможете показать свои достоинства и выделиться из любой толпы. Эта книга основана на результатах многолетних исследований в области психологии, связанных с аспектами коммуникации. Все они подробно рассмотрены здесь – для того, чтобы впоследствии вы могли показать свой обширный опыт.

Глава 1 начинается с общего утверждения, что прекрасные качества не говорят сами за себя: вы можете быть самым одаренным человеком в мире, а никто этого и не заметит. Кто-то даже решит, что вы неудачник. Навыки надо демонстрировать – но как же именно? Окружающие не смогут точно оценить ваши способности, а потому прежде всего важно, как вы сами оцениваете свою компетентность – насколько компетентным вы себя ощущаете. Именно это предreshает ваш успех... и становится темой нашей книги. Здесь же я объясняю, почему демонстрация своей компетентности – важнейший фактор вашего профессионального успеха. Даже реальные достижения или провалы оказывают удивительно слабое воздействие на это впечатление компетентности. Если вы будете демонстрировать свою компетентность так, что произведете на окружающих впечатление настоящего профессионала, вы повысите и свой реальный уровень компетенции благодаря действию самоисполняющегося пророчества.

Ключевой момент любой самопрезентации – ваше ясное понимание собственных способностей. Но как же вы должны оценивать себя, чтобы вас сочли компетентным? Именно на этот вопрос отвечает глава 2. Следует ли с самого начала умерить ожидания и проявить благородную сдержанность? Скромность, конечно же, украшает человека. И разве не будет приятным сюрпризом, когда кто-то в конечном счете справится со своей задачей лучше, чем от него ожидали, – обещая меньше, а делая больше? Или можно проявить необычайную самоуверенность и предсказать блестящий результат? Во втором случае вы, разумеется, рискуете показаться позером. Как же тогда «управлять ожиданиями» в плане компетентности? Мы выясним, как влиять на ожидания других людей относительно ваших навыков: как демонстрировать оптимизм, сталкиваясь с новыми задачами, и как избежать моментов, которые можно истолковать не в вашу пользу. Поскольку в первую очередь в своих способностях должны быть уверены вы сами, мы рассмотрим методику под названием «прайминг», которая заставит вас *излучать* компетентность.

Глава 3 научит вас представлять хорошие и плохие новости в наиболее выгодном для вас свете. Здесь ставится вопрос: как с наибольшей выгодой использовать впечатление, произведенное вашей компетентностью, чтобы свести до минимума ущерб для репутации, нанесенный неудачами? Если новости хорошие, вы должны подчеркнуть свою роль и причастность к ним, если плохие – оставаться в тени и рассказывать о них нейтрально или, если вы мужчина и занимаете высокое положение, продемонстрировать, например, гнев. Надо описать допущенные коллективом ошибки четко и лаконично, а затем как можно скорее переходить к оптимистической ноте. Начните с позитивного аспекта события, затем коснитесь негативного (эффект первичности¹), однако о втором по значимости положительном аспекте следует рассказать в конце (эффект новизны²). Используя особые стратегии изложения хороших и плохих новостей, вы сможете представить даже вопиющие ошибки так, что они почти или совсем не испортят впечатление о вашем уровне компетентности.

В главе 4 будет рассказано, как придать впечатлению о вашей компетентности достойное обрамление, исключив приметы стороннего влияния. Чтобы добиться этого, вы должны подчеркнуть, насколько возможно, трудности стоящей перед вами задачи и перечислить неблагоприятные обстоятельства, которые осложняют ее выполнение. Однако не должно остаться впечатления, что прежние успехи стоили вам больших усилий. Разумеется, они дались вам легко. Ведь вы обладаете природным дарованием, рождены для своей специальности и ваш путь был в каком-то смысле предрешен! Поэтому вам должны быть присущи хотя бы некоторые стереотипные черты представителя вашей профессии, и люди должны знать, что вы живете и дышите своим делом. В этой главе мы также сосредоточимся на анализе последствий явления, известного как фундаментальная ошибка атрибуции, – на том обстоятельстве, что людей будут считать лично ответственными за результаты их действий, – и я опишу методы, которые позволят вам использовать это явление с выгодой для себя.

В главе 5 мы поговорим о значении речи в создании впечатления опытности; здесь приведены советы, благодаря которым вы научитесь говорить как эксперт. Вероятно, нет тактики, которая столь же эффективно могла бы улучшить впечатление об уровне вашей компетентности и выглядеть убедительнее, нежели *властная риторика*. В этой главе изложены некоторые практические советы по использованию сильного, демонстрирующего вашу уверенность языка, которые с легкостью можно применять в повседневном общении. Я объясняю, когда и как именно задействовать диапазон своего голоса, прибегать к повторам и паузам. Вы

¹ Primacy effect – эффект первичности; влияние первого впечатления на восприятие последующей информации. См.: Кравченко С. А. Социологический энциклопедический англо-русский словарь. Более 15 000 словарных статей. М.: РУССО, 2002. С. 375. – Примеч. ред.

² Recency effect – эффект новизны (англ. recency – новизна; свежий взгляд, критический пересмотр). См. там же. С. 400. – Примеч. ред.

также освоите технику, существование которой меня весьма огорчает; она связана с ненужным усложнением речи.

В главе 6 мы рассмотрим некоторые исследования, посвященные роли языка жестов в искусстве убеждать. Мы часто недооцениваем роль невербальной коммуникации в том впечатлении, которое сами производим на окружающих, и, как правило, уделяем больше внимания словам. Однако, если мы будем сознательно применять приемы невербального общения, мы сможем серьезно изменить впечатление, которое производим на конкретного человека, и представить себя в определенном свете. Здесь я расскажу, как этого достичь, отдельно остановившись на том, как сохранять правильную дистанцию по отношению к другим людям; какое место выбрать, если вы стоите, и какую позу принять, если сидите, а еще как использовать зрительный контакт, жесты и касания, чтобы улучшить впечатление о своей компетентности и завоевать аудиторию. Кроме того, вы узнаете о некоем докторе Фоксе...

В главе 7 речь идет об исследованиях эффекта ореола (гало-эффекта), в значительной мере определяющего общее положительное впечатление о человеке. Ваша популярность и привлекательность играют огромную роль в общем впечатлении, которое складывается о вас у других. Одни люди кажутся приятными, а другие – нет. Некоторых считают привлекательными, а некоторых не считают. Главные факторы, на основании которых судят, насколько вы приятны и симпатичны, не так очевидны, как может показаться. Тем не менее не стоит тратить время, пытаясь изменить свою внешность или поведение ради небольшого эффекта либо стараясь поменять в себе то, что поменять невозможно. Вместо такого рода советов вашему вниманию предлагаются результаты исследований – малоизвестные за пределами научного сообщества, – которые помогут вам сконцентрироваться на том, что по-настоящему важно. Научившись использовать эти методики и поняв, что на самом деле имеет значение для других, вы сразу же научитесь производить приятное и незабываемое впечатление, что, в свою очередь, быстро повысит оценку вашей компетентности.

В главе 8 мы будем говорить о понятии статуса. В формировании впечатления на основе статуса важное место занимает *габитус*, под которым французский социолог Пьер Бурдьё понимал поведение и внешность человека, в том числе одежду, речь и наблюдаемый со стороны образ жизни. По габитусу человека мы – когда справедливо, а когда и нет – моментально оцениваем его статус. Но ваш статус связан и с тем, как вы взаимодействуете с окружением (например, играя роль «миротворца»); он также непосредственно влияет на впечатление о вашей компетентности. В общем, в этой главе я покажу, как некоторые малоизвестные стратегии, такие как похвала, отказ подлаживаться под других и тактика, которую социальный психолог Роберт Чалдини назвал «желанием согреться в лучах отраженной славы»³, могут серьезно повлиять на впечатление о вашем статусе. Сочетание всех этих факторов непосредственно ведет к его росту в глазах других, а значит, и к повышению оценки вашей компетентности.

В заключении и эпилоге я покажу, как эти восемь основных моментов уверенности «работают» сообща, таким образом, чтобы внимание почти каждого вашего собеседника было сосредоточено на вашей компетентности, и предложу некоторые советы о том, как распознать компетентность (и, в частности, уровень интеллекта, тесно связанный с ней) в других.

Большую часть методов, которые я описываю в этой книге, можно применять незамедлительно, другие требуют некоторой практики, но ни один не заставит вас поменять свой характер: подлинность – ключ к демонстрации ваших блестящих способностей. Чтобы перемены, которые вы производите в себе, «прижились», они не должны противоречить вашей личности. Однако, используя изложенные мною стратегии, вы сможете показать свои умения и получить признание, которого заслуживаете.

³ См. англ. понятие BIRGing, Basking in reflected glory. – Примеч. ред.

Глава 1

Демонстрация лучших качеств

Реальная компетентность и впечатление о ней

Если бы сегодня человек хоть на день отвлекся от своей постоянной работы и провел этот день, изучая профессиональный подход, он бы оказал себе и фирме намного большую услугу, чем если бы ежедневно приносил McKinsey & Company семьдесят пять, сто или сто пятьдесят долларов дохода.

МАРВИН БАУЭР (1965)

Эксперимент

Как вы думаете, что произойдет, если какой-нибудь скрипач-виртуоз мирового уровня инкогнито сыграет на станции метро для прохожих в час пик, когда здесь скапливается в среднем более тысячи человек одновременно?

Именно такой вопрос Джин Вайнгартен, корреспондент *Washington Post*, задал в интервью 2007 года Леонарду Слаткину, дирижеру Национального симфонического оркестра⁴.

Слаткин ответил:

– Допустим, он останется неузнанным, и его по умолчанию примут за обыкновенного уличного музыканта. <...> И всё же, думаю, если он и правда хорошо играет, это должны заметить... но в общем я бы сказал, что из тысячи найдется человек тридцать пять или сорок, которые оценят качество исполнения. Человек семьдесят пять или сто, наверное, остановятся на какое-то время и послушают.

– То есть толпа соберется? – спросил Вайнгартен.

– Да, пожалуй.

– И сколько он зарабатывает?

– Где-то полторы сотни долларов.

– Спасибо, маэстро, – ответил Вайнгартен и продолжил: В общем-то, это не праздный вопрос. Я говорю о реальном происшествии.

– И как, я угадал? – с любопытством поинтересовался Слаткин.

– Сейчас узнаете, – ответил журналист.

– Ну а кто же этот музыкант?

– Джошуа Белл.

– Быть того не может!!!

Это правда: в означенном эксперименте участвовал не кто иной, как американский скрипач Джошуа Белл. На протяжении его блистательной карьеры музыканта называли «вундеркиндом», «гением» и даже «богом», – и всё это, когда человеку не было и сорока. В четыре года Белл натянул на ящик резиновые повязки, чтобы, дергая за них, извлекать звуки. В семнадцать он давал сольный концерт в Карнеги-холле, после чего играл в самых престижных оркестрах мира. Он завоевал огромное число наград, включая Mercury, Gramophone и Echo Klassik, а также «Грэмми» и «Оскар» – ну, «Оскар» он почти завоевал: Белл исполнял сольную партию для саундтрека к фильму «Красная скрипка», который получил премию «Оскар» за лучшую оригинальную музыку. А вот чего не доводилось пробовать Джошуа Беллу до того январского дня 2007 года, так это амплу бродячего музыканта.

Итак, холодным январским утром один из самых знаменитых скрипачей своего времени спускается в вестибюль станции «Ланфан-плаза» вашингтонского метро. Он ставит на пол футляр и достает скрипку, а точнее – скрипку работы великого Страдивари, изготовленную в 1713 году – в «золотой» период его творчества – и стоящую четыре миллиона долларов.

Белл поднимает смычок, не какой-то там смычок, конечно, а смычок работы мастера Франсуа Тура конца XVIII века. И вот он стоит, этот по-мальчишески долговязый мужчина в бейсболке. Всего лишь три дня назад он выступал в переполненном концертном зале в Бостоне, и самый дешевый билет на концерт стоил сотню долларов.

⁴ Weingarten (2007). Этот сюжет также фигурирует во введении к книге: Chabris, C. & Simons, D. *The Invisible Gorilla and Other Ways Our Intuitions Deceive Us* (2009). Однако авторы использовали его как пример «непреднамеренной слепоты», то есть явления, при котором люди пропускают важные вещи, находящиеся у них прямо перед глазами, пока смотрят на что-то другое, например, по дороге на работу. Я сомневаюсь, что суждения людей хоть сколько-нибудь изменились бы, если бы они сосредоточили внимание на Белле.

Он начинает с «Чаконь» из Партиты № 2 Иоганна Себастьяна Баха, классической скрипичной пьесы, о которой Иоганн Брамс писал: «Если бы я полагал, что мог сочинить или даже задумать это произведение, я уверен, что избыток волнения и переживания необычайной силы свели бы меня с ума»⁵.

Итак, скрипач с мировым именем исполняет на своей скрипке Страдивари гениальную музыку. Что же дальше?

Ах да, еще вот что: издатели *Washington Post* – которые и организовали этот хешпенинг – очень беспокоились о безопасности. Они ожидали бурной реакции толпы и даже хотели предупредить представителей Национальной гвардии, чтобы те были готовы при необходимости вмешаться в происходящее. Несмотря на опасения и уверенность в том, что здесь могут понадобиться слезоточивый газ, резиновые пули и так далее, они всё же приняли решение осуществить свой рискованный эксперимент.

И вот Белл начинает играть... В течение первых трех минут мимо проходят шестьдесят три человека, и вот мужчина средних лет замедляет шаг, по-видимому замечая, что кто-то играет, – но не останавливается. Потом женщина бросает в футляр для скрипки доллар и уходит дальше. В следующие сорок три минуты семь человек постоят несколько секунд, а еще двадцать семь на бегу бросят деньги в футляр. И никто не начнет аплодировать.

На расстоянии всего нескольких ярдов, около лотерейного киоска, постоянно выстраивается очередь, но никто даже не оборачивается на звуки музыки. Женщина, стоящая у палатки, где чистят обувь, тоже всего в нескольких футах, энергичного вида бразильянка, ругается, услышав шум, но не зовет полицию, как обычно поступает, когда видит бродячих артистов. Белл заканчивает игру, убирает инструмент и покидает вестибюль, едва ли привлекая чье-то внимание.

Сколько он заработал? В общей сложности тридцать два доллара и семнадцать центов. Неплохо для уличного музыканта. Однако из этой суммы двадцать долларов он получил от своей самой щедрой слушательницы – Стаси Фурукава, которая узнала Белла и с совершенно растерянным видом бросила в футляр банкноту.

Беллу понравился эксперимент, но был момент, вызвавший у него особенное замешательство: несколько секунд после того, как он завершил фрагмент, – никаких аплодисментов, ничего. Недолгое время Белл постоял с неловким видом, но в конце концов продолжил.

«Это было странное чувство, – позже вспоминал он. – Люди, они... просто не замечали меня. Во время концертов, например, меня расстраивает, если кто-то кашляет или у кого-то начинает звонить мобильник».

Итак, один из лучших скрипачей мира играет одно из величайших произведений всех времен на скрипке Страдивари, но почти ничего не происходит. Организаторы были уверены, что люди распознают его подлинное мастерство и начнут останавливаться, ведь гений говорит сам за себя.

Они ошибались.

Прекрасные качества не говорят сами за себя: на самом деле вы можете быть лучшим из лучших, но никто и не заметит. Возможно, что некоторые даже сочтут вас неудачником. Свои таланты надо демонстрировать.

Наша книга – именно об этом.

Исследования данного вопроса неизменно показывают, как трудно нам оценить компетентность и способности других в целом⁶. Пока же складывается впечатление, что практически

⁵ Litzmann (1927), p. 111.

⁶ См.: Bunderson (2003), p. 559; Murphy (2007), p. 326 (со ссылками на другие источники).

невозможно объективно судить об уровне компетентности по чьим-то действиям, будь то игра на музыкальном инструменте или выполнение рядовой задачи на работе⁷.

Вы спросите: разве результаты не говорят сами за себя? Например, адвокат может выиграть дело, а может проиграть. Даже в случае поражения он чаще всего по-прежнему считается квалифицированным специалистом. Квалификация адвоката не измеряется процентом выигранных им дел, как и компетенция врача не измеряется тем, насколько здоровы его пациенты. Если больной обращается к врачу и после этого поправляется, может быть, его вылечил тот самый врач, а может быть, он просто выздоровел. Однако, если врач не в силах помочь, есть вероятность, что вылечить пациента было попросту невозможно. Поэтому иногда врач выглядит некомпетентным, несмотря на успешный исход, а иногда компетентным даже в случае неудачи.

То же самое справедливо в отношении вашего торгового представителя: например, растут продажи, но это может происходить и без его участия, а просто благодаря высокому качеству продукта или маркетинговым акциям, которые в конце концов принесли плоды. Продажи падают – но, возможно, лишь в результате растущей конкуренции. Так и в политике, где главу государства могут считать некомпетентным, несмотря на сильную экономику и низкие показатели безработицы, или, наоборот, компетентным, даже если экономика переживает спад, а безработица растет.

Феномен, о котором мы говорим, прекрасно иллюстрирует поразительный пример, взятый из бизнес-среды: в 1983 году ведущая коммуникационная компания AT&T («Американская телефонная и телеграфная компания») поручила консалтинговому агентству McKinsey & Company оценить будущее рынка сотовых телефонов. Как вспоминает Томас Сагрю, глава Бюро беспроводных телекоммуникаций (Wireless Telecommunications Bureau), «McKinsey & Co. с уверенностью сообщила AT&T, что к 2000 году не более одного миллиона американцев будут пользоваться услугами сотовой связи»⁸. Прогноз оказался, мягко говоря, не совсем верным.

К 2000 году беспроводной связью пользовалось более 80 миллионов американцев; иными словами, прогноз оказался ошибочным более чем на 8000 процентов. Эта колоссальная недооцененность рынка сотовой связи привела к ряду опрометчивых решений, стоивших AT&T миллиардов долларов, что способствовало закату бывшего гиганта⁹. Качество предоставляемых компанией услуг было столь низким, что я слышал, как ведущие в голливудском ночном клубе при отеле «Мэджик касл» перед моим выступлением попросили аудиторию выключить мобильные телефоны, если только они не пользуются услугами AT&T, потому что в таком случае им нечего беспокоиться – связи всё равно не будет, – и в ответ раздались одобрительные смешки. В 2005 году почтенную American Telephone & Telegraph Company, считавшуюся одной из лучших компаний мира, купила Southwestern Bell, некогда одна из ее «дочек».

Как же обстояли дела у McKinsey & Co. в 2000 году, когда эта ошибка, которая обошлась во много миллиардов долларов, стала наконец очевидной? Они, наверное, растеряли большую часть клиентов? Должно быть, компания оказалась на грани банкротства или, по крайней мере, дала позорный обет молчания? Не совсем так. Для нее это был потрясающе успешный год, и ее репутация ничуть не пострадала.

Очевидно, удача или провал на удивление незначительно влияют на оценку уровня компетентности. В глазах общественности можно оставаться компетентным после вопиющей неудачи или некомпетентным – в разгар необычайного успеха.

⁷ Tsui & Barry (1986), p. 586; Judge & Ferris (1993), p. 97; Ferris & Judge (1991).

⁸ Sugrue (1999).

⁹ См. более подробный анализ: Morris (1999), p. 55.

Вы, вероятно, скажете: «Но ведь это некоторое преувеличение!» Отнюдь – это преуменьшение! Даже при отсутствии какой-то реальной компетентности впечатление о ней может оставаться незабываемым. До начала XX века, например, лучше для здоровья было вовсе *не ходить* к врачу, потому что универсальные методы лечения, в частности кровопускание, не только не приносили пользы, но часто даже вызывали заболевания. Однако в те (и даже более далекие) времена, когда почти невозможно было говорить ни о какой медицинской науке, доктора и медицина пользовались большим уважением.

Впечатление о чьей-то компетентности может сохраняться даже тогда, когда нам пора бы задуматься. В 2005 году американский психолог Филип Тетлок попросил несколько сотен экспертов из деловой, политической и военной сфер составить прогноз по своей отрасли на ближайшие пять лет¹⁰. Результаты разочаровали: высокая квалификация не помогает строить правдоподобные догадки. Наоборот, прогнозы людей, обладавших особенно хорошей репутацией, оказались хуже прочих.

В 2009 году, в разгар финансового кризиса и как раз после банкротства Lehman Brothers, я жил на Манхэттене¹¹. Если вы включали телевизор, там всё время показывали какого-нибудь эксперта, объяснявшего, почему кризис был неизбежен: вы видели строгое лицо и слышали, почему должно было случиться то или другое, – но, увы, только когда оно уже случилось. Годом раньше эксперты и словом не обмолвились об этих неминуемых событиях.

Так что здравый смысл здесь не работает. Плохая работа не обязательно приводит к ухудшению репутации.

К сожалению, это верно и в отношении хорошей работы она не всегда сопровождается положительной оценкой.

После выступления Джошуа Белла в вестибюле метро проводился опрос среди прохожих. «Да, я видела скрипача», сказала девушка-юрист, шедшая на работу. И добавила то, что меня обескуражило: «Но в нем не было ничего необычного».

¹⁰ Tetlock (2005). Далее разработано у: Tetlock, Mellers, Rohrbaugh & Chen (2014); Mellers et al. (2015).

¹¹ Должен признать, это было прекрасное время для юриста-стажера. Я мог жить в доме с привратником на Парк-авеню и с большими скидками обедать в любом местном ресторане – Ресторанная неделя продолжалась целый месяц! – *Примеч. авт.*

Проблема проведения оценки

Вправе ли мы утверждать, что девушка-юрист, видевшая Белла за игрой в то утро, просто невежественна, слепа к явному дарованию? Ну а вы сами? Вы уверены, что адекватно оцениваете чьи-то таланты и способности? Например, вы думаете, что ваш стоматолог – хороший специалист; может быть, вы даже порекомендовали его друзьям. Но как вы можете судить, ничего не понимая в стоматологии? Скорее всего, вам не на что опереться. Вы ориентируетесь на такие моменты, как порядок в клинике или дружелюбие стоматолога, а всё это, согласитесь, имеет мало общего с профессионализмом врача¹². Даже беседа с человеком один на один, мы не приближаемся к точной оценке его способностей¹³.

Выучившись на юриста, я стажировался в американской юридической фирме Skadden. «Фирма», как ее почтительно называли, специализируется на слияниях и поглощениях и, по оценкам журнала *Forbes*, является «самой влиятельной компанией на Уолл-стрит». Не особенно-то ощущая влияние фирмы, я по двенадцать часов в день сидел перед монитором в опрятном костюме и при галстукке, хотя спортивный костюм был бы уместнее, потому что общаться с клиентами мне не приходилось; я составлял соглашения о покупке акций и торговые контракты о бизнес-инвестициях. Мои коллеги в соседних кабинетах слева и справа занимались тем же самым. Мы все проходили одну и ту же стажировку, у нас были одни и те же дипломы, и внешне мы не сильно отличались друг от друга. Но мне потребовалось бы от семи до десяти лет, чтобы стать партнером – высшая (и наиболее прибыльная¹⁴) награда, какую могла дать фирма¹⁵. Именно такой срок был нужен дамам и господам акционерам, чтобы рассудить, достоин ли я считаться им ровней.

Эти мои коллеги – специалисты своего дела – потратили почти десять лет на оценку компетентности своих товарищей по работе. Если лучшим представителям ведущей фирмы требуется столько времени, как может неспециалист быстро и адекватно оценить компетентность опытного юриста? И тем не менее клиенты устраивают так называемые «конкурсы красоты», чтобы за несколько встреч оценить профессионализм своего будущего юриста-консультанта, – наивно, конечно, но что еще им остается?

Ежедневно нам приходится решать, кому мы поручим то или иное дело, будь то наши парикмахеры или бухгалтеры. Мы постоянно выносим и слышим суждения о соответствующих способностях других, хотя, как правило, не знаем, на что опереться. Несмотря на это, «компетентность» остается решающим фактором оценки человека.

¹² Bunderson (2003), p. 559.

¹³ Исследования, в которых авторы пришли к выводу, что мы совершенно не в состоянии оценивать способности других: Cook (1939); Gurnee (1934); Laird & Remmers (1924); Pintner (1918). Исследования, всё же дающие нам некоторую надежду: Anderson (1921); Gaskill, Fenton & Porter (1927). Более оптимистичные: Ambady & Rosenthal (1992). Хороший обзор материалов: Reynolds & Gifford (2001, p. 187188); Murphy et al. (2003, p. 486). В основном исследования сосредоточены на том, способны ли мы правильно оценить состояние своего собеседника, особенно эмоции, в частности страх (например, Hall & Bernieri, 2001). При оценке черт характера акцент делался на таких особенностях, как склонность к депрессии или – что ближе к нашей теме компетентности – надежность [например, Ambady & Rosenthal (1992); см. более подробно также Murphy et al. (2003)].

¹⁴ Партнеры-акционеры нередко получают по пять миллионов долларов в качестве ежегодной выплаты, а прошло уже около девяти лет, вот почему я искренне надеюсь, что эта книга будет продаваться хорошо. Пожалуйста, посоветуйте ее друзьям, но не давайте читать. – *Примеч. авт.*

¹⁵ D. E. Rosenthal (1976), p. 260. Большинство ведущих юридических фирм и консалтинговых компаний работают по схеме «вверх или вон» («расти или уходи»), известной также как «система Кравата». Престижная нью-йоркская юридическая фирма Cravath, Swaine & Moore ввела эту систему в начале XX века: перед нанимаемыми на работу молодыми юристами ясно обозначались две перспективы: или стать партнерами, или быть уволенными, если они оказывались менее компетентными, чем предполагалось.

В этой книге понятия «компетентность» и «квалификация» употребляются как синонимы; в целом они означают сочетание знаний и навыков, нужных для решения задач, с которыми мы сталкиваемся¹⁶. Строгое определение здесь едва ли необходимо, ибо связь между такими понятиями, как «набор способностей» и «компетентность», настолько тесна, что исследователи чаще всего рассматривают их как одну и ту же дефиницию¹⁷. Поэтому ограничимся примерным представлением и потратим время для получения ответа на по-настоящему важный вопрос: какие обстоятельства играют роль в суждении о квалификации других, а какие – нет?

«Компетентность» действительно считается наиболее значимой характеристикой человека в профессиональной среде – не менее важной, чем «надежность», и более важной, чем «обаяние»¹⁸. Данные исследований и здравый смысл здесь не конфликтуют: компетентность – основа оценки действий людей и принятия решений, связанных с их наймом, повышением в должности, поручением тех или иных задач и, конечно, вознаграждением за труд¹⁹.

Но существует дилемма: хотя в любой профессии компетентность считается важнейшим качеством, она с большим трудом поддается адекватной оценке. Это усугубляется тем, что сегодня рост новых знаний можно оценивать в геометрической прогрессии. Мир становится всё сложнее, и потребность в людях, которые действительно разбираются в своем деле, становится всё сильнее.

Однако ощущение надежности в этом меняющемся мире дарит нам не само наличие *подлинной* компетентности партнера или подчиненного – ведь оценить ее почти невозможно, – а *впечатление* о ней. Если мы разграничим подлинную компетентность и производимое ею впечатление, станет ясно, почему некоторые некомпетентные люди обладают авторитетом, а весьма компетентных часто недооценивают или считают неквалифицированными. Мы должны помнить: успех человека определяется не столько его реальной компетентностью, сколько представлением о ней окружающих.

¹⁶ См.: Fiske, Cuddy, Glick & Xu (2002); Le Deist & Winterton (2005); Sandberg & Pinnington (2009).

¹⁷ Мёрфи [Murphy (2007), p. 329] объединял «компетентность» и «набор способностей» (наряду с «умом» и «изобретательностью»), которые составляли в совокупности «показатель общего впечатления о способностях». См. также: Reynolds & Gifford (2001).

¹⁸ Argyle, Ginsburg, Forgas & Campbell (1981), p. 254; Wahrman & Pugh (1972). Более современные исследования со схожими результатами: Judd, James-Hawkins, Yzerbyt & Kashima (2005); Fiske, Cuddy & Glick (2007); Rosenberg, Nelson & Vivekananthan (1968); Wojciszke, Bazinska & Jaworski (1998); Wojciszke (2005). Компетентность также является одним из трех важнейших факторов лидерской компетентности, наряду с организаторскими способностями и человеческими качествами [Mott (1972); O'Driscoll, Humphries & Larsen (1991)].

¹⁹ Judge & Ferris (1993), p. 80.

Принцип «справедливого мира»

Как вам такая мысль: мы вознаграждаем человека, по сути, прежде всего не за реальную компетентность, а за впечатление о ней? Вполне возможно, это вам не по душе. Во всех нас глубоко сидит убеждение, с детства привитое сказками братьев Гримм, диснеевскими мультфильмами и рассказанными на ночь историями: каждый получает по заслугам. Злодеи будут наказаны (в немецких сказках, как правило, замучены до смерти), а герои поженятся (в глазах ребенка, по крайней мере, это счастливый конец).

Тем январским утром в Вашингтоне Стаси Фурукава, единственный человек, узнавший Джошуа Белла на станции метро, просто проходила мимо. Она остановилась напротив него и не могла поверить, что наблюдает вокруг себя такое невежество: «Это было самое поразительное, что я когда-либо наблюдала в Вашингтоне. Джошуа Белл стоял там в час пик и играл, а люди не останавливались, даже не смотрели, некоторые еще и швыряли ему по двадцать пять центов! <...> И я думала: ну и ну, где же это я нахожусь?»

В том, что Фурукава смогла узнать виртуоза, нет ничего удивительного: за несколько недель до того она побывала на одном из его концертов. И всё-таки она настаивала, что и без того узнала бы Белла: девушка была уверена, что подлинное мастерство говорит само за себя, – хотя более чем из тысячи человек, проходивших в тот день мимо Белла, это было очевидно только ей.

Социальный психолог Алан Лернер назвал такой (несколько наивный) взгляд на жизнь «принципом справедливого мира»²⁰. Пока мы растем, он помогает нам усвоить этические ценности, но со временем мы постепенно осознаём, что это прекрасное убеждение имеет мало общего с реальностью. Часто принцесса достается именно злодею, а хороший парень остается ни с чем.

Снова и снова мы видим, какова она – действительность, но нам не удастся избавиться от детского идеала. Хотя он сыграл свою воспитательную роль в годы нашего взросления, потом он часто мешает нашему дальнейшему развитию. Принцип «справедливого мира» – не более чем иллюзия, помогающая нам примириться с окружающей несправедливостью. Те из нас, кому присущи духовность или религиозность, могут возложить надежды на судный день, полагая, что каждый получит всё, чего заслуживает, когда придет время. Остальные принимают обстоятельства как они есть и пытаются сделать всё, что от них зависит, здесь и сейчас.

У Честера Карраса, эксперта по переговорам, есть фраза, с которой я начинаю свои семинары по ведению переговоров: «Вы получаете не то, чего заслуживаете, а то, о чем сумеете договориться». Это утверждение применимо и к самопрезентации – вы получаете не то, чего заслуживаете исходя из вашей подлинной компетентности, а то, чего сможете добиться ее проявлением. Многие ждут, что наши начальники и руководители, которые видят нас лишь от случая к случаю, инстинктивно почувствуют, насколько мы талантливы, – без того, чтобы нам пришлось показывать свои способности. Но это полная чушь.

Вы по-прежнему чувствуете какой-то внутренний протест против этой сплошной несправедливости? Что ж, можете начертить на куске картона лозунги мира и устроить демонстрацию на Мейн-стрит или, если вы старомодны, написать письмо Санта-Клаусу, – но вы ничего не измените. Лучше проявить благоразумие, принять существующие обстоятельства и даже извлечь из них выгоду. Согласно легенде, Джон Ф. Кеннеди однажды сказал: «Мир несправедлив, но не обязательно в ущерб вам».

²⁰ Lerner (1980).

Подлинная компетентность?

Эта книга не задумывалась как учебник, потому что у меня нет намерения объяснять вам, как жить. Как и в случае со всеми моими книгами и курсами, у меня нет цели побудить вас что-либо сделать. Я хочу только научить вас, а как использовать полученные знания – решать вам. В этой книге я познакомлю желающих с наиболее эффективными методиками убеждения других в ваших достоинствах благодаря демонстрации компетентности, а дальше сами думайте, надо ли их применять и каким образом.

И вместе с тем вы очень интересуете меня как личность. Мне жаль современных мужчин и женщин, живущих в нашей деловой среде. После того как вы полжизни провели, пытаясь соответствовать всем формальным требованиям, чтобы добиться успеха, – окончили среднюю школу, колледж, посещали бизнес-курсы, – вы должны бы обладать необходимыми навыками. Однако, несмотря на годы тяжелого труда, вы можете обнаружить: вопреки всему, что вам обещали, ваши способности, в развитие которых вы вложили столько сил, не гарантируют профессионального успеха – одного лишь труда недостаточно. На деле оказывается, что какой-нибудь недоумок снова и снова опережает вас.

Дело в том, что никто не научил вас продавать свои навыки!

Если вы занимаете управленческую должность, то можете столкнуться с дилеммой, известной как «принцип Питера». Согласно этому принципу, названному в честь американского педагога Лоренса Дж. Питера, люди имеют тенденцию продвигаться по карьерной лестнице, пока не достигнут ступени, где их компетентности недостаточно, – и не застрянут на ней²¹. Многие управленцы занимают руководящие позиции не потому, что они блестящие руководители, а потому, что проявили себя с хорошей стороны на своей предыдущей должности агента по продажам, инженера или кадровика. Но теперь эти руководители уже не так хорошо справляются со своими обязанностями – вот их и не повышают. Иными словами, такие люди значимую часть своей жизни занимают должность, которой с точки зрения квалификации меньше всего соответствуют. Последствия этой системной ошибки для их реального лидерского потенциала едва ли поддаются анализу.

Более того, вы можете считать, что и не заслуживаете никакого признания. Возможно, в глубине души вы чувствуете, что ничего не знаете, что вы действительно некомпетентны. Если так оно и есть, вы попали в веселую компанию: успешные люди часто думают, что достигли успеха незаслуженно, в результате счастливого стечения обстоятельств. Означенное явление известно как «синдром самозванца»²². Почти 70 процентов успешных людей считают себя проходимцами. Даже великий физик Альберт Эйнштейн незадолго до смерти говорил, что «неволью ощущает себя мошенником»²³.

Это чувство становится только сильнее, когда мы сравниваем себя не только со своим окружением, но и со всем миром. Как писали американские исследователи Рэндольф М. Нессе и Джордж К. Уильямс, «в родовом обществе у вас были бы все шансы делать что-то лучше всех. Даже если бы вы не были лучшим, ваше окружение, скорее всего, ценило бы ваши навыки. Теперь мы все соревнуемся с лучшими в мире. Когда мы видим этих успешных людей по телевизору, то чувствуем зависть. Зависть, вероятно, служила хорошим стимулом нашим предкам бороться за то, чем могли завладеть другие. Теперь мало кто из нас в состоянии достичь целей, которые ставит зависть, и никто не может прикоснуться к сказочной жизни, какую мы

²¹ Peter & Hull (1969). Уже упомянутая система «вверх или вон» – одно из решений этой проблемы.

²² Clance & Imes (1978); см. также: Fast & Chen (2009).

²³ J. Holt (2005).

видим по телевизору»²⁴. Наше чувство собственной некомпетентности усугубляется с появлением современных средств коммуникации, таких как социальные сети, и может даже привести к клинической депрессии.

И правда, ведь только глупец считает, что знает обо всем на свете. Чувство собственной беспомощности на самом деле признак благоразумия, подобного тому, что демонстрировал Сократ: он-то знал, что ничего не знает. Объем новых знаний, мы повторим, растет в геометрической прогрессии. По подсчетам немецкого Общества Макса Планка, в 1650 году «образованными» считались меньше миллиона людей. В 1950 году было уже десять миллионов «образованных» людей, то есть человечеству понадобилось триста лет, чтобы увеличить данный показатель в десять раз. Однако этот показатель вырос еще вдесятеро всего лишь за полвека – к 2000 году насчитывалось уже сто миллионов «образованных людей». Все эти люди думают, говорят и пишут, так что фонд знаний увеличивается всё быстрее. Современный смартфон с технической точки зрения устроен сложнее, чем космический корабль 1968 года.

Поэтому закономерно, что инновационные прорывы, или «разрушительные изменения», как выразился профессор Гарвардского университета Клейтон М. Кристенсен, так быстро чередуются. В одночасье вытесняются целые отрасли и создаются новые, прежние становятся избыточными. Такие организации, как бывший фотографический гигант Kodak, некогда очень успешный инвестиционный банк Lehman Brothers или производитель мобильных телефонов Nokia – когда-то лидер отрасли, – ушли со сцены. Точно так же людям с высокой квалификацией – банкирам, юристам, управленцам надо быть особенно гибкими и готовыми сменить место или даже сферу деятельности быстрее, чем когда-либо.

Так как же, учитывая всё это, можно оставаться хоть немного уверенным в своей компетентности? Этот вопрос занимал меня с начала 2000-х годов, когда в Оксфорде я завершил свою магистерскую работу о впечатлении от компетентности. Через много лет, однажды вечером 2009 года в Нью-Йорке, мне наконец стал ясен ответ.

В то время, как я уже упоминал, я жил на Манхэттене и в рамках юридической подготовки работал дипломатом в ООН. Поскольку мир как раз переживал последствия финансового кризиса, а мы находились на Манхэттене, в самом его эпицентре, мой начальник попросил меня подготовить текст сообщения о том, как международные организации могут предотвратить подобные кризисы в будущем. «Конечно», – с готовностью ответил я и отправился прямо к себе в кабинет искать информацию. Я набрал в поисковике: «Как предотвратить финансовый кризис», – с чего-то же надо начинать. Один источник вывел меня на другой, около недели я работал над этой темой и затем представил результат своему начальнику.

«Надо сократить», – повторял он снова и снова. И так я усвоил важный урок, который стараюсь внушить всем своим студентам: хорошая работа не та, к которой ничего нельзя прибавить, а та, из которой ничего нельзя убрать. Так пять страниц ужались до одной – у больших начальников мало времени, – и мой текст наконец был одобрен.

На следующий день я смотрел пресс-конференцию по телевизору и увидел, как один видный член немецкого правительства выступал с заявлением о необходимости укрепить Всемирный банк и Международный валютный фонд, чтобы избежать подобного финансового кризиса в будущем. Его план почти слово в слово повторял мое короткое сообщение – без ссылки на автора...

Через неделю, тем самым вечером 2009 года, я находился в Зале для делегатов на еженедельной неформальной встрече дипломатов ООН, с великолепным видом на Ист-Ривер. Рядом со мной восседал видный политик, который приехал, чтобы изложить позицию своей страны на каком-то пленарном заседании. В первый день он говорил об инфраструктуре африканских государств, во второй – о безопасности на Ближнем Востоке. Но, ясное дело, своими знани-

²⁴ Nesse & Williams (1994), p. 220; ср.: Buss (2000), p. 16f.

ями он был обязан какому-нибудь бедолаге вроде меня, который не один день корпел над этой темой за закрытыми дверями (опять же, в костюме и при галстуке). После второго, третьего или четвертого бокала я спросил: «Вы ведь не знали никаких подробностей по этим вопросам, пока не приехали?»

«Нет», – ответил он, улыбнулся и сделал еще глоток.

Я не мог удержаться от вопроса, который уже какое-то время вертелся у меня в голове: «Вы не считаете себя шарлатаном?»

Его ответ я привожу почти слово в слово: «Вовсе нет. Конечно, я не знаю никаких подробностей. Откуда мне знать?» Затем добавил вполне серьезно: «Моя работа как лидера – показывать нечто определенное в океане неопределенности. Эксперт – тот, кто знает много об очень малом. Лидер – тот, кто знает очень мало о многом».

В тот вечер на меня снизошло откровение, подтверждение которому я впоследствии неоднократно наблюдал, особенно имея дело с людьми, занимающими высочайшие руководящие посты: успешные лидеры не оспаривают свою неосведомленность, они прекрасно сознают ее и принимают.

Немецкий социолог Никлас Луман в своей «системной теории» объясняет это тем, что каждая система обособлена от своей среды и обладает собственной структурой²⁵. Заводской рабочий действует в рамках собственной системы, как и генеральный директор. Консультанты тоже действуют в рамках своей системы, и им не стоит полагать, будто они смотрят с высоты птичьего полета просто потому, что не существует всеобъемлющего знания²⁶. Мир со всеми людьми и организациями в нем слишком сложен, чтобы кто-то сумел уследить за всем. Мы в состоянии действовать лишь в рамках нашей узкой системы.

Я убежден: осознание, что вы можете быть компетентны только внутри своей системы, – один из ключей к долговременному успеху. И к душевному здоровью.

²⁵ Luhmann (1984).

²⁶ T. Clark & Salaman (1998).

Вопрос техники

Если вы попытаетесь продемонстрировать свою компетентность, стараясь обойти означенные проблемные обстоятельства и дилеммы, то, скорее всего, потерпите неудачу. Здравый смысл может подсказать нам, как понравиться другим, но он едва ли подскажет эффективные методики, позволяющие улучшить впечатление от нашей компетентности. Хотя, казалось бы, всем известно, как выглядеть дружелюбными и приятными, мы снова и снова оказываемся неспособными продемонстрировать свою квалификацию позитивно, эффективно и результативно.

В рамках одного эксперимента участников попросили постараться понравиться своему собеседнику²⁷. Представьте себе, большинству это удалось. Их приемы? Они были любезны, вежливы и часто улыбались. Всё очень просто.

Затем их попросили произвести впечатление компетентного человека. Здесь их ждал полный провал. Их «приемы»? Их жесты стали напряженными и неестественными, речь напыщенной, и они чаще возражали своему собеседнику. Собеседники посчитали их не только менее компетентными, но к тому же неприятными и равнодушными.

Инстинктивно мы угадываем, что делает нас приятными в общении, но понятия не имеем, как показать свою компетентность²⁸. Об этом мы и будем говорить в книге о самых действенных из известных способов излучать компетентность. Речь о методиках *управления впечатлением*, сознательного влияния на производимое нами впечатление²⁹. И еще одна хорошая новость: эти приемы принесут пользу не только вам как отдельной личности, но и всем, с кем вы общаетесь, благодаря явлению, известному как «самоисполняющееся пророчество». Допустим, гадалка предскажет вам, что в ближайшие месяцы вы прибавите в весе на двадцать фунтов, и вы ей поверите. Вероятно, вы перестанете соблюдать режим питания, решив, что в этом так и так нет смысла. Отказавшись от него, вы в итоге начнете набирать вес, и предсказание гадалки сбудется. Исследования показали, что подобный механизм срабатывает и в случае связи между астрологией и характером: люди, которые знают, какие черты обычно приписывают их знаку Зодиака, действительно проявляют их в своем поведении³⁰. И ваш гороскоп сбывается – но только если вы о нем знаете.

Когда речь идет о компетентности, самоисполняющиеся пророчества действительно работают. Пациенты поправляются быстрее, если считают своего врача компетентным при одинаковом лечении³¹. Бывают даже случаи, когда больной может совершенно выздороветь, потому что верит в способ лечения, несмотря на его неэффективность. Кто не слышал об «эффекте плацебо»? Пациенту дают таблетку, не содержащую никаких медицинских препаратов, и она действует, ибо он верит в ее действенность, на которую при этом влияют такие нелепые факторы, как размер, цвет, цена и форма³².

Другой пример данного явления: студенты больше запоминают, когда считают преподавателя компетентным, и в результате сами учатся лучше. Наоборот, успеваемость студентов, которые считают своих преподавателей некомпетентными, существенно снижается³³.

²⁷ Godfrey, Jones & Lord (1986).

²⁸ См. также: Murphy (2007); S. P. Levine & Feldman (1997); J. B. Ellis & Wittenbaum (2000).

²⁹ См.: Rosenfeld, Giacalone & Riordan (1995).

³⁰ J. Mayo, White & Eysenck (1978); Eysenck & Nias (1988).

³¹ Frank (1961).

³² См.: Waber, Shiv, Carmon & Ariely (2008); de Craen, Roos, de Vries & Kleijnen (1996); Buckalew & Ross (1981).

³³ Jamieson, Lydon, Stewart & Zanna (1987).

Если говорить о демонстрации компетентности, самоисполняющееся пророчество действует в обоих направлениях: улучшение впечатления об уровне вашей компетентности повышает и реальный ее уровень. Если вас считают компетентным, к вам будут относиться соответствующим образом, что, в свою очередь, окажет положительное влияние и на поведение других.

Все мы были в ситуациях, когда другие наклеивали на нас ярлыки – как позитивные, так и негативные. Если у вас репутация шутника, любую вашу реплику будут воспринимать как шутку – и все будут смеяться над любым пустяком, который вы скажете. Вы, в свою очередь, и сами поверите в собственное чувство юмора и станете больше ему доверять. Коль скоро люди считают вас человеком «со странностями», есть вероятность, что, если ваше нейтральное поведение снова и снова будут истолковывать как «странное», вы действительно начнете «чудить».

То же самое справедливо и в отношении компетентности: когда другие станут считать вас компетентным, они предоставят вам больше возможностей проявлять свои способности. Тогда «ярлык» и подлинная компетентность совпадут. Бывает и противоположная ситуация: если вас считают некомпетентным, вы столкнетесь с враждебной средой, где просто не сможете раскрыть свои навыки, – и вы будете справляться всё хуже и хуже.

Вот что интересно: тех, кто пользуется действенными методиками, чтобы улучшить впечатление от своей компетентности, оценивают более адекватно, нежели тех, кто такие методики не использует. Иными словами, правильные приемы помогают вам продемонстрировать свою подлинную индивидуальность³⁴.

³⁴ Murphy (2007), p. 330.

Заключение

Вспомните, когда вам в последний раз приходилось публично выступать на каком-то важном мероприятии. Наверняка вы не просто тщательно продумали то, что собирались говорить. Вероятно, вы размышляли и о том, как говорить, что надеть и как взаимодействовать с аудиторией. С такой же предусмотрительностью надо относиться к любому общению, в которое мы вовлечены, потому что любой диалог – это выступление, работающее на вас или против вас. И не заблуждайтесь: просто хорошо работать недостаточно. Если вы по уши увязнете в работе, вас заметят, только когда что-то пойдет не так.

Но есть и хорошие новости: вам под силу контролировать большую часть того, что о вас думают другие, и не стоит пренебрегать этой возможностью. Вы способны стать своим собственным PR-менеджером, демонстрируя свои навыки за счет использования эффективных приемов управления впечатлением, не только когда выступаете с речью, составляете резюме или проходите собеседование при приеме на работу, а решительно всегда!³⁵ Впечатление о вашей компетентности позволит вам убеждать других, влиять на них и вести их за собой, потому что в группе убедительнее всего тот, кто представляется наиболее компетентным. И напротив, если вас считают некомпетентным, расположить к себе других практически невозможно³⁶.

Используя описанные в этой книге методики, вы научитесь демонстрировать свою квалификацию и получите то признание, какого заслуживаете. В каждой главе рассматриваются и используются открытые исследователями на протяжении десятилетий психологические феномены, которые помогут вам показать свои умения. Вы узнаете о таких вещах, как контроль ожиданий, правильное изложение хороших и плохих новостей, об использовании различных приемов вербальной и невербальной коммуникации. Большинство этих методик можно применять сразу же, другие требуют некоторой практики, но ни одна из них не заставит вас менять свой характер: подлинность – ключ к демонстрации своих дарований.

Применяя советы из этой книги, вы сможете демонстрировать свои способности перед клиентами, коллегами и руководством. Что бы вам ни предстояло – совещание, выступление или важный разговор, – вам удастся убедить других в своей квалификации, и вас начнут ценить и уважать, как никогда прежде. Вместе с тем вы научитесь точно оценивать компетентность других.

Когда вы освоите и станете применять эти методики и инструменты, ваша компания выиграет не меньше вас, будь вы руководитель или торговый посредник, потому что клиенты предпочитают покупать у людей, которых считают компетентными. В расширяющейся сфере «корпоративной репутации» впечатлению от компетентности сотрудника отводится значительная роль. Как выяснили оксфордские исследователи Дэвид Уоллер и Руперт Янгер, одним из главных элементов корпоративной репутации можно назвать впечатление от характера сотрудника («репутация характера») наряду с впечатлением от его компетентности («репутация способностей»)³⁷. На самом деле впечатление о компетентности генерального директора непосредственно отражается не только на репутации компании, но и на ее реальной деятельности³⁸.

³⁵ Bromley (1993), p. 120. Как правило, мы стараемся продемонстрировать свою компетентность в резюме [Knouse (1994); Metcalfe (1992)], интервью [Ralston & Kirkwood (1999)] и на своих сайтах [Connolly-Ahern & Broadway (2007)].

³⁶ Littlepage, Robison & Reddington (1997); Bottger (1984); Shell & Moussa (2007), p. 13.

³⁷ Waller & Younger (2017), p. 17.

³⁸ О влиянии на репутацию компании: Cravens, Oliver & Ramamoorti (2003); Gaines-Ross (2000). О влиянии на реальную деятельность компании: Rajagopalan & Datta (1996); Fanelli & Misangyi (2006); Waldmann, Ramirez, House & Puranam (2001). Поллак и Керблер [Pollach & Kerbler (2011)] также указывают на межкультурные различия: в США от компетентных руководителей в бизнес-сфере ожидают гораздо большего интереса к общественным делам, чем в Европе.

Поэтому со стороны компаний было бы разумно обращать внимание на впечатление, которое производит компетентность их сотрудников.

Прежде чем перейти к следующей главе, вернемся к удивительной истории Джошуа Белла. За статью о ней журналист Джин Вайнгартен получил Пулитцеровскую премию. Рассказывая об эксперименте на станции «Ланфан плаза», я не упомянул одну деталь: единственный прохожий распознал виртуозность исполнения Белла, не узнав самого исполнителя. Джон Пикарелло, в молодости мечтавший стать скрипачом, сказал: «Это был великолепный скрипач. Я никогда не сталкивался с талантом такого масштаба. <...> Это было подлинное наслаждение, прекрасное, бесподобное начало дня». Пикарелло остановился напротив Белла и то и дело с отчаянием оглядывался по сторонам, потому что больше никто, по-видимому, не понимал происходящего.

Теперь представьте себе, что остановился не один человек, а все 1097 прохожих, и все они смотрят на *вас*, ощущая нечто удивительное, нечто необыкновенное в ваших действиях.

И вам даже не надо быть Джошуа Беллом.

Конспективно о компетентности

Демонстрация лучших качеств

- В вопросах самопрезентации мы должны учитывать три важнейшие предпосылки.
 1. Мы не способны адекватно оценивать квалификацию других.
 2. Мы считаем, что квалификация – наиболее важный показатель в профессиональной среде.
 3. Представление о вас определяется не вашей *подлинной* компетентностью, а *впечатлением* о ней.
 - Успех или неудача слабо влияют на впечатление о компетентности.
 - Помните об иллюзии «справедливого мира».
 - Примите свою некомпетентность.
-

Глава 2

Эффект ожидания

Как управлять ожиданиями, чтобы продемонстрировать свою квалификацию

Люди поверят всему, что бы вы ни сказали, при условии, что вы не выкажете и тени замешательства; подобно животным, они способны выявить малейшую трещинку в вашей уверенности, прежде чем вы успеете ее продемонстрировать. <...> Если вы ведете себя как неудачник, к вам и будут относиться как к неудачнику – вы сами задаете планку. Абсолютного эталона для хорошего или плохого не существует.

НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ

Самый богатый человек в мире

Альбукерке, Нью-Мексико, 1977 год. Первый день Мириам Лубов на новой работе; она устроилась в качестве офис-менеджера. Молодая, не соблюдающая общепринятых условностей компания произвела на нее довольно-таки сумбурное впечатление, и Мириам еще не познакомилась со своим боссом, который наверняка уехал в командировку. Когда она сидела за своим столом, парень с растрепанными волосами, в джинсах и кроссовках, ворвался в комнату, направился прямо в кабинет начальника, ни слова не сказав Мириам, и даже проследовал в святая святых – компьютерный отсек. Мириам в тревоге побежала в соседний отдел: как ей вести себя с этим парнем, который ведет себя так, словно он тут хозяин? «Вообще-то, – ответил ей коллега, – так оно и есть. Это ваш босс. Президент компании»³⁹. Как же звали этого парня? Билл Гейтс. Он управлял компанией, название которой в то время писалось как «Micro-Soft», и управлял весьма успешно. Через несколько лет Microsoft переехала в Сиэтл, где она значительно расширилась и где ей в скором времени предстояло принять посетителей, которые изменили здесь всё.

По словам Стива Балмера, на тот момент менеджера Microsoft, это были очень необычные посетители, и их визит был сродни тому, «как если бы королева заглянула на чай... как если бы Папа римский пришел за советом... как если бы нас посетил сам Господь»⁴⁰.

В тот день здесь побывала команда менеджеров International Business Machines (IBM) – неоспоримого лидера компьютерной индустрии в то время. Но эта команда состояла не из старших сотрудников – то была группа амбициозной молодежи с секретным поручением, которому суждено было произвести революцию: компьютер для частного пользования – персональный компьютер. «Отдельному человеку компьютер дома ни к чему», – сказал несколькими годами ранее Кен Олсен, один из пионеров индустрии, выражая господствовавшую тогда точку зрения. Но ветер переменился, и IBM хотела быть в авангарде революции.

IBM нужна была операционная система, которой смогли бы пользоваться рядовые потребители⁴¹

³⁹ *Iconic Albuquerque* (2008).

⁴⁰ *The Triumph of the Nerds* (1996).

⁴¹ Известно несколько версий этой истории; приведенная здесь кажется наиболее правдоподобной. Эванс [Н. Evans (2004)] в своем рассказе опирается на автобиографию Килдалла (так и не опубликованную), работу над которой тот завершил незадолго до своей смерти в 1994 году [Hamm & Greene (2004)].

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.