

Ванесса ван Эдвардс

# ВЗЛОМАЙ КОДИРОВАННУЮ

# КОД

От автора книги  
«Наука общения»

Как говорить убедительно,  
заключать выгодные  
сделки и влиять на людей

# ОБЩЕНИЯ

Cues: Master the Secret Language  
of Charismatic Communication  
Vanessa Van Edwards

МИОО

**Ванесса ван Эдвардс**  
**Взломай код общения. Как**  
**говорить убедительно,**  
**заключать выгодные**  
**сделки и влиять на людей**  
**Серия «МИФ Бизнес»**  
**Серия «Наука общения (МИФ)»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68306984](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68306984)*

*Ванесса ван Эдвардс. Взломай код общения. Как говорить убедительно,  
заключать выгодные сделки и влиять на людей: Манн, Иванов и  
Фербер; Москва; 2023  
ISBN 9785001956822*

### **Аннотация**

**Ванесса Ван Эдвардс, автор бестселлера «Наука общения», рассказывает, как с помощью языка тела, мимики, жестов и собственно коммуникации достигать успехов в бизнесе, карьере, заключать выгодные сделки и влиять на людей.**

**Вы узнаете, что делать, если вас перебивают на совещаниях, если вы испытываете неловкость во время публичных**

выступлений, если вам кажется, что к вашему мнению не прислушиваются.

«Не нужно быть громкими, чтобы вас услышали», — пишет автор. При помощи сигналов, которые вы посылаете окружающим мимикой, голосом и жестами, можно легко добиться расположения собеседника и завоевать его уважение.

### **Прочитав эту книгу, вы узнаете:**

- что такое язык тела и как им овладеть;
- какие голосовые приемы позволяют звучать более уверенно при видеозвонках и по телефону;
- как пробудить доверие и интерес в резюме, брендинговых материалах, электронной переписке;
- что транслирует окружающим ваша одежда и фото в социальных сетях;
- ...и многое другое.

Практичные рекомендации из книги помогут вам выступить увереннее, создать нужное впечатление и улучшить взаимоотношения с другими людьми в любых видах коммуникации, будь то презентация для инвесторов, собеседование на работу или непростой разговор с коллегой. Книга стала бестселлером по версии Wall Street Journal.

### **Для кого эта книга**

Это незаменимое руководство для предпринимателей, лидеров, молодых профессионалов и всех, кто хочет быть более влиятельным.

*На русском языке публикуется впервые*

# Содержание

Введение. Сигналы, которые незаметно формируют вас	7
Глава 1. Сигнал харизмы	20
Глава 2. Как работают сигналы	42
Конец ознакомительного фрагмента.	56

# **Ванесса ван Эдвардс**

## **Взломай код общения. Как говорить убедительно, заключать выгодные сделки и влиять на людей**

*Все права защищены.*

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

Copyright © 2022 by Vanessa Van Edwards

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

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

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

*Моему мужу Скотту  
И моей дочери Сиене.  
Обожая сигналы, которые вы посылаете.*

### ***Сигналы***

*Суиц., мн. ч.*

*Могущественные вербальные, невербальные и  
голосовые импульсы, которые люди посылают друг  
другу.*

# Введение. Сигналы, которые незаметно формируют вас

Бывало ли у вас так: вы делитесь какой-то идеей, а вас никто не понимает?

Вы не одиноки.

Именно это произошло с предпринимателем Джейми Си-миноффом, основателем Ring. Его компания, производящая домофоны, попала на первые полосы газет, когда в 2018 году ее купила компания Amazon более чем за 1 млрд долларов. Но до того, как система Ring была установлена на миллионах дверей по всему миру, компания чуть было не прогорела из-за единственного неудачного выступления на телешоу Shark Tank («В аквариуме с акулами»), где предприниматели питчат свои стартапы<sup>1</sup>.

Но когда в 2013 году Джейми пошел на шоу<sup>2</sup> ради питча своей компании (тогда она называлась Doorbot), *все инвесторы отказались вкладывать деньги* – несмотря на хорошие ранние продажи и положительные отзывы.

Что же произошло?

---

<sup>1</sup> Пытаются заинтересовать инвесторов так, чтобы у тех возникло желание профинансировать их стартап. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания переводчика и редактора.*

<sup>2</sup> «В аквариуме с акулами», сезон 5, эпизод 9, премьера 15 ноября 2013 г. на телеканале ABC // [imdb.com/title/tt3263264](https://www.imdb.com/title/tt3263264).

Причина не в том, что говорил Симинофф, а в том, как он это делал. Все, даже самые незначительные, импульсы, или *сигналы*, исходившие от спикера: язык тела, голосовые модуляции, тембр голоса, – подрывали к нему доверие. Он практически заявил инвесторам, чтобы они держались от него подальше.

У идеи Симиноффа был огромный потенциал, но, поскольку посылаемые им сигналы были неверными, вся затея с треском провалилась. *Сигналы* оказались мощнее, чем его гениальная задумка.

Давайте шаг за шагом проанализируем его речь и посмотрим, что именно пошло не так.

Симинофф начал презентацию, постучавшись в студию. «Кто там?» – спросил его один из инвесторов, Марк Кьюбан. Симинофф ответил из-за закрытой двери: «Джейми?»

Это был первый сигнал, точнее, ошибка. Вместо того чтобы просто *назвать* свое имя, он произнес его как *вопрос*. Согласно исследованиям, это говорит о недостатке уверенности в себе и общей нервозности<sup>3</sup>. Собеседник начинает сомневаться, можно ли вам доверять. Мозг как будто говорит: «Если вы не уверены в том, что говорите, чего вы ждете от меня?»

Затем он использовал вопросительную интонацию снова,

---

<sup>3</sup> The Unstoppable March of the Upward Inflection? // BBC News, August 11, 2014; Belyk M., Brown S. Perception of Affective and Linguistic Prosody: An ALE Meta-Analysis of Neuroimaging Studies // Social Cognitive and Affective Neuroscience. 2014. September. Vol. 9. No. 9. Pp. 1395–1403 // [doi.org/10.1093/scan/nst124](https://doi.org/10.1093/scan/nst124).



чем только ухудшил ситуацию: «Здесь проходят презентации идей?». Повтор того же сигнала лишь доказал отсутствие уверенности в себе, а ведь спикер еще даже не начал выступление! Не лучшее первое впечатление.

Когда дверь наконец открылась, канадский предприниматель Роберт Херджавек послал ему ответный сигнал – фальшивую улыбку. Когда человек улыбается искренне, у него поднимаются уголки губ, а вокруг глаз появляются морщинки. Ненастоящая улыбка затрагивает лишь нижнюю часть лица. Фальшивая улыбка Херджавека должна была подсказать Симиноффу, что пора сменить курс. Если бы он это понял, ему бы удалось наладить взаимопонимание. Но он не уловил сигнал, и Херджавек отказал ему в инвестировании.

Когда Симинофф наконец начал официальный питч, ситуация, казалось, начала меняться в его пользу. Он ловко отвечал на все вопросы, от размера рынка до ценообразования. Марк Кьюбан даже похвалил его, сказав «молодец», когда Симинофф заявил, что оборот его компании составляет более 1 млн долларов. Но сигналы, которыми обменивались участники реалити-шоу, рассказывали совершенно другую историю: шансов у Симиноффа не было.

Уже через три минуты уголки губ Кьюбана опустились, он выглядел нахмурившимся, хотя на самом деле это была **ухмылка** – сигнал, говорящий о неверии или сомнениях, знак, что человек уже не слушает или ему все равно.

По мнению исследователей, причина в том, что при та-

ком положении рта невозможно говорить<sup>4</sup>. Это невербальный способ показать, что человеку неинтересно даже отвечать и он хочет прекратить общение. Кьюбан как будто говорил Симиноффу: «Мне больше нечего добавить».

---

<sup>4</sup> Belyk and Brown, Perception of Affective and Linguistic Prosody; del Mar Vanrell M. et al. Intonation as an Encoder of Speaker Certainty: Information and Confirmation Yes-No Questions in Catalan // Language and Speech. 2013. Vol. 56. No. 2. Pp. 163–190 // [doi.org/10.1177/0023830912443942](https://doi.org/10.1177/0023830912443942).



Однако Симинофф, не обратив на это внимания, продолжил презентацию. Если бы он заметил сигнал Кьюбана, то мог бы попытаться рассеять его сомнения. Например, так: «Марк, я вижу, что вы настроены скептически. Давайте я покажу вам некоторые данные». Но Симинофф был окрылен фразой «молодец» и пропустил скрытый за ней невербаль-

ный посыл. Через несколько минут Кьюбан уже потерял интерес к потенциальной сделке.

Симинофф не замечал негативных сигналов инвесторов. Но и свои не осознавал тоже. Например, когда он говорил о цене на свои продукты, то **передернул одним плечом**. Это еще один сигнал, говорящий о низкой уверенности в себе. Через пять минут, когда ему задали важный вопрос о будущем смарт-устройств, Симинофф **сглотнул**. Это сигнал, передающий нервозность. И хотя все вполне объяснимо – кто бы не переживал, защищая перед группой скептически настроенных миллиардеров результаты своей многолетней работы, – посылаемые им сигналы снижали ясность и силу произносимых им слов. **Сильная идея не выстоит в одиночку. Ее должны поддерживать сильные сигналы.**

Симинофф снова оступился, попытавшись убедить инвесторов, что никогда не сталкивался с серьезной конкуренцией. Сначала он отвечал довольно резко, но потом **сделал паузу**: «У нас нет прямых конкурентов. Когда я говорю прямых [пауза], я имею в виду, что это мы [пауза] разработали первый видеодомофон с подключением к смартфону». Вот пример прерванного сигнала – неловкая пауза в середине предложения. Так поступают те, кто лжет, и те, кто нервничает<sup>5</sup>. Поскольку наш мозг не может отличить одно от другого, мы инстинктивно начинаем беспокоиться, что собеседник темнит. Такая пауза также возникает, когда человек пе-

---

<sup>5</sup> Моррис Д. Язык тела. Позы и жесты в искусстве. М.: Ад Маргинем, 2019.

переходит от спонтанного ответа к отрепетированному. Вероятно, именно это и случилось с Симиноффом. Вспомнив на середине предложения, что у него есть заготовленный ответ на вопрос, он просто переключился на него. И хотя то, что он говорил, было безупречно по сути, прерывистая подача снова подорвала к нему доверие.

Симинофф совершил классическую ошибку многих умных людей: **он слишком сосредоточился на *содержании* своей речи, забыв о посылаемых им *сигналах***. Они могли поддержать его основную мысль, но вместо этого подорвали доверие к нему. Провалив выступление как оратор, а не как предприниматель, Симинофф отправился домой с пустыми руками.

## **ЧТО ХОРОШЕГО В БЛЕСТЯЩЕЙ ИДЕЕ, ЕСЛИ ЕЕ НИКТО НЕ СЛУШАЕТ?**

Каждый день я встречаю блестящих, творчески мыслящих людей, настоящих стратегов, которым не дают развернуться посылаемые ими же сигналы. Многообещающие лидеры, амбициозные профессионалы и предприниматели вроде Симиноффа не посылают нужных сигналов и пропускают те, что посылают им.

У них есть хорошие идеи, но они не знают, как выглядеть убедительно во время презентации. Они получают маленькие зарплаты и не знают, как доказать свою состоятельность

руководителю или клиенту. Они уходят с бизнес-встреч с ощущением, что все прошло плохо, но не понимают почему... Или, что еще хуже, заканчивая общение, думают, что все прошло хорошо, а потом недоумевают из-за отрицательной обратной связи.

Каждый день вам посылают сотни едва уловимых сигналов<sup>6</sup>. Человек – животное социальное. Мы эволюционировали и взаимодействуем в группах, постоянно передавая друг другу информацию: о своем социальном статусе, потенциале в качестве партнеров и своих намерениях. И мы постоянно следим за информацией, которую нам посылают другие.

Когда вы понимаете *посылаемые вам* сигналы, все становится яснее: вы не пропустите скрытых эмоций. Вы знаете, кому из окружающих и какой информации доверять. Вы общаетесь уверенно.

Когда вы научитесь *посылать* правильные сигналы окружающим, вас начнут слушать, будут считать вас привлекательными и проявлять больше интереса к тому, что вы хотите сказать. Вы и сами будете чувствовать себя увереннее, общаясь с другими.

Благодаря правильным сигналам самые несуразные разговор, встреча или общение могут стать яркими и запоминающимися. Если же посылать неверные сигналы, можно упустить потенциальные возможности, начать сомневаться там,

---

<sup>6</sup> Vrij A. Detecting Lies and Deceit: Pitfalls and Opportunities, 2nd ed. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008.

где колебаниям нет места.

Исследователям давно известна сила сигналов, и большинство людей понимают важность языка тела. Но они *не знают* того, насколько точно эти сигналы предсказывают поведение, раскрывают личность и прогнозируют достижения окружающих. Вот несколько примеров.

- Мы можем сказать, насколько харизматичен лидер, пообщавшись с ним пять секунд<sup>7</sup>.
- Хотите знать, разведутся ли супруги? Один сигнал может предсказать это с точностью до 93 %, предвосхитив судебное решение на годы.
- Мы можем предсказать, на каких врачей будут чаще подавать в суд, – основываясь на сигналах, скрытых в тоне их голоса.
- Один невербальный сигнал присяжных может полностью изменить судьбу подсудимого<sup>8</sup>.
- Исследователи, наблюдающие за участниками «быстрых свиданий», могут предсказать, кто к концу вечера обменяется телефонами, следя за невербальными сигналами.

---

<sup>7</sup> Tskhay K.O., Zhu R., Rule N.O. Perceptions of Charisma from Thin Slices of Behavior Predict Leadership Prototypicality Judgments // *Leadership Quarterly*. 2017. Vol. 28. No. 4. Pp. 555–562 // [doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.003).

<sup>8</sup> Simpson J. Does Nodding Cause Contagious Agreement? The Influence of Juror Nodding on Perceptions of Expert Witness Testimony. PhD diss., University of Alabama, 2009 // [semanticscholar.org/paper/Does-nodding-cause-contagious-agreement%3Athe-of-on-Simpson/f1175810c56ddf6cf798cec9cf2c2935c9549fa9](https://semanticscholar.org/paper/Does-nodding-cause-contagious-agreement%3Athe-of-on-Simpson/f1175810c56ddf6cf798cec9cf2c2935c9549fa9).

- Хотите знать, кто победит на выборах, еще до того, как будут оглашены результаты? Избиратели понимают, кто наберет больше голосов, буквально за минуту дебатов, и это решает исход голосования<sup>9</sup>.

Если сигналы можно использовать для прогнозирования результатов таких важных событий, как выборы или развод, только представьте, как, зная их, вы способны изменить свою повседневную жизнь<sup>10</sup>. Я пишу эту книгу, чтобы сделать обычно невидимые сигналы видимыми. Неважно, в каком формате проходит общение: лично, по телефону, видеосвязи, даже по электронной почте или в чате. Вооружившись знаниями о том, как работают сигналы, вы сможете производить более яркое впечатление и усилить свое воздействие на окружающих. Вы забудете о ситуациях, когда вас недооценивали, неправильно понимали или не замечали.

## ПОЧЕМУ СИГНАЛЫ?

Двенадцать лет назад я сделала открытие, которое коренным образом изменило мой способ общения. Я обнаружи-

---

<sup>9</sup> Harrison Gong Z., Bucy E. P. When Style Obscures Substance: Visual Attention to Display Appropriateness in the 2012 Presidential Debates // Communication Monographs. 2016. July. Vol. 83. No. 3. Pp. 349–372 // [doi.org/10.1080/03637751.2015.1119868](https://doi.org/10.1080/03637751.2015.1119868).

<sup>10</sup> Pentland A. Honest Signals: How They Shape Our World. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.



ла, что существует невидимый язык, на котором говорят все вокруг, и поняла, почему мои идеи так часто отвергают, почему мне трудно выстраивать отношения – как профессиональные, так и социальные. Я поняла, почему мне порой так неловко, неуютно и скучно во время общения.

Дело в том, что я посылала неправильные сигналы... и пропускала те, которые были направлены мне. Умение расшифровывать и *контролировать* свои сигналы изменило мою жизнь и карьеру. И теперь мне хочется поделиться этими знаниями с вами.

Мне выпала честь вести сотни корпоративных семинаров в таких компаниях, как Amazon, Microsoft, PepsiCo, Intel, Google и т. п. Мне посчастливилось улучшить коммуникативные навыки миллионов студентов, посетивших мои курсы; еще 36 млн посмотрели мои обучающие видео на YouTube. И теперь мне хочется поделиться этими знаниями с вами на страницах этой книги.

Мой секрет состоит в объединении новейших исследований (в том числе тех, что моя команда проводит в Science of People), примеров успеха из жизни, ярких историй выдающихся личностей (Лэнса Армстронга, Опри Уинфри, Ричарда Никсона и Бритни Спирс) с практическими навыками, которые можно начать применять уже сегодня.

Я выделила четыре группы сигналов: **невербальные, голосовые, вербальные и визуальные**. Вот как организована эта книга.

Сначала мы узнаем о невербальных сигналах. Исследователи обнаружили, что они составляют 65–90 % от общего объема нашего общения, при этом большинство из нас понятия не имеют, как использовать язык тела эффективно<sup>11</sup>. Это самый большой раздел книги, поскольку невербалика – главный канал нашего общения. Вы научитесь излучать (и *чувствовать*) уверенность, не произнося ни слова, быстро завоевывать доверие и ощущать себя победителем в любой обстановке. Я покажу, благодаря каким жестам можно выглядеть более презентабельно и как распознавать скрытые эмоции.

Далее, в разделе «Голосовые сигналы», вы узнаете, как производить впечатление человека, наделенного властью. Хотите верьте, хотите нет, но лидеры часто влияют на окружающих именно с их помощью. Мы также разберемся, почему наш мозг ассоциирует харизму, выраженную вокально, с лидерством и как завоевывать доверие по телефону, видеосвязи и при личной встрече.

В разделе «Вербальные сигналы» я покажу, как сделать так, чтобы ваши электронные письма, чаты и профили в соцсетях были более эффективными. Вы никогда не задумывались, почему некоторые люди тянут с ответом на ваши электронные письма? Мы поговорим о том, как располагать к се-

---

<sup>11</sup> Crane J., Crane F. G. Optimal Nonverbal Communications Strategies Physicians Should Engage in to Promote Positive Clinical Outcomes // Health Marketing Quarterly. 2010. August. Vol. 27. No. 3. Pp. 262–274 // [doi.org/10.1080/07359683.2010.495300](https://doi.org/10.1080/07359683.2010.495300).

бе в устной форме и быть харизматичными онлайн и офлайн.

Наконец, вы узнаете, что визуальные сигналы имеют большее значение, чем кажется на первый взгляд. Я расскажу, что говорят о вас ваши одежда, письменный стол и цвета, которые вы носите... хотите вы того или нет.

Итак, приступим!

# Глава 1. Сигнал харизмы

Кто самый харизматичный человек из тех, кого вы знаете?

Я обожаю задавать этот вопрос. Все тут же начинают выкрикивать: «Мой папа!», «Мой учитель!», «Мой лучший друг!»

На втором вопросе все становится интереснее. Я спрашиваю: «А что *делает* человека харизматичным?»

В ответ – тишина. Никто не знает, что ответить. Если находится кто-то смелый, можно услышать что-то вроде: «Ну, это такое чувство, знаете». **Почему нам так трудно дать определение харизме, хотя мы всегда распознаём ее в других?**

В одном из недавних исследований, проведенных Принстонским университетом, говорится, что очень харизматичные, привлекательные, симпатичные люди демонстрируют особое сочетание двух специфических черт: теплоты и компетентности<sup>12</sup>. Это простое уравнение.

---

<sup>12</sup> Fiske S. T., Cuddy A. J., Glick P., Xu J. 'A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition': Correction to Fiske et al. (2002) // Journal of Personality and Social Psychology. 2019. April 25 // [doi.org/10.1037/pspa0000163](https://doi.org/10.1037/pspa0000163).

СИГНАЛЫ ТЕПЛОТЫ

+

СИГНАЛЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ

=

ХАРИЗМА

Эта формула подходит для любого взаимодействия. И может в корне изменить способ вашего общения, если вы знаете, как ею пользоваться.

Согласно исследованию, теплота и компетентность собеседника определяет 82 % наших впечатлений о нем<sup>13</sup>.

Сначала мы быстро оцениваем чью-то теплоту, выясняя, **можем ли мы доверять человеку**. А потом ищем в его словах компетентность и пытаемся понять, **можно ли на него положиться**.

И эта формула действует не только тогда, когда мы видим

---

<sup>13</sup> Malone C., Fiske S. T. The Human Brand: How We Relate to People, Products, and Companies. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013.

человека впервые. Каждый раз, общаясь, люди ищут подсказки, чтобы оценить теплоту и компетентность друг друга. Неважно, где вы: на деловой встрече, свидании, совещании с руководителем, общаетесь со знакомыми или с друзьями. Умение пользоваться этими двумя качествами всегда определяет вашу эффективность<sup>14</sup>.

Харизматичные люди демонстрируют идеальное сочетание теплоты и компетентности. Они сразу вызывают доверие и сигнализируют об авторитете. Мы считаем их дружелюбными, умными, способными к сотрудничеству, они нас впечатляют. Они заслуживают и уважения, и восхищения.

Но вот в чем проблема: **у большинства из нас наблюдается дисбаланс этих черт**. Часто именно в этом кроется причина наших социальных трудностей, упущенных возможностей и недопонимания.

Нам нужен баланс, чтобы добиться успеха. Харизматичные люди используют и теплоту, и компетентность. Нам нравится находиться рядом с теми, кто дает нам почувствовать, что мы в надежных и умелых руках. Мы любим, когда лидеры одновременно и высокоэффективны, и по-человечески доступны. Мы ищем партнеров, которым сможем доверить самые сокровенные мысли и секреты, позвонить в экстренных случаях. Мы хотим работать с теми, кто одновременно дружелюбен и продуктивен.

Мы всегда ищем тех, кто обладает теплотой и компетент-

---

<sup>14</sup> Malone and Fiske, The Human Brand.

ностью – соответствующий квадрант помечен звездочкой на шкале харизмы ниже.

Как вы думаете, где вы на этой шкале? Вы, скорее, человек теплый (верхний левый квадрант) или более компетентный (нижний правый)? Или вы достигли идеального баланса и попали в зону харизмы? Не уверены? Возможно, вы демонстрируете недостаточно сигналов – тогда вы в опасной зоне.



Подумайте, куда бы вас определили другие люди. Пройдите тест ниже – выберите, какая колонка вам ближе.

Компетентный	Теплый
Впечатляющий	Вызывающий доверие
Могущественный	Готовый к сотрудничеству
Умный	Добрый
Способный	Сочувствующий
Эксперт	Командный игрок
Эффективный	Открытый

Пройдите официальную диагностику харизмы в разделе цифровых бонусов по ссылке [scienceofpeople.com/bonus](https://scienceofpeople.com/bonus).

## ПРЕОБЛАДАЕТ ТЕПЛОТА

Если вы производите впечатление человека очень теплого, у вас есть сильное желание нравиться. Иногда это хорошо – вы стремитесь быть дружелюбным и привлекательным, – но непросто. Очень теплые люди часто стараются угодить, им сложно отказать или установить личные границы. **Ваше желание нравиться может идти вразрез с потребностью в уважении.**



Вас могут воспринимать как человека:

- заслуживающего доверия, но не всегда авторитетного;
- сострадательного, но не всегда компетентного;
- дружелюбного, но не всегда производящего впечатление.

Если это ваш случай, у вас, скорее всего, хорошие отношения с коллегами, но вам трудно презентовать себя или свои идеи. Вас могут даже прерывать на собраниях; порой вам кажется, что вас недооценивают, несмотря на все ваши усилия. При общении в непринужденной обстановке окружающие чувствуют себя уютно с вами, но не всегда решаются попросить вашу визитку.

Скорее всего, вы излучаете много теплоты, если вам говорят что-то вроде:

- Рядом с вами всегда так комфортно!
- Вы такой милый!
- У меня ощущение, что мы знакомы вечно!
- Ваше лицо вызывает доверие.

Стив Возняк – хороший пример бизнес-лидера, известного веселым нравом и добротой, но не получившего столько похвалы за свои достижения, сколько его бывший высококомпетентный партнер Стив Джобс.

# ПРЕОБЛАДАЕТ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Если вы высококомпетентны, то стремитесь подчеркивать свои способности, производить впечатление. Вас и ваши идеи воспринимают всерьез, но вам сложно налаживать взаимопонимание. Вас могут воспринимать как человека:

- умного, но не всегда доступного;
- надежного, но не всегда готового сотрудничать;
- важного, но не всегда доброго.

Вас даже могут бояться, говорить, что вы непростой собеседник или кажетесь холодным. В бизнесе это может стать палкой о двух концах. В вас видят лидера, но вам трудно работать с командами.

Клиенты, заказчики или коллеги могут считать, что вы заслуживаете доверия, но чувствовать себя некомфортно, рассказывая вам о том, что их беспокоит. Исследователь Сьюзан Фiske обнаружила, что **«компетентность без теплоты, скорее всего, вызовет у нас подозрения»**<sup>15</sup>. Это означает, что вас часто воспринимают как человека важного, но вам нужно больше времени, чтобы наладить более глубокие связи и завести друзей.

---

<sup>15</sup> Malone and Fiske, The Human Brand.

Скорее всего, вы кажетесь компетентным, если вам говорят что-то вроде:

- Я никогда не знаю, о чем вы думаете.
- Вы иногда меня пугаете!
- Ваши намерения трудно прочесть.
- Должно быть, вы тут главный.

Такие бизнес-лидеры, как Марк Цукерберг, Анна Винтур и Илон Маск, – люди, которые добились успеха благодаря высокой конкурентоспособности, но не раз подвергались критике за то, что они резкие, неэмоциональные, а их намерения трудно прочесть.

Вы могли заметить, что очень компетентные люди часто сотрудничают с очень теплыми, и так они уравнивают друг друга. Посмотрите на известные дуэты, где один персонаж теплый, а второй – компетентный, и подумайте о том, в чем причина их успеха.

- Капитан Кирк (теплый) и Спок (компетентный).
- Уоррен Баффетт (компетентный) и Чарли Мангер (теплый).
- Эрнест с «Улицы Сезам» (теплый) и Берт (компетентный).
- Шерлок Холмс (компетентный) и доктор Ватсон (теплый).

Такое сочетание часто оказывается наиболее удачным.

## ОПАСНАЯ ЗОНА

Последняя часть квадранта – та, которой стоит избегать: опасная зона.

**Исследователи обнаружили: если вы демонстрируете низкий уровень теплоты и компетентности, вас, скорее всего, будут игнорировать, жалеть и недооценивать.**

Именно в опасную зону я бы поместила и Джейми Симиноффа во время его выступления перед инвесторами. Его идея была неплоха, он просто не посылал достаточно сигналов, демонстрирующих теплоту и компетентность, – и в результате ему не поверили.

**У вас может быть лучший контент в мире, но если вы делитесь им, посылая неправильные сигналы, и забываете о харизме, то он не выстрелит.**

Сигналы низкой компетентности и низкого уровня теплоты Симиноффа подорвали его выступление. На все вербальные вопросы он давал логичные ответы, но пропустил важную невербальную обратную связь. Он был готов продемонстрировать цифры, но сигналы из его опасной зоны не внушали к нему доверия.

Вот что важно: вы можете быть самым компетентным и самым теплым человеком в мире, но, если вы этого не пока-

жете, вам не поверят.

Хорошая новость в том, что, даже если вы попали в опасную зону, вам необязательно там оставаться. Идея Симиноффа была настолько успешной, что через пять лет его пригласили в то же телешоу в качестве *инвестора*! Когда он оказался в лагере инвесторов, то выглядел совсем другим человеком. Посылаемые им сигналы говорили о полном преображении. Он вошел в комнату, чувствуя себя абсолютно уверенно, широко улыбнулся и пожал руку каждому из соведущих. Даже его голос звучал по-другому<sup>16</sup>.

Конечно, у Симиноффа уже был неудачный питч, но он отыгрался. Каждый может поработать над сигналами, которые посылает.

## ПОЧЕМУ ХАРИЗМА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Актриса Голди Хоун, обладательница «Золотого глобуса», известна своей красотой, юмором и талантом. В 2003 году она попыталась сместить фокус своего профессионального интереса, решив создать программу «ментального фитнеса» в школах под названием MindUp. Но была одна проблема: Хоун переживала, что ее программу не воспримут всерьез. Она прекрасно понимала, что известна скорее своей теплотой, чем компетентностью. По ее же словам, «быть мной,

---

<sup>16</sup> Shark Tank (@ABCSharkTank). Remember Jamie Siminoff? Well, he's back, but this time it's a little different! #SharkTank // Twitter, October 4, 2018.

Голди, довольно трудно; десятилетиями меня считали забавной, а иногда и глупой дамочкой», – призналась она<sup>17</sup>.

Чтобы придать своей идее весомости, она привлекла нейробиологов и психологов, а затем провела масштабное исследование, проверяя свою программу в действии. Хоун интуитивно понимала, что ей нужно сбалансировать свою теплоту компетентностью – тогда ей *поверят*. И это сработало!<sup>18</sup>

Они с командой разработали программу, которая помогла около 7 млн студентов в 14 странах; подготовили более 175 000 учителей. Около 86 % детей, прошедших программу, говорят, что стали чувствовать себя намного лучше, а 83 % усовершенствовали навыки социального поведения.

Хоун не единственная, кто может похвастаться балансом теплоты и компетентности. Зайдя на сайт MindUp, вы увидите фото улыбающихся детей, смеющуюся Голди, прочтите классные истории из жизни с примерами компетентности, подтвержденными статистикой. Бренды, сайты и профили в соцсетях тоже должны быть пронизаны теплотой и компетентностью.

Независимо от того, кто вы и чего достигли, баланс теплоты и компетентности – ключ к успеху. В известном исследовании

---

<sup>17</sup> Alda A., Hawn G. Goldie Hawn: She's Got Your Brain on Her Mind. September 29, 2020 // Clear+Vivid with Alan Alda, podcast, 43:00 // [podcasts.apple.com/us/podcast/goldie-hawn-shes-got-your-brain-on-her-mind/id1400082430?i=1000492899514](https://podcasts.apple.com/us/podcast/goldie-hawn-shes-got-your-brain-on-her-mind/id1400082430?i=1000492899514).

<sup>18</sup> Our Mission // MindUp, по состоянию на 15 сентября 2021 г. // [mindup.org/our-mission](https://mindup.org/our-mission).

довании, опубликованном в Journal of the American Medical Association, рассказывалось, как пациенты оценивают врачей по уровню теплоты и компетентности<sup>19</sup>. Ученые задавались вопросом: действительно ли это важно? Разве компетентность для врача не главное? Разве количества лет, посвященных учебе, недостаточно?

Нет.

Исследователи обнаружили, что вероятность оказаться привлеченными к ответственности за халатность была выше у тех врачей, которые получили низкую оценку за теплоту, а не за реальные ошибки. Врачи, не посылающие достаточного количества сигналов теплоты, не в силах доказать свою компетентность – и на них чаще подают в суд.

**Если человек не может продемонстрировать теплоту, никто не поверит в его компетентность<sup>20</sup>.**

Я часто вижу тех, кто застрял в одной части шкалы. Например, блестящих инженеров, которые фокусируются только на технических навыках – в результате коллеги их недолюбливают и стараются избегать. Им не всегда удастся продвигать свои инновационные идеи, они не чувствуют себя частью команды и удивляются, почему именно им достается

---

<sup>19</sup> Levinson W. et al. Physician-Patient Communication. The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons // JAMA. 1997. February 19. Vol. 277. No. 7. Pp. 553–559 // [doi.org/10.1001/jama.277.7.553](https://doi.org/10.1001/jama.277.7.553).

<sup>20</sup> Kraft-Todd G. T. et al. Empathic Nonverbal Behavior Increases Ratings of Both Warmth and Competence in a Medical Context // PLoS ONE. 2017. May 15. Vol. 12. No. 5. P. e0177758 // [doi.org/10.1371/journal.pone.0177758](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177758).

самая тяжелая часть работы над проектами.

Я знаю офис-менеджеров, которые так сильно хотят понравиться окружающим, что боятся взять слово во время бизнес-встречи или не пытаются добиться уважения, которого заслуживают. Им требуется больше социального одобрения, чтобы сказать «нет» токсичным людям и постоять за себя.

Часто кажется, что чем человек добрее, тем меньше его ценят и уважают. При этом чем более кто-то квалифицирован, тем сложнее ему или ей найти общий язык с коллегами.

Независимо от того, начинаем ли мы новый проект, презентуем новую идею команде или пытаемся восстановить свою репутацию на работе, нам хочется нравиться окружающим, нам нужно уважение. И тут важно посылать правильные сигналы, говорящие о нашей харизме.

## **Принцип**

Сбалансируйте теплоту и компетентность, чтобы быть харизматичными.

## **ОТТЕНОК ХАРИЗМЫ**

Когда я прошу аудиторию назвать самых харизматичных людей, часто всплывают два имени: королева разговорного



жанра Опра Уинфри и бывший премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер<sup>21</sup>. Обе эти женщины успешны, уважаемы и харизматичны. Однако их харизма ощущается совершенно по-разному. Как такое может быть?

Ученые изучили их стиль общения и выяснили, что они посылают вовне очень разные сигналы.

Тэтчер была известна своим самообладанием. Она «стояла вплотную к парламентской трибуне, облокотившись на нее, как будто та принадлежала ей. Голова запрокинута. Голос сильный, громкий, все паузы тщательно продуманы... Лицо и тело неподвижны», – комментируют исследователи.

Уинфри же известна своей экспрессивностью. Она «получает удовольствие от каждого движения – у нее длинные руки, она охотно жестикулирует. На ее лице отражается все, что она чувствует: слезы, смех... Она сидит, стоит, ходит по всей студии».

Уинфри и Тэтчер попадают в зону харизмы, но у них разные исходные данные. И это хорошо! Нам и не нужно, чтобы все выглядели одинаково или имитировали сигналы, как роботы.

---

<sup>21</sup> Carney D. R. The Nonverbal Expression of Power, Status, and Dominance // Current Opinion in Psychology. 2020. June. Vol. 33. Pp. 256–264 // [doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.12.004](https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.12.004).



Уинфри склонна к теплоте, но подкрепляет ее достаточным количеством сигналов, говорящих о компетентности, — и ее воспринимают всерьез. Это хорошо видно в каждом выпуске ее шоу. Она плачет вместе с гостями, берет их за руку. Но при этом внимательно слушает то, что они говорят, задает сложные вопросы. Она умеет искренне смеяться и комбинировать личные истории гостей с колкими замечаниями.

Тэтчер была склонна к компетентности, но проявляла достаточно теплых чувств, чтобы вызывать доверие. На публике она всегда говорила четко и ясно, редко используя витиеватые выражения, но в ее голосе всегда была слышна страсть. Она редко использовала жесты, но часто вскидывала голову вверх в невербальном жесте теплоты и оптимизма. Вас удив-

ляет, что Железная леди проявляла теплоту? На самом деле можно демонстрировать ее и при этом выглядеть серьезно. Для эффективного общения нужны оба элемента.

Существует формула харизмы: сигналы теплоты плюс сигналы компетентности. **Однако внутри нее каждый находит свой особый баланс.** Пока вы в зоне харизмы, вы демонстрируете достаточно теплоты и компетентности – и тогда в глазах окружающих заслуживаете доверия.

Сравните двух телеведущих и шеф-поваров: Джейми Оливера (доминирует теплота) и Гордона Рамзи (доминирует компетентность). Оба считаются очень харизматичными, но каждый по-своему.

Моя цель – рассказать вам обо всех имеющихся сигналах. Вам решать, из какой комбинации будет состоять ваша харизма, что сделает ее уникальной. Именно так и работает зона харизмы: можно добавлять сигналы при необходимости.

А теперь самое приятное: **харизматичные люди умеют перемещаться в пределах зоны харизмы.** Вам нужно чуть больше тепла в определенной ситуации? Используйте больше теплых сигналов. Необходимо больше компетентности? Добавьте соответствующих сигналов. Шкалу харизмы можно использовать как циферблат, передвигаясь в нужном направлении.

# ВАША ШКАЛА ХАРИЗМЫ

Вы наиболее харизматичны, когда подстраиваете уровень своей теплоты и компетентности под ситуацию и собеседника, оставаясь при этом в зоне харизмы. Возьмем, например, миллиардера, основателя Amazon Джеффа Безоса. В одном из своих ранних интервью тележурналу «60 минут – Австралия», показывая репортеру офис, он транслирует теплые сигналы: улыбается, смеется, свободно жестикулирует<sup>22</sup>. Репортер даже говорит: «Первое, что поражает в Джеффе Безосе, – его смех. Он очень впечатляет». В том интервью бизнесмен выглядит невероятно дружелюбным, поскольку излучает теплоту, уравнивая ее сигналами компетентности: убедительно рассказывает о росте своей компании, делится впечатляющей статистикой, рассказывает о поставленных целях – и все это перемежается взрывами смеха.

В более позднем интервью, для Business Insider, Безосу задали вопросы посерьезнее: о его лидерской миссии<sup>23, 24</sup>. И тут он уже излучает сигналы компетентности: сидит в от-

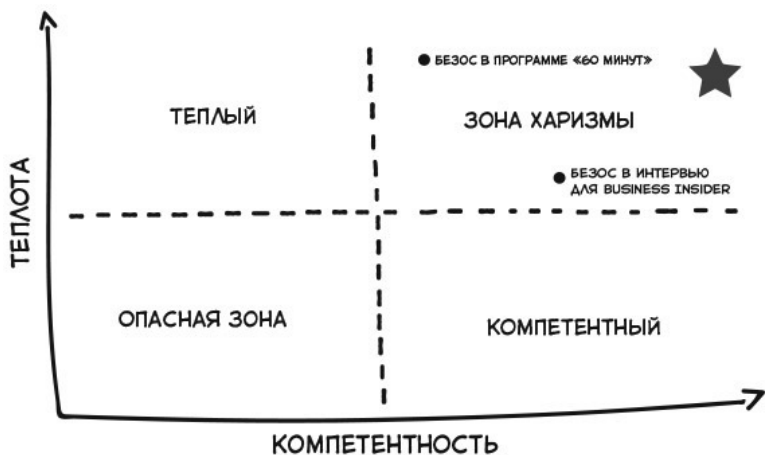
---

<sup>22</sup> Jeff Bezos Takes Reporter on Exclusive Tour of Early Amazon HQ // 60 Minutes Australia, 2000, video, 11:46 // [youtube.com/watch?v=44XbHVRxnMA](https://youtube.com/watch?v=44XbHVRxnMA).

<sup>23</sup> Вы найдете оба интервью в разделе цифровых бонусов на [scienceofpeople.com/bonus](https://scienceofpeople.com/bonus). *Прим. автора.*

<sup>24</sup> Jeff Bezos Talks Amazon, Blue Origin, Family, and Wealth // Business Insider, May 5, 2018, video, 48:30 // [youtube.com/watch?v=SCpgKvZB\\_VQ](https://youtube.com/watch?v=SCpgKvZB_VQ).

крытой позе, уверенно смотрит в глаза интервьюеру, и если прислушаться, то можно услышать, что Безос говорит более низким голосом, чем в предыдущем интервью. Но он по-прежнему посылает собеседнику достаточно теплых сигналов, чтобы оставаться в зоне харизмы (благодаря его знаменитому смеху аудитория хохотала вместе с ним).



Отличный способ улучшить взаимодействие – посылать четкие сигналы в соответствии с поставленными целями. Когда вам нужно, чтобы вам больше доверяли или воспринимали всерьез (например, на переговорах, презентациях и важных собеседованиях), посылайте сигналы компетентности. То же касается и ситуаций, когда вы работаете с тем, кто це-

нит высокоинтеллектуальных, способных, эффективных людей: нужно больше сигналов компетентности. Если вам важно наладить более тесное сотрудничество, вызвать доверие, усиливайте теплоту. Если ваш собеседник ценит личное отношение, взаимопонимание и сопереживание, лучше посылать сигналы теплоты.

## **Принцип**

Самые харизматичные люди гибко перемещаются в пределах зоны харизмы.

## **КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ ОБЩЕНИЯ**

Ежедневно мы общаемся с людьми, находящимися в разных зонах шкалы харизмы. В результате может возникнуть недопонимание, оборваться душевная связь. Предположим, у вас преобладает теплота, а у вашего клиента (руководителя, коллеги) – компетентность. Это может вызвать проблемы с общением.

Вы, как человек очень теплый, цените взаимопонимание. В начале встречи вам важно поговорить о чем-то несущественном, поскольку вы уверены, что это – залог успешного взаимодействия. Когда вы делитесь своей идеей, выступаете с презентацией, вам важны яркие истории, тематиче-

ские кейсы и примеры. Когда вы принимаете решения, вы часто руководствуетесь своей интуицией. Вы доверяете рекомендациям и советам. А ваш клиент, как человек, отличающийся высокой компетентностью, любит информацию. Он торопится сразу перейти к делу. Ему неинтересно тратить время на непродуктивную болтовню. Он предпочитает презентации с большим количеством данных, исследований и цифр. Если он сомневается в ваших словах, то *обязательно проверит* все приводимые вами факты. Его не волнуют личные доказательства (ведь это мнение одного человека!), он предпочитает цифры, говорящие сами за себя. И ничто так не сводит его с ума, как отвлеченные разговоры и отклонение от темы встречи. Он говорит что-то вроде: «Необходимо проявить должную осмотрительность».

Так что же происходит? Вы пытаетесь сблизиться, а ваш клиент – быть продуктивным. Вы стремитесь завоевать доверие, а он – получить информацию. Вы чувствуете, что ваша презентация вдохновляет, а он считает ее расплывчатой. Вы даете ему рекомендации, как закрыть сделку, а он хочет больше доказательств и данных. Вы культивируете теплоту, а ему нужно видеть вашу компетентность.

Ни один из этих подходов нельзя назвать правильным или неправильным; они просто *разные*. Помните, что у всех свои оттенки харизмы, и это хорошо. У теплых людей и компетентных людей разные таланты, но в команде нужны *и те и другие*. Я научу определять эти различия и ставить их на

службу вашей харизме.

Несоответствием по харизме можно объяснить очень многие проблемы, с которыми мы сталкиваемся.

- Почему вы никак не найдете общий язык с руководителем.
- Почему ваши презентации или идеи не всегда выстреливают.
- Почему вас не повысили (или уволили), отдав предпочтение коллеге.
- Почему вы порой чувствуете себя неловко или ощущаете, что вам не рады.

Вы хотите, чтобы вам больше доверяли, охотнее с вами сотрудничали; вам не хватает открытости в отношениях? Пошлите больше сигналов теплоты. Вы понимаете, что вашему собеседнику важна компетентность? Демонстрируйте больше компетентности в знак уважения.

Мы можем использовать эти сигналы, чтобы добиться большего успеха во всех сферах жизни: в личных разговорах, профилях соцсетей, голосовых сообщениях, слайдах, презентациях и в офисе. Я научу вас, как использовать сигналы обеих областей шкалы харизмы и делать это с умом, в нужных ситуациях, с правильными людьми.



## Челлендж

Чтобы помочь вам извлечь максимум пользы из этой книги, мы разработали официальную диагностику харизмы. Она поможет вам точно определить, где именно на шкале находитесь вы. Пройдите официальный тест и получите свои результаты по ссылке: [scienceofpeople.com/bonus](https://scienceofpeople.com/bonus). Здесь же вы найдете все цифровые новинки, видео и дополнительные материалы.

## Глава 2. Как работают сигналы

В 1498 году Леонардо да Винчи закончил «Тайную вечерю». Она стала одной из самых известных картин в мире. Это шедевр, имеющий огромное историческое значение, но, если присмотреться, в нем откроется новое измерение: да Винчи оставил много невербальных подсказок, которые видны невооруженным взглядом.

На картине изображены двенадцать апостолов за последней трапезой – после нее Иисус узнает, что Иуда его предал.



О каких же подсказках речь? Во-первых, посмотрите на руки Христа. Они расставлены в стороны, ладони хорошо

видны зрителю. Это универсальный сигнал, говорящий о том, что человек открыт. Когда мы видим чьи-то ладони, наш мозг понимает, что от нас ничего не скрывают. Однако одну ладонь Христос опустил, и это очень необычно. Ведь, как правило, Христа изображают так, чтобы были видны обе ладони. Почему же здесь иначе?

**Ладонь, развернутая вверх,** – сигнал открытости и доверия, сильной теплоты; его лучше всего использовать, чтобы люди открылись, были готовы к сотрудничеству. Когда я перехожу к той части своей презентации, в которой предполагается общение с аудиторией, я всегда использую этот жест, чтобы показать, что готова к вопросам.

**Рука, опущенная ладонью вниз,** – сигнал власти и доминирования. Это признак высокой компетентности. Такой сигнал лучше всего использовать, когда нужно дать указание, команду или инструкцию – в ситуациях, не предполагающих вопросов или обратной связи. Чаще всего его применяют люди, занимающие руководящие посты.

На картине Христос посылает оба сигнала – это идеальное сочетание теплоты и компетентности<sup>25</sup>.

Следующий сигнал – поза Христа в целом. Он изображен в самой экспансивной позе по сравнению с двенадцатью апостолами, что говорит об огромной важности его фигуры.

---

<sup>25</sup> Некоторые религиозные мыслители считают, что открытая ладонь и ладонь, развернутая вниз, символизируют Страшный суд. Это может быть дополнительным сигналом для верующих зрителей. *Прим. автора.*

Еще это признак компетентности. Чем больше места занимает человек, тем увереннее он выглядит и чувствует себя. С помощью этой **экспансии** да Винчи показал важность Христа.

Сигнал компетентности художник уравновесил необыкновенно мощным сигналом теплоты – **наклоном головы**. Это универсальный признак вовлеченности. Мы в прямом смысле наклоняем голову, пытаюсь лучше расслышать собеседника, даем одному уху больше шансов уловить, что нам говорят.

Некоторые апостолы используют признаки экспансии без наклона головы или, наоборот, наклон головы без признаков экспансии. Христос – единственная фигура, соблюдающая баланс. Неизвестно, думал ли об этом да Винчи или нет. Однако он изобразил идеальную комбинацию: Христос выглядит очень компетентным (могущественным) и очень «теплым» (заслуживающим доверия).

Противоположностью экспансии можно назвать **попытку занять как можно меньше места**: те, кто съеживается, сигнализируют о низкой уверенности в себе. У кого самая напряженная поза? Конечно, у Иуды – апостола, который предал Христа.

Он также посылает **сигнал блокировки**: мы видим выставленную вперед руку. Блокировка защищает наше тело, образуя дистанцию между нами и собеседником. То же происходит, когда мы скрещиваем на груди руки или дер-

жим перед собой какой-нибудь предмет: например, ноутбук, планшет или диванную подушку. И если Христос полностью открыт и ничто не загораживает его от нашего взгляда, то Иуда – единственный апостол, изображенный в сжатой, блокирующей позе. Все остальные простодушно поднимают руку, указывают на что-то или жестикулируют, и только он блокирует. Таким умным способом да Винчи сигнализирует о виновности Иуды. Человек, совершивший преступление, скорее почувствует необходимость невербально защитить себя, выставив блок.

Иуда изображен так, будто он оглядывается. Знаете почему? Это очень интересный **сигнал дистанцирования**. Когда мы пытаемся избежать разоблачения, нам физически нужно дистанцироваться, иногда в прямом смысле сделав шаг назад. Лжецы часто откидывают голову, делают шаг назад или отводят взгляд, когда чувствуют, что их уличили. Это еще один признак предательства и позора Иуды.

Он демонстрирует и другой сигнал: сжимает правый кулак. Это не только не дает нам увидеть одну из его ладоней (что делает его в наших глазах еще более замкнутым), но и говорит о том, что он что-то скрывает. **Кулак** – уникальный невербальный сигнал<sup>26</sup>: иногда чего-то позитивного – непоколебимой решимости, а иногда и негативного – скрытности

---

<sup>26</sup> Morgan M. H., Carrier D. R. Protective Buttressing of the Human Fist and the Evolution of Hominin Hands // Journal of Experimental Biology. 2013. January 15. Vol. 216. No. 2. Pp. 236–244 // [doi.org/10.1242/jeb.075713](https://doi.org/10.1242/jeb.075713).

и озлобленности. Мы сжимаем руку в кулак перед тем, как ударить. Это еще один хитрый намек на гнев Иуды и готовность напасть на Христа.

Сигналы, которые мы расшифровываем, помогают нам понять, что изображено на картине. Их умелое использование позволило да Винчи рассказать более глубокую историю. **Распознавая сигналы, мы учимся видеть скрытый подтекст, выходим на новый уровень понимания, лучше осознаём происходящее.**

К счастью, наш мозг так запрограммирован, что постоянно ищет скрытый смысл в сигналах. Он сканирует собеседника в режиме реального времени и дает нам дополнительную коммуникативную информацию. Вы, вероятно, сами того не осознавая, уловили некоторые из сигналов, рассматривая «Тайную вечерю». Предлагаю отточить этот навык.

## **ВАША СЕКРЕТНАЯ СУПЕРСИЛА**

Представьте себе, что вы на собеседовании. Кажется, все идет хорошо, вашими ответами довольны. Но где-то ближе к середине у вас возникает неприятное ощущение, что работу вы не получите. Почему?

Или другой пример: вы проводите презентацию, и вам вдруг начинает казаться, что аудитория потеряла интерес. В какой момент все пошло не так?

Или ваш любимый человек говорит: «Со мной все в по-

рядке», – но вы совершенно точно знаете, что на самом деле совсем не в порядке.

Наверняка подобные истории вам знакомы. В таких случаях мы часто говорим об интуиции. На самом деле ваш мозг, скорее всего, уловил сигнал из опасной зоны шкалы харизмы и остался недоволен. Эта способность, шестое чувство, – наша тайная суперсила. **Расшифровка сигналов – задача нашей интуиции.**

Знаете вы это или нет, но в вашей голове есть сложная машина для считывания сигналов. Это особые нейронные инструменты, призванные обрабатывать социальные сигналы и управлять ими. Часть нашего мозга считывает и определяет эмоции, отображающиеся на лице другого человека, за 30 миллисекунд!<sup>27</sup>

Однако, хотя мозг невероятно искусно улавливает эти тонкие сигналы, зачастую суперсила не помогает<sup>28</sup>. В то время как ваш рептильный мозг<sup>29</sup> отлично улавливает социальные сигналы, ваш человеческий мозг не всегда способен ин-

---

<sup>27</sup> Massachusetts General Hospital. Study Identifies Neurons That Help Predict What Another Individual Will Do // PsyPost, March 1, 2015 // [psypost.org/2015/03/study-identifies-neurons-that-help-predict-what-another-individual-will-do-32117](https://psypost.org/2015/03/study-identifies-neurons-that-help-predict-what-another-individual-will-do-32117); Гоулман Д. Социальный интеллект. Новая наука о человеческих отношениях. М.: Corpus, 2021.

<sup>28</sup> Pillay S. S. MD. Your Brain and Business: The Neuroscience of Great Leaders. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010. P. 30.

<sup>29</sup> Согласно одной из научных теорий, это самая древняя часть человеческого мозга, отвечающая за выживание и инстинкты. *Прим. ред.*

терпретировать происходящее.

В культурном плане мы придаем особое значение языку как способу общения; детей учат выражать свои мысли устно, а это значит, что навыки расшифровки сигналов постепенно атрофируются. Но сигналы по-прежнему один из самых мощных механизмов коммуникации в нашем распоряжении. В этой главе я расскажу, как он работает.

## ВАШИ СИГНАЛЫ ЗАРАЗИТЕЛЬНЫ

«Мне беспокойно уже потому, что я здесь», – признался Карамо Браун, один из пяти ведущих популярного шоу Netflix *Queer Eye*. Задача Карамо – изменить жизнь беспокойной Эбби Лиди. Проведя с ней всего несколько часов, он признаётся, что ее беспокойство «передалось» и ему.

Ведущие шоу (их называют Великолепной пятеркой) помогают герою программы измениться, поменяв его внешний вид и повысив самооценку. И Лиди, безусловно, нужна эта прокачка! Мы не видим ни одного момента, когда бы она не находилась в опасной зоне. Она подает сигналы нервозности: заламывает руки, сутулится, беспокойно ходит туда-сюда, грызет ногти.

Второй ведущий, Энтони Поровски, даже спрашивает ее: «Почему вы так нервничаете на собственной кухне?» И



затем: «Вам некомфортно?»<sup>30</sup> Лиди съезживается. «Да... Я бы... Мне не раз говорили, что я произвожу впечатление человека тревожного. Хм, я думаю, это, наверное, потому, что я, да... я... да, очень волнуюсь», – признается она.

Мы видим, как ее беспокойство постепенно передается и Великолепной пятерке. К счастью – как всегда бывает в телешоу, – к концу программы Лиди находит в себе источник уверенности и обещает больше работать над собой.

То, что пережила Великолепная пятерка, называется **эмоциональным заражением**.

## Эмоциональное заражение

Ситуация, когда эмоции и поведение одного человека передаются другим<sup>31</sup>.

Вы когда-нибудь радовались за кого-то, кто получил хорошие новости? Или грустили после разговора с другом, переживающим непростые времена? Распознавая эмоции окружающих, наш мозг вызывает в нас те же чувства и ощущения. Сигналы, посылаемые нами вовне, влияют не только на наши эмоции, но и на эмоции окружающих. Вот почему нам

---

<sup>30</sup> Queer Eye, The Anxious Activist, сезон 5, эпизод 5, премьера 5 июня 2020 г. // [imdb.com/title/tt12455268](https://imdb.com/title/tt12455268).

<sup>31</sup> Hatfield E., Cacioppo J. T., Rapson R. L. Emotional Contagion // Current Directions in Psychological Science. 1993. Vol. 2. No. 3. Pp. 96–100 // [doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953](https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953).

часто передается чье-то плохое настроение<sup>32</sup>.

В одном эксперименте исследователи разделили студентов на небольшие группы, «комитеты», и поручили выделить определенную сумму своим воображаемым сотрудникам<sup>33</sup>. К каждой группе был приписан актер, который должен был демонстрировать одно из четырех настроений: «веселый энтузиазм», «искреннюю теплоту», «враждебную раздражительность» и «угнетенную инертность».

Одному актеру удавалось полностью изменить решение комитета. Когда он проявлял веселый энтузиазм и искреннюю теплоту, группы быстрее находили общий язык, меньше конфликтовали, активнее сотрудничали *и распределяли денежные средства по справедливости*. Таким образом, **настроение одного человека может повлиять на настроение окружающих, сотрудничество в группе, а также решения, которые она принимает.**

Вот что важно: никто из остальных членов группы не сумел точно объяснить, почему он решил сменить курс. Мы не осознаём своей способности заражать других – ни в позитивном ключе, ни в негативном.

Согласно другому исследованию, стоит нам разглядеть

---

<sup>32</sup> Van Hecke M. L., Callahan L. P., Kolar B., Paller K. A. The Brain Advantage: Become a More Effective Business Leader Using the Latest Brain Research. Amherst, NY: Prometheus Books, 2010.

<sup>33</sup> Barsade S. G. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior // Administrative Science Quarterly. 2002. Vol. 47. No. 4. Pp. 644–675 // [doi.org/10.2307/3094912](https://doi.org/10.2307/3094912).

выражение лица другого человека, как мышцы нашего тут же активизируются и начинают имитировать увиденное<sup>34</sup>. Вслед за этим нам и передаются чужие эмоции. Ученые обнаружили, что мы улавливаем настроение собеседника уже после *пяти минут*, проведенных вместе, – даже если нас не связывает никакая деятельность.

Двигая лицевыми мышцами и имитируя усталость, страх или счастье, мы **активируем нашу вегетативную нервную систему и начинаем испытывать имитируемую эмоцию**. Невербальные сигналы другого человека могут изменить наш уровень гормонов, повлиять на сердечно-сосудистую систему и даже иммунитет.

К счастью, изучение сигналов – один из способов предотвратить негативное заражение. Как? **Идентифицировав** их. Нейробиолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Мэтью Либерман обнаружил, что в момент, когда мы идентифицируем негативный сигнал, у нас отключается миндалевидное тело<sup>35</sup>. В одном эксперименте исследователи показывали участникам, находившимся в МРТ-капсуле, фотографии сердитого лица. Картинка тут же активировала центр страха в мозге участников: нам не нравятся сердитые лица, мы начинаем нервничать (и не хотим, чтобы нам это

---

<sup>34</sup> Либерман М. Социальный вид. Почему мы нуждаемся друг в друге. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

<sup>35</sup> Парная структура в височных долях головного мозга, регулирующая среди прочего чувство страха и тревоги. *Прим. ред.*

передавалось!). Однако стоило участникам определить эмоцию, которую они увидели, как у них отключалось миндалевидное тело и исчезал страх<sup>36</sup>.

**Идентификация негативных сигналов уменьшает силу их воздействия.** Изучение сигналов поможет вам определять и останавливать негативные сигналы, которые посылают вам, и лучше контролировать те, что посылаете вы. Так вы сможете оказывать благотворное влияние на окружающих и сохранять позитивный настрой. Лидерам под силу научиться распространять продуктивные чувства среди членов своих команд. Если вы излучаете теплоту, люди с большей вероятностью будут относиться к вам с теплом. Если вы излучаете компетентность, уверенность и спокойствие, окружающие скорее будут следовать вашему примеру. Ваши сигналы харизмы смогут «отбить» негативные сигналы, посылаемые вам. Просто нужно научиться моделировать сигналы, которые мы хотим вызывать в тех, с кем общаемся.

## СИГНАЛЬНЫЙ ЦИКЛ

Думая о коммуникации, большинство стремится расшифровывать сигналы.

**Расшифровка – это то, как мы считываем и интер-**

---

<sup>36</sup> Friedman R. et al. Motivational Synchronicity: Priming Motivational Orientations with Observations of Others' Behaviors // Motivation and Emotion. 2009. March. Vol. 34. No. 1. Pp. 34–38 // [doi.org/10.1007/s11031-009-9151-3](https://doi.org/10.1007/s11031-009-9151-3).

**претируем социальные сигналы окружающих**<sup>37</sup>. Это помогает нам понять собеседника: его намерения, надежность, компетентность – и даже заглянуть в его внутренний мир<sup>38</sup>. Слишком часто мы пропускаем подсказки, а потом удивляемся, почему люди ведут себя определенным образом. Расшифровка сигналов необходима для точного считывания эмоций, прогнозирования поведения и решения проблем ваших сотрудников. Становясь более искусными в этом деле, вы научитесь понимать разницу между тем, что люди говорят, что они чувствуют, и тем, что они испытывают на самом деле.

Но расшифровка – только часть уравнения. Как насчет сигналов, которые мы *посылаем* другим? Этот процесс называется шифрованием.

**Шифрование – это то, как мы посылаем социальные сигналы**<sup>39</sup>. И делаем мы это целенаправленно: выпрямляем спину, чтобы показать уверенность, или улыбаемся, демонстрируя дружелюбие. Но многие из наших сигналов случайны, мы не всегда можем их контролировать: например,

---

<sup>37</sup> Seburn M. Encoding and Decoding of Meaning in Social Behavior // McNair Scholars Journal. 1997. January 1. Vol. 1. No. 1 // [scholarworks.gvsu.edu/mcnair/vol1/iss1/8](http://scholarworks.gvsu.edu/mcnair/vol1/iss1/8).

<sup>38</sup> Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A. The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results. New York: Little, Brown, 2002.

<sup>39</sup> Naumann L. P. et al. Personality Judgments Based on Physical Appearance // Personality and Social Psychology Bulletin. 2009. September. Vol. 35. No. 12. Pp. 1661–1671 // [doi.org/10.1177/0146167209346309](https://doi.org/10.1177/0146167209346309).

почти невозможно изменить частоту моргания. Тем не менее в наших силах повлиять на самые важные сигналы.

Целенаправленное шифрование позволяет контролировать то, как вас воспринимают другие<sup>40</sup>. Благодаря ему мы чувствуем себя более уверенно, производим более яркое первое впечатление, нас лучше запоминают. Вы научитесь избегать сигналов, которые противоречат вашим целям. Например, желая произвести впечатление, некоторые посылают слишком много теплых сигналов или, стремясь к взаимопониманию, посылают сигналы компетентности, которые, наоборот, мешают наводить мосты.

В тот роковой день на шоу Джейми Симинофф наделал ошибок *как в шифровании, так и в расшифровке*. Хотя у него был отличный продукт, он не сумел заинтересовать инвесторов и укрепить их доверие. И ему не удалось расшифровать сигналы, которые помогли бы ему спасти презентацию. Иначе он бы уловил сомнения членов жюри (которые, надо сказать, возникли довольно быстро).

**Интернализация, или освоение, – это то, как сигналы влияют на наше внутреннее эмоциональное состояние, продуктивность и успех.** Сигналы, которые мы улавливаем и расшифровываем, меняют наше отношение к миру. Каждый сигнал влияет на то, какие сигналы мы будем посылать в ответ.

---

<sup>40</sup> Pentland A. *Honest Signals: How They Shape Our World*. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.



Представьте, что вы на совещании и получаете несколько негативных сигналов от коллеги. Он еле слышно с вами поздоровался; закатил глаза на ваш комментарий и раздраженно вздохнул, когда вы сообщили ему новости. Когда вы пытаетесь понять, что все это значит, в вашем теле происходит целый процесс, помогающий вам разобраться. Исследователи обнаружили, что, когда мы заняты расшифровкой сигналов социального неприятия<sup>41</sup>, **наше поле зрения физически увеличивается, чтобы мы смогли сориентироваться на случай появления другого, возможно более социально опасного, сигнала.**

---

<sup>41</sup> Lyyra P., Wirth J. H., Hietanen J. K. Are You Looking My Way? Ostracism Widens the Cone of Gaze // Quarterly Journal of Experimental Psychology. 2017. August. Vol. 70. No. 8. Pp. 1713–1721 // [doi.org/10.1080/17470218.2016.1204327](https://doi.org/10.1080/17470218.2016.1204327).

# 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.