

Оливия Фокс Кабейн

ХАРИЗМА

Как влиять,
убеждать

И ВДОХНОВЛЯТЬ



Оливия Фокс Кабейн
Харизма. Как влиять,
убеждать и вдохновлять
Серия «Альпина.
Бестселлер (Саморазвитие)»

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6132405

Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять: Альпина Паблишер;

Москва; 2013

ISBN 978-5-9614-2985-5

Аннотация

В переводе с греческого харизма означает «дар богов». Многие считают, что это врожденное качество, и воспринимают харизматичную личность чуть ли не как сверхчеловека. Автор этой книги, коуч-консультант, приглашенный лектор Стэнфордского, Йельского и Гарвардского университетов, спорит с общепринятым мнением и, более того, берется доказать, что харизма – это набор социальных навыков, которые можно развить с помощью методик и упражнений. По ее мнению, харизматичной личностью может стать любой. Разумеется, если захочет и приложит к этому силы. Автор считает, что, будь харизма врожденным качеством, люди на протяжении всей жизни

постоянно очаровывали и вдохновляли бы окружающих. Но это не так – достаточно сравнить записи ранних выступлений Стива Джобса с его последними обращениями к публике.

Следуя умным, глубоким и порой необычным советам автора, нужно помнить, что научиться можно многому, но свойственные харизматичной личности тепло и неподдельный интерес к собеседнику должны быть присущи вам всегда и идти изнутри.

Содержание

Введение	8
Что даст вам харизма?	11
Это не волшебство. Это осознанное поведение	14
Как выглядит харизматическое поведение?	17
Волшебство на практике	19
1. Развеиваем миф о харизме	22
Как это будет работать для вас	27
2. Харизматические типы поведения	30
Присутствие	31
Сила и теплота	40
Харизматический язык тела	44
Харизма рождается в голове	45
То, во что верит ваш разум, проявляется в вашем теле	51
Ключевые выводы	55
3. Что мешает присутствию, силе и теплоте	56
Физический дискомфорт	57
Ментальный дискомфорт	64
Беспокойство, вызванное неопределенностью	64
Неудовлетворенность, вызванная сопоставлением	74

Самокритика	75
Неуверенность в себе	78
Ключевые выводы	84
4. Преодоление препятствий	85
Шаг первый: дестигматизация дискомфорта	86
Шаг второй: нейтрализация негатива	92
Шаг третий: переосмысление реальности	102
От частных – к целому	115
Конец ознакомительного фрагмента.	116

Кабейн Оливия Фокс

Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять

Переводчик *В. Владимиров*

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *С. Мозалёва, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *С. Гераськин*

© Olivia Fox Cabane, 2012

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013

Фокс Кабейн О.

Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять / Оливия
Фокс Кабейн; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

ISBN 978-5-9614-2985-5

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без пись-

менного разрешения владельца авторских прав.

Введение

МЭРИЛИН МОНРО ЗАХОТЕЛОСЬ кое-что доказать.

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

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

Благодаря столь нехитрой перемене Монро моментально обрела магнетическую притягательность для окружающих. Казалось, из нее струится некая аура волшебства, и все вокруг замерло. Время тоже остановилось, как и люди вокруг,

которые заморгали в изумлении, поскольку внезапно узнали любимую кинозвезду. Она была среди них, совсем рядом, и до нее можно было дотянуться рукой! Мэрилин немедленно обступили восторженные поклонники, и фотографу «понадобилось несколько волнительных минут», чтобы протиснуться к ней и помочь вырваться из стремительно растущей толпы.

Харизма всегда была интригующей и спорной темой. Когда на конференциях или вечеринках я говорю о том, что «преподаю харизму», то все сразу оживляются и зачастую восклицают: «Но я-то думал, что харизма – это нечто такое, что либо у вас есть, либо нет». Некоторые рассматривают харизму как несправедливое преимущество, другие стремятся ее постичь, но при этом *никто* не остается равнодушным. И они правы. Харизматичные люди, так или иначе, оказывают воздействие на наш мир: начинают ли они новые проекты, учреждают новые компании или создают новые империи.

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

тике.

Что даст вам харизма?

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

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

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

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

начальство и подчиненные считают их более эффективными по сравнению с другими.

Если вы – лидер или стремитесь стать таковым, харизма для вас крайне важна. Она дает конкурентное преимущество в привлечении и сохранении наиболее ценных талантов. Она вызывает у людей желание работать с вами, вашей командой и вашей компанией. Исследования показывают, что люди, ведомые харизматичными лидерами, работают лучше, считают свою работу более значимой и испытывают больше доверия к своим лидерам, чем те, которые трудятся в командах эффективных, но не столь харизматичных лидеров.

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

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

Сила харизмы не в меньшей степени важна и за пределами деловой среды. Харизма полезна для матери-домоседки, которой нужно воспитывать собственных детей, оказывать влияние на их учителей или других членов ее ближай-

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

Это не волшебство. Это осознанное поведение

Вопреки широко распространенному мнению люди не появляются на свет харизматичными, обладая врожденной притягательностью для окружающих. Если бы харизма была врожденным признаком, то харизматичные люди всегда были бы очаровательны и притягательны, но не в этом дело. Даже для самой привлекательной суперзвезды харизма – вещь отнюдь не постоянная, в какой-то момент она может проявляться в полном блеске, а потом напрочь исчезнуть, испариться. Мэрилин Монро могла «отключить» свою харизму, словно щелкнув невидимым выключателем, и оказаться никем не замеченной. Чтобы вернуть прежнее обаяние и блеск, она просто меняла язык своего тела.

Как показали обширные исследования последних лет, харизма – результат определенного невербального поведения, а не врожденное или магическое личное качество. Это одна из причин того, почему уровни харизмы непостоянны и колеблются: ее наличие зависит от того, демонстрирует ли кто-то такое поведение или нет. Возникало ли у вас когда-нибудь ощущение полной уверенности и абсолютного контроля над создавшейся ситуацией? Вспоминаются ли моменты, когда люди оказывались под впечатлением вашего присутствия или поступков – даже тогда, когда окружающие просто

воскликали: «Вау! Ничего себе!»? Мы не обязательно связываем такие события с собственным обаянием. И не считаем себя наделенными харизмой, потому что предполагаем, что харизматичные люди излучают обаяние и притягательность каждую минуту и секунду каждого дня своей жизни. Но ведь это не так.

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

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

Бывший глава компании Apple Стив Джобс, которого считали одним из самых харизматичных директоров компаний десятилетия, начинал не так. Если вам удастся просмотреть записи его самых первых выступлений, то вы увидите, что он производил впечатление робкого и неуклюжего человека, а его выступления казались то яркими, то чрезмерно зануд-

ными. С годами Джобс постепенно укрепил собственную харизму, и его публичные выступления стали намного более впечатляющими.

Харизма попала под пристальное внимание социологов, психологов, когнитивистов и бихевиористов, став предметом скрупулезных исследований. Ее изучали многими способами: от проведения клинических лабораторных экспериментов и поперечных углубленных и лонгитюдных исследований¹ до качественного интерпретационного анализа. Объектами изучения были главы государств, военачальники, учащиеся всех возрастов и бизнес-руководители от менеджеров низшего звена до президентов крупнейших компаний. Благодаря таким исследованиям мы теперь понимаем, что харизма представляет собой набор моделей поведения.

¹ Лонгитюдное исследование – научный метод, в котором изучается одна и та же группа объектов (в психологии – людей) в течение времени, за которое эти объекты успевают существенным образом поменять какие-либо свои значимые признаки. – *Прим. ред.*

Как выглядит харизматическое поведение?

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

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

Заключительное измерение лежит в основе обоих описанных качеств: присутствие. Когда люди описывают свой опыт познания харизмы в действии, например при встрече с Ко-

лином Пауэллом, Кондолизой Райс или далай-ламой, они часто упоминают о каком-то совершенно необычном «присутствии» такого человека.

Проводя тренинги руководителей, я поняла, что присутствие – это единственный наиболее востребованный аспект харизмы. Топ-менеджеры всегда хотят усилить эффект своего присутствия на совещаниях или в конференц-залах. И они правы в своих намерениях на этом сосредоточиться: присутствие оказывается реальным базовым компонентом харизмы, основой, на которой построено все остальное. Когда рядом с вами находится такой харизматичный человек, как, например, Билл Клинтон, вы не только ощущаете его силу и теплое участие, но и чувствуете, что в данный момент ваш кумир целиком здесь, рядом с вами.

Волшебство на практике

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

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

Моя книга проведет вас через этот процесс. Она даст вам конкретный инструментарий для того, чтобы продемонстри-

ровать три решающих аспекта харизмы: присутствие, силу и теплоту. По мере их использования вы испытаете ощущение роста харизмы, а если таковое уже происходило, обретете более «детальный» контроль над своей харизматической властью. Вы узнаете, как ее использовать и как умело ею владеть. Вы также научитесь выбирать нужный вид харизмы для собственной личности и достижения целей в любой ситуации.

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

Здесь вы найдете волшебство, неразрывно связанное с практикой: уникальные знания, собранные по крупицам из множества наук и раскрывающие суть харизмы и ее проявления. Вы получите и сами знания, и методы их применения. Мир станет вашей лабораторией, и при каждой новой встрече вы получите уникальную возможность экспериментировать.

Постигнув базовые основы харизмы, вы подготовите себя к тому, чтобы понять, как оставаться харизматичными даже в трудных ситуациях, – например, когда предстоит важный для будущей карьеры разговор, когда вы вынуждены вступить в спор с жестким и неуступчивым оппонентом или когда нужно подготовить эффективное выступление или пре-

зентацию. И как только вы научитесь получать неограниченный и произвольный доступ к собственной харизме, то проникнете в святая святых харизматичной личности.

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

1. Развеиваем миф о харизме

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

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

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

Вопреки традиционным мифам о харизме вы не долж-

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

Самый распространенный миф о харизме заключается в следующем: чтобы быть харизматичными, нужно якобы обладать естественной энергетикой и коммуникабельностью. Один из наиболее интересных результатов исследования заключается в том, что вы можете быть весьма харизматичным интровертом. В западном обществе мы придаем такое значение навыкам и способностям экстравертов, что интроверты могут в итоге почувствовать себя не в своей тарелке. Но интровертность – не преграда. Как мы в дальнейшем увидим, для определенных форм харизмы она может оказаться сильным преимуществом.

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

Симпатичная внешность действительно дает ее обладателю небольшое преимущество. Но можно стать харизматич-

ным, и не имея неотразимого лица или безупречной фигуры. Фактически сама харизма делает вас более привлекательными. При получении соответствующих установок на определенные типы харизматического поведения участники психологических экспериментов проявляли значительно более высокие, чем прежде, уровни харизмы.

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

Вместо этого вы просто изучите ряд новых навыков.

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

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

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

сами этого не хотите.

Могут ли эти новые навыки и стили поведения показаться необычными? Могут. Но когда вы в раннем детстве учились чистить зубы, признайтесь: это занятие тоже, наверное, поначалу казалось странным. Хотя теперь (я надеюсь) такое действие вошло в привычку, и вы выполняете его каждый день без каких-либо особых размышлений. Как множество новых навыков, харизматические типы поведения могут сначала казаться вам несколько затруднительными, но со временем они станут вашей второй натурой и сделаются такими же привычными, как ходьба, разговор или вождение автомобиля. Эта книга – ваше поэтапное руководство по освоению вышеназванных типов поведения и постепенному созданию собственного стиля.

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

Мне известно, что уровень харизмы любого человека может быть изменен в результате осознанной практики, поскольку я помогла бесчисленному количеству своих клиентов усилить собственную харизму. Интервью с людьми, близкими моим клиентам по духу, до и после нашей совместной работы подтвердили, что они были в состоянии изменить их

восприятие окружающими. Я также вела соответствующие занятия как для студентов, так и для дипломированных специалистов, после того как в Школе бизнеса Калифорнийского университета меня попросили разработать для них полный учебный курс, посвященный харизме и лидерским навыкам.

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

Как это будет работать для вас

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

Предлагаю вам инструменты, которые обеспечат высокую отдачу ваших инвестиций, и лучшие, наиболее эффективные методы из широкого диапазона дисциплин – от бихевиоризма, когнитивистики и неврологии до медитации; от методичного спортивного тренинга до голливудских актерских приемов.

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

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

Но одно лишь прочтение этой книги не даст всей полноты изложенных в ней преимуществ. Вы обманете сами себя,

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

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

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

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

2. Харизматические типы поведения

Присутствие, сила и теплота

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

Присутствие

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

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

У вас, конечно, был опыт общения с теми, кто на самом деле вас толком не слушал. Возможно, эти люди, не слишком заинтересованные в теме беседы, делали вид, будто вни-

мательно слушают, но поступали так по привычке, чтобы не обидеть вас. Так или иначе, но складывалось впечатление, что они не целиком сосредоточены. Что вы почувствовали тогда? Досаду от того, вас игнорируют? Раздражение? Вот что рассказал мне один из студентов во время моих лекций в Гарвардском университете: «Недавно во время беседы с девушкой я явственно ощутил, что она рассеянна и совершенно не сосредоточена на нашем с ней общении. В тот момент я почувствовал обиду, поскольку понимал, что собеседницу не интересует наш разговор, он (и я заодно) для нее второстепенен».

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

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

Теперь, когда вы знаете цену недостающего присутствия, попробуйте выполнить для проверки следующее упражне-

ние. Оно позволит определить степень вашего присутствия. После этого изучите три простых приема, позволяющих немедленно повысить собственную харизму при личном общении.

Немного практики: присутствие

Вот несколько методик для сохранения присутствия и сосредоточенности. Все, что вам нужно, – это тихое место, где вы сможете хотя бы на минуту закрыть глаза (стоя или сидя), и какой-нибудь способ отслеживать ход времени.

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

1. Звуки: прислушайтесь к окружающим звукам. Как выразился мой преподаватель курса медитации, «предположите, что ваши уши – это спутниковые антенны, которые пассивно и объективно регистрируют звуки».

2. Дыхание: сосредоточьтесь на своем дыхании и ощущениях, которые оно создает у вас в ноздрах или животе при вдохе и выдохе. Фиксируйте каждый вдох, но старайтесь при этом заметить в этом вдохе *все*. Предположите, что ваше дыхание – это некто, кому вы хотите целиком уделить свое драгоценное внимание.

3. Пальцы ног: сфокусируйтесь на ощущениях в

пальцах ног. Это заставит вас мысленно охватить все тело и проникнуться текущими физическими ощущениями.

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

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

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

в состояние *непрерывного частичного внимания*, когда мы никогда ни на чем целиком не сосредоточены. Наоборот, мы всегда частично рассеяны.

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

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

При следующей беседе постарайтесь регулярно проверять, целиком ли занят ваш разум, или он блуждает где-то в другом месте (в том числе пытаясь выстроить вашу очередную фразу в разговоре). Стремитесь как можно чаще возвра-

щать себя к текущему моменту, отвлекаясь не более чем на секунду на свое дыхание или на пальцы ног, а затем снова концентрируя внимание на собеседнике.

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

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

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

Если вы будете по-прежнему отвлекаться на посторонние вещи, когда он с вами разговаривает, то не только почувствуете волнение и начнете испытывать трудности с концентрацией

цией, а также создадите недвусмысленное впечатление, что обеспокоены чем-то и не целиком сосредоточены на своем собеседнике. Ваш коллега может заключить, что вы не слишком озабочены ни его персоной, ни той проблемой, с которой он к вам обратился.

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

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

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

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

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

Учитель медитации Тара Брач превратила свой практический курс, посвященный сосредоточенности и присутствию,

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

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

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

Сила и теплота

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

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

Как мы измеряем силу и теплоту? Предположим, вы встречаете кого-то впервые. В большинстве случаев у вас нет возможности навести какие-либо справки об этом человеке, спросить его друзей или родственников – нет даже времени,

чтобы понаблюдать, как он себя ведет. Поэтому в большинстве случаев вам предстоит лишь сделать быстрое предположение.

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

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

В настоящее время существует много способов, которые помогают человеку быть воспринятым как сильная личность: от проявления интеллекта (вспомните того же Билла Гейтса) до демонстрации доброты (вспомните о далай-ламе). Но на заре истории человечества преобладала лишь одна форма власти: грубая сила. Да, интеллект тоже был важен, но имел куда меньшее значение, чем сегодня. Наверное, трудно вообразить, насколько преуспел бы Билл Гейтс, если бы жил где-нибудь в непроходимых джунглях. Лишь немно-

гие из тех, кто добился высот власти через грубую силу и агрессию, смогли бы проявить много теплоты. Сочетание силы и теплоты – штука крайне редкая и дорогого стоит: сильный человек, который вместе с тем проявляет к нам доброжелательность, может в критические моменты представлять для нас весьма непростую дилемму. Выбор того, кто захотел бы нам помочь и у кого есть возможности это сделать, всегда был жизненно важен.

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

И сила, и теплота – необходимые условия для харизмы. Тот, кто силен, но при этом лишен теплоты, с виду может быть внушительным, но не обязательно восприниматься как харизматичный человек. Он вполне способен производить впечатление человека высокомерного, холодного или сдер-

жанного. Тот, кто обладает теплотой, но лишен силы, может казаться приятным, но не обязательно восприниматься столь же харизматичным. Он производит впечатление чрезмерно нетерпеливого, зависимого или отчаянного человека.

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

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

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

Харизматический язык тела

После проведения обширных исследований ученые Мас-сачусетского технологического института пришли к выводу, что путем анализа языка тела участников могут с точностью до 87 % предсказать, например, результат деловых переговоров или телефонных продаж.

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

Для харизмы язык тела гораздо важнее, чем слова, причем независимо от силы, которую несет в себе ваше сообщение, или от того, насколько умело подана ваша речь. Но если язык вашего тела окажется неправильным, харизматичными восприниматься вы не будете. Однако, обладая правильным языком тела, вы можете произвести впечатление харизматичного человека, не произнося ни единого слова. Если че-

рез язык тела вам удастся проецировать присутствие, силу и теплоту, то зачастую этого вполне достаточно, чтобы окружающие воспринимали вас как харизматичную личность.

Харизма рождается в голове

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

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

Обращали ли вы внимание на тяжесть своего языка во рту?

Или на положение пальцев ног?

Уже забыли про веки?

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

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

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

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

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

то здесь не так»².

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

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

Если ваше внутреннее состояние является антихаризматическим, никакие потуги и сила воли не смогут каким-то образом это восполнить. Рано или поздно некоторые из ваших тайных мыслей и чувств проявятся. Однако, если ваше внутреннее состояние *является* харизматическим, то нужный язык тела рождается без особых усилий. Таким образом, первый шаг в изучении харизмы – и именно этому по-

² Эксперименты, проведенные исследователями из Стэнфордского университета, показали, что когда люди пытались скрывать свои реальные чувства, они тем самым провоцировали недовольство у других.

священа первая часть книги — развитие различных психоэмоциональных состояний, которые вырабатывают харизматический язык тела и харизматическое поведение.

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

Попытки овладеть мастерством внешней харизмы, не научившись обращаться с собственным внутренним миром, сродни добавлению симпатичных массивных балконов к конструкции дома со слабым фундаментом. Внешне неплохой архитектурный штрих, но при первом же легком землетрясении все развалится. Если в вашем внутреннем мире царит хаос, вам будет трудно даже вспомнить те новые навыки, которые вы только что изучили, не говоря уже об их прак-

тическом применении. Внутренние харизматические навыки, которые помогают управлять своим внутренним состоянием, формируют необходимый фундамент для построения внешних харизматических навыков.

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

Но в чем эти руководители нуждаются прежде всего, так это в персональных *внутренних* навыках. Люди с высоким уровнем владения внутренними навыками точно знают о том, что с ними происходит, и имеют представление, что с этим делать. Они чувствуют, когда их уверенность в себе дает сбой, и имеют в своем распоряжении инструменты, позволяющие вернуться в прежнее состояние так, чтобы их язык тела при этом остался харизматическим.

Вот диаграмма самооценки, которую я часто рисую для тех, кто посещает мои тренинги, от молодых партнеров до президентов компаний. Я прошу их оценить и себя, и своих подчиненных. Воспользуйтесь случаем, чтобы дать оцен-

ку своим техническим, внешним и внутренним навыкам в приведенной ниже таблице.

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

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

В то время как харизматичные люди могут сообщать о меньшем количестве технических навыков, их внутренние и внешние навыки дают им повсюду намного больше преимуществ. Внутренние навыки, необходимые для харизмы, включают и понимание своего внутреннего состояния, и инструменты для эффективного управления им. Китайский

философ Лао-цзы как-то сказал: «Познать других – это знания. Познать себя – мудрость».

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

Знание своего внутреннего мира начинается с одной ключевой особенности, на которой построена харизма: ваш разум не может отличить факты от вымысла. Это такое измерение вашего внутреннего мира, которое помогает вам произвольно войти в нужное психоэмоциональное состояние, при этом почти немедленно.

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

Вспомните свое любимое музыкальное произведение.

А теперь представьте, как скребете ногтями по классной доске.

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

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

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

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

Эффект плацебо был открыт во время Первой мировой войны, когда запасы медикаментов закончились, а врачи обнаружили, что иногда способны ослабить страдания своих пациентов, сообщая, что ввели им обезболивающее. Это получило широкое признание в 1950-е гг., когда медицин-

ское сообщество начало проводить масштабные клинические исследования. На протяжении значительного периода истории человечества бóльшая часть медицины фактически представляла собой настоящее плацебо: врачи предписывали микстуры или производили хирургические вмешательства, которые, как нам теперь хорошо известно, были в значительной мере неэффективными. И все-таки состояние людей часто улучшалось благодаря внушительной способности разума влиять на тело.

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

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

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

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

Ключевые выводы

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

3. Что мешает присутствию, силе и теплоте

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

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

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

Физический дискомфорт

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

В жаркий солнечный день на Манхэттене царит оживленное движение, и на тротуарах не протолкнуться. Облачившись в превосходный шерстяной костюм и усевшись на террасе ресторана, Том лениво изучает меню. Рядом с ним за столиком сидит Пол, президент крупной компании, которого Том «обхаживал» в течение многих месяцев. Он тоже листает меню. Когда они определяют с выбором блюд, официант кратко записывает их заказы, забирает меню со стола и уходит.

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

Пол решил предоставить Тому последнюю возможность себя убедить. Для Тома это могло стать поворотным момен-

том в его карьере. Он уверен, что его система надежна и что вместе со своей командой может смело предлагать ее заказчику. Теперь его задача – правильно донести до Пола эту полную уверенность.

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

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

А что если бы вы вдруг оказались на месте Тома? Пусть даже на вас нет плотного костюма, предположите на секунду, что вы сейчас находитесь на солнечной террасе в разгар важной беседы, и внезапно солнце начинает слепить вам глаза. Когда человеческие глаза попадают под яркий солнечный свет, они автоматически напрягаются или сужаются в ответ. Наши глазные мышцы реагируют на подобный вид внешних стимулов точно так же, как и на внутренние стимулы. Внешне на вашем лице отразятся в ответ на дискомфорт от сол-

нечных лучей те же эмоции, как на гнев или неодобрение. Это реакция будет замечена человеком, с которым вы общаетесь, а ведь ваш собеседник может ничего не знать о том, что вы испытываете физический дискомфорт. Все, что ему известно, – так это то, что он с вами разговаривал, и вдруг вы стали вести себя как-то неадекватно. Вполне естественно с его стороны ошибочно истолковать вашу напряженность как, например, реакцию на то, что он только что вам сказал.

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

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

Физический дискомфорт затрагивает не только внешнее, но и внутреннее состояние. Некоторые его формы, такие как голод, могут во многих отношениях ослабить вашу эффективность. Вам, видимо, известно, что ясность мышления нарушается, особенно в части того, что непосредствен-

но не связано с пищей. Многочисленные исследования подтверждают, что низкие уровни глюкозы в крови приводят к ослаблению внимания, а также к трудностям в регулировании эмоций и поведения. Это означает, что вам было бы тяжелее войти в определенное психоэмоциональное состояние, необходимое для харизматического поведения, которое вы хотели бы продемонстрировать.

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

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

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

При выборе места для предстоящей встречи не забывайте учитывать такой важный фактор, как комфорт. Поинтересуйтесь температурой и уровнем шума в помещении. Позаботьтесь о надлежащем угощении; не позволяйте себе (или

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

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

По общему признанию, люди могут обрести уверенность, а следовательно, и харизму, ощущая, что они производят впечатление, даже если их одежда и не столь удобна. На самом деле вам решать: действительно ли дискомфорт может помешать вам обрести уверенность? В идеале следует носить

одежду, которая заставляет вас чувствовать и личный комфорт, и уверенность в собственной внешности. Убедитесь, что вы не жертвуете удобством настолько, чтобы в итоге повредить своей харизме и, если хотите, вашему бизнесу. Вы ведь рассчитываете не упустить ни одно из преимуществ, не так ли?

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

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

ность через язык тела.

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

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

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

Ментальный дискомфорт

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

Управление ментальным дискомфортом даже важнее, чем физическим. Это один из наиболее стимулирующих и важных разделов книги. Возможно, вам он покажется трудным, но я обещаю, что в итоге вы сумеете извлечь для себя выгоду. Вы станете намного сильнее. Вы обретете понимание того, как стать лидером, и заложите прочные основы, на которых будут построены следующие разделы. Поэтому приготовьтесь, глубоко вздохните и читайте дальше.

Беспокойство, вызванное неопределенностью

У вас когда-нибудь возникало отвратительное чувство, как будто вы ждете чего-то плохого и неизбежного, или, например, вам хочется поскорее узнать дурные вести, а не то-

миться в бесконечном ожидании? Скажем, недавно вы кем-то увлеклись, у вас возник роман, и вдруг любимый человек куда-то пропал и прекратил отвечать на ваши звонки. Ваш мозг перемалывает сотни возможных причин и объяснений возникшей ситуации. У вас никогда не появлялось ощущения, что лучше услышать вполне определенное «Все конечно», чем никогда не узнать причину такого молчания? Даже при том, что подобный ответ был бы крайне неприятным отказом от дальнейших отношений, *по крайней мере, вы бы знали об этом.*

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

Наша нетерпимость к неопределенности – вещь во многих отношениях довольно затратная. Она может заставить нас принять преждевременные решения или создать помехи на переговорах. Она как бы вынуждает нас раскрыть больше, чем нужно; мы стремимся заполнить тишину, не в силах вынести неопределенность и незнание того, о чем думает партнер. Неопределенность вызывает беспокойство, а беспокойство – серьезный недостаток для харизмы. Во-первых, оно воздействует на наше внутреннее состояние: ведь оче-

видно, что трудно обеспечить полное присутствие, когда вы чувствуете себя взволнованными. Кроме того, беспокойство может поколебать нашу уверенность. Беспокойство, неполное присутствие и низкая уверенность могут сразу проявиться в языке нашего тела, а также снизить способность к излучению теплоты.

При этом неопределенность никуда не исчезает. С учетом постоянного увеличения темпов развития бизнеса и технологического роста, а также непредвиденных экономических переворотов и коллизий, неопределенность и двусмысленность будут становиться все более ощутимыми факторами нашей повседневной жизни. Тот, кто сможет лучше к этому подготовиться, получит явное преимущество.

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

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

За несколько недель до встречи с Полом Том тоже начал прокручивать в голове различные варианты. Во-первых, он

представил себе положительный результат и исследовал все его варианты. Потом вспомнил о тех, кого ему хотелось бы включить в свой проект и в каком качестве. Но что если ответ Пола будет отрицательным? В голове у него начала разворачиваться череда действий, которые должны последовать: как он объяснит вердикт своему боссу, как сообщит своей команде и т. д.

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

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

Наш естественный дискомфорт от ощущения неопреде-

ленности – еще одно наследие инстинктов выживания. Мы имеем склонность лучше уживаться с тем, что нам знакомо, нежели с тем, что неизвестно или сомнительно и что может оказаться опасным.

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

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

Я обнаружила, что единственная наиболее эффектив-

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

Немного практики: передача ответственности

1. Сядьте поудобнее, можете даже прилечь. Расслабьтесь и закройте глаза.

2. Сделайте два-три глубоких вдоха. Когда вдыхаете, представьте, что голову обдувает свежий воздух, а когда выдыхаете – как этот воздушный поток со свистом проносится через вас, смывая все заботы и проблемы.

3. Выберите некий субъект – Бога, Судьбу, Вселенную, – то, что лучше всего подходит для вашей веры и убеждений, – который воспринимается вами как благожелательный субъект.

4. Представьте, что снимаете бремя *всех* ваших

беспокойств и волнений – эту злополучную встречу, это общение, весь этот день – со своих плеч и перекладываете на плечи выбранного вами воображаемого субъекта. Теперь всю ответственность несет именно он.

5. Мысленно представьте, как снимаете все со своих плеч, и, как говорится, почувствуйте разницу! Ведь вы больше не несете ответственность за исход любого из вышеупомянутых событий. Теперь обо всем позаботятся другие. А вы можете расслабиться и наслаждаться жизнью.

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

Ну и каковы результаты? Вы ощутили физическую реакцию? После передачи ответственности многие клиенты сообщают, что почувствовали себя лучше, что смогли вздохнуть полной грудью и расслабиться. Если вы не ощутили физической реакции или ментального облегчения, это может просто означать, что неопределенность не создала у вас осо-

бого беспокойства. Если вы действительно почувствовали, что что-то произошло, радуйтесь: вы только что осуществили передачу ответственности!

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

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

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

«Наш мозг запрограммирован так, чтобы сначала понять, затем поверить и, наконец, не поверить. Поскольку недоверие требует дополнительного познавательного усилия, сначала мы получаем физиологический эффект. И хотя доверие может продлиться лишь несколько мгновений, этого достаточно для эмоционального и физического утешения, которое способно изменить наш образ мышления, а также смяг-

читать неудобные ощущения». Наша физиология отвечает на визуальные раздражители задолго до того, как активируется познавательное недоверие. Кроме того, эти раздражители замыкают наши познавательные «цепи» и действуют напрямую на эмоциональном уровне нашего мозга.

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

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

срочки недоверия.

Один из моих клиентов использовал эту технику непосредственно перед тем, как провести важнейшую для себя презентацию. Она вполне могла стать поворотным пунктом во всей его карьере, и он целую неделю провел в состоянии сильнейшего стресса. За час до запланированного выступления беспокойство выросло настолько, что у бедняги закрутило в животе. Когда президент компании обернулся к нему и предупредил: «Ну вот, Патрик, вы – следующий», он почувствовал, что волнение уже бьет через край. Мой клиент ощущал напряжение в плечах, на лице, в глазах – где угодно.

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

Лично я выбрала для себя благотворную Вселенную, которая запасла для меня некий генеральный план (как, впрочем, и для всего остального). Я пришла к выводу, что такая вера подходит мне лучше всего; она позволила воспринимать все происходящее как часть этого плана. Когда я осознаю, что мой уровень волнения повышается выше определенной нормы, то часто провожу быструю визуализацию для передачи

ответственности. Как это замечательно – ощутить постепенное облегчение и теплоту, спокойствие и безмятежность! Я чувствую, как все мое тело расслабляется, а бытие наполняется приятным светом и обретает новый, ранее неизвестный смысл.

Неудовлетворенность, вызванная сопоставлением

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

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

Каждая стадия этого цикла ослабляет нашу харизму. Сам акт сравнения и оценки препятствует нашей сосредоточенности и мешает обрести полное присутствие. Попытка оптимизировать и ослабляет присутствие, и вызывает волнение: как говорится, давит результат, ведь нам нужно сделать лучший, наиболее оптимальный выбор. А отрицательная оценка может запросто вогнать нас в негативное психоэмоциональное состояние: вызвать неудовлетворенность, зависть или негодование.

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

Самокритика

Предположим, вы претендуете на одну из должностей в престижной компании и собираетесь на собеседование. По мере приближения этого интервью ваш внутренний критический голос постоянно атакует вас, добавляя вам неуверенности, вызывая воспоминания о прошлых неудачах, оскорблениях и разных недостатках. Волнение растет, и если вы не знаете, как управлять физическими эффектами от нападок

вашего внутреннего «критика», то можете ухудшить общее впечатление о себе у кадрового работника, проводящего собеседование (не волнуйтесь, в главе 4 вы получите в свое распоряжение весь инструментарий, который понадобится для правильной отработки таких эпизодов).

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

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

Эффекты такой стимуляции хорошо известны. Подобно тому, как зебра реагирует на стресс от преследования голодным и разъяренным львом, человеческий организм выделяет адреналин и кортизол (гормоны стресса) и направляет все свои ресурсы для выполнения важнейших функций: повышенного сердцебиения и темпа дыхания, мышечной ре-

акции, остроты зрения и т. д. Тело теперь заинтересовано не в том, как прожить еще десять лет, а в том, как выжить хотя бы в ближайшие десять минут. Оно приостанавливает несрочные функции, например мышечную регенерацию, пищеварение, деятельность иммунной системы, а также такие «лишние» функции, как познавательное рассуждение. Иными словами, интеллектуальное размышление прекращается, поскольку оно не имеет смысла в процессе физического выживания.

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

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

Независимо от того, насколько мимолетным окажется упомянутое негативное выражение лица, оно, скорее всего, не укроется от глаз ваших собеседников. Им известно только

то, что во время общения оно промелькнуло на вашем лице. Естественно, они могут предположить, что такое выражение является реакцией на них – на то, что они сказали или сделали, или на то, что вы о них подумали. Вот какое влияние внутренний негатив оказывает на ваш язык тела и, следовательно, на вашу харизму.

Самокритика – одно из наиболее распространенных препятствий для достижения успехов в любой области. Ее часто называют *тихим убийцей* бизнеса, поскольку от нее страдает очень много руководителей, и лишь считанные единицы отваживаются об этом рассказать. Я выслушала многих людей – от младших партнеров до высших руководителей; они признавались, что значительную часть их рабочего дня поглощает негатив, их внутренние голоса-критики, постоянно указывающие на недостатки или предрекающие неутешительные результаты начатых проектов или инициатив. В некоторых случаях они (и я заодно) были поражены, что вообще смогли хотя бы чего-то добиться, если учесть, что, как выразился один топ-менеджер, «80 % моего дня потрачены на борьбу с внутренним критиком».

Неуверенность в себе

Неуверенность в себе – это, проще говоря, недостаток уверенности в нашей способности чего-либо добиться. Иными словами, мы сомневаемся по поводу собственных способно-

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

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

Каждый год поступивших в Стэнфордскую школу бизне-

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

И все же эхо такого ощущения вы слышите на каждой ступени своего пути к успеху. Майкл Услан, продюсер фильма «Бэтмен», до сих пор иногда испытывает это чувство, когда находится в студии. «У меня до сих пор где-то в глубине души присутствует ощущение, что один из охранников может войти и вышвырнуть меня отсюда», – поделился он в беседе со мной.

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

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

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

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

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

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

Умение управлять «синдромом самозванца» и вашим внутренним критиком имеет важное значение для высвобождения вашего потенциала харизмы. При использовании на практике методов, подобных тем, которым вы научитесь в следующей главе, вы можете немного отдалиться от внутреннего негатива и даже добиться того, что голос внутрен-

него критика будет вызывать у вас лишь улыбку или приглушенный смех. Я вам это обещаю.

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

Ключевые выводы

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

4. Преодоление препятствий

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

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

Шаг первый: дестигматизация дискомфорта

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

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

И все-таки в рамках нашей культуры любой физический или умственный дискомфорт принято рассматривать как признак чего-то неправильного, искаженного – возможно, даже знак того, что с нами творится что-то неладное. Даже в периоды тревожных и волнующих событий в жизни – увольнения с работы, развода, смерти любимого человека, – когда мы вынуждены мириться с печалью и дискомфортом, мы зачастую накладываем определенный регламент на собственные чувства. После истечения соответствующего пре-

дельного срока мы считаем, что дальнейшее их проявление неуместно.

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

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

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

(Вспомните, ведь ваш мозг не видит разницы.)

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

Один из клиентов сказал мне, что подобное незримое соединение с другими людьми весьма полезно и оказывает такой же успокаивающий эффект, как и передача ответственности. Ему нравится смотреть по сторонам и представлять о чем размышляют окружающие. И тогда он говорит: «Какое это облегчение – осознавать, что твои мысли и ощущения не так уж “неправильны”. Это абсолютно нормально».

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

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

Немного практики: дестигматизация дискомфорта

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

1. Вспомните, что некомфортные эмоции вполне нормальны, естественны и являются наследием наших инстинктов выживания. Время от времени мы все их испытываем.

2. Не драматизируйте и не сгущайте краски: это составляющая ежедневных общечеловеческих переживаний.

3. Вспомните о других людях, которые прошли через это раньше, – особенно о тех, кто вызывает у вас заслуженное уважение и восхищение.

4. Отнеситесь к этому как к бремени, разделенному многими. Вы – часть целого человеческого сообщества,

испытывающего в данный момент одно и то же чувство.

Стыд поражает нас так сильно потому, что сообщает о нашей фундаментальной несостоятельности в качестве разумных существ. С точки зрения выживания считалось, что, если племя отвергнет вас, вы наверняка погибнете. Это жизненно важная ситуация. Мозг приравнивает общественные потребности к физическому выживанию; голод и остракизм активизируют аналогичные нервные реакции. Где-то в отдаленном уголке нашего мозга таится страх, что от нас отвернутся те, от кого так или иначе зависят наша карьера, судьба или даже сама жизнь.

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

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

Умение удалить клеймо позора из перечня непростых эмоций и пережитых событий исключительно важно для ха-

ризмы. Зачастую самым болезненным является не то, что мы чувствуем, а наш *стыд и крайняя неловкость* по поводу таких чувств. Вот что на самом деле доставляет наибольшие страдания. Как только мы начнем относиться к таким чувствам как к нормальному и вполне ожидаемому явлению, их намного проще перенести. Но, как и в случае с любым дискомфортом, полезно помнить, что стыд – типичный компонент человеческих переживаний, и время от времени его ощущают *все*.

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

Шаг второй: нейтрализация негатива

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

Помните эпизод с Томом и Полом в ресторане, когда сделала чуть не сорвалась из-за причиняющего Тому неудобства черного шерстяного костюма? Даже когда вам кажется, что кто-то реагирует на вас негативно, и это, по нашему мнению, ясно читается у него на лице, помните: подобная реакция может не иметь к вам лично никакого отношения! Скорее всего, с человеком происходит то, что укрылось от наших глаз. Возможно, он голоден, болен или смертельно устал. Или же испытывает некоторый ментальный или физический дискомфорт, который изо всех сил пытается взять под контроль.

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

сится лично к вам и к тому, что вы ему только что сказали.

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

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

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

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

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

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

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

Чтобы как-то разобраться с таким потоком информации, мозг осуществляет сортировку, или фильтрацию, соответ-

ствующей информации, пропуская либо то, что сам считает важным, либо то, о чем мы его сознательно «попросили». Благодаря такому процессу разум не обеспечивает нас исчерпывающим и достоверным представлением о действительности. Вынужденный пропускать ее через свой «фильтр», он в итоге дает нам неполное представление, демонстрируя лишь некоторые элементы и скрывая все остальное.

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

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

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

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

Когда ваш мозг выдает негативные сценарии возможного развития той или иной ситуации, напомните себе о том, что нельзя обрести совершенно точное, безупречное восприятие

действительности. Ваш мозг может идти на поводу у такого отрицательного «смещения», прокручивая некоторые элементы чаще, чем другие, либо полностью опуская важные положительные стороны.

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

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

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

Кроме того, вы можете рассматривать мысли как электрические разряды, потрескивающие на поверхности вашего разума. У мыслей ведь фактически нет никакой материальной субстанции: они представляют собой лишь слабые электрические импульсы, направляемые от одной части мозга к другой.

Осознание того, что мои мысли не обязательно являют-

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

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

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

Немного практики: нейтрализация негатива

Используйте приведенную ниже методику всякий

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

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

- Рассматривайте свои мысли как граффити на стенах или как крошечные электрические импульсы, мерцающие вокруг вашего мозга.

- Дайте какое-нибудь название своим негативным переживаниям: самокритика, гнев, беспокойство и т. д. Даже подобное конкретное обозначение ваших мыслей и ощущений поможет вам их нейтрализовать.

- Обезличьте свои переживания. Старайтесь избегать фразы: «Мне стыдно». Предположите, что вы – ученый, наблюдающий любопытное явление: «Как интересно! А ведь здесь, оказывается, рождаются самокритичные мысли».

- Представьте, что наблюдаете за собой откуда-то издалека. Вообразите Землю, застывшую в космическом пространстве. Приближайте изображение,

постепенно увеличивая масштаб, чтобы разглядеть очертания своего континента, потом своей страны, родного города и, наконец, помещения, в котором сейчас находитесь. Загляните в себя, ощутите электрические импульсы, со свистом проносящиеся через ваш мозг. Вот оно – маленькое существо во Вселенной, которое испытывает свои конкретные переживания в данный конкретный момент.

- Предположите, что слышите свою умственную болтовню из воображаемого радиоприемника; представьте себе, что можно уменьшить громкость или переставить приемник в другое место и на время забыть о нем.

- Рассмотрите худший вариант развития ситуации. Поймите: что бы ни произошло, вы будете живы и здоровы.

- Вспомните обо всех предыдущих случаях, когда вы испытывали точно такие же чувства – о том, что вам якобы не выкарабкаться, что все пропало и т. д. Но ведь в итоге ничего страшного не произошло, не правда ли?

Стивен Хейнс и его коллеги изучали нашу склонность за-
цикливаться на запретном, попросив участников контроли-
руемого исследования не думать о желтом джипе. Для мно-
гих людей запрещенный образ возник сразу же, немедленно
и продолжал появляться с растущей частотой. Другие ока-
зались в состоянии подавить эту мысль в течение коротко-
го промежутка времени, но в некоторый момент все же сда-
лись, и картинка с желтым внедорожником тут же возникла у

них перед глазами. Участники эксперимента сообщили, что потом с определенной регулярностью вспоминали о желтых джипах в течение многих дней, а иногда и недель.

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

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

Шаг третий: переосмысление реальности

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

И чувствуете, как кровь приливает к щекам.

Что случилось с вашим телом во время этого инцидента? Реакция на угрозу вызвала у вас учащение сердцебиения, мышцы напряглись, и произошел выброс гормонов стресса. Теперь вы просто-таки «накачаны» гневом. Вы знаете, что к моменту проведения презентации должны возвратиться в харизматическое ментальное и физическое состояние, но в

вашем распоряжении всего несколько минут, и вам никак не удастся выбросить этого идиота-водителя из головы.

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

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

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

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

Большинство людей – наверняка.

Решение изменить свое мнение о том, что произошло (такая техника называется *когнитивной переоценкой*), эффективно снижает уровень стресса. Это подтвердило исследование, проведенное учеными Стэнфордского университета

с применением методов магнитно-резонансной томографии. Исследователи заключили, что решение изменить свое мнение оказалось намного более эффективным и более здоровым, нежели попытка подавить или просто проигнорировать эмоции.

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

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

Впервые о технике переосмысления реальности я узнала во время учебы в бизнес-школе³, и она сослужила мне хорошую службу в последующие годы. Я всегда вспоминаю один из вечеров в Боготе, когда я лично убедилась в том, насколько действенна эта методика.

Было около четырех часов утра, а мне никак не удавалось

³ Курс лекций профессора Срикумара Рао о счастье был самым популярным в Колумбийской бизнес-школе.

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

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

Внезапно я вспомнила об упражнении на когнитивную переоценку. Хотя все это представлялось маловероятным, я знала, что на тот момент уже все перепробовала, и поэтому ничего не потеряю, если сделаю еще одну попытку. Усевшись за стол, взяв ручку и листок бумаги, я спросила у себя: *«А что если эти печальные переживания... бессонница, тошнота и сам факт, что все это происходит со мной в*

ночь перед весьма важной встречей, не доставят мне больших хлопот? И вообще... Как от этого всего получить удовольствие?»

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

Поначалу эти утверждения казались явным заблуждением. Но когда я все записала (вы потом поймете, почему важно именно записать), то дала своему разуму небольшой шанс. Я продолжала записывать всевозможные преимущества своего нынешнего положения и связанных с ним переживаний. Новую реальность я сделала настолько подробной и чувственно обогащенной, насколько это было возможно: описала то, что я говорила, как выглядела аудитория, когда и как слушатели кивали и смеялись над моей речью. По мере того как этот перечень увеличивался, я почувствовала, как мое волнение вдруг исчезло. В конечном счете обретенное спокойствие превратилось в сонливость, я стала клевать носом и – о, аллилуйя! – улеглась в постель, хотя спать-то оста-

валось всего около часа.

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

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

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

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

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

Конечно, самая полезная альтернативная реальность может оказаться далеко не самой приятной. Когда издатель дал мне всего год на написание книги, которую вы теперь держите в руках, я планировала работать плодотворно, – настолько эффективно, насколько только возможно, избегая всякого рода отсрочек и прочих ловушек, в которые попадают довольно много авторов-новичков. Друг одного из них напомнил мне о принципе, который носит название закона Паркинсона: «На всякую работу уходит столько времени, сколько вы на нее выделите». Он бросил мне своего рода вызов: «Вместо того, чтобы растягивать писанину на целый год, попробуйте закончить свою книгу за месяц. В конце месяца то, что получится, еще, конечно, нельзя будет назвать готовой, законченной книгой, но это все равно будет больше, чем вы получили бы без искусственно возложенного на себя крайнего срока».

Мне такое предложение показалось разумным, и я решила попробовать. Я представила себе – настолько ярко, насколько возможно, во всех деталях, – как издатель сообщает

о том, что для написания и сдачи книги мне предоставлен этот безумный по своей нереальности срок в один месяц. И была поражена, осознав, как быстро такой совершенно фантастический срок сделался эмоционально реальным. Я даже ощутила напряжение – физическое напоминание о том, что часы «тикают».

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

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

Немного практики: переосмысление реальности

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

• Спросите себя: «Что, если задержка и, как следствие, опоздание – на самом деле не такая уж плохая штука?» Повторите вопрос несколько раз и наблюдайте, какие ответы сможет на него дать ваш креативный разум. Он мог бы придумать следующие объяснения:

• Это опоздание спасет мне жизнь. Если бы движение было нормальным, то в меня запросто мог врезаться вон тот огромный 18-колесный грузовик, который сейчас пересекает соседний перекресток.

• Люди, с которыми я должен встретиться, тоже стеснены во времени и будут благодарны за каждую минуту моего опоздания. Это позволит им уладить кое-какие срочные дела: перезвонить, послать SMS и т. д.

• Вселенная (или Судьба, или Бог), соблюдая мои насущные интересы, в глубине души не хочет, чтобы состоялась эта встреча. Есть немало гораздо более интересных вариантов развития сегодняшней ситуации.

• Когда вы имеете дело с более серьезными обстоятельствами, лучше присесть и описать новую реальность на листке бумаги. Мысли, выраженные в письменной форме, получают доступ к различным областям мозга и воздействуют на наши убеждения иначе, чем другие способы их выражения. Сам факт записи, как показывает опыт, важен и для перемены мнения человека, и для того, чтобы воображаемые истории воспринимались как более реальные. Можно записывать в настоящем времени: «Выступление проходит хорошо...» Или, еще лучше, в прошедшем:

«Выступление произвело полный фурор...»

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

Иногда, когда вам непременно нужно казаться харизматичным, вы негодуете. Как нетрудно себе представить, это весьма нехаризматическое состояние, которое вызывает глубокий негатив и в голове, и в языке тела. Кроме того, именно *ваше* тело испытывает последствия влияния этого негатива. Одна из моих любимых пословиц гласит: «Негодование подобно подсыпанию яда в напиток другому человеку и последующему ожиданию, когда тот умрет».

Независимо от того, чем вызвано ваше негодование, можно на самом деле воспрепятствовать тому, чтобы внутренний дискомфорт нарушил вашу харизму. Но избавиться от

негодования не так-то просто. Вот когда может пригодиться переосмысление реальности! Приведенное ниже упражнение даст вам один хороший способ ослабить негодование. Вы можете посчитать его одновременно и самой неудобной, и самой полезной из всех методик по переосмыслению реальности, с которыми вам когда-либо приходилось сталкиваться.

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

Немного практики: как получить извинения

- Вспомните о каком-нибудь человеке в своей жизни, который вас чем-то расстроил.
- Возьмите чистый лист бумаги и напишите этому человеку письмо, изложив все, что вам хотелось бы ему высказать. Вникните в ситуацию, вам ведь абсолютно нечего терять. Постарайтесь написать от руки.
- Когда вы перенесли на бумагу абсолютно все, что накопилось в голове, отложите письмо в сторону.
- Возьмите еще один чистый лист и напишите

теперь его ответ так, как, по-вашему, он должен выглядеть. Разумно написать о том, что он берет на себя ответственность за свои поступки, признает свою неправоту и приносит извинения за все неприятности, которые когда-либо случились с вами по его вине. Вам не нужно искать каких-либо оправданий за его действия; только признание и извинения. Все зависит от вашего воображения, и именно вам решать, что вы хотели бы услышать.

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

«Будь у меня выбор, я бы ни за что не стал снова встречаться с этим человеком. Но мне было необходимо пообщаться с ним, и я знал, что если не найду способ как-то ослабить свое негодование, то оно сохранится в глубине души и тем самым нарушит внимание и повлияет на язык моего тела и на мои результаты. Тогда я взял и выполнил это упражнение. Сначала я действительно не заметил особых изменений, хотя, выразив свои мысли на бумаге, немного избавился от наболевшего, что уже было неплохо. Но в последующие дни при общении с партнером я почувствовал себя совершенно другим человеком. Хотя тот все еще не

принес извинений за свой поступок, возмущение по этому поводу больше не отвлекало меня. Когда же я получил извинения, в которых раньше нуждался (даже при том, что я сам их для себя написал, обрисовав на бумаге ситуацию), я фактически больше не чувствовал в них нужды. Это намного облегчает дальнейшее взаимодействие и общение. Хотя личных отношений не исправить, но, во всяком случае, этого пока достаточно, чтобы сотрудничать».

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

От частных – к целому

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

До настоящего момента можно было считать, что день удался на славу. Майкл внес последние штрихи в свой великолепный проект, показал его своей команде, и коллеги пришли в восторг. Возвращаясь к себе в кабинет, он все еще смаковал предстоящий успех. Потом заметил мигающую лампочку на автоответчике, присел и нажал на кнопку воспроизведения. Оказалось, что звонил самый крупный клиент, которого звали Джон. Но его голос показался Майклу чересчур напряженным. Джон взволнованно просил, чтобы он перезвонил ему как можно скорее.

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.