

# ПЛЕНЯЙТЕ

*Производим сногшибательное первое впечатление*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## УМЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЬ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ВЫХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

## ХИТРОСТЬ № 2. «СИЛА ТРЕХ»

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

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

## НАВЫК № 1. ЗАДЕЙСТВУЙТЕ РУКИ

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

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

---

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

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

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

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

### КРАТКИЕ ФАКТЫ

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





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

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

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

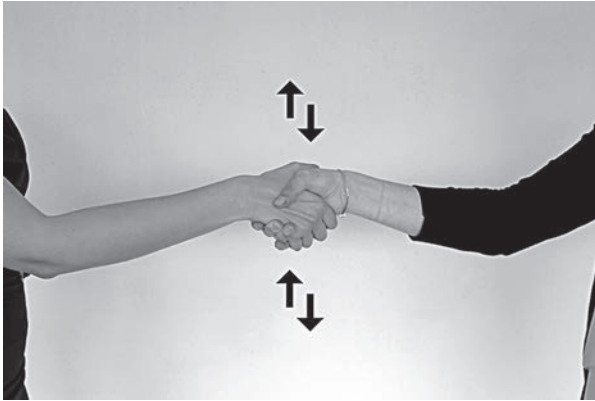
## Идеальное рукопожатие

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

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



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



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

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

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

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

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

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

## НАВЫК № 2. БУДЬТЕ ПОБЕДИТЕЛЕМ

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

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

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

Почему же она так важна? Нам свойственно искать победителей.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

- A. 31%.
- B. 51%.
- C. 61%.
- D. 91%.

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

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

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

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

## САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ОРУЖИЕ

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

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

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

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

## ЗАДАНИЯ

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

## ОБЗОР ГЛАВЫ

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

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

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

