

ГЛАВА 1

СИГНАЛ ХАРИЗМЫ

Кто самый харизматичный человек из тех, кого вы знаете?

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

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

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

В одном из недавних исследований, проведенных Принстонским университетом, говорится, что очень харизматичные, привлекательные, симпатичные люди демонстрируют особое сочетание двух специфических черт: теплоты и компетентности¹¹. Это простое уравнение.



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

Согласно исследованию, теплота и компетентность собеседника определяет 82% наших впечатлений о нем¹².

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

И эта формула действует не только тогда, когда мы видим человека впервые. Каждый раз, общаясь, люди ищут подсказки, чтобы оценить теплоту и компетентность друг друга. Неважно, где вы: на деловой встрече, свидании, совещании с руководителем, общаетесь со знакомыми или с друзьями. Умение пользоваться этими двумя качествами всегда определяет вашу эффективность¹³.

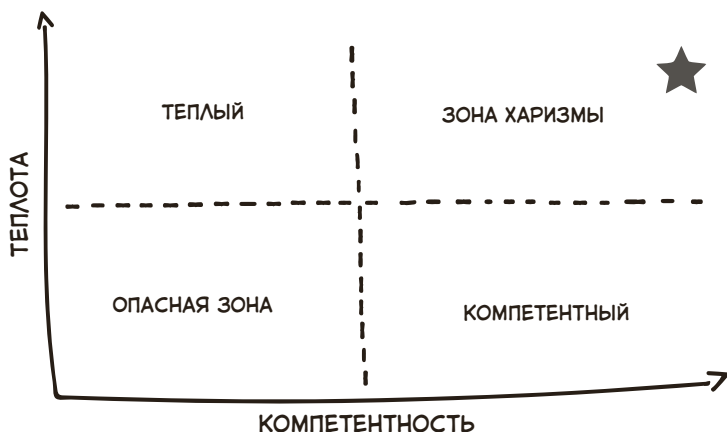
Харизматичные люди демонстрируют идеальное сочетание теплоты и компетентности. Они сразу вызывают доверие и сигнализируют об авторитете. Мы считаем их дружелюбными, умными, способными к сотрудничеству, они нас впечатляют. Они заслуживают и уважения, и восхищения.

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

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

Мы всегда ищем тех, кто обладает теплотой и компетентностью — соответствующий квадрант помечен звездочкой на шкале харизмы ниже.

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



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

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

Пройдите официальную диагностику харизмы в разделе цифровых бонусов по ссылке scienceofpeople.com/bonus.

ПРЕОБЛАДАЕТ ТЕПЛОТА

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

Вас могут воспринимать как человека:

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

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

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

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

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

ПРЕОБЛАДАЕТ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

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

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

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

Клиенты, заказчики или коллеги могут считать, что вы заслуживаете доверия, но чувствовать себя некомфортно, рассказывая вам о том, что их беспокоит. Исследователь Сьюзан Фиске обнаружила, что **«компетентность без теплоты, скорее всего, вызовет у нас подозрения»**¹⁴. Это означает, что вас часто воспринимают как человека важного, но вам нужно больше времени, чтобы наладить более глубокие связи и завести друзей.

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

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

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

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

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

Такое сочетание часто оказывается наиболее удачным.

ОПАСНАЯ ЗОНА

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

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

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

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

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

Вот что важно: вы можете быть самым компетентным и самым теплым человеком в мире, но, если вы этого не покажете, вам не поверят.

Хорошая новость в том, что, даже если вы попали в опасную зону, вам необязательно там оставаться. Идея Симиноффа была настолько успешной, что через пять лет его пригласили в то же телешоу в качестве *инвестора*! Когда он оказался в лагере инвесторов, то выглядел совсем другим человеком. Посылаемые им сигналы говорили о полном преображении. Он вошел в комнату, чувствуя себя абсолютно уверенно, широко улыбнулся и пожал руку каждому из соведущих. Даже его голос звучал по-другому¹⁵.

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

ПОЧЕМУ ХАРИЗМА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Актриса Голди Хоун, обладательница «Золотого глобуса», известна своей красотой, юмором и талантом. В 2003 году она попыталась сместить фокус своего профессионального интереса, решив создать программу «ментального фитнеса» в школах под названием Mind-Up. Но была одна проблема: Хоун переживала, что ее программу не воспримут всерьез. Она прекрасно понимала, что известна скорее своей теплотой, чем компетентностью. По ее же словам, «быть мной, Голди, довольно трудно; десятилетиями меня считали забавной, а иногда и глупой дамочкой», — призналась она¹⁶.

Чтобы придать своей идее весомости, она привлекла нейробиологов и психологов, а затем провела масштабное исследование, проверяя свою программу в действии. Хоун интуитивно понимала, что ей нужно сбалансировать свою теплоту компетентностью — тогда ей *поверят*. И это сработало!¹⁷

Они с командой разработали программу, которая помогла около 7 млн студентов в 14 странах; подготовили более 175 000

учителей. Около 86% детей, прошедших программу, говорят, что стали чувствовать себя намного лучше, а 83% усовершенствовали навыки социального поведения.

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

Независимо от того, кто вы и чего достигли, баланс теплоты и компетентности — ключ к успеху. В известном исследовании, опубликованном в *Journal of the American Medical Association*, рассказывалось, как пациенты оценивают врачей по уровню теплоты и компетентности¹⁸. Ученые задавались вопросом: действительно ли это важно? Разве компетентность для врача не главное? Разве количества лет, посвященных учебе, недостаточно?

Нет.

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

Если человек не может продемонстрировать теплоту, никто не поверит в его компетентность¹⁹.

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

Я знаю офис-менеджеров, которые так сильно хотят понравиться окружающим, что боятся взять слово во время бизнес-встречи или не пытаются добиться уважения, которого заслуживают. Им

требуется больше социального одобрения, чтобы сказать «нет» токсичным людям и постоять за себя.

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

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

Принцип

Сбалансируйте теплоту и компетентность, чтобы быть харизматичными.

ОТТЕНОК ХАРИЗМЫ

Когда я прошу аудиторию назвать самых харизматичных людей, часто всплывают два имени: королева разговорного жанра Опра Уинфри и бывший премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер²⁰. Обе эти женщины успешны, уважаемы и харизматичны. Однако их харизма ощущается совершенно по-разному. Как такое может быть?

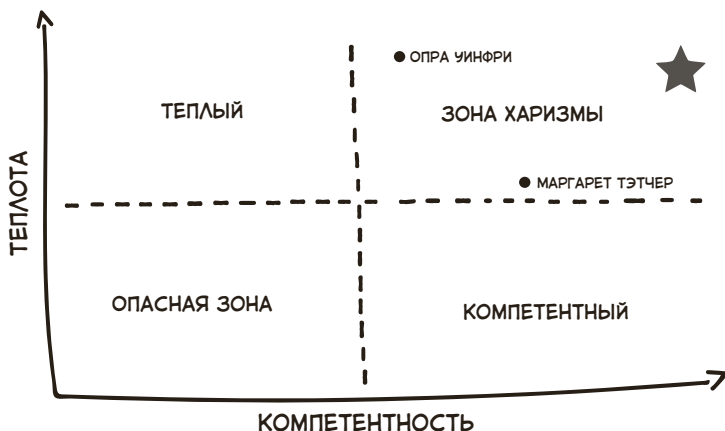
Ученые изучили их стиль общения и выяснили, что они посылают вовне очень разные сигналы.

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

Уинфри же известна своей экспрессивностью. Она «получает удовольствие от каждого движения — у нее длинные руки, она охотно жестикулирует. На ее лице отражается все, что она

чувствует: слезы, смех... Она сидит, стоит, ходит по всей студии».

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



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

Тэтчер была склонна к компетентности, но проявляла достаточно теплых чувств, чтобы вызывать доверие. На публике она всегда говорила четко и ясно, редко используя витиеватые выражения, но в ее голосе всегда была слышна страсть. Она редко использовала жесты, но часто вскидывала голову вверх в невербальном жесте теплоты и оптимизма. Вас удивляет, что Железная леди проявляла теплоту? На самом деле можно демонстрировать ее и при этом выглядеть серьезно. Для эффективного общения нужны оба элемента.

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

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

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

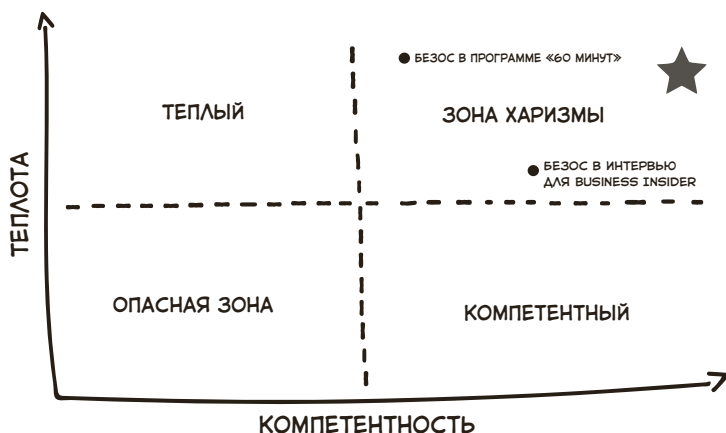
А теперь самое приятное: **харизматичные люди умело переключаются в пределах зоны харизмы.** Вам нужно чуть больше тепла в определенной ситуации? Используйте больше теплых сигналов. Необходимо больше компетентности? Добавьте соответствующих сигналов. Шкалу харизмы можно использовать как циферблат, передвигаясь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

ВАША ШКАЛА ХАРИЗМЫ

Вы наиболее харизматичны, когда подстраиваете уровень своей теплоты и компетентности под ситуацию и собеседника, оставаясь при этом в зоне харизмы. Возьмем, например, миллиардера, основателя Amazon Джеффа Безоса. В одном из своих ранних интервью тележурналу «60 минут — Австралия», показывая репортеру офис, он транслирует теплые сигналы: улыбается, смеется, свободно жестикулирует²¹. Репортер даже говорит: «Первое, что поражает в Джеффе Безосе, — его смех. Он очень впечатляет». В том интервью бизнесмен выглядит невероятно дружелюбным, поскольку излучает теплоту, уравновешивая ее сигналами компетентности: убедительно рассказывает о росте своей компании,

делится впечатляющей статистикой, рассказывает о поставленных целях — и все это перемежается взрывами смеха.

В более позднем интервью, для Business Insider, Безосу задали вопросы посерьезнее: о его лидерской миссии^{*},²². И тут он уже излучает сигналы компетентности: сидит в открытой позе, уверенно смотрит в глаза интервьюеру, и если прислушаться, то можно услышать, что Безос говорит более низким голосом, чем в предыдущем интервью. Но он по-прежнему посылает собеседнику достаточно теплых сигналов, чтобы оставаться в зоне харизмы (благодаря его знаменитому смеху аудитория хохотала вместе с ним).



Отличный способ улучшить взаимодействие — посылать четкие сигналы в соответствии с поставленными целями. Когда вам нужно, чтобы вам больше доверяли или воспринимали всерьез (например, на переговорах, презентациях и важных собеседованиях), посылайте сигналы компетентности. То же касается и ситуаций, когда вы работаете с тем, кто ценит высокоинтеллектуальных, способных, эффективных людей: нужно больше сигналов

^{*} Вы найдете оба интервью в разделе цифровых бонусов на scienceofpeople.com/bonus. Прим. автора.

компетентности. Если вам важно наладить более тесное сотрудничество, вызвать доверие, усиливайте теплоту. Если ваш собеседник ценит личное отношение, взаимопонимание и сопереживание, лучше посылать сигналы теплоты.

Принцип

Самые харизматичные люди гибко перемещаются в пределах зоны харизмы.

КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ ОБЩЕНИЯ

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

Вы, как человек очень теплый, цените взаимопонимание. В начале встречи вам важно поговорить о чем-то несущественном, поскольку вы уверены, что это — залог успешного взаимодействия. Когда вы делитесь своей идеей, выступаете с презентацией, вам важны яркие истории, тематические кейсы и примеры. Когда вы принимаете решения, вы часто руководствуетесь своей интуицией. Вы доверяете рекомендациям и советам. А ваш клиент, как человек, отличающийся высокой компетентностью, любит информацию. Он торопится сразу перейти к делу. Ему неинтересно тратить время на непродуктивную болтовню. Он предпочитает презентации с большим количеством данных, исследований и цифр. Если он сомневается в ваших словах, то *обязательно проверит* все приводимые вами факты. Его не волнуют личные доказательства (ведь это мнение одного человека!), он предпочитает цифры, говорящие сами за себя. И ничто так не сводит его с ума, как отвлеченные разговоры и отклонение от темы встречи. Он говорит что-то вроде: «Необходимо проявить должную осмотрительность».

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

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

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

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

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

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

Челлендж

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