

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	1
ГЛАВА 1	Демонстрация лучших качеств: Реальная компетентность и впечатление о ней	8
	<i>Эксперимент</i>	<i>8</i>
	<i>Проблема проведения оценки</i>	<i>15</i>
	<i>Принцип «справедливого мира»</i>	<i>17</i>
	<i>Подлинная компетентность?</i>	<i>19</i>
	<i>Вопрос техники</i>	<i>24</i>
	<i>Заключение</i>	<i>27</i>
ГЛАВА 2	Эффект ожидания: Как управлять ожиданиями, чтобы продемонстрировать свою квалификацию	31
	<i>Самый богатый человек в мире</i>	<i>31</i>
	<i>От скромности к хвастовству</i>	<i>34</i>
	<i>Скромность – это ... ?</i>	<i>54</i>
	<i>Заключение</i>	<i>59</i>
ГЛАВА 3	Хорошие новости, плохие новости: Используем ассоциации	62
	<i>Сила ассоциаций</i>	<i>62</i>
	<i>Как сообщать хорошие новости</i>	<i>64</i>
	<i>Как рассказывать плохие новости</i>	<i>67</i>
	<i>Эффект первичности</i>	<i>77</i>
	<i>Заключение</i>	<i>82</i>
ГЛАВА 4	Формула компетентности: Обрамление для вашей компетентности	85
	<i>Неподражаемый Фицджеральс</i>	<i>85</i>
	<i>Тяжко и несладко</i>	<i>88</i>

ОГЛАВЛЕНИЕ

	<i>Превосходство без усилий</i>	90
	<i>Заключение</i>	97
ГЛАВА 5	Вербальная коммуникация: Говорите как эксперт.	101
	<i>Как по телевизору</i>	101
	<i>Произношение</i>	102
	<i>Языковая норма</i>	103
	<i>Эффектная речь</i>	106
	<i>Властная риторика</i>	108
	<i>Ненужные усложнения (Пропустите этот раздел!)</i>	109
	<i>Заключение</i>	112
ГЛАВА 6	Невербальная коммуникация:	
	<i>Держитесь как эксперт</i>	114
	<i>Воздействие невербальной коммуникации</i>	114
	<i>Близко ли, далеко ли</i>	115
	<i>Как правильно стоять и сидеть</i>	117
	<i>Зрительный контакт</i>	121
	<i>Улыбайтесь?</i>	123
	<i>Телесный контакт</i>	125
	<i>Рост</i>	126
	<i>Энтузиазм</i>	129
	<i>Заключение</i>	131
ГЛАВА 7	Красив и популярен: Как приумножить	
	свою популярность и научиться нравиться	134
	<i>Извечная ошибка психологических классификаций</i>	134
	<i>Популярность</i>	137
	<i>Привлекательность</i>	147
	<i>Заключение</i>	161
ГЛАВА 8	Статус: Власть символов	165
	<i>Имидж-консалтинг для консультантов</i>	165
	<i>Статус и компетентность</i>	168
	<i>Габитус</i>	170
	<i>Греться в лучах отраженной славы: косвенное воздействие</i>	
	<i>на статус</i>	183
	<i>Заключение</i>	187

ОГЛАВЛЕНИЕ

Подводя итоги: Что же дальше?	193
Эпилог: Наука и жизнь	199
<i>От деталей к целому</i>	200
<i>Детектор ложной компетентности</i>	205
Примечания.	208
Библиография	232
Предметный указатель	277
Указатель имен	284
Об авторе	287

себя сдержанно. Если, например, в Токио вас пригласили на деловой ужин, имейте в виду, что самое почетное место — обычно место во главе стола или самое удобное — называется «камиза». Его может занять только человек, обладающий самым высоким статусом среди собравшихся. Остерегайтесь выбирать «камиза», если не хотите никого оскорбить, а затем еще и оплачивать счет!

Зрительный контакт

Григорий Ефимович Распутин — прославившийся своими чудесами целитель, монах, мистик и тайный любовник Александры Федоровны, русской императрицы в конце 1800-х — начале 1900-х годов, — умел привораживать людей. Едва ли найдется другое историческое лицо, окруженное таким же количеством удивительных легенд. Вот один из многочисленных рассказов об этом, как его называли, загадочном «Страннике»¹⁵:

«Распутин сделал шаг вперед и, нахмурившись, пристально поглядел на народ. У стоявших здесь мужчин и женщин мороз прошел по коже. Он словно бы сверлил их своими блестящими, мрачными глазками. Он вытянул вперед руку. „Эй, ты — ты, на табурете, — скомандовал он, — поди сюда!“

Толстяк-коротышка выглядел напуганным. „Не могу... — пробормотал он. — Вот уже два года, как я не могу встать. Врачи говорят — они говорят, что у меня парализованы мышцы спины. Помоги мне, Странник! Помоги мне! Я дам тебе...“

Сверкающий взгляд Распутина был устремлен на этого человека. „Вставай!“ — велел он. Голос звучал негромко и хрипло. Среди горстки собравшихся воцарилась тишина. Вдалеке слышен был гул базара. Человек на табурете побледнел как смерть. На лбу его выступили капли пота. Он встал. Нерешительно шагнул вперед, потом еще раз. Третий шаг. И вот он уже стоял перед Странником-чудотворцем, весь дрожа, в поту...

„Чудо“, — прошептала молодая женщина в цветастом платке и перекрестилась. Коротышка всё еще стоял перед Распутиным. На мгновение он покачнулся, затем выпрямился.

„А теперь иди домой! — сказал ему Странник. — Иди, у тебя больше не будет болеть спина“.

Женщина с изможденным лицом упала к его ногам. Она поцеловала руку чудотворца, прошептав: „Благодарю тебя!“».

Возможно, Распутин, обладая даром ясновидения, предвосхитил открытия современной психологии — зрительный контакт играет в общении огромную роль. Если вы часто смотрите собеседнику в глаза, то кажетесь более сильным, и это существенно влияет на вашу способность воздействовать на других, а в особых случаях, аналогичных только что описанному, — даже внушать им что-то. Кроме того, исследования показали, что зрительный контакт напрямую связан с впечатлением о компетентности ¹⁶.

Но будьте осторожны: если вы будете смотреть в глаза собеседнику, когда тот говорит, это негативно отразится на оценке вашей компетентности! ¹⁷ Взгляд, направленный на говорящего, ассоциируется с низким статусом — возможно, из-за того, что он воспринимается как признак подчинения: слуги, выслушивая распоряжения, смотрят на своих хозяев. И всё же мы, как правило, смотрим на собеседников, когда слушаем, а не когда говорим сами ¹⁸. Здесь следует соблюдать меру: конечно, вы не захотите показаться невежливым, демонстративно глядя в сторону, но не надо и смотреть в рот собеседнику.

Говоря о зрительном контакте, следует также учитывать так называемый «эффект Никсона». Эффект Никсона, названный так по имени бывшего президента США Ричарда Никсона — постоянно моргавшего во время речи, которую держал после Уотергейтского скандала, когда он вынужден

был покинуть свой пост, — относится к чрезмерно частому морганию, которое считается признаком беспокойства и тревожности. Поэтому неудивительно, что в ходе американских предвыборных кампаний побеждают обычно те кандидаты, которые моргают реже ¹⁹.

Подведем итоги: смотрите собеседнику в глаза как можно чаще, когда вы говорите, но не когда говорит он. И не моргайте слишком часто. Вернемся к Распутину: сказав старику, что тот может ходить, он посмотрел на него повелительно. Он не моргал и не отвлекался на что-то еще, а полностью завладел вниманием другого человека, заставив того собраться с силами и встать. Но когда старик заговорил о своей боли, Распутин отвел взгляд. За счет этого он закрепил за собой превосходство и продолжал внушать трепет — представ, таким образом, чудотворцем, разговоры о котором не умолкают по сей день.

Улыбайтесь?

Легендарный адвокат Джерри Спенс сформулировал свое отношение к улыбке следующим образом ²⁰:

«Как это работает? Если вы оглядитесь вокруг на коктейльной вечеринке, почти на всех лицах вы увидите приятные улыбки. Вы подумаете: „Как всем весело! И что за приятные люди!“ И всё-таки мы знаем, что присутствующие — вовсе не приятные люди, а сборище негодяев, жуликов, мужей, которые колотят своих жен, растлителей малолетних, хотя, может быть, здесь затесалось и несколько порядочных людей. Если вы понаблюдаете, как пары, выйдя с вечеринки, направляются к своим машинам, вы увидите, что они уже сняли свои маски-улыбки. Одни брюзжат по поводу вечеринки. Другие ругаются на своего парня за то, что тот был к ним недостаточно внимателен или же излишне внимателен к кому-нибудь еще».

Неужели улыбаться и впрямь так плохо?

Как показывают противоречивые результаты исследований, это сложный вопрос. С одной стороны, улыбаясь, вы приобретаете популярность и излучаете мотивацию²¹. И то и другое, безусловно, способствует благоприятному впечатлению.

В то же время здесь есть свои минусы²². Тех, кто постоянно ухмыляется, обычно считают не слишком умными. Кроме того, привычка часто улыбаться ассоциируется с низким социальным статусом: угождать стремятся не равные, а подчиненные. Вы рискуете, особенно когда улыбка выглядит неуместной, например в неприятной ситуации — если вы не уложились в сроки или отправили не тот товар, — вызвать ассоциацию со стереотипным представлением о продавце подержанных автомобилей. Серьезное выражение лица напрямую не свидетельствует о компетентности, но при важном разговоре оно, по крайней мере, указывает на более высокий статус и превосходство. Примерно так же дело обстоит и с привычкой кивать: сам по себе этот жест кажется располагающим, но если прибегать к нему слишком часто и не к месту, то кивки воспринимаются как признак более низкого статуса, а значит, меньшей компетентности²³.

Женщинам серьезное выражение лица позволяет добиться более выраженного эффекта. А когда женщина хмурит брови, словно бы она рассержена или недовольна, и слегка наклоняет голову, производя впечатление повышенной серьезности, ее статус расценивается как даже еще более высокий²⁴.

Постоянно улыбаться не только тяжело, но порой просто неуместно и даже вредно. Важно не поддаваться глупому убеждению, будто мы должны ходить с постоянной ухмылкой. Поэтому улыбайтесь, когда вам этого хочется — и только тогда.

Короче говоря, не сходящая с лица улыбка никоим образом не приветствуется, а неуместная усмешка способна даже нанести существенный ущерб впечатлению о вашей

компетентности. Женщины легко усиливают эффект серьезного выражения лица, нахмурив брови и наклонив голову, чтобы повысить свой социальный статус и заслужить большее уважение. Но, когда это уместно, естественная улыбка может произвести благоприятное впечатление, а заодно и вызвать у окружающих радость.

Телесный контакт

Президент США Линдон Б. Джонсон в совершенстве владел искусством тактильного контакта ²⁵. Рассказывают, будто он лично специальными движениями сжимал плечи или колени своих собеседников и даже стучал пальцами по их животам, так что они чувствовали себя раскованно и проникались к нему симпатией.

Сегодня же всем нам (и мне, разумеется, тоже) *и вправду* требуется большая деликатность в данном вопросе, — пожалуй, больше, чем в случае с любыми другими приемами, описанными в этой главе, — потому что прикосновение к другому человеку может показаться неуместным и вызвать резко негативную реакцию.

Тем не менее всем нам присуща потребность в человеческом прикосновении — даже маленькие детки ведут себя беспокойно и никак не могут угомониться, если им недостает физического контакта. Врачи, например, касаются своих пациентов в знак бережного отношения и заботы. Некоторые психологи даже считают касание самым важным из невербальных сигналов ²⁶. Когда вы прикасаетесь к человеку, с которым говорите, это не только повышает ваш собственный статус, но и создает у него ощущение надежности, а оно, благодаря гало-эффекту, оказывает непосредственное положительное влияние на оценку вашей компетентности.

Попробуйте похлопать собеседника по плечу или во время разговора положить ему руку на плечо. Мы постоянно видим

такого рода жесты, особенно они популярны на политических саммитах. Часто кажется, будто главы государств соревнуются — кому чаще удастся коснуться другого.

Если применение означенного приема вызывает у вас неловкость, вы можете воспользоваться этими сведениями по крайней мере в одном случае, когда вам так или иначе приходится касаться другого человека, — при рукопожатии. Старайтесь всегда класть свободную левую руку на его правое плечо, чтобы тактильный контакт в тот момент был максимальным. Здесь, опять же, можно взять пример с высокопоставленных политиков: взгляните на фотографии с политических саммитов и на то, как их участники стремятся усилить тактильный контакт в момент рукопожатия, подчеркивая свой авторитет и компетентность.

Рост

Когда речь заходит о влиянии роста на оценку компетентности, результаты исследований в целом можно резюмировать коротко и ясно: чем больше, тем лучше²⁷. В особенности это касается мужчин.

Даже в Древнем Египте человека изображали тем более высоким, чем выше был его социальный статус. Верно и обратное: чем выше статус человека, тем более высоким он сам кажется окружающим²⁸. Студенты, например, часто считают своих профессоров более высокими, чем те есть на самом деле. А представьте себе, как люди бывают поражены, узнав, что рост их любимой голливудской звезды — всего-навсего пять футов два дюйма! *

В эксперименте, целью которого было выяснить, как рост влияет на впечатление о человеке в целом, участникам показали фотографию мужчины²⁹. Одна группа получила снимок,

* Около 158 см. — *Примеч. пер.*

на котором казалось, что он высокого роста, другая — тот, на котором он выглядел невысоким. Участники, смотревшие на фото, где мужчина казался высоким, были гораздо более склонны увидеть в нем лидера. Высоких людей обычно считают авторитетными и более здоровыми — вероятно, по причинам, восходящим к доисторическим временам и теории естественного отбора Чарльза Дарвина. Это в большей степени касается мужчин, а не женщин. Из-за эффекта ореола такое впечатление переносится и на другие качества, в том числе и компетентность³⁰.

На самом деле более высокие люди получают преимущество почти во всех сферах жизни³¹. Например, мужчины, чей рост превышает шесть футов (183 см), в начале карьеры получают зарплату на 12 процентов выше, чем те, кто ростом меньше шести футов³². Данные всех президентских выборов в США свидетельствуют о том, что более высокие кандидаты получали значительно большее число народных голосов и их шансы на повторное избрание были выше³³. Рост приобрел даже еще большее значение, так как предвыборные кампании ведутся теперь в основном по телевидению, где оценить его несложно. Поэтому едва ли стоит удивляться, что организаторам предвыборных кампаний не самых высоких кандидатов приходится лезть из кожи вон, чтобы компенсировать разницу в росте между этими кандидатами и их конкурентами.

Если ваш рост не выше среднего, вы можете подумать, что все эти сведения, конечно, хороши (или нет), но вам-то от них какая польза? По счастью, вам не надо мучительно вытягиваться в длину — можно изменить впечатление о своем росте, чтобы вашу компетентность оценивали как более высокую.

Прежде всего, считают вас высоким или нет — вопрос всего нескольких дюймов: мужчина ростом пять футов десять дюймов (179 см) кажется не слишком высоким, а тот, кто лишь на несколько дюймов выше (то есть ростом шесть

футов), — уже высоким³⁴. Важен каждый дюйм! Обувь на каблук может, не привлекая к себе внимания, прибавить вам до четырех дюймов (десяти сантиметров) роста. Существует даже обувь на незаметном каблук или платформе, так что никто не сможет сказать, будто вы пытаетесь прыгнуть выше головы. Вы можете подумать, что носить такую обувь нелепо или тщеславно, но на самом деле это вопрос простого расчета. Другой вариант: если вы, например, работаете за прилавком, вы можете просто сделать возвышение на полу в том месте, где обычно стоите. Надев рубашку в тонкую полоску и костюм из ткани однородного цвета, которые визуально не делят фигуру пополам, вы также будете казаться выше.

Однако иногда достаточно бывает занять правильную позу. Прямая осанка уже добавляет несколько дюймов роста. Попробуйте сделать следующее: прислонитесь спиной к стене и прижмитесь к ней вплотную, так чтобы между вашей спиной и поверхностью стены нельзя было просунуть даже лист бумаги. Если после этого вы сделаете шаг вперед, сначала вы почувствуете некоторое напряжение — сейчас вы выпрямились во весь рост. Не забывайте: несколько дюймов уже имеют значение. Возьмите в привычку перед важными переговорами проделывать эту манипуляцию у ближайшей стены — она займет лишь несколько секунд. Только убедитесь, что стену вчера не побелили и свежая краска не отпечатается на вашей спине, — советую по своему опыту.

Кроме того, важно действовать стратегически, в зависимости от ситуации. Если вы находитесь среди людей ростом меньше вас самих, постарайтесь как можно дольше стоять: попытайтесь произносить вступления и вводные слова, пока все еще стоят, и сделать так, чтобы все как можно дольше не садились. Максимально приблизьтесь к ним, дабы подчеркнуть разницу в росте, особенно если речь идет о встрече или мероприятии, в которых участвуют ваши конкуренты. Однако

если собравшиеся выше вас, старайтесь не занимать место непосредственно рядом с ними, чтобы избежать сравнения. Затем попытайтесь сделать так, чтобы все расселись. Возможно, стоит даже подложить подушку, прежде чем устраиваться на своем месте. Кроме того, вы всегда можете предоставить собеседнику удобный, но *низкий* диван, а сами сесть на жесткий, но *высокий* стул. Или попытайтесь оставаться единственным из присутствующих, кто стоит, в то время как остальные сидят, если только это не будет выглядеть странно. Вне зависимости от того, какое решение вы выберете в каждом конкретном случае, вы заметите, что, буквально возвышаясь над другими, вы будете выглядеть гораздо убедительнее ³⁵.

Энтузиазм

Редко значение невербальной коммуникации проявлялось так ярко, как в эксперименте, который привел к открытию «эффекта доктора Фокса» ³⁶. Психологи послали актера читать лекцию на образовательной конференции. Они представили его как «доктора Майрона Л. Фокса», сочинили ему впечатляющую биографию и придумали для его доклада многообещающее название: «Математическая теория игр применительно к физическому образованию». Хотя актер ничего не знал о своем предмете, говорил он целый час. Аудитория, среди которой были психологи, психиатры и социальные работники, выслушала доклад от начала до конца. Но было ли содержание этой речи поистине уникально? Вовсе нет — по словам самих авторов, она состояла из «сплошных двусмысленностей, неологизмов, расплывчатых высказываний и противоречий». И тем не менее профессиональная аудитория очень высоко оценила доклад. Ни один из слушателей не отметил, что актер в своей лекции говорил полнейшую чепуху.

Хотя вымышленная докторская степень и солидная профессиональная биография, конечно, оказали определенное

воздействие на аудиторию, было установлено, что решающим фактором оказались воодушевленные жесты актера. Выступив с речью, полной энтузиазма, нашедшего отражение в оживленной жестикуляции, он удостоился высокой оценки. Но когда он прочитал ту же лекцию перед другой, пусть и схожей по своему составу аудиторией монотонно и без движения, оценка резко снизилась.

В результате другого подобного исследования, в котором, в соответствии с замыслом, преподаватель дважды читал один и тот же курс — один раз с энтузиазмом, а другой раз хмуро, — также выяснилось, что воодушевление докладчика воспринимается чрезвычайно позитивно, при том что содержание остается совершенно одинаковым³⁷. Я и сам делал схожие наблюдения, выступая перед аудиторией. Если я стараюсь меньше двигаться и переключаю всё внимание на содержательную часть, намного труднее установить и поддерживать контакт со слушателями.

Чтобы ваши выступления и речи казались исполненными энтузиазма — делаете вы презентацию или представляете новый продукт, — старайтесь всё время двигаться, чтобы лекция не превращалась в диалог с сидящими в первом ряду. Попробуйте уловить настроение всех присутствующих, чтобы вы смогли подстраиваться под ожидания и эмоции аудитории. Вместо того чтобы постоянно глядеть в одну точку или на одних и тех же людей в толпе, смотрите по сторонам, останавливаясь взглядом на разных слушателях или разных частях помещения. Кроме того, когда вы выступаете на публике, выражение вашего лица должно соответствовать вашим словам — люди должны читать на вашем лице чувство, которое вы стремитесь выразить.

Чрезвычайно важно жестикулировать — не заученно, а спонтанно и в соответствии с тем, о чем вы рассказываете. Можете взять пример с бывшего президента США Барака

Обамы: даже когда он сидел за столом и читал текст бегущей строки, он обращался ко всем присутствующим, поворачиваясь в разных ракурсах перед множеством камер, благодаря чему его речь казалась зрителям энергичной, живой, а значит, полной энтузиазма.

Вне зависимости от того, выступаете вы перед обширной аудиторией или перед маленькой, считываете текст бегущей строки за кадром или вообще не используете никакой техники, представляете знакомый материал или говорите на такую тему, о какой сами впервые слышите, — стоит взять на вооружение совет, который из поколения в поколения повторял своим студентам Хал Персонс, педагог по актерскому мастерству: почувствуйте себя электрической лампочкой, направляющей энергию через тело к голове. Обязательно должен загореться свет!

Заключение

Представьте себе такую ситуацию: к концу года, перед страшным вас налоговым сезоном, вы хотите привести в порядок свои капиталы и отправляетесь за советом к финансовому консультанту, которого вам порекомендовал друг. Он приглашает вас к себе в кабинет, где вы усаживаетесь на стул примерно в двух футах от него. Разговаривая с вами, он смотрит вам прямо в глаза. Вы задаете ему вопрос — и он задумчиво отводит взгляд. Он дружелюбен, но, когда доходит до решающего момента, его лицо становится серьезным. Когда он встает, то поворачивается чуть вбок по отношению к вам, а когда вы сообщаете ему, насколько обеспокоены своим финансовым положением, он дает совет и кладет руку вам на плечо. Когда он приглашает вас на встречу, в которой принимают участие и другие клиенты, возникает ощущение, будто он возвышается над всеми присутствующими; он занимает место во главе стола и сидит там с непринужденным видом. Однако стоит

ему начать говорить о своей работе, он полон энтузиазма и энергии. Разве вы не будете о нем самого высокого мнения?

Как видите, всеми этими приемами легко можно воспользоваться, не меняя своего характера. И всё же подобные нюансы существенно влияют на восприятие вашей личности, а значит, и компетентности.

Одна заключительная ремарка: возможно, вы слышали о правиле 55/38/7, которое вывел армянско-американский психолог Альберт Мейерабиан³⁸. В 1960-е годы Мейерабиан занимался изучением воздействия невербальной коммуникации. В ходе одного из экспериментов он заснял на камеру студентов, говоривших с разными эмоциями, положительными или отрицательными, либо нейтрально. Затем участники эксперимента, смотревшие эту запись, сообщали, насколько им симпатичны люди, которые запечатлены на видео. То, что при этом говорили докладчики, практически никак не влияло на впечатления зрителей. Гораздо более важным фактором оказались голос и выражение лица. На основе проведенного эксперимента Мейерабиан вывел следующую «формулу»:

$$\begin{aligned} & \text{Общее впечатление} = \\ & = 7\% \text{ впечатления от слов} + 38\% \text{ впечатления от голоса} + \\ & \quad + 55\% \text{ впечатления от выражения лица} \end{aligned}$$

С тех пор едва ли хоть одна книга или обучающий семинар по языку тела обходились без ссылки на эту формулу как непогрешимую истину — в конце концов, язык тела ставится здесь во главу угла. Однако Мейерабиан был удивлен таким распространением формулы, которую он связывает с узким контекстом собственного исследования³⁹. А потому, хотя язык тела и в самом деле важен, это лишь одна из нескольких ступеней в формировании благоприятного впечатления о вашей компетентности.

НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Конспективно о компетентности ***Невербальная коммуникация***

- ✧ С собеседником сохраняйте дистанцию в 4–5 футов.
- ✧ Поддерживайте зрительный контакт, когда говорите, но прерывайте его, пока слушаете.
- ✧ Не моргайте слишком часто.
- ✧ Не улыбайтесь всё время.
- ✧ Прикасайтесь к собеседнику, только когда это уместно.
- ✧ Развернитесь слегка в сторону по отношению к собеседнику.
- ✧ Если вы женщина, сидите в слегка напряженной позе, если мужчина — в слегка расслабленной.
- ✧ Всегда выбирайте место во главе стола.
- ✧ При восприятии мужчин крайне важен их рост, и на любом официальном мероприятии следует об этом помнить.
- ✧ Во время публичных выступлений демонстрируйте энтузиазм, передвигаясь по помещению и свободно жестикулируя.

КРАСИВ И ПОПУЛЯРЕН

КАК ПРИУМНОЖИТЬ СВОЮ ПОПУЛЯРНОСТЬ И НАУЧИТЬСЯ НРАВИТЬСЯ

В близкие друзья выбираю себе людей красивых, в приятели — людей с хорошей репутацией, врагов завожу только умных.

ОСКАР УАЙЛЬД

Извечная ошибка психологических классификаций

Более ста лет назад американский психолог Эдвард Ли Торндайк, который на первый взгляд не производил особого впечатления как ученый, оказался революционером в своей области. Он попросил представителей офицерства дать оценку своим подчиненным по таким разным критериям, как физическая форма, интеллект, дисциплинированность, лидерские качества, лояльность и надежность¹.

Торндайк заметил, что в характеристиках, которые каждый из офицеров давал отдельному подчиненному, обнаружился на удивление схожий параллелизм в положительной или отрицательной оценке совершенно разных, не связанных между собой качеств. Например, тех, кого считали опрятными, считали и благонадежными. О тех, чьи интеллектуальные способности оценивали высоко, говорили также, что они в хорошей физической форме. Это открытие показалось Торндайку бессмысленным: между опрятностью и благонадежностью не могло быть никакой связи, а интеллект не влиял непосредственно на физическую подготовку. Торндайк назвал означенное явление «вечной ошибкой психологических

классификаций». В своем исследовании он ввел термин «гало-эффект», обозначающий феномен, который мы подробно рассматривали в главе 3. Напомню: гало-эффект заключается в том, что хорошая новость представляет в положительном свете и все остальные качества человека или события, а плохая — в отрицательном. Таким образом, благодаря гало-эффекту оценка нескольких отдельно взятых качеств распространяется на оценку человека в целом.

Вспомните, в вашей школе были отличники, получавшие высший балл почти по всем предметам, — пусть даже они не особенно преуспевали в них на протяжении всего семестра, им всё равно ставили «пятерки». И, конечно, находились «балбесы», которые, вне зависимости от того, какой в реальности была их успеваемость, попросту не могли подняться выше мнения, сложившегося среди учителей о них и даже об их братьях и сестрах, раньше учившихся в той же школе.

Со стороны учителей здесь нет намеренной несправедливости — они жертвы распространенной ошибки, заблуждения, которому подвержены и опытные руководители, как правило оценивающие сотрудников на основе очень ограниченного набора критериев ².

Как уже было сказано, отдельные положительные или отрицательные черты влияют на суждение, которое складывается о вас в целом, что, разумеется, в свою очередь накладывает отпечаток и на оценку вашей компетентности. Если вам удалось достичь успеха в какой-то области, это впечатление перенесется и на другие сферы ³. Иными словами, на оценку вашей компетентности и успешное развитие вашей карьеры могут повлиять совершенно не связанные с ними факторы — например, дружелюбие или холеная внешность.

Вот почему крайне важно произвести в целом положительное впечатление. Так что надо стараться, чтобы вас всегда воспринимали как человека дружелюбного, вежливого,

внимательного, образованного и так далее — можно добавить сюда еще сколько угодно положительных качеств. Как уже отмечалось в главе 2 в связи с высокой планкой ожиданий, на стороннее мнение в значительной мере воздействуют первые впечатления ⁴. Является ли создавшееся впечатление положительным или отрицательным, в ваших действиях человек будет неосознанно находить ему подтверждение. Если начальник относится к кому-то из сотрудников с симпатией, он склонен замечать в его поведении прежде всего хорошее и помнить в первую очередь именно хорошее, а не плохое. Если отношение к сотруднику негативное, верно обратное ⁵.

К сожалению, этот эффект особенно ярко проявляется, когда преобладает отрицательное отношение к человеку. Раздражение, которое вызовет безвкусный галстук, надетый на собеседование, окажется сильнее благоприятного впечатления, какое мог бы произвести необычайно элегантный галстук. Поэтому любое положительное суждение о вас соответствующим образом отразится на оценке вашей компетентности, а с негативными впечатлениями данный эффект еще усиливается. Так что старайтесь произвести в целом благоприятное впечатление и, что еще важнее, не привлекайте внимания к каким-то отрицательным аспектам!

Этой мудрой мыслью вполне можно было бы завершить настоящую главу, если бы не два фактора, которые играют решающую роль в суждении о другом человеке и особенно важны для оценки компетентности: популярность и привлекательность.

Одни люди кажутся приятными, а другие — нет. Некоторых считают привлекательными, а некоторых не считают. Главные факторы, на основании которых судят о том, насколько вы приятны и привлекательны, не так очевидны, как может показаться. Тем не менее приведенные ниже данные исследований помогут воздействовать на эти факторы, за счет чего повысится и оценка вашей компетентности.

Популярность

Нет ничего более человеческого, чем желание нравиться.

Именно так Эдвард Э. Джонс, один из наиболее влиятельных социальных психологов XX столетия, объяснил, почему он десятилетиями изучал, как человек может понравиться другим ⁶. Повторимся, благодаря гало-эффекту уверенность в вашей компетентности укрепляет момент популярности ⁷.

Даже обычная вкрадчивость, простейший способ повысить собственную популярность, — когда человек прикладывает сознательные усилия, чтобы расположить к себе другого, — как правило, имеет успех ⁸. Тех, кто во время собеседования ведет себя вкрадчиво, воспринимают как более квалифицированных специалистов и чаще принимают на работу. Тех, кто заискивает перед начальством или непосредственными руководителями, больше ценят, чаще продвигают по службе, им сильнее повышают зарплату. Такую закономерность можно наблюдать не только в режиме «снизу вверх». Руководители, заискивающие перед коллегами и подчиненными, также более убедительны, им проще вводить на работе какие-то изменения. Поэтому лезть позволяет добиться очень многого.

Что же получается — я вроде бы советую вам говорить своему коллеге, как он прекрасно выглядит, какие у него отличные идеи и какой он классный парень? Не совсем так. Вместо этого я хочу познакомить вас с результатами исследований, чтобы вы понимали, какие приемы способствуют росту вашей популярности на работе. Как ни странно, при огромной практической значимости данных исследований их результаты едва ли известны или обсуждаются за пределами научного сообщества.

Достигнуть цели в этой области помогают три ключевых метода: вкрадчивость (повышение значимости другого), общность мнений и самоподача (повышение собственной значимости) ⁹. Начнем с того, что остановимся подробнее на уже упоминавшемся приеме — вкрадчивости.