

Хайди
Грант
Хэлворсон

МЕНЯ НИКТО НЕ ПОНИ МАЕТ

*Почему
люди
восприни-
мают нас
не так,
как нам
хочется,
и что
с этим
делать*



Содержание

Введение. Как вас видят	7
Часть I. Трудности с пониманием	
Глава 1. Вас очень сложно понять	15
Глава 2. «Когнитивные скряги»	27
Глава 3. Две фазы восприятия людей	45
Часть II. Линзы восприятия	
Глава 4. Линзы доверия	67
Глава 5. Линзы силы	85
Глава 6. Линзы эго	99
Часть III. Линзы для особых случаев	
Глава 7. Достичь большего или сохранить то, что есть	121
Глава 8. Типы привязанности: тревожный и избегающий	137
Часть IV. Как понимать друг друга	
Глава 9. Исправить плохое впечатление	151
Заключение. Узнайте лучше себя и других	169
Примечания	173
Благодарности	185
Об авторе	186

Введение

Как вас видят

Что бы там ни говорили, но Чип Уилсон не идиот. Основатель, бывший CEO* и председатель совета директоров Lululemon Athletica — успешный предприниматель, филантроп, новатор, заработавший миллиарды. Таких людей вряд ли можно назвать идиотами.

Но интервью Bloomberg TV в 2013 году, посвященное дизайнерской коллекции спортивной одежды Lululemon, на котором Уилсон присутствовал с женой, — не лучший момент в его жизни. Когда ведущий попросил прокомментировать жалобы клиентов на недостатки новой премиальной линейки брюк для йоги, Уилсон, оправдываясь, ответил: «Некоторые женские тела не подходят к брюкам» и что проблема в «трении брюк о бедра из-за слишком высокого давления». В «переводе» это звучит так: «Если из-за ваших толстых бедер *дорогие тренировочные брюки Lululemon приходят в негодность, это ваши проблемы. Возможно, такие изделия не для вас*». Кстати, на видеозаписи видно, как в этот момент Шеннон Уилсон бросает на мужа испепеляющий взгляд. (Он его не заметил.) В статье, опубликованной после этого в New York Times, Элизабет Харрис торжествующе заметила: «Заявить во всеулышание, что полная женщина — не идеальный клиент, притом что речь идет о тренировочных

* CEO (Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

брюках, — не слишком разумно для топ-менеджера компании спортивной одежды».

Комментарий Уилсона невероятно оскорбителен, но был ли он намеренным? Наверное, Уилсону и в голову не приходило, что в его словах есть что-то обидное. Впоследствии, покидая пост председателя совета директоров Lululemon, Уилсон записал видео с извинениями (скорее перед сотрудниками компании, чем перед клиентами), в котором прозвучало, что он «опечален последствиями своих действий» и «взял на себя ответственность». Эти фразы, придуманные пиарщиками для сглаживания последствий разного рода промахов, принято повторять, хотя никто не понимает, что они означают. Уилсон ведь не признал свою ошибку и то, что не должен был говорить такое.

Я предполагаю, что Чип Уилсон не планировал неудачно подобранным выражением оскорбить и оттолкнуть лояльных клиентов. (И серьезно разозлить свою жену.) Думать иначе не имеет смысла. Если же у него не было такого намерения и он, конечно, не идиот (миллиардер, который сделал себя сам, подумайте только!), то что произошло?

Примерно год назад в поисках идеи для очередной книги я проводила мозговую штурм. В моей профессиональной области такой поток новых открытий и теорий, что найти хорошую тему не составляет труда. Но просто быть интересным уже недостаточно. Читатели ждут полезной информации и практических, эффективных стратегий, которые можно использовать в профессиональной и личной жизни. Они хотят действенных знаний, и это правильно. Но из идей, витавших в голове на тот момент, не было, как мне казалось, ни одной особенно полезной или убедительной.

Поэтому я сделала то, что никогда не делала раньше... Посоветовалась с мужем. Он успешный талантливый руководитель и вообще не признает книги по менеджменту, инновациям, мотивации, влиянию и подобным вещам, написанные такими людьми, как я. Он не читал даже мои книги. Именно поэтому я решила, что, если найду тему, которая его заинтересует, это уже будет успех. «Если бы ты когда-либо согласился прочитать книгу из разряда тех, что я пишу, о чем бы она могла быть? Что бы ты хотел узнать?» — спросила я мужа.

Он призадумался и ответил: «Есть проблема, с которой я постоянно сталкиваюсь, но не могу решить. У меня ощущение, что люди порой считают меня слишком критичным, отстраненным или невовлеченным, хотя это не так. Но я не знаю, как это исправить, потому что не понимаю, что именно они видят. Вот такую книгу, основанную на фактах, а не на всякой ерунде, я бы прочитал».

Я вскочила с дивана, поцеловала мужа и побежала к компьютеру. Я поняла, что это проблема не только моего мужа или Чипа Уилсона, а очень многих. Без возможности последовательно и точно транслировать мысли и намерения другим никто не добьется успеха: ни человек, ни команда, ни организация. Коммуникация жизненно необходима, но, как ни странно, люди впадают в ступор, когда речь заходит о том, что именно они транслируют окружающим. Прочитав эту книгу, вы поймете, из-за чего возникают такие проблемы. Вы осознаете, возможно, впервые в жизни, что другие люди видят в ваших словах и действиях. С этими знаниями у вас появится возможность создавать свой образ в глазах окружающих — отправлять «сообщения», которые легко однозначно интерпретировать.

Иногда меня спрашивают: эта книга о том, как произвести хорошее впечатление? Нет. Она о более важном: об *умении выглядеть в глазах других так, как вы хотите*. Есть ли что-либо важнее этого в мире, где все взаимосвязано и ничего не сделать в одиночку?

Никто из нас не выглядит так, как хочет. Мы не можем увидеть себя объективно, но и другие тоже не могут. Человеческим существам свойственно искажать реакции окружающих в свою пользу. Умом мы это понимаем, но когда сталкиваемся на практике, теряемся.

Это приводит к большим проблемам в личной и профессиональной жизни. Из-за ошибок в восприятии вам могут не доверять, не замечать и не любить вас. Если вы когда-нибудь чувствовали, что вас недооценили; если вы нечаянно наступили кому-то на больную мозоль и вам это припомнили, если вам хочется закричать: «Это несправедливо!» в ответ на ложные и оскорбительные обвинения, вы будете правы. То, как мы видим друг друга, не соответствует действительности. Как вы скоро увидите, восприятие — не рациональный процесс. Мы оцениваем людей предвзято, основываясь на отрывочных сведениях. Кроме того, в значительной степени, хотя и не полностью, этот процесс происходит в автоматическом режиме.

Интуиция удивительным образом нас подводит. Социальные психологи более полувека изучают, как мы на самом деле видим друг друга, и все больше убеждаются, что людям свойственно ошибаться. Однако эти ошибки *предсказуемы*: восприятие регулируется правилами и склонностями, которые мы можем распознавать и предотвращать.

Цель этой книги — снабдить вас инструментами, позволяющими при необходимости корректировать свой образ

и посылать сигналы, которые вы *хотите* отправить. Вы узнаете типичные ошибки и способы их исправления. Понимая, как вы выглядите во время собеседования, переговоров, общения с руководителем или коллегами, вы сделаете шаг к улучшению жизни почти во всех сферах. Вы сможете создать и поддерживать хорошее впечатление, добиться уважения и признания, построить карьеру и (Чип Уилсон, без сомнения, уже об этом знает) сохранить то, что у вас есть.

Я надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы обнаружите причины многих прошлых проблем. Более того, вы научитесь эффективно общаться, обновите и укрепите отношения. Вы покажете себя подлинного и, самое главное, сможете транслировать то, что хотите.

В части I я расскажу, как работает фаза восприятия: фаза 1 (автоматическая и полная предубеждений) и фаза 2 (требующая усилий и более точная). В части II мы обсудим основные линзы восприятия, которые формируют предубеждения: доверие, власть и эго. В части III мы увидим, как личность человека влияет на то, что он видит и как видит. В части IV мы поговорим о том, что делать, если вы выглядите в глазах окружающих не таким, как хотелось бы. Вы можете заставить других видеть вас более точно и сами научитесь правильно понимать окружающих. Может показаться, что я трачу много времени на обсуждение аспектов восприятия, которые находятся вне зоны нашего контроля. Вы правы. Окружающие формируют мнение о вас, опираясь на собственный опыт. Но есть и хорошая новость: знание механизмов восприятия даст гораздо больше возможностей незаметно влиять на других людей.

Так как же восприятие работает? Давайте выясним.