

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление. Сила полезной неловкости	9
Что же такое неловкость?	13
Чем неловкость не является	19
Цена избегания неловкости	22
Как принять неловкость	23
Почему принятие неловкости важно как никогда	26
 ЧАСТЬ ПЕРВАЯ.	
ОТКУДА БЕРЕТСЯ НЕЛОВКОСТЬ	33
 Глава 1. Эмпатия — катализатор неловкости	35
Мне неловко за вас!	36
Эмпатия или осуждение?	41
Как справиться с высокой ЭЭ	43
 Глава 2. Истории, которые мы рассказываем себе: это важно!	47
История о двух историях	49
Какую историю вы расскажете?	52
Переосмысление неловких ситуаций	54
Глазами новичка	56
 Глава 3. Разрыв самовосприятия	63
Неловкость — это так по-человечески	64
Ключ к успеху: не подстраиваться (аутентичность повышает шансы на успех)	67
Чем опасна псевдоискренность	71
Как стать несовершенным совершенством	72

ЧАСТЬ ВТОРАЯ.
МЕНТАЛЬНЫЕ ЛОВУШКИ И ПРЕПЯТСТВИЯ 79

Глава 4. Как обратить неловкость в свою пользу, даже если хочется провалиться сквозь землю 81

- Ментальная ловушка № 1. «Неловкость — удел слабых» 83
- Ментальная ловушка № 2. «Нужно доверять своим эмоциям» 90
- Ментальная ловушка № 3: «Я обрету уверенность, когда перестану испытывать неловкость» 97
- Будьте непредсказуемыми 104

Глава 5. Что люди подумают? 107

- Пожалуйста, полюбите меня! 109
- Все ли на меня смотрят? 111
- Парадокс одобрения 114
- Как перестать зависеть от чужого мнения 115
- Через Пропадь стыда 119
- Как преодолеть Пропадь стыда? 123

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ.
ПОЛЕЗНАЯ НЕЛОВКОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ 131

Глава 6. Варим СУПП 133

- Репетиция и повторение: почему они работают 136
- Как не попасть в ловушку 155

Глава 7. Да, это было неловко! 161

- Мозг и юмор 163
- Как юмор помогает 164
- Как разрядить неловкую ситуацию с помощью юмора 166
- Эффект распространения юмора 171

Глава 8. Полезная неловкость в команде:
мышление импровизатора 175

- Как импровизация помогает нам справляться с неловкими моментами 177
- Импровизация как тренажер 180
- Учимся справляться с неловкостью быстро 182
- «Да, и...»? Да! 185

Закключение. Неловкость — двигатель перемен	187
Благодарности	195
Об авторе	201
Примечания	205

Вступление

СИЛА ПОЛЕЗНОЙ НЕЛОВКОСТИ

Скажи мне кто-нибудь несколько лет назад, что у меня, Хенны Прайор, может быть что-то общее с голливудской богиней Дженнифер Лоуренс, я бы воскликнула: «Да вы в своем уме?»

Лоуренс — кинозвезда мирового масштаба, прославившаяся множеством кассовых хитов, среди которых «Голодные игры», «Мой парень — псих» и «Афера по-американски». За какие-то пару лет она успела собрать внушительное портфолио достижений: попала в список ста самых влиятельных людей мира, по версии *Time*, и получила все мыслимые награды — «Оскары», «Золотые глобусы», *People's Choice Award*, и даже премию *Teen Choice* за лучший поцелуй. А еще она, по мнению большинства, ослепительно хороша собой.

Итак, перед нами сногшибательная красавица с миллионами на счетах, все ее обожают, а роли в кино, кажется, сами падают ей в руки. И целуется, говорят, отменно.

Хм-м-м... Похоже, идеальный человек все-таки существует.

Дженнифер годами побеждает в игре под названием «жизнь», и законы социологии¹ подсказывают, что большинство из нас должно ее недолюбливать. Как правило, чем успешнее человек, тем сильнее ему завидуют. В конце концов,

чужой головокружительный взлет заставляет нас (ладно, меня) чувствовать себя полным ничтожеством. Ведь если на свете есть такие выдающиеся женщины, каковы шансы на успех у неуклюжей пакистанской девчонки из Делавэра?

Удивительно, но даже на пике бешеной популярности Лоуренс не вызывает у людей раздражения.

Ее любят.

Национальная служба рейтингов YouGov опрашивает миллионы людей в США, чтобы определить уровень популярности брендов, компаний или знаменитостей вроде Дженнифер Лоуренс. Сейчас, когда я пишу эту книгу, ее рейтинг просто зашкаливает: лишь 9% опрошенных отзываются о ней негативно. Почему же она кажется нам такой прекрасной и притягательной, тогда как других, таких же красивых, знаменитых, богатых и талантливых, мы воспринимаем как пришельцев с другой планеты?

Ответ прост: она неловкая.

В начале карьеры Дженнифер пробовала себя в качестве модели Abercrombie & Fitch. Ее пригласили на фотосессию, где модели играли в футбол на пляже. «Другие девушки изящно гоняли мяч, а я... а я... — рассказывала она потом в ток-шоу Грэма Нортон. — Я вся покраснелась, взмокла, ноздри раздувались». Неудивительно, что ни один кадр с ней так и не попал в финальную подборку.

Она настолько неуклюжая, неловкая, неряшливая, абсолютно неграциозная, что однажды в интервью Джимми Фэллону даже пожаловалась: ее раздражает, когда ее природную неловкость считают фирменной фишкой. На самом деле, призналась Дженнифер, она постоянно из-за этого смущается.

Со временем Лоуренс научилась не бороться со своей неуклюжестью, а делать ее преимуществом. Вместо того чтобы пытаться избегать неловких моментов, она сделала непринужденное поведение неотъемлемой частью своего характера. Она открыто демонстрирует все, что общество считает недостатками и что почти всю жизнь пыталась скрывать я сама.

И знаете что? Это сработало.

В 2012 году сайт рецензий IndieWire охарактеризовал образ Лоуренс вне экрана как «открытый, самоироничный и естественный». Она — одна из нас. Ее стиль излучает простоту и уверенность — доступную и нам с вами. В общем, почти все считают, что ее неловкость — это классно.

До двадцати с лишним лет я даже не знала, что так можно. Мне не была знакома полезная неловкость — только та, что портит имидж.

На дворе стоял 2004-й. Я уже второй год работала на своей первой взрослой работе в престижной аудиторской фирме и участвовала в проекте нового партнера — назовем его Эдом. Однажды вечером, в разгар горячего сезона, наша команда решила сделать небольшой перерыв и заказала еду на вынос. Разговор зашел о люксовых сумках.

Эд выглядел простым парнем: выбрал на ужин куриные палочки, упомянул, что не любит роскошный отдых — предпочитает матчи Philadelphia Eagles (и обязательно покупает там крылышки с соусом Sweet Baby Ray's!), ездит с семьей на море в домике на колесах... Мне казалось, я неплохо его поняла.

Поэтому, когда разговор зашел о люксовых сумочках, я решила побыть с Эдом «на одной волне»:

— Не понимаю, почему кто-то тратит на это тысячи долларов. Сумка подешевле — все равно сумка, а лишние деньги можно потратить на помощь голодающим. Ничего не могу с собой поделатъ, но, на мой взгляд, такие вещи покупают самолюбленные эгоисты, которым важнее всего подчеркнуть свой статус.

Эд, не донеся куриную палочку до рта, пристально уставился на меня:

— Не вздумай сказать это при моей жене. Она — глава отдела продуктового дизайна в Dolce & Gabbana.

Ну и кринж, в рот мне ноги!

Моя попытка «побыть на одной волне» выглядела выходкой самодовольной тупицы. Хотелось только одного — отползти

в кусты, как Гомер Симпсон. Я вспыхнула от смущения — и через несколько секунд, показавшихся вечностью и пропитанных неловкостью, выпалила: «Боже, как неловко! Простите. Мне так стыдно». Признав свои чувства, мы хотя бы смогли сразу обменяться дурацкими ухмылками и посмеяться над ситуацией. Инцидент был исчерпан, но не без ущерба для моего эго. Я поклялась себе избегать светских бесед до конца жизни и очень хотела впредь обходиться без таких ситуаций.

С годами я начала наблюдать за проявлениями неловкости — и испытывать к ней глубокое любопытство. То, что я в итоге выяснила, меня удивило.

История Дженнифер Лоуренс ничем не отличается от историй суперзвезд делового мира — Сары Блейкли, Гая Раза, Мелинды Гейтс, Арианны Хаффингтон. Очень успешные люди часто имеют одну важную общую черту, о которой почти не говорят. Они нашли ключ к успеху в том, чтобы не скрывать разницу между двумя своими «я» — тем, какие они бывают наедине с собой, и тем, какими их видит мир. Вместо того чтобы пытаться сгладить острые углы и казаться идеальными, они научились принимать смущающие моменты и даже радоваться им.

Даже если на первый взгляд вы готовы делать так же, — похоже, чем выше наши профессиональные амбиции, тем сильнее мы склонны критиковать собственную неловкость. Мы избегаем ее, как чумы, мы изо всех сил стараемся искоренить ее. С годами многие из нас пришли к выводу: неловкость и уверенность в себе несовместимы.

Но благодаря некоторым исследованиям и двум десяткам лет работы я открыла для себя удивительную вещь: самые уверенные в себе люди, которых я когда-либо встречала, те, кем все восхищаются, к кому больше всего влечет, — и есть самые неловкие, как внутренне, так и внешне. Они просто узнали, как заставить неловкость работать на себя, и подружились с ней по-настоящему.

Они не кажутся высокомерными. Они не лишены изъянов. Их неловкость заставляет нас чувствовать, что мы учимся

и растем вместе с ними. Рядом с ними мы с первой минуты чувствуем себя комфортно, а их готовность показать нам свои «шероховатости» воспринимаем как проявление первобытной, почти животной уверенности. Их спокойное отношение к собственной неидеальности имеет под собой твердую почву. Она напрямую связана с количеством профессиональных рисков, на которые они были готовы пойти. И эта смелость окупилась в итоге сторицей в их карьере.

Так как же нам перенять силу полезной неловкости и применить ее к себе на работе и в жизни? Как использовать неловкость, которую мы уже испытываем, чтобы увереннее идти на риск и становиться смелее?

Ответы на эти и другие вопросы вы найдете в моей книге. Прочитав ее, вы по-новому посмотрите на одну из самых распространенных эмоций, глубже поймете, как ваше собственное чувство неловкости могло сдерживать вас в прошлом, и обзаведетесь набором практических инструментов для борьбы с ней и принятия рисков в будущем — какими бы неловкими они ни казались.

Что же такое неловкость?

На английском слово «неловкость» (*awkward*) ощущается во рту так же, как и в теле. Даже произнося его вслух, возможно, вы чувствуете, как по телу пробегает легкая дрожь. Неприятное, колющее слово, вызывающее столь же гнетущее чувство. Каждый из нас испытывал его, в том числе на работе.

Неловкость часто возникает в результате неожиданного конфликта или незапланированного события, странного социального взаимодействия или смущающего момента. Вот несколько распространенных ситуаций, в которых вы могли испытать неловкость:

Нежеланные объятия: вы тянетесь обнять коллегу, но он, кажется, к этому не готов. И куда теперь девать руки?..

Неуместный наряд: вы оделись на рабочее мероприятие не так, как остальные (например, в строгий костюм, тогда как весь офис — в джинсах и сандалиях), и теперь чувствуете себя не в своей тарелке.

Неловкая пауза: на совещании вам задают вопрос, на который вы не знаете ответа. Повисает напряженное молчание...

Отвергнутое предложение: вы выступаете перед руководством, предлагаете новую идею, но ее отвергают. Как тут не смутиться?

Неудачный комплимент: вы пытаетесь сделать комплимент коллеге, но он звучит странно или неуместно. Неловко получается!

Сорванный дедлайн: вы беретесь за амбициозный проект на пределе своих возможностей, а потом вынуждены, краснея и запинаясь, объявить на общем собрании, что не укладываетесь в срок.

Этот список можно продолжать бесконечно, но я бы удивилась, не напослать ли вам хотя бы один из примеров о подобном опыте в вашей жизни и не вызови ли новая волна стыда (не благодарите).

Но давайте возьмем за отправную точку само слово — и разберем его подробнее. Что на самом деле означает «неловкий»? Профессор Прайор подходит к кафедре и раскрывает словарную статью:

не-лов-кий

1. **Трудный для использования, выполнения или взаимодействия**². Мне предстоит неловкий разговор с начальником. На переговорах было неловко, но мы нашли общий язык.
2. **Вызывающий или испытывающий смущение, беспокойство или дискомфорт**³. Вы поставили меня в очень неловкое положение. После ее предложения повисло неловкое молчание. Высказалась только я, и это было немного неловко.

3. **Лишенный легкости или изящества, ненатуральный, напряженный (о действии или высказывании)**⁴. Письмо написано таким неловким языком, что трудно читать. Он слишком неловок, чтобы выступать с ключевой речью от лица нашей компании.

Примечательно, что у всех эти определений есть три общие характеристики:

1. **Они полностью субъективны.** На неловкость всегда смотрят через призму социальных или эмоциональных норм. Человек или ситуация не могут быть неловкими сами по себе: их считают такими окружающие. «Вы не можете испытать неловкость, если вы ничего не чувствуете, — объясняет ментальный коуч Коллин Хендерсон. — Все сводится к пониманию того, что чувства — не факты. Если вы чувствуете что-то, не факт, что так и есть: наши действия и поведение основаны не на истине, а на нашем восприятии истины»⁵.
2. **Будучи субъективными, они всегда требуют присутствия кого-то другого.** Субъективность означает, что она основана на личных чувствах, вкусах или мнении или находится под их влиянием. «Другой» может быть любым человеком рядом (скажем, он вас смутит), или его мнением о ситуации или обстоятельстве (например, о неудачном электронном письме). Если вы споткнетесь, идя на кухню или исковеркаете произношение чьего-то имени, читая служебную записку вслух, будет ли вам неловко, если никто этого не увидит и не услышит? Большинство ответит: нет.
3. **Чувство неловкости — приобретенное.** В зависимости от контекста неловкость можно рассматривать либо как состояние (временное чувство), либо как черту характера (что-то описывающее нашу

сущность). В любом случае мы с ним не рождаемся. В раннем детстве большинство из нас не задумывалось, стоит ли фальшиво петь во весь голос или танцевать на кухне при свидетелях. Нам было все равно, кто на нас смотрит.

Эти различные определения неловкости, ведут нас к пониманию того, в каком случае что-то или кого-то считают неловким. Но чтобы добраться до сути, нужно рассмотреть неловкость в контексте всего спектра сил, определяющих наше социальное поведение.

Я, заядлая сладкоежка, люблю сравнивать эти силы с конфетой Ferrero Rocher — только в мире социальных норм.

Внешний слой — шоколад с дробленным орехом. Он символизирует законы природы, физические и биологические силы. Как бы некоторым из нас ни хотелось, мы не можем прийти на работу в рубашке из раскаленной лавы.



Под шоколадом скрывается хрустящий вафельный слой — юридические законы или силы, которые мы не можем игнорировать. Например, законодатели моего родного штата Пенсильвания запрещают курить в офисе. Они считают это решение не идеальным, но необходимым.

Следующий слой — шоколадный крем. Это социальные ожидания: культурные нормы и правила этикета. Закон не запрещает чихать прямо в лицо начальнику, не прикрыв рот. Но люди, вернувшиеся в офисы после карантина, этого не одобряют. Наказанием обычно становятся социальное отторжение

и неодобрение. Вас могут назвать противным или грубым (я же первая и назову).

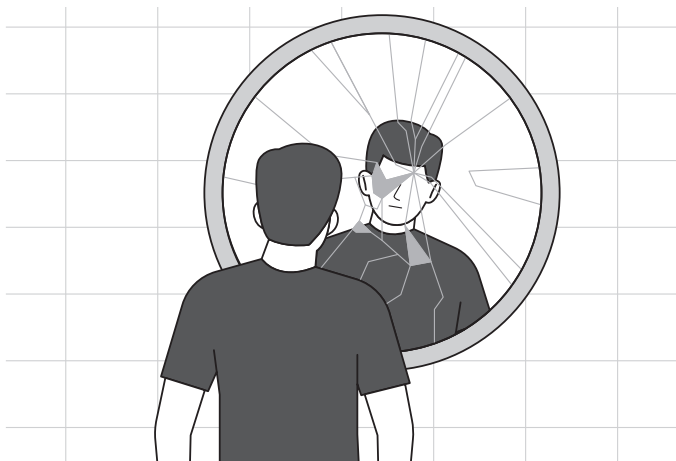
И, наконец, мы добираемся до сердцевины, до цельного жареного фундука: до нашего самосознания. Именно здесь обитает неловкость. Как иронично, что именно наше самосознание часто заставляет нас чувствовать себя чокнутыми, не так ли?

Есть два вида самосознания: личное и публичное.

Личное самосознание — это наша склонность копаться в себе, тщательно исследовать свои чувства, мотивации, триггеры и страхи. Проще говоря, это своего рода саморефлексия. Личное самосознание касается и того скрытого, что трудно заметить другим: наших убеждений, устремлений и ценностей⁶.

Публичное самосознание, наоборот, связано с тем, как нас воспринимают другие. Это те аспекты личности, которые мы считаем выставленными на всеобщее обозрение, те качества, которые, как мы думаем, формируют у других людей впечатление о нас, хотим мы того или нет. Если бы на нас был надет супершлем для чтения мыслей, в моменты социального взаимодействия он бы показывал что-то вроде: «Посмотрите, кто я на самом деле. Я вам нравлюсь?».





Как вы могли догадаться, неловкость — разновидность публичного самосознания. Мы ощущаем ее в те моменты, когда возникает разрыв между тем, кем мы себя считаем, и тем, кого, по нашему мнению, видят окружающие.

Самосознание проливает рассеянный свет на все социальные взаимодействия, скрытые в темных уголках, до которых не дотянется ничто иное. Например, ни законы природы, ни государство не запрещают слишком долго пожимать руку начальнику, да и правила этикета насчет продолжительности рукопожатия не так однозначны.

Но это так *неловко*! «Боже мой, я жал ему руку целых три минуты. Зачем я это сделал? Теперь я весь вспотел, лицо горит, а в животе узел. Интересно, расскажет ли он кому-нибудь на следующей встрече, каким странным я был?»

Почему мы так себя чувствуем? И что еще хуже, заикливаемся на этом? Потому что социальное принятие — реальная и глубоко укорененная человеческая потребность. Чувство неловкости — сигнал нашего мозга: в социальном плане что-то не так. Он пытается уберечь нас от ошибки, которая может пошатнуть наше положение в обществе. Это чувство помогает нам вписаться в коллектив и сотрудничать. Оно связано

с тем тихим внутренним сканированием, которое мы проводим, чтобы убедиться в одобрении окружающих.

Как и многие другие эмоции, неловкость бывает разная. Это зависит от многих факторов, таких как наш общий уровень самосознания, конкретная ситуация и вовлеченная аудитория. Одна ситуация может вызвать легкое, мимолетное смущение, которое исчезнет через несколько секунд. Другая — полностью выбить из колеи, вызвать дискомфорт и тревогу, которые будут неотступно преследовать нас, привести к полному ведру пустых стаканчиков от Ben & Jerry's Phish Food* (не хочется говорить, что я знаю об этом из собственного опыта).

Чем неловкость не является

Хочу сразу обозначить: быть неловким — не то же самое, что не уметь чего-то или терпеть неудачу. Люди иногда используют эти слова как синонимы, но между ними есть существенная разница, на которую важно обратить внимание.

Неумение часто означает полную некомпетентность, несостоятельность, отсутствие навыков или знаний в той или иной области. Если вы приходите на работу или начинаете свой бизнес, а на вас смотрят как на дурака, вряд ли вы далеко продвинетесь. Но, хотя я, разумеется, не хотела бы перед серьезной операцией попасть в руки неумелого анестезиолога, неловкий (читай: нелепый) меня бы вполне устроил.

Быть неловким — не то же самое, что быть уязвимым. Исследовательница Брене Браун определяет уязвимость как «эмоцию, которую мы испытываем в моменты неопределенности, риска и эмоциональной открытости». Хотя между неловкостью и уязвимостью есть определенное сходство и в контексте этой книги неловкость находится где-то ниже на шкале

* Популярный сорт мороженого с шоколадными рыбками и карамелью. Часто ассоциируется с компульсивным перееданием. — *Прим. ред.*

эмоциональной открытости, она не требует такой же степени эмоционального раскрытия, более субъективна, зависит от ситуации.

Представьте, что на церемонии вручения «Оскара» две звезды появились в одинаковых платьях. «Это не обязательно что-то интимное. Это не значит «я сделала что-то не так» — просто сложилась неловкая ситуация, — объясняет организационный психолог, автор книги «Бой по правилам» Лианы Дэйви*. — Я не думаю, что неловкость обязательно должна влиять на самооценку. Но то, что мы не можем справиться с неловкостью, говорит о том, что у нас проблемы: нужно пройти через неловкость, чтобы понять, насколько мы уязвимы».

Здесь кроется одна из самых больших проблем, которые я наблюдала в последние годы. Я преклоняюсь перед всем, что связано с Брене Браун**, но я видела, как честолюбивые лидеры и профессионалы перескакивают к псевдоуязвимости вместо того, чтобы сначала освоиться с неловкостью. Если мы не можем принять ее как необходимый этап, наши шансы проявить истинную уязвимость невелики.

Я смотрю на это так: неловкость — приглашение к открытости.

Если вы чувствуете себя комфортно в «пространстве неловкости», вам будет гораздо проще стать лидером — подлинным, эмоционально развитым, смелым, — и управлять другими и собой.

**Неловкость —
приглашение
к открытости.**



* Лиана Дэйви (Liane Davey) — бизнес-стратег и автор книги *The Good Fight* (Бой по правилам. Продуктивный конфликт как способ вернуть свою команду и организацию на правильный путь, 2019). — *Прим. ред.*

** Брене Браун — американская писательница, профессор Хьюстонского университета, магистр социальной работы, доктор философии. Ее исследования посвящены вопросам, связанным с чувствами стыда и уязвимости, а также с храбростью и полноценностью жизни. — *Прим. ред.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru