

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 недолго любить. 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 поделывать, 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 изъязнов. 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 дробленым 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).

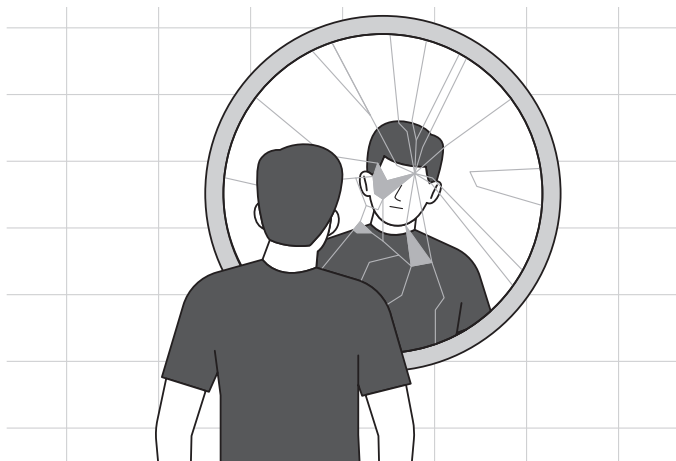
И, наконец, мы добираемся до сердцевины, до цельного жареного фундука: до нашего самосознания. Именно здесь обитает неловкость. Как иронично, что именно наше самосознание часто заставляет нас чувствовать себя чокнутыми, не так ли?

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.

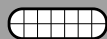
Представьте, что на церемонии вручения «Оскара» две звезды появились в одинаковых платьях. «Это не обязательно что-то интимное. Это не значит «я сделала что-то не так» — просто сложилась неловкая ситуация, — объясняет организационный психолог, автор книги «Бой по правилам» Лианы Дэйви*. — Я не думаю, 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.*

Одна из участниц моего группового коучинга, Анна, была старшим вице-президентом в крупной телекоммуникационной компании, когда начался карантин и всех перевели на удаленку. «Знаете, что забавно? — поделилась она. — Раньше я была уверена, что наш генеральный — скучный зануда. Была убеждена, что он спит в костюме и не умеет смеяться».

Все десять лет работы в компании генеральный директор считался закрытым корпоративным «сухарем». А когда стал работать из дома — начал проводить общие виртуальные собрания, сидя за кухонным островком, с детьми, дергающими его за рукав, с лающей на заднем плане собакой. Он неуклюже преодолевал одну неловкую ситуацию за другой из своего домашнего «офиса». Он был растерян, сбивался с привычного ритма речи, терял нить мысли — и подчиненным это нравилось! Они наконец-то полюбили шефа.

Что же происходило?

Во время пандемии сотрудники по всему миру с удовольствием наблюдали за своими топ-менеджерами в ситуациях полезной неловкости, которые обнажали их кажущиеся несовершенства. Впервые эти лидеры показали себя без привычного лоска, и их подчиненные были в полном восторге. Иногда в нашем стремлении казаться компетентными, профессиональными и утонченными мы забываем о ценности нашего несовершенства. Это как смотреть на прекрасное керамическое изделие: именно дефекты делают его особенным и интересным.

Команда Анны сейчас вернулась к гибриднему формату работы, но я знаю: с тех пор генеральный директор перестал ежедневно носить костюм (надевает только на важные встречи) и заметно расслабляется во время корпоративных созвонов. То, что он позволил другим увидеть себя с другой стороны — человечным, неловким, менее лощеным, — ощутимо повлияло на отношение команды к лидеру.

В последующие месяцы генеральный директор обнаружил: приняв свою неловкость, он по-настоящему стал собой.

Это помогло ему лучше взаимодействовать с сотрудниками, поднять моральный дух в коллективе, руководить с большей эмпатией и принимать для компании более взвешенные решения.

Цена избегания неловкости

Если принятие неловкости — залог такого успеха в работе и жизни, почему мы инстинктивно стремимся избегать ее любой ценой?

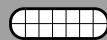
Исследование⁷ Ассоциации психологической науки показало, что в раннем подростковом возрасте — примерно с восьми лет⁸ — наш мозг претерпевает изменения. Мы начинаем усваивать социальные нормы, лучше осознаем себя. Со временем мы неизбежно нарушаем правила и чувствуем себя некомфортно, а пережив достаточно неловких ситуаций, начинаем действовать так, чтобы избежать связанных с ними негативных чувств.

Каждый неловкий момент ощущается как небольшая травма мышц, отвечающих за принятие решения рисковать. Когда мы чувствуем себя подавленными неловкостью после того, как ненамеренно поставили себя в уязвимое положение, это смущает — и мы обычно не горим желанием повторять этот опыт.

Спасибо, нет.

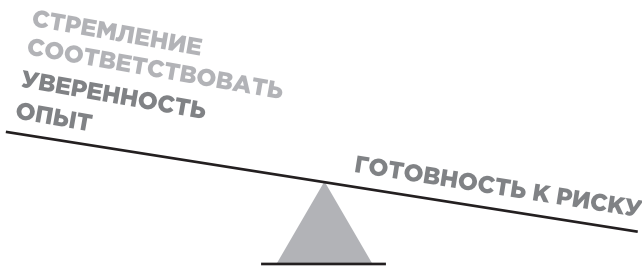
Мы чувствуем себя неловко, когда конфуз случается в малозначимых обстоятельствах, но это чувство многократно усиливается, когда ставки высоки. В таких случаях слишком легко спутать то, что мы чувствуем, с тем, кто мы

Иногда в своем стремлении казаться другим достойными, профессиональными и утонченными мы забываем о ценности нашего несовершенства.



есть. Мы постепенно приучаемся искать собственную идентичность через призму ожидаемых обществом норм. Кого во мне видят другие? Соответствует ли то, что я делаю, их ожиданиям? И, самое главное, одобряют ли они того, кого видят?

По мере развития нашей профессиональной жизни растут опыт и уверенность, но вместе с тем усиливается и глубокое желание соответствовать нормам. В результате толерантность к риску снижается⁹. Это удерживает нас от небольших, но стратегически важных шагов, которые могли бы изменить к лучшему наши дела: от переговоров на важную тему, высказывания ценных идей, принятия заслуженного признания.



Великий парадокс заключается в том, что все мы отчаянно стремимся принадлежать и быть принятыми в избранное сообщество, но при этом восхищаемся теми, кто, похоже, не стремится к этому. Нас умиляет неловкость у других, но мы все равно стараемся подавить ее в себе. Прожить это противоречие — ключ к тому, чтобы научиться использовать неловкость как полезный инструмент для достижения успеха.

Как принять неловкость

Полезный первый шаг — понять, что можно и что нельзя считать неловкостью. Но одного понимания недостаточно, чтобы

побудить нас рискнуть — и достичь желаемого. Два десятка лет я наблюдала, как лучшие умы американских корпораций упускают возможности, доход, повышения и проекты. Они были озадачены тем, как менее квалифицированные, менее заинтересованные коллеги продвигались вперед, пока они оставались на месте. В чем же была разница? Просто те коллеги принимали неизбежную неловкость, которая сопутствовала каждому этапу профессионального роста.

В этой книге я расскажу о конкретных шагах, которые помогут научить ваш мозг принимать такие моменты. Несмотря на все усилия, мы не можем избежать неловких ситуаций или устранить их из жизни, поэтому давайте научимся быть готовыми к ним, когда они возникнут. Я сама прошла через это и научилась принимать неловкость.

Я росла неуклюжей старшей дочерью иммигрантов. Я одевалась не как все, я смазывала волосы маслом и заплетала в длинные косы, пока крутые девчонки взбивали челки и поливали их лаком. Я приносила в школу на обед острую кима-паратху*, аромат которой совершенно не сочетался с привычными всем бутербродами с арахисовым маслом и джемом. Я не знала, кто такие The Beatles или Fleetwood Mac: их не слушали дома.

То «я», которое я с нетерпением хотела представить миру, всегда конфликтовало с тем «я», которое мир видел, и не проходило ни дня, чтобы я не ощущала невероятной неловкости из-за этого.

До сих пор я — тот самый человек, который регулярно отвечает «Вам тоже!», когда официант желает приятного аппетита, бросается в объятия, когда другие протягивают руку, отвечает на цифровые сообщения «подучила» вместо «получила» по крайней мере дважды в день, проводит презентации с шоколадом, растаявшим в заднем кармане брюк, и внезапно

* «Кима-паратха» (англ. keema paratha) — индийская лепешка, фаршированная кимой. Кима — это мясной фарш (из курицы или баранины), который приправляют специями. — *Прим. ред.*

выпаливает первую пришедшую на ум мысль, даже когда никто меня не спрашивал.

Но, что интересно, мои коллеги и друзья часто говорят, что я, как и Дженнифер Лоуренс, разгадала секрет уверенной неловкости. Гордость позволяет мне согласиться с этим, хотя «разгадала секрет» звучит куда круче, нежели то, что я делала на самом деле.

Я работала с тысячами клиентов, стремившихся обрести харизму, создать сильную команду, достичь максимальной уверенности — не вылизанной и недоступной, а настоящей, искренней и достижимой. И мы обнаружили: лучший способ принять неловкость — намеренно проводить больше времени в ее компании. Ментальная устойчивость к неловкости — она как мышца: ее тоже можно тренировать с помощью сосредоточенного внимания и специальных упражнений. Изучая эту уникальную эмоцию, я поняла, что полагаюсь на конкретные стратегии, которым и собираюсь вас научить. Я расскажу, как применять методику СУПП (Скромность, Усложнение, Пропась, Перспектива), разрешать неловкие ситуации с юмором и улучшать навыки импровизации, чтобы стать терпимее к неловкости.

Снова и снова мои клиенты отмечали, что чаще готовы рисковать на работе. Еще более удивительные перемены происходили в их отношениях с коллегами, родными и друзьями. Новая уверенность не только приятнее ощущалась изнутри: она лучше выглядела снаружи.

Оказывается, ключ к успеху состоит вовсе не в том, чтобы избавиться от неловкости. Нужно научиться с ней жить.

Благодаря собственному опыту и бесчисленным часам исследований я собрала и разработала научно обоснованные стратегии. Они помогают людям по-новому настроиться на трудности и справляться с неловкостью — будь она старой знакомой или недавней гостьей.

Хотите узнать, как стать смелее и идти на обдуманый риск в важные моменты, не цепenea от неизбежной

неловкости? Тогда эта книга для вас. Мечтаете выбраться за пределы собственной головы и начать действовать ради личностного роста — пусть даже эти действия будут казаться неуклюжими? Тогда эта книга определенно для вас.

Почему принятие неловкости важно как никогда

Люди всегда сталкивались с неловкостью. Но в быстро перешедшем на гибридный формат мире, который потребовал мгновенной перестройки привычек общения и впустил неловкость во все сферы нашей, когда-то четко разграниченной, жизни, всем нам не мешало бы немного потренировать мозг. И в первую очередь мне.

Я — главная героиня истории, которая могла бы стать частью Книги рекордов неловких моментов. Это была моя первая встреча с новым клиентом после возвращения в офлайн. Я давно не вела таких встреч и волновалась сильнее обычного. Ставки были высоки: этот масштабный тренинг мог серьезно повысить мой профессиональный авторитет. Я очень хотела, чтобы все прошло успешно.

Сделав глубокий вдох, я посвятила клиенту, мужчине в деловом костюме, пятнадцать минут своей лучшей презентации... А умолкнув, заметила, что он пристально смотрит на меня и поднимает руку перед лицом. Я широко улыбнулась и с энтузиазмом ответила на его жест громким «дай пять».

Он удивленно выгнул бровь и произнес: «Хенна, я всего лишь хотел вас прервать».

Ох!

Неужели я так быстро разучилась общаться с людьми?

Вот это потеря формы, Прайор!

До пандемии я бы правильно поняла этот жест. Теперь, увы, нет. Как и многие, я подрастеряла навыки. Как отмечает

журналистка *New York Times* Кейт Мерфи, прежде у нас было множество возможностей тренировать социальные навыки, чтобы правильно интерпретировать слова, жесты и выражение лиц других людей — и адекватно реагировать на неожиданности¹⁰. Но в разгар пандемии мы лишились возможности спонтанного личного общения. Наши социальные навыки заметно ухудшились.

Наука подтверждает это. Исследования, посвященные астронавтам, полярным исследователям, военным, показали: в изоляции социальные навыки и умение рисковать могут атрофироваться, как мышцы, которые не тренируют¹¹. Они оказываются недоиспользованными, не готовыми к серьезным испытаниям, поэтому мы чувствуем социальную тревогу, боимся браться за что-то важное, не осиливаем то, что раньше казалось простым. Если поддаться бесполезной неловкости, это скажется не только на нашей карьере, но и на психическом здоровье, отношениях, способности достигать нашего истинного потенциала.

Хотя большинство из нас не являются полярными исследователями, мы все оказались в неустойчивом положении после долгой социальной изоляции, и попытки вернуть баланс кажутся порой просто комичными.

Стремительно меняющаяся цифровая эпоха — это новый уровень сложности. Привычное общение и взаимодействия теперь изменились, и мы до сих пор пытаемся разобраться, как новый механизм функционирует. («Четыре восклицательных знака? Вот беда. Возможно, на меня злятся...») Сейчас неловким кажется все.

Фильтры соцсетей и развитие искусственного интеллекта создают мир, в котором кажется ненормальным быть несовершенным или неуклюжим. Мы проводим много времени в виртуальной реальности, где, порой чувствуем себя словно в аквариуме: каждый может увидеть наши ошибки или неудачи. Мы не привыкли игнорировать это обстоятельство.

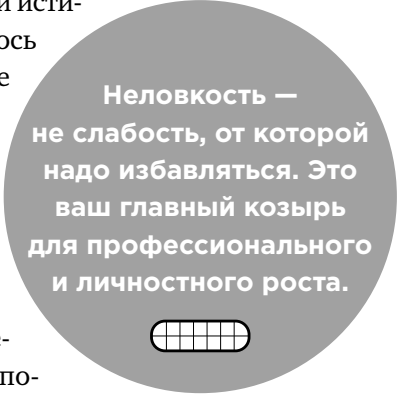
Молодым приходится тяжелее, и не только потому, что у них меньше опыта. Их родители принадлежали к поколению, верившему, что заниматься нужно только тем, что любишь и что у тебя хорошо получается. Они жили с девизом: «Все лучшее — детям». В результате мы имеем дело с поколением, которое не умеет справляться с трудностями. Даже если ставки невысоки — и тем более когда высоки! — им бывает сложно преодолеть неловкость.

Для начала поделюсь с вами истинной, которую мне понадобилось долго осознать, а еще дольше принимать: неловкость — не слабость, от которой следует избавляться.

Это ваш главный козырь для профессионального и личного роста.

Я видела, как простое изменение отношения, принятие полезной неловкости приносило моим клиентам колоссальные и ощутимые результаты:

- переход на новую работу или занятие руководящих должностей, казавшихся недоступными;
- достижение значительных прибавок к зарплате или успешная защита своих интересов;
- умение вести сложные разговоры на работе и в личной жизни;
- смелость высказываться и получать заслуженное признание;
- обретение уверенности для начала нового бизнеса или исполнения заветной мечты;
- более гармоничные отношения — в команде и не только.



**Неловкость —
не слабость, от которой
надо избавляться. Это
ваш главный козырь
для профессионального
и личного роста.**

Я приняла свою неловкость — и за три года сделала карьеру, о которой мечтала. Несмотря на все ошибки и недопонимания на этом пути, я выступила на TEDx дважды за 90 дней (оба выступления оценили и продвинули на TED.com). Мой график забит выгодными выступлениями перед замечательными клиентами. У меня очередь желающих записаться на коучинг — и столько наставников и друзей, что мне до сих пор трудно в это поверить. Скажи мне кто-нибудь десять лет назад, что моя жизнь сложится именно так, я бы предложила ему купить обратный билет из страны розовых пони.

Я надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы тоже научитесь использовать свою неловкость как секретное оружие. Надеюсь, что вы почувствуете уверенность и сделаете следующий шаг к достижению своих самых амбициозных целей — не вопреки, а благодаря вашей неловкости.

Надеюсь, вы тоже
научитесь использовать
свою неловкость
как секретное
оружие.



Приготовьтесь! Чтобы сделать неловкость своим преимуществом, потребуется пересмотреть убеждения и отказаться от устаревших стереотипов. Но я точно знаю: вы уже ощущали неловкость раньше и будете чувствовать ее снова. Это произойдет, прочтете вы эту книгу или нет. Но сейчас у вас есть шанс овладеть искусством преодоления неловкости. Путь не всегда будет простым. В обход не получится — только в лоб. Если ваша цель — всегда выглядеть круто, книга, вероятно, не для вас.

Но если общественные стандарты крутизны были вам недоступны на протяжении всей жизни и вам хочется попробовать что-то новое, позвольте предложить вам Круиз по Неловкости. Возможно, в какой-то момент вас укачает, но у нас есть

таблетки от морской болезни и имбирный эль, к тому же мы отправляемся в это путешествие вместе.

Суть вот в чем: вы уже намного сильнее, чем думаете. Пришло время приручить свою скрытую сверхспособность и направить ее во благо.

Вперед и вверх, неловкие!