

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Чего я только не видела!	8
Лучшее время для перемен	10
Краткий обзор содержания	13
От хорошего — к выдающемуся	15
1. ЛИДЕРСТВО С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА	17
Три мозга человека	18
Язык тела заложен в нас от рождения	21
Глазами наблюдателя	23
Первое впечатление	24
Пять ошибок при чтении языка тела	29
Несоответствие между вербальными и невербальными средствами общения	33
Язык тела настоящего лидера	35
2. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ	37
Четыре совета по чтению языка тела	40
Союзник или противник?	44
Как быть, если человек не проявляет интереса к беседе	53
Не блефует ли собеседник?	54
Рекомендации по использованию языка тела в ходе переговоров	57

3. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ В ПЕРИОД ПЕРЕМЕН	65
Изменения начинаются с мышления	66
Взаимосвязь тела и разума	70
Объявление о реформах	75
Чего ждут от вас люди?	85
Значение сопереживания	87
4. СОТРУДНИЧЕСТВО	89
Общность как базовая потребность	90
Мы запрограммированы на общение	92
Как с помощью языка тела сделать человека единомышленником	97
Важно не только то, что вы говорите, но и то, как вы это говорите	102
Личное пространство	105
Одежда, приносящая успех	113
О чем может рассказать ваш офис	115
Внешнее узнавание как первый шаг к сотрудничеству	117
5. ВИРТУАЛЬНОЕ И ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ	119
Преимущества новых технологий	120
Шесть советов по организации телефонной конференции	126
Важные советы по проведению видеоконференции	128
Расширение коммуникативных возможностей за счет новых технологий	129
Преимущество личного общения	133
6. «ОН» И «ОНА» В РОЛИ ЛИДЕРА	141
Нейропсихологические различия	142
Почему женщины редко становятся лидерами	145
Тринадцать различий в языке тела женщин и мужчин	148
Мужской и женский стили лидерства	151

Содержание	237
Язык тела женщин и язык тела мужчин	152
Советы для лидеров обоих полов	155
Мужчины с Марса, женщины с Венеры	162
7. РАБОТА В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ	163
Культура	164
Язык тела в различных культурах	172
Усвоенные уроки	177
8. ЯЗЫК ТЕЛА У РАЗНЫХ НАРОДОВ	179
Приветствие	183
Визитные карточки	186
Время	189
Личное пространство и прикосновения	194
Зрительный контакт	197
Место за столом	199
Проявление эмоций	203
Отношение к женщинам	206
Несколько советов в заключение	208
9. БУДУЩЕЕ НЕВЕРБАЛЬНЫХ СРЕДСТВ ОБЩЕНИЯ	217
Каждое поколение привносит что-то новое	218
Новое поколение работников	220
Поколение Y и будущее видеотехнологий	221
Лидеры завтрашнего дня	226
Каким будет язык тела в будущем	227
Слова благодарности	231
Об авторе	232

ВВЕДЕНИЕ

Лидерские качества и язык тела

Лидерство — это наука общения. Это известно всем. Готовясь к важной встрече, вы сосредоточиваетесь на том, что необходимо сказать собеседнику, запоминаете ключевые моменты беседы, репетируете свою речь, чтобы она звучала доходчиво и убедительно.

Но знаете ли вы, что у людей, с которыми вам предстоит разговаривать, уже в первые семь секунд общения складывается впечатление о том, насколько вы искренни и можно ли вам доверять. Именно в это время они принимают решение, иметь ли с вами дело и впредь. И все это еще до того, как вы успели произнести свои тщательно отрепетированные слова. Понимаете ли вы, что использование личного пространства, жесты, поза, выражение лица и глаз могут с самого начала свести все ваши усилия к нулю? И самое главное: знаете ли вы, что если ваши слова противоречат языку тела, то люди верят прежде всего тому, что видят, а не тому, что слышат?

Итак, если вы пришли на важную встречу, вооружившись правильными словами, но неправильными жестами, то вам довольно скоро станет понятно, что события развиваются совсем не так, как хотелось бы. Но почему?

Ключевую роль в лидерстве играет умение устанавливать и поддерживать позитивные взаимоотношения. Это тоже хорошо известный факт. Для этого вы лично встречаетесь с главными клиентами, участвуете в корпоратив-

ных вечеринках вместе с персоналом фирмы, приглашаете к себе для личных бесед ведущих работников.

Но знаете ли вы, что умение правильно читать и оценивать язык тела окружающих — это одно из главных качеств, влияющих на установление хороших взаимоотношений? Если вы неправильно истолковываете или игнорируете важные невербальные сигналы, посылаемые коллегами, клиентами или подчиненными, то вряд ли вас удовлетворят установленные с ними отношения. И опять же, вы не в состоянии понять, в чем тут дело, хотя ясно ощущаете: что-то не так.

Именно из-за этого люди обращаются ко мне.

Моя профессия заключается в том, чтобы «подглядывать» за лидерами.

Разумеется, это не следует понимать буквально, но именно так в шутку отозвался о моих услугах один из постоянных клиентов.

Будучи специалистом по межличностному общению и автором одиннадцати книг, посвященных проблемам бизнеса, я часто езжу с докладами и лекциями по всему миру, а также оказываю консультативные услуги менеджерам, руководителям проектов, предпринимателям и руководителям крупных компаний, которые заинтересованы в том, чтобы выстраивать эффективные взаимоотношения с окружающими и оказывать на них влияние.

Итак, я «подглядываю» за лидерами, а говоря точнее, наблюдаю, как они проводят совещания, общаются в неформальной обстановке с подчиненными и коллегами, ведут переговоры с клиентами и деловыми партнерами, устраивают презентации.

ЧЕГО Я ТОЛЬКО НЕ ВИДЕЛА!

В понятие «язык тела» входит умение выбрать нужное время и место для общения, внешний вид, позу, жесты,

тембр голоса, прикосновения, запахи, выражение лица и тип зрительного контакта с собеседником. Недавние исследования в области неврологии и психологии показали, что эффективность лидера во многом зависит от умения пользоваться языком тела. В своей книге я продемонстрирую, как именно этот навык влияет на способность человека вести переговоры, осуществлять реформы, вызывать доверие, излучать харизматичность и развивать дух сотрудничества.

Интерес к невербальным средствам общения пробудился у меня задолго до того, как я начала оказывать консультативные услуги лидерам. Когда я еще только училась на врача-терапевта, мне прививали умение обращать пристальное внимание на невербальные сигналы пациентов. Постепенно я начала понимать, что эти признаки зачастую не только не совпадают со словами людей, но и часто противоречат им. Спокойный и уверенный в себе человек заходил в мой кабинет совсем не так, как озабоченный и встревоженный. У них были совершенно разные позы и жесты. И очень часто язык тела говорил мне совсем не то, что я слышала. Я научилась доверять этим подсознательным посланиям больше, чем словам. Вскоре умение расшифровывать язык тела стало моей второй натурой. Я начала использовать полученную информацию для того, чтобы помогать людям в укреплении личной мотивации и достижении позитивных изменений в жизни.

Начав консультировать лидеров, я была просто поражена тем, что многие бизнесмены не имеют ни малейшего понятия о невербальной коммуникации. За последние двадцать лет я не раз поражалась тем, какое влияние язык тела оказывает на результаты деятельности лидеров. Мне не понаслышке известно, что невербальные сигналы могут стать причиной как успеха, так и провала. Я своими глазами наблюдала факты, насколько безграмотны многие лидеры в данных вопросах. Эти люди совершенно не

осознавали, как язык их тела влияет на окружающих, и не умели воспринимать невербальные сигналы, посылаемые клиентами или коллегами в связанных с бизнесом ситуациях. Человеческий мозг запрограммирован на то, чтобы читать эти сигналы и реагировать на них, но большинство лидеров даже не представляют себе, как протекает данный процесс, поэтому не способны извлечь из него пользу.

ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ПЕРЕМЕН

Сегодня настало самое благоприятное время для ликвидации невербальной безграмотности. Более подходящего момента вы не найдете. Мы наблюдаем совпадение трех факторов, которые заставляют каждого лидера включить освоение навыков невербального общения в свою повестку дня:

- революция в сфере видеотехнологий;
- успехи научных исследований, доказывающих непосредственную связь между языком тела и результатами деятельности лидеров;
- растущее значение межкультурной коммуникации в многонациональных коллективах.

Революционные технологии

Улыбнитесь — вас снимают! Вам уже никуда не скрыться от достижений технической революции, будь то YouTube или камеры мобильных телефонов. Мы только начинаем осознавать, какое влияние эта революция оказывает на мировой бизнес.

Оборудование для организации видеоконференций TelePresence, производимое компанией «Cisco Systems», — это лишь один из примеров суперсовременной продукции, оказывающей существенную помощь в работе. Новое поколение систем связи, видеокамер высокого разрешения

и аудиоаппаратуры позволяет людям, находящимся на огромном расстоянии друг от друга, общаться в режиме реального времени, словно они сидят за одним столом.

Технические достижения будут продолжать оказывать колоссальное влияние на способы взаимодействия предприятий, общения их сотрудников и потребителей. Люди все чаще будут не просто обмениваться данными и слышать голос собеседников, но и видеть их на экранах. В будущем участие в видеоконференциях с использованием систем, подобных TelePresence, станет таким же обычным делом, как в настоящее время звонок по телефону.

Наука, лидерство и язык тела

Исследование, проведенное лабораторией средств связи Массачусетского технологического института, показало, что даже едва заметные невербальные сигналы могут дать полное представление о том, какие процессы на самом деле происходят в ходе делового общения. Например, положительный или отрицательный исход переговоров во многом зависит от факторов, воспринимаемых на подсознательном уровне: насколько ваша поза отвечает позе собеседника, в какой степени человек проявляет в ходе разговора физическую активность, каким тоном делаются высказывания и т. д. С помощью прибора (так называемого социометра), регистрирующего и анализирующего социальные сигналы, которыми стороны, сами того не подозревая, обмениваются в ходе беседы, ученые, даже не зная, о чем идет речь, могут всего за первые две минуты предсказать, чем закончатся переговоры, презентация бизнес-плана или собеседование по поводу устройства на работу.

Но ничто не внесло такого огромного вклада в науку о невербальном общении, как функциональная магнитно-резонансная томография (ФМРТ). Используя этот ме-

тод, можно с помощью радиоволн и сильного магнитного поля получить четкие детальные изображения внутренних органов и тканей человека. ФМРТ используется, в частности, для выявления областей головного мозга, где отмечается особо интенсивное кровообращение, происходят химические изменения или резко увеличивается потребление кислорода.

ФМРТ позволила нам лучше понять принципы функционирования мозга и, в частности, разобраться, что происходит при невербальной коммуникации. Взять хотя бы одно из исследований, в ходе которого удалось понять, почему мы симпатизируем людям, обращающимся к нам с улыбкой, и почему мы их лучше запоминаем. С помощью ФМРТ ученым удалось доказать, что орбитофронтальная кора мозга («центр поощрения») проявляет повышенную активность, когда человек знакомится с улыбающимися людьми и впоследствии вспоминает их имена.

Многонациональные коллективы

Для языка тела характерно то, что мы, как правило, не осознаем своей реакции на него. Мы можем составить о человеке отрицательное мнение только из-за того, что он сутулится, не смотрит нам в глаза (или, наоборот, смотрит чересчур пристально) или слишком близко стоит во время разговора. Ввиду того что подобные суждения возникают у нас на подсознательном уровне, мы не можем профильтровать их с помощью логики. Особенно ярко эта проблема проявляется, когда мы имеем дело с представителями других культур.

К данной теме мы еще вернемся, а пока достаточно лишь запомнить, что успехи лидеров все больше начинают зависеть от их способности добиваться результатов в многонациональных командах. И дело даже не в том, что по работе вам приходится все чаще общаться с иностранцами, а в

том, что состав вашего трудового коллектива с каждым днем становится все более разнородным в этническом и культурном плане. Хорошее понимание сходств и различий в языке тела у представителей различных культур становится ключевым элементом успеха.

КРАТКИЙ ОБЗОР СОДЕРЖАНИЯ

Скорее всего, вы выбрали эту книгу, поскольку понимаете (или догадываетесь), что невербальная коммуникация может пойти вам на пользу как лидеру. Эта книга адресована именно лидерам, чем она и отличается от остальных работ, посвященных языку тела. В ней описываются ситуации, которые непосредственно связаны с лидерством и с которыми вы сталкиваетесь каждый день, а также предлагаются практические советы, которые помогут вам наладить более эффективное общение с окружающими и проявить свои лидерские качества.

Стратегия лидерства излагается в прикладном виде. В книге вам будут постоянно встречаться примеры из реальной жизни и эффективные рекомендации по использованию языка тела в самых различных ситуациях, а также ссылки на последние научные исследования, подтверждающие эти рекомендации. Ниже я привожу краткий обзор содержания книги.

В главе 1 в общих чертах описывается, насколько важно лидеру владеть языком тела. В частности, я рассказываю о том, как у людей складывается первое впечатление о вас, перечисляю невербальные сигналы, которые имеют первостепенное значение для лидера, указываю на ошибки при чтении невербальных сигналов и объясняю, почему надо обращать внимание в первую очередь на глаза собеседника.

Следующие три главы подчеркивают важность языка тела в ключевых аспектах лидерства и помогают вам

оттачивать навыки его использования. В каждой главе говорится о том, что люди хотят сказать вам с помощью своих невербальных сигналов. Здесь же предлагаются стратегии по совершенствованию собственного языка тела для достижения максимального эффекта.

Глава 2 рассказывает о необходимости владения языком тела в ходе переговоров. Здесь предлагаются советы, касающиеся улавливания невербальной реакции ваших собеседников и создания спокойной, доверительной обстановки. Вы узнаете о том, как создать положительное впечатление о себе в первые семь секунд процесса общения, как обеспечить сильную позицию в ходе беседы и какие невербальные сигналы свидетельствуют об искренности или, наоборот, неискренности собеседника. В главе 3 говорится о том, каким образом можно использовать язык тела, чтобы свести к минимуму сопротивление коллектива и добиться его согласия на проведение реформ. Здесь приводятся рекомендации относительно того, как официально объявить подчиненным о предстоящих переменах с учетом эмоциональных аспектов (эмоциональное заражение, подавление эмоций, бьющие через край эмоции), и объяснение того, почему человеку так трудно скрыть свои чувства. Помимо этого, я постараюсь ответить на интересующий многих вопрос, можно ли имитировать харизму. Глава 4 рассматривает такие аспекты языка тела, как признание человека «своим» и создание у него мотивации. В ней подчеркивается важность зрительного контакта и описывается прием зеркального отражения, который позволяет каждому члену коллектива ощущать свою значимость. Я также объясняю, какое значение имеют паралингвистические компоненты речи (тон и тембр голоса), место, на котором вы сидите за столом во время совещаний, и обстановка кабинета, которая многое может рассказать о характере его владельца. Из главы 5 вы узнаете, что говорит наука о языке тела в эпоху цифровых

технологий, изучите особенности невербальной коммуникации в виртуальной среде и преимущества бесед с глазу на глаз, а также поймете, почему в ходе проведения видеоконференций по сравнению с личным общением возрастает влияние невербальных сигналов.

Глава 6 посвящена половым различиям в сфере невербального общения. В ней рассказывается о том, как эти различия влияют на проявление лидерских качеств у мужчин и женщин. Вы также узнаете о сильных и слабых сторонах языка тела, свойственных лидерам мужского и женского пола, и о том, как им наладить между собой более эффективное общение.

В главе 7 выясняется, какие невербальные сигналы носят универсальный характер, а какие определяются культурной средой. Вы узнаете, почему язык тела, приемлемый в одной культуре, может оказаться неэффективным и даже оскорбительным в другой. В данной книге делается первая попытка познакомить читателя с тем, как оценивают эту проблему профессионалы в сфере невербального общения, живущие в самых разных частях мира, и глава 8 полностью посвящена их наблюдениям в этой области. В ней двенадцать специалистов из разных стран делятся своими советами в плане межнационального делового сотрудничества.

В главе 9 говорится об убеждениях и ожиданиях нового поколения тружеников, последних достижениях коммуникационных технологий, о новой модели лидерства и о том, почему сочетание всех этих факторов еще больше усиливает роль языка тела в деятельности лидеров.

ОТ ХОРОШЕГО – К ВЫДАЮЩЕМУСЯ

Время от времени меня просят оказать консультативные услуги какому-нибудь руководителю, который слабо справляется со своими обязанностями, но значительно

чаще мне приходится иметь дело с лидерами, которые уже сумели на деле доказать свое право на это звание. Мне очень нравится работать с умными и талантливыми профессионалами, обладающими высокой мотивацией, и наблюдать, как они с моей помощью добиваются еще более значимых результатов.

При правильном использовании язык тела может стать вашим ключом к успеху. Он поможет вам устанавливать хорошие деловые отношения, влиять на людей, повышать производительность их труда, создавать команды единомышленников и успешно сотрудничать с представителями различных культур. Многие выдающиеся лидеры уже овладели этим секретным оружием и с успехом используют его. Теперь это сможете сделать и вы.