

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. Влияние на кончиках пальцев	13
Глава 2. Парадигма комфорта и дискомфорта: фундамент невербального интеллекта	33
Глава 3. Язык тела	51
Глава 4. Сила поведения	111
Глава 5. Сила внешности	137
Глава 6. Взгляд со стороны: управление имиджем своей организации	167
Глава 7. Ситуационные невербальные сигналы: самые результативные стратегии	207
Глава 8. Невербальные признаки эмоционального состояния	245
Глава 9. Как распознать обман?	267
Послесловие	281
Выражение признательности	285

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вы бы хотели знать мысли, чувства и намерения других людей? Хотели бы без подсказки определять, что беспокоит человека, чем он недоволен? Хотели бы, пользуясь этой информацией, своевременно проявлять уверенность в себе или сопереживание и тем самым вызывать о себе благоприятное впечатление?

Все, что я перечислил выше, — это и есть способность по-настоящему понимать людей. В деловом мире сочетание уверенности в себе со способностью сопереживать и умением «читать» чужие мысли наделяет человека непревзойденными преимуществами.

К счастью, мы с рождения обладаем уникальной, но, увы, редко используемой способностью к пониманию и преобразованию окружающего мира, а также потенциалом к значительным достижениям. Данная книга расскажет вам о том, как пользоваться этой способностью — безмолвной, но влиятельной силой невербального интеллекта.

Люди постоянно общаются между собой на невербальном уровне. Наши телодвижения, выражение лица, манера речи, эмоции, стиль одежды, увлечения, привязанности, осознанные и подсознательные поступки и убеждения, даже обстановка вокруг нас — все это беспрестанно посылает невербальные сигналы.

Невербальный интеллект позволяет нам легко и осознанно интерпретировать и использовать этот универ-

сальный язык. Если провести современную аналогию, то невербальный интеллект — это как компьютерная программа: потенциал ее огромен, но мы пользуемся лишь незначительной долей приложений, не подозревая о наличии множества иных возможностей, которые помогли бы нам эффективнее взаимодействовать друг с другом и достигать своих целей. Кроме того, как и любую компьютерную программу, невербальный интеллект нужно активировать, использовать и время от времени модернизировать. В данной книге я расскажу вам о том, как освоить все средства невербальной коммуникации, чтобы с их помощью довести до совершенства деловые навыки и личностные качества.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УСПЕХА

Каждый из нас сталкивался с неконструктивными деловыми ситуациями, вызывающими недовольство или раздражение. О своих чувствах в таких ситуациях мы знаем, а вот роль неумелого использования невербальных средств коммуникации — рукопожатия, отношения к новому клиенту, скорости речи, высокомерия и даже удобства официального сайта компании для новых пользователей — в возникновении проблемы мы осознаем в гораздо меньшей степени. Я расскажу вам о том, как мгновенная оценка невербальных сигналов может способствовать (или препятствовать) успеху в делах. Вы научитесь использовать эту оценку для получения максимально точной информации о другом человеке: насколько он расположен к сотрудничеству, лоялен или бескомпромиссен, заслуживает ли вашего внимания.

Вы узнаете, как пользоваться невербальными средствами коммуникации для укрепления своих позиций в организации и увеличения своих шансов на повышение.

Каждый день дает нам массу возможностей улучшить (или ухудшить) свое положение. Вы научитесь «читать» клиентов, коллег и начальников, распознавать признаки благоприятного стечения обстоятельств и зарождающихся проблем. Я расскажу вам о том, как пользоваться невербальным интеллектом для управления людьми и создания обстановки, способствующей достижению успеха и привлекающей самых достойных, самых талантливых специалистов. Вы овладеете искусством производить благоприятное впечатление, чтобы закрепить свой успех на нынешнем месте работы или заложить надежные основы для него на новом. Вы также узнаете о том, как невербальные средства общения влияют на имидж целой организации в глазах общественности и как его правильно создавать.

КАК Я УЗНАЛ О НЕВЕРБАЛЬНЫХ СРЕДСТВАХ ОБЩЕНИЯ

С возможностями невербального интеллекта я познакомился еще в детстве, когда наша семья перебралась с Кубы в США. Тогда я был восьмилетним мальчишкой, ни слова не знавшим по-английски. Мне пришлось с ходу погрузиться в новую языковую среду, заводить новых друзей и разбираться во всем, что происходило вокруг. Чтобы хоть что-то понять, оставалось лишь наблюдать за мимикой и телодвижениями окружающих людей, угадывая их мысли и намерения.

То, что сначала было способом выживания, впоследствии превратилось в профессию и предмет многолетних исследований. В школе ФБР я научился быстро и точно оценивать значение человеческого поведения, чтобы своевременно предпринимать необходимые действия. Иногда это даже спасало жизнь мне и моим коллегам. После овладения практическими навыками

пришлось осваивать теорию — ведь под субъективные оценки нужно было подводить научную основу, чтобы во время судебного рассмотрения не выглядеть голословным. Теперь я хочу поделиться своими знаниями и опытом с вами.

ИСТИННЫЙ ДИАПАЗОН НЕВЕРБАЛЬНЫХ СРЕДСТВ

Невербальные сигналы — понятие гораздо более емкое, чем давно ставшие привычными стереотипы: скрещенные руки — признак напряженности; скошенный влево взгляд — признак лжи и т. д. На самом деле эти стереотипы не только ошибочны, но и свидетельствуют об ограниченности представлений об истинном диапазоне невербальных средств.

Во всех сферах жизни мы встречаем образы, символы, жесты и поступки, передающие какие-то идеи, мысли, сообщения и эмоции невербальным путем. Мы используем эти приемы также для того, чтобы привлечь к себе внимание, подчеркнуть значимость своих переживаний, усилить воздействие своих слов и выразить то, что невозможно описать языковыми средствами.

Даже языковое общение имеет невербальный компонент: тембр, тональность, модуляция, громкость голоса, длина фраз важны не менее самих слов, равно как паузы и молчание.

В деловом мире в арсенал невербальных средств общения входят такие вещи, как обстановка, в которой проходит встреча, фасад офисного здания, его архитектура, элементы украшения и освещение. Определенный посыл несут также присутствующие в оформлении цвета, а вместе с ними и такие, казалось бы, незначительные детали, как расположение стола секретаря в приемной и даже то, стоит или сидит охранник. Из всего этого посетитель делает для себя какие-то выводы.

В плане межличностного общения телодвижения, мимика и одежда передают о нас определенную информацию. Но важны и другие детали: ухоженность, наличие или отсутствие татуировок и пирсинга, то, как (и даже где) мы сидим или стоим. В зависимости от вышеперечисленных сигналов нас будут по-разному воспринимать, по-разному интерпретировать наши мысли, чувства и намерения.

Даже такая элементарная мелочь, как привычка носить рюкзак вместо портфеля, может многое рассказать о человеке.

Цвета, выбранные для оформления презентации в PowerPoint, скорость работы и дизайн нашего сайта в интернете, дресс-код компании, практика «свободной пятницы», декоративный значок на лацкане пиджака, порядок на столе и даже время прихода на работу — каждая из этих деталей что-то рассказывает окружающим о вас и вашей организации.

Неосозаемые атрибуты, такие как настроение, степень подготовленности, сдержанность, внимательность, стиль управления, — это тоже невербальные средства коммуникации. Они серьезно влияют на ваш имидж, особенно если вы занимаете руководящую должность.

Достаточно взглянуть на выдающихся деятелей бизнеса и политики, чтобы увидеть пример мастерского владения арсеналом невербальных средств. Восхищаясь уверенностью, харизматичностью, пронизательностью, чуткостью, организаторскими способностями этих людей, мы часто говорим именно о невербальных сигналах. Лучшие компании мира также осознают и успешно используют возможности этих сигналов: тогда в связи с их названиями говорят об имидже, брендинге, эффекте ореола, преданности бренду или продукту, уровне сервиса, реактивности и влиянии.

ОТ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОГО — К ВЫДАЮЩЕМУСЯ

Я наблюдал, изучал и каждый раз с неизменным восхищением осознавал, насколько безошибочно невербальные сигналы передают сущность человека. Я не раз был свидетелем неудач в жизни хороших людей, упускавших из виду невербальные сигналы, от которых зависели их успех, благополучие или безопасность.

Будучи агентом ФБР и консультантом, играя главные роли в событиях местного значения и второстепенные — в широкомасштабных операциях, я видел немало подобных драм, когда люди чудом выживали или погибали, обретали многое или теряли все, добивались грандиозного успеха или терпели сокрушительное поражение.

Проводя свои исследования не в лаборатории, а в реальных жизненных ситуациях, где ставки порой были очень высоки, я смог проанализировать и систематизировать человеческие поступки, совершаемые как во имя добра, так и во имя зла; как ради успеха, так и ради поражения; приведшие как к посредственным достижениям, так и к величию.

После увольнения из ФБР я снова удивился всеобщности невербальных средств общения и их парадоксальности — на этот раз в гражданской жизни. Невербальные средства скрываются в очевидном. Они поразительно усиливают действие наших слов и поступков, но вместе с тем едва поддаются определению и объяснению. Этот язык универсален для всего человечества, однако в большинстве случаев его роль остается незамеченной. Понимают его все, а используют лишь единицы наиболее успешных из нас. Он позволяет одержать ощутимую победу с помощью неосязаемого оружия. Невербальные средства неуловимы, как взмах рес-

ницами, и в то же время способны менять отношения, потому что значат больше слов.

При правильном использовании невербальные сигналы могут невидимой нитью связать наши действия, слова, мысли и стремления в единое целое и привлечь необходимое внимание и поддержку со стороны окружающих. С их помощью укрепляются взаимное доверие и уважение, формируются ощущение комфорта и наилучшая обстановка для максимальной продуктивности. Они скорее объединяют, чем разделяют, скорее связывают, чем отталкивают, вызывая в каждом из нас все лучшее. Вот почему невербальный интеллект относится к обязательным условиям успеха в бизнесе.

ДЖО НАВАРРО

ВЛИЯНИЕ НА КОНЧИКАХ ПАЛЬЦЕВ

Вы договорились о встрече с двумя финансовыми консультантами, одному из которых хотели бы поручить управление своими инвестициями. Подъехав к офису первого, вы видите разросшиеся кусты возле крыльца и захватанное стекло входной двери-вертушки.

Охранник протягивает вам журнал регистрации посетителей, и дальнейшие события развиваются по многократно пройденному сценарию: записываешься, показываешь документы, охранник звонит в приемную, после чего молча указывает в сторону лифтов.

Наверху в приемной секретарь деловито принимает звонки и направляет их в нужные отделы. В перерыве между звонками вы торопливо называете свое имя и цель визита. Она указывает на кресло, вы садитесь ждать, выбрав один из журналов, сваленных в кучу на журнальном столике.

Проходит десять минут, и вы уже готовы поинтересоваться у секретаря местонахождением туалета, как появляется ваш потенциальный консультант. Закатанные рукава рубашки и расслабленный галстук свидетельствуют о том, что утро выдалось напряженным. После короткого рукопожатия он ведет вас к себе в кабинет.

Тут же звонит телефон. Он хватается трубку и жестом указывает вам на кресло. Вы присаживаетесь и стараетесь не прислушиваться к разговору. Наконец консультант прощается с собеседником и переключает все внимание на вас.

Затем вы едете на вторую встречу. Окна офиса сияют безупречной чистотой. На стенах свежая краска. Газон — травинка к травинке.

Охранник приятно удивляет заявлением о том, что вас уже ждут: ваше имя внесено в список посетителей. Вы показываете документы и направляетесь к лифту.

В приемной секретарь разговаривает по телефону. Увидев вас, она прощается с собеседником и обращается к вам: «Доброе утро. Чем я могу вам помочь?»

Вы называете свое имя и цель визита. Она предлагает вам присесть, а сама тем временем сообщает консультанту о вашем приходе. Вы садитесь и берете с журнального столика один из рекламных буклетов компании.

Менее чем через пять минут из кабинета выходит консультант, на ходу застегивая пиджак. Он приветствует вас дружелюбной улыбкой и крепким рукопожатием, и вы вместе идете по коридору в его кабинет.

В кабинете стоит несколько разных стульев, и собеседник предлагает вам выбрать любой на свой вкус. Вы с удивлением замечаете, что для вас уже приготовлен ваш любимый напиток. И тут вы вспоминаете: секретарь звонила, чтобы подтвердить встречу, и спрашивала, что вы будете пить. Вы садитесь за стол и приступаете к разговору.

Теперь ответьте на вопрос: при прочих равных условиях кому из этих людей вы доверили бы свои деньги? Думаю, ответ очевиден.

Но обратили ли вы внимание на тот факт, что практически все важные детали в описанных выше ситуациях — невербальные?

- Внешний вид офиса.
- Вежливость и профессионализм охранника.
- То, разговаривают с вами или объясняются жестами.
- То, сколько внимания уделяет вам секретарь (сколько времени она на вас тратит, смотрит ли на вас во время разговора, как она с вами здоровается).
- Качество литературы, предлагаемой для чтения во время ожидания.
- Время ожидания.
- Опрятность человека, к которому вы пришли.
- То, как он к вам подошел, как пожал руку.
- То, идет он к своему кабинету рядом с вами или впереди.
- То, заботится ли он о вашем комфорте (удобный стул, напитки и т. д.).
- То, кому отдается предпочтение — вам или телефонному собеседнику.

Подобные вещи могут показаться мелочью, внешним лоском. Но вспомните какую-нибудь компанию или человека, от услуг которых вам однажды захотелось отказаться. Как правило, именно накопленные мелочи — пару раз не перезвонил, пару раз не ответил на электронные письма, регулярно опаздывал, все время куда-то торопился, вызывал ощущение несобранности, уделял больше внимания другим клиентам — разрушают доверие и доброе отношение, на которых базируются деловые связи. Очень часто мы сами не осознаем, насколько неприятными стали взаимоотношения — пока не заканчивается срок действия контракта, не повышаются цены, конкурент не звонит с более привлекательным предложением или очередная оплошность либо дорогостоящая ошибка не становятся последней каплей.

ОЦЕНКА «ТОНКИХ СРЕЗОВ»: МГНОВЕННОЕ РЕШЕНИЕ С СЕРЬЕЗНЫМИ ПОСЛЕДСТВИЯМИ

Человек рождается с пытливым умом, обожающим познавать все новое. Будучи лишенными физических средств защиты (ни панциря, ни когтей, ни острого клюва, ни крыльев, ни клыков, ни умения быстро бегать), мы вынуждены полагаться на свою сообразительность: способность моментально давать оценку сложившемуся положению, решительно действовать на ее основании, учиться на своем опыте и запоминать извлеченные уроки. Наш внутренний радар постоянно работает в режиме приема. Посредством органов чувств мы все время общаемся с окружающим миром, получая непрерывный поток сигналов и ежесекундно их анализируя.

Значительную часть поступающей информации мы воспринимаем и оцениваем на сознательном уровне. Например, заметив привлекательного человека, подходим ближе, чтобы еще раз на него взглянуть. Мы чувствуем запах свежеспеченного шоколадного печенья и испытываем непреодолимое желание его попробовать. Слышим свое имя из уст начальника и идем узнать, что ему нужно. Другие сигналы обрабатываются на уровне подсознания.

Например, мы видим приближающийся автомобиль и отскакиваем в сторону. Когда кто-то стоит слишком близко, непроизвольно отодвигаемся. Мы избегаем тех, чье поведение или внешность кажутся ненормальными. Иными словами, мы постоянно принимаем решение на основании поразительно малого количества информации. Этот процесс и называется оценкой «тонких срезов» переживаемого опыта.

Теория «тонких срезов» начала подтверждаться в 1990-е годы. Эксперименты показывали, что мы способны очень быстро формировать достаточно точные суж-

дения о людях. Зачастую для этого достаточно в течение нескольких секунд смотреть на фотографию. Оказывается, многие наши решения — начиная от выбора друзей и заканчивая финансовыми вложениями — основываются на постоянных подсказках подсознания. Эти подсознательные процессы осуществляются беспрестанно, обходят логическое мышление, протекают незаметно, однако оказывают решающее влияние на наше восприятие. Оценка «тонких срезов» позволяет нам быстро «прочитать» человека, сформировать свое отношение к нему, понять, можно ли ему доверять и какие чувства он испытывает по отношению к нам.

Большая доля информации, на основании которой делаются эти стремительные выводы, носит невербальный характер.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ: ОНИ НЕ ПРЯЧУТСЯ, НО ИХ НИКТО НЕ ВИДИТ

Цель написания данной книги — восполнить недостающие и, пожалуй, самые доступные фрагменты формулы успеха: нашу способность влиять на свое окружение, интерпретировать невербальные сигналы других людей и мгновенно понимать подоплеку их поступков и их намерения.

ПРАВИЛЬНЫЕ ДВИЖЕНИЯ: ЯЗЫК ТЕЛА

К невербальным сигналам относится широкий набор движений и жестов от столь мелких, как трепетание век, до столь величественных, как взмах руки в хореографической композиции, от наклона головы до направления стоп во время разговора. Существует масса расхожих заблуждений по поводу значения конкретных телодвижений, и наука «чтения» другого человека порой

опускается до уровня салонных фокусов. В следующих главах вы узнаете, как проводят оценку невербальных сигналов профессионалы (в частности, как это делал я во время работы в ФБР), а прочитав книгу, будете иметь в своем распоряжении внушительный арсенал средств интерпретации телодвижений окружающих, будь то деловой партнер или кто-то из близких и друзей. Вы также узнаете, что язык тела — это лишь часть мира невербального общения.

ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ: ЯЗЫК ВНЕШНОСТИ

Учитывая одержимость большинства населения своим внешним видом (мы следим за модными тенденциями, покупаем омолаживающие косметические средства, соблюдаем диеты, сплетничаем о чужих пластических операциях, о том, кто лучше всех и хуже всех одет, и т. д.), становится забавным слушать частые утверждения о неважности внешнего, наносного. Однако эта, казалось бы, парадоксальная одержимость становится понятной, как только начинаешь воспринимать внешность как средство невербального общения. Зрительная зона коры головного мозга, в которой обрабатывается вся визуальная информация, огромна. Она не зря стала центральным компонентом мозга: зрение нужно нам для выживания и восприятия прекрасного. Мы замечаем не только парня в обтрепанной одежде, стоящего слишком близко к нашей машине, но и красивую женщину в отделе парфюмерии. Мы постоянно обращаем внимание на внешний вид других людей и на основании увиденного решаем, кто нам симпатичен. Дело доходит до того, что, когда глянцевого журнала или знаменитости расхваливают последние модные новинки, некоторые из нас стремятся моментально испробовать на себе новый образ.

Пристрастие к красивому присуще нам от природы. В любой культуре ценятся эстетичность, здоровье, молодость и симметрия, и объяснить это можно только эволюционной необходимостью. Новейшие исследования показывают, что даже младенцы тянутся к красивому. При виде привлекательного симметричного лица они начинают улыбаться, а под воздействием неосознанного стремления объять как можно больше этой красоты зрачок расширяется (наверное, так произошло и со мной, когда я в 13 лет впервые увидел Энн-Маргарет в «Deauville Hotel» в Майами-Бич: я задохнулся от восхищения, а зрачки, уверен, расширились на всю радужную оболочку).

Точно так же мы по умолчанию признаем господство людей, обладающих выдающимися физическими данными. Вот почему вышибалы в ночных клубах такие огромные. Нас от природы тянет к высоким сородичам, поэтому нашими лидерами обычно становятся люди выше среднего роста.

Финансовая выгода внешности тоже хорошо изучена и даже получила свое название: дивиденд на красоту. Экономисты знают, что привлекательные люди больше зарабатывают, поскольку их охотнее принимают на работу и повышают по службе. Исследователи также обнаружили, что и компания остается в выигрыше: внешне привлекательный персонал обеспечивает больший доход. Дизайнеры давно знают о существовании такого феномена, как дивиденд на красоту, поэтому в рекламе самых популярных косметических средств, да и любых других товаров мы всегда видим красивые лица.

Акцент на внешности может казаться несправедливостью, но с природой не поспоришь. И если вы хотите стать мастером невербальной коммуникации, то должны следить за внешним видом — своим и чужим. Об этом мы поговорим в главе 5.

Петр Великий — великий модник?

Петр I, правивший Российской империей с 1682 по 1725 год, за время своего продолжительного Великого посольства в Западную Европу пришел к выводу, что Россия очень отстала от нее, причем это касалось как культуры, так и мышления. Чутье подсказывало ему, что русских людей нужно изменить не только внутренне, но и внешне. Начал он с бояр, решив сделать их примером для всех остальных. Он приказал государственным мужам сбрить длинные бороды, подстричься (в то время бояре выглядели как нынешние православные священники) и сменить свои длиннополые кафтаны на более прогрессивную одежду, например штаны. Поработав на западноевропейских верфях, он оценил практичность брюк и хотел, чтобы русские мужчины начали работать не с меньшей производительностью. А если кто-то не понимал новой моды, в людных местах столицы были вывешены чучела, обряженные в образцовый наряд, а всех не соответствовавших ему штрафовали. Через какое-то время неповиновение императорскому указу стало слишком дорогим удовольствием. Оно каралось арестом и принудительным бритьем. Исключения не делалось даже для приближенных к трону.

Таким образом, Петр I начал менять менталитет своего народа с изменения его внешнего облика. Когда русские начали воспринимать себя по-другому, они и думать стали иначе. Через пять лет приезжавшие в Россию европейцы поражались кардинальным переменам не только во внешности, но и в мышлении русских людей. Именно этого Петр I и добивался. Он хотел научить Запад уважать Россию и видеть в ней достойного игрока на мировой политической арене. Петр I понимал, что у Запада есть два символа власти: сильный морской флот

и развитые города. Опираясь на новое мышление своих соратников, он направил все силы на создание и того и другого. Он создал сильный флот (сегодня занимающий второе место в мире по величине) и перенес столицу из Москвы в Санкт-Петербург. Город на два столетия стал политическим и культурным центром империи. Всего за одно поколение Россия поднялась из безвестности и превратилась в одно из влиятельнейших государств мира, доказывая тем самым прогрессивное убеждение российского императора Петра Алексеевича Романова в том, что для совершения великих дел человек должен научиться иначе мыслить, а для этого ему необходимо увидеть себя другим — в буквальном смысле слова.



ТЫ МЕНЯ СЛЫШИШЬ? НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ РЕЧИ

Наша манера речи тоже может повлиять на то, как нас воспринимают и понимают. Возможно, вы никогда не задумывались о связи между словом и невербальными сигналами, но, несмотря на это, она существует. Дело не столько в том, что именно мы говорим, сколько в том, как мы это делаем. Компоненты речи — это не только слова, но и неязыковые средства, такие как интонация, порядок слов, громкость, скорость речи, модуляция голоса, ударения, колебания, паузы и даже то, в какие моменты мы говорим, а в какие молчим.

Крикуны и трещотки вызывают к себе отрицательное отношение не из-за того, что говорят, а именно из-за манеры речи. Нам импонируют спокойствие и уверенность человека, который говорит «с чувством, с толком, с расстановкой», однако слишком медленно говорящий собеседник нас раздражает. Это лишь некоторые примеры невербальных компонентов речи; как вы узнае-

те, помимо слов, существуют прочие аспекты процесса коммуникации, способные усилить или ослабить воздействие на человека.

СЕКРЕТ СЕЛЬСКОГО ЮРИСТА

Попробуйте не задумываясь ответить, кто такой Эдвард Эверетт. Не огорчайтесь, если не знаете ответа. Он был ректором Гарвардского университета, чрезвычайным послом США в Великобритании, одним из самых известных в Америке ораторов. За три года до смерти он получил приглашение выступить по весьма важному и торжественному поводу с самой важной речью в его жизни. Это мероприятие проводилось с целью отдать дань уважения моменту глубочайшего страдания и самопожертвования, не имеющему себе равных во всей истории США, и вспомнить о нем в связи со страшной борьбой, в которую тогда оказались втянутыми граждане страны.

Эдвард Эверетт говорил чуть более двух часов. Его речь, вне всяких сомнений, соответствовала всем канонам ораторского искусства. Но, к сожалению, мало кто запомнил хотя бы слово из его речи.

Когда Эверетт закончил, слушателям представили следующего оратора, и его слова мы помним до сих пор. Он говорил не более трех минут и свел суть сложнейшей темы всего до 272 слов, до десяти коротких предложений. Выступление его завершилось так быстро, что фотографы даже не успели подготовить аппаратуру, поэтому наглядных свидетельств той памятной речи не осталось. Но слова оратора живут и звучат в наших сердцах. Он начал с самого неожиданного и невероятного вступления, которое моментально заставило слушателей задуматься: «Восемь десятков и семь лет минуло с того дня...»

Эти 272 слова, а не предыдущая двухчасовая речь, нашли отклик в умах слушателей. «Геттисбергское послание» Линкольна в честь открытия национального военного кладбища знают во всем мире благодаря его простоте и умению оратора подобрать самые точные слова для описания той цены, которую американский народ заплатил за победу демократии. Это была блестящая речь, рожденная отточенным умом юриста, знающего, как повлиять на судей и присяжных или, в данном случае, внимательных слушателей и обеспокоенных сограждан.

Линкольн прекрасно понимал, что больше не всегда значит лучше, что люди ценят простоту, что краткость может усилить воздействие сказанного и оно будет долго отзываться эхом в наших мыслях.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ СЛУШАЮЩЕГО

Для понимания собеседника очень важно уметь сопереживать и внимательно слушать. Китайский иероглиф для слова «слушать» состоит из нескольких компонентов: для его написания используются элементы со значением «ухо», «глаза», «сердце» и «безраздельное внимание». Слушать и слушать внимательно — это далеко не одно и то же.

Вспомните кого-нибудь, кому вы можете довериться. Наверняка этот человек умеет слушать и сопереживать. Ученые уже доказали, что врачам, которые внимательно слушают пациента и стараются его успокоить (например, легкими прикосновениями), гораздо реже предъявляют иски. Биржевые маклеры, умеющие внимательно слушать своих клиентов, обычно получают меньше выговоров, когда падают цены на акции или рынок «быков» вдруг превращается в рынок «медведей». Руководитель, проявивший чуткость к подчиненному, обратившемуся

к нему с личной или рабочей проблемой, способен завоевать лояльность одним своим вниманием, даже если ничем не может помочь.

ДЕЛАЙ КАК Я

Раз уж мы заговорили об умении внимательно слушать, стоит вспомнить о технике словесного зеркального отражения. Термин принадлежит известному психологу и автору научных работ Карлу Роджерсу (1902–1987). Вербальное зеркальное отражение — это простой, но весьма эффективный терапевтический прием, позволяющий быстро наладить контакт с человеком. Если во времена моей работы в ФБР мне нужно было получить от кого-то важную информацию, этот метод был просто незаменим.

Роджерс рекомендовал увязывать любой опрос с психическими особенностями опрашиваемого, тем самым устанавливая более продуктивные отношения между врачом и пациентом. Он сначала внимательно слушал своих пациентов, а затем повторял их слова в собственных репликах. Например, если пациент говорил «жилье», Роджерс зеркально отражал его, тоже используя слово «жилье», а не «дом» или «квартира». Если пациент предпочитал употреблять слово «ребенок», Роджерс тоже говорил «ребенок», а не «сын» или «дочь». Вербальное зеркальное отражение может эффективно использоваться в тех отраслях, где ключевую роль играет установление межличностных контактов, например в медицине, психотерапии, торговле, финансовых услугах, в сфере управления.

К сожалению, большинство людей сосредоточены на себе и в общении ориентируются исключительно на собственные лингвистические предпочтения. Чтобы добиться максимальной отдачи от процесса взаимодей-

ствия, говорите на языке собеседника. Тем самым вы словно отражаете его мысли и успокаиваете его, завоевываете его доверие. Вы настраиваетесь с ним на одну волну.

Я разменял шестой десяток, и в моем детстве было принято говорить «проблемы», а не «вопросы». Когда меня спрашивают: «Какие-то вопросы?» — я не знаю, как реагировать. Для меня привычнее другая формулировка: «Какие-то проблемы?» Слово «вопросы» не цепляет меня, как, наверное, и большую часть моего поколения.

Я часто вижу примеры неумения зеркально отражать языковые предпочтения на семинарах для предпринимателей. Многие из них уверены, что клиенты понимают или используют тот же профессиональный сленг, что и они. А ведь это совсем необязательно. Вы должны внимательно слушать. Если клиент спрашивает: «Сколько это стоит?» — не надо говорить ему о «пунктах» курса. Вы, конечно, сообщаете ему какую-то информацию, но лично ему она не нужна, потому бесполезна. Если клиента «пугает экономическая ситуация», покажите, что понимаете его чувства. Не нужно твердить: «Я вижу, что вы обеспокоены». Но он же явно дал понять, что напуган, а не просто обеспокоен! Когда вы повторяете слова собеседника (то есть сосредоточены на нем, а не на себе), можно говорить об истинном сопереживании. Собеседник на подсознательном уровне чувствует понимание и становится более откровенным.

О том, как важно найти общий язык, я узнал еще в самом начале работы в ФБР, когда мне довелось иметь дело с преступником, объявленным в федеральный розыск. Когда я арестовал его под Кингманом в штате Аризона, он начал рассказывать о своей нелегкой жизни. Пока мы ехали в ближайшее отделение полиции, я успел использовать в своей речи все его специфические

словечки: «неловко», «стыдно», «озабочен», «добрый христианин». Я сказал, что понимаю, как ему неловко, как стыдно оказаться арестованным, как он озабочен реакцией матери — ведь он добрый христианин. В итоге за короткий путь до Финикса мне удалось вызвать его на откровенность. Он рассказал кое-какие детали, которые не были известны предыдущим следователям, в частности имена других жертв. Он признался не потому, что я такой умный, а потому, что я знал об эффективности зеркального отражения.

Поэтому слушайте своих клиентов, пациентов и деловых партнеров, вычленяйте из их речи любимые слова и используйте их себе на пользу. Тот же прием можно применять и в общении с близкими людьми. Они сразу же решат, что вы стали более чутким и внимательным слушателем.

ВЫРАЗИТЕЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Подумайте о своих коллегах. У кого постоянный беспорядок в кабинете? Кто хронически опаздывает на работу? Кто зря теряет время на совещаниях? Кто все время читает и строчит СМС, пока остальные разговаривают? Кто регулярно игнорирует ваши просьбы найти время для обсуждения какого-нибудь важного вопроса? Кто все время ленится, ищет отговорки и оправдания своему бездействию? Кто тратит большую часть рабочего времени на общение с коллегами (один из моих подчиненных, уставший от этих вечных болтунов, назвал их ворами кислорода)?

В вашем коллективе наверняка имеются такие люди. На них безошибочно укажет любой из ваших коллег. Похоже, что о своих «грехах» не подозревают только они сами. Они даже не догадываются, до какой степени их поведение негативно отражается на их репутации. Пусть

они хорошие специалисты в своем деле, но на сегодняшнем рынке труда полно отличных специалистов, которые при всем своем профессионализме еще и поддерживают порядок в кабинете, вовремя приходят на работу, готовятся к совещаниям, уважают своих коллег и честно отрабатывают свою зарплату. Правильные невербальные сигналы тесно связаны с этикетом — ведь и одно и другое имеет отношение к поступкам, создающим комфортную обстановку и способствующим достижению желаемого результата. Аккуратность, пунктуальность, внимательность, трудолюбие — это лишь некоторые из множества невербальных поведенческих сигналов, производящих неизгладимое впечатление в деловой среде.

Подведем итог: окружающие наблюдают за вами, а их отношение к вам формируется на основании ваших поступков. А в деловой среде люди замечают все: во сколько вы приходите на работу и/или на встречу, сколько времени тратите на телефонное общение по личным вопросам, как часто берете больничный, насколько качественно выполняете свои служебные обязанности, заискиваете ли вы перед начальством, как подходите к работе. Если вы думаете, что никто ничего не видит, то глубоко заблуждаетесь. Каждый ваш неблагоприятный поступок оставляет у кого-то неприятный осадок, и отрицательное впечатление может сыграть против вас и вашего работодателя.

Мало того что ваши поступки не останутся незамеченными для коллег, начальства и подчиненных, люди со стороны тоже будут обращать внимание на ваше поведение и действия вашего персонала. Например, медицинские учреждения теперь обязаны проводить опрос пациентов при выписке. Из 21 вопроса, включенного в анкету, две трети имеют прямое отношение к невербальным средствам общения. Например, отнесся ли врач к вашим жалобам с должным вниманием? Прислушивал-

ся ли персонал к вашим просьбам и насколько быстро на них реагировал? И далее в том же духе. Позже я расскажу, как с помощью невербальных инструментов, позволяющих наладить контакт и произвести благоприятное впечатление, вы сможете подняться на голову выше конкурентов. Сегодня ключевую роль играет умение выгодно себя преподнести, особенно в условиях господства интернета.

Когда студенты начали составлять рейтинги преподавателей с помощью электронного голосования, это было еще забавно; но сегодня какой-нибудь пользователь интернета, оставив негативный отзыв на сайтах и форумах с высокой посещаемостью, может разрушить репутацию целой компании. Способность низкого рейтинга существенно уменьшить объем продаж — одна из причин, по которой «Amazon» так активно борется за высокий уровень сервиса.

МИР ЗА ПОРОГОМ: НЕВЕРБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕШНЕЙ ОБСТАНОВКИ

Почему мы предпочитаем один банк другому, хотя процентная ставка по кредиту везде одинакова? Выбор, конечно, зависит от набора предлагаемых услуг, но также от других факторов, таких как внешний вид здания, реклама, имидж, репутация, отношение к клиенту. Все это невербальные сигналы. Самые успешные организации прекрасно знают о безмолвном влиянии эстетики — от оформления холла до мебелировки директорского кабинета. В оформлении фасада отеля «Caesar's Palace» в Лас-Вегасе использовано целых 18 оттенков белого цвета, причем здание постоянно перекрашивают. Для чего? Дело в том, что внешняя привлекательность обеспечивает высокую заселенность; в конце концов, город не испытывает недостатка в гостиницах.

Вид с улицы не только отражается на прибылях, он воздействует на наше поведение. Ученые недавно доказали так называемую теорию разбитых окон: обстановка заброшенности и запустения в жилом районе приводит к тому, что там учащаются случаи преступлений и вандализма. После того как в ранее считавшемся благополучным районе стены одного дома были разрисованы краской из баллончика и съехали все жильцы, ученые отметили значительный рост уровня ограблений и краж со взломом. Вывод исследователей подтвердил то, что давно знала полиция: когда люди ведут себя так, словно им все равно, преступники решают, что им все позволено.

Когда начинаешь рассматривать свое рабочее место через призму невербальных средств коммуникации, как мы будем делать это в главах 6 и 7, начинаешь понимать истинное значение каждой мелочи.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ХАРАКТЕРА

Скромность, самообладание, уверенность в себе, высокомерие, грубость, робость... Многие люди не понимают, что основные черты характера мы чаще всего проявляем именно в невербальных сигналах. Какая первая ассоциация возникает с именем Махатмы Ганди? Это образ — невербальный — человека в простой набедренной повязке. Скромный худощавый человек своим аскетизмом, пассивным сопротивлением и смирением победил могущественную Великобританию и избавил Индию от ее колониального господства. Никаких темно-синих пиджаков, никаких влиятельных связей, никаких частных самолетов, лимузинов и прочего антуража.

Я советую молодым предпринимателям, которые хотят добиться успеха, научиться смирению. Высокомерие

как умные, образованные люди могли так явно и так постыдно ошибиться.

Когда вся нация затягивала пояса на пороге величайшего финансового кризиса со времен Великой депрессии, эти люди, похоже, даже не осознавали последствий своего поведения. Директора «большой тройки» не только приехали без продуманного антикризисного плана (они просто хотели получить оборотный капитал), но еще и появились таким образом, что не нашли поддержки ни среди политиков, ни среди простых граждан. Это был пример небрежного отношения к своему имиджу ценой в миллиарды долларов, который еще многие годы будет изучаться в студенческих аудиториях как образец того, чего ни в коем случае нельзя делать предпринимателю.



ЧЕМ ВЫШЕ СТАВКИ, ТЕМ ВАЖНЕЕ НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

В течение избирательной кампании 2008 года меня несколько раз приглашали в студию утренней передачи «The Early Show» на канале CBS, чтобы дать оценку невербальному поведению кандидатов в президенты во время их выступлений в Национальном собрании и на теледебатах. Больше всего меня поразило тот факт, что после окончания дебатов никто не помнил, о чем говорили кандидаты. Зато мы хорошо помним, кто демонстрировал самообладание, кто выглядел опытным, кто подмигивал как студент-заводи́ла, кто казался знающим, кто был похож на настоящего президента. В памяти остаются преимущественно невербальные сигналы. Каждые четыре года нам напоминают о силе невербальной коммуникации: люди, борющиеся за пост главы государства, отчасти запоминаются своими высказыва-

ниями, но в большей степени они запоминаются своими действиями на национальном уровне, по которым можно будет судить об их поступках на мировой арене.

* * *

Невербальные средства коммуникации присутствуют во всех жизненных сферах. На их основании складывается общее впечатление о человеке. Тот, кто это понимает, сумеет обрести влияние. Доверие, психологический комфорт, производительность, влияние, способность к сотрудничеству и эмоциональному контакту во многом зависят от невербального поведения. Пренебрегать его значимостью — значит довольствоваться статусом посредственности или, еще хуже, неудачника. В следующей главе вы узнаете о том, насколько глубоки корни у нашей потребности в душевном комфорте и доверии, а также о том, до какой степени она управляет нашим поведением.