

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ	9
О, ТЕЗИ НЕЩА СЪМ МИ ВИЖДАЛА!	11
СЕГА Е МОМЕНТЪТ	12
ОПИСАНИЕ НА ГЛАВИТЕ В КНИГАТА	15
ОТ ДОБРИ КЪМ ЗАБЕЛЕЖИТЕЛНИ	18
1. ЗА ЛИДЕРСТВОТО НАКРАТКО	19
ВАШИТЕ ТРИ МОЗЪКА	20
СЪЗДАДЕНИ ЗА ЕЗИК НА ТЯЛОТО	24
ОЧИТЕ НА ГЛЕДАЦИЯ	25
КАК ОТСТРАНИ ВИ ВЪЗПРИЕМАТ ДРУГИТЕ	26
ПЕТ ГРЕШКИ, КОИТО ХОРАТА ПРАВЯТ В РАЗЧИТАНЕТО НА ЕЗИКА НА ТЯЛОТО ВИ	31
КОГАТО ЕЗИКЪТ НА ТЯЛОТО НЕ СЪОТВЕТСТВА НА ДУМИТЕ ВИ	36
ЕЗИКЪТ НА ТЯЛОТО НА ГОЛЕМИЯ ЛИДЕР	37
2. ПРЕГОВАРЯНЕ	39
ЧЕТИРИ ПОЛЕЗНИ СЪВЕТА ЗА РАЗЧИТАНЕ НА ЕЗИКА НА ТЯЛОТО	42

С ВАС ЛИ СА ИЛИ СА СРЕЩУ ВАС?	45
СПРАВЯНЕ С ДЕЗАНГАЖИРАНИЯ	55
БЛЪФИРАТ ЛИ?	56
РЪКОВОДСТВО ПО ЕЗИК НА ТЯЛОТО ЗА ПРЕГОВАРЯЩИ.....	59
3. ЛИДЕРСТВО И ПРОМЯНА	67
ВАШИЯТ МОЗЪК ЗА ПРОМЯНАТА	68
ВРЪЗКАТА МОЗЪК-ТЯЛО.....	72
ОБЯВЯВАНЕ НА ПРОМЯНА.....	77
КАКВО ИСКАТ ХОРАТА ОТ ВАС?	87
СИЛАТА НА ЕМПАТИЯТА	89
4. КОЛАБОРАЦИЯТА, ИЛИ СЪВМЕСТНИ ДЕЙСТВИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.....	91
УНИВЕРСАЛНАТА ПОТРЕБНОСТ ОТ СЪТРУДНИЧЕСТВО.....	92
ПРОГРАМИРАНИ ДА СЕ СТРЕМИМ КЪМ КОНТАКТИ	95
ШЕСТ ПОЛЕЗНИ СЪВЕТА ОТНОСНО ЕЗИКА НА ТЯЛОТО ЗА ВКЛЮЧВАНЕ	99
КОЛКО ВАЖНО Е КАК КАЗВАТЕ ТОВА, КОЕТО КАЗВАТЕ.....	105
ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПРОСТРАНСТВОТО	107
УСПЕХЪТ МОЖЕ ДА Е В ОБЛЕКЛОТО.....	116
КАКВО КАЗВА КАБИНЕТЪТ ВИ ЗА ВАС	118
ПОЗНАТОСТТА ПОРАЖДА СЪТРУДНИЧЕСТВО.....	119
5. ВИРТУАЛНА И ЛИЦЕ В ЛИЦЕ КОМУНИКАЦИЯ.....	121
ТЕХНОЛОГИЯТА, ГОЛЕМИЯТ ПОМАГАЧ.....	122
ШЕСТ ПОЛЕЗНИ СЪВЕТА ЗА КОНФЕРЕНТНА ВРЪЗКА	128

ВАЖНИ ПОЛЕЗНИ СЪВЕТИ ЗА ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЯ	130
ТЕХНОЛОГИЯТА ВНАСЯ НОВ НАБОР ОТ КОМУНИКАЦИОННИ ОПЦИИ.....	131
КОЕ Е НАЙ-ХУБАВОТО НА КОНТАКТА ЛИЦЕ В ЛИЦЕ?.....	135
6. ТОЙ РЪКОВОДИ, ТЯ РЪКОВОДИ	143
НЕВРОНАУКАТА ЗА ПОЛА	144
ЗАЩО ДЖЕЙН НЕ Е ЛИДЕР	147
ТРИНАЙСЕТ ПОЛОВО ОБУСЛОВЕНИ РАЗЛИКИ В НЕВЕРБАЛНАТА КОМУНИКАЦИЯ	150
ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ НА ЖЕНИТЕ И МЪЖЕТЕ	153
ЕЗИКЪТ НА ТЯЛОТО НА ЖЕНИТЕ И МЪЖЕТЕ ЛИДЕРИ	154
ПОЛЕЗНИ СЪВЕТИ ЗА ЕЗИКА НА ТЯЛОТО НА ЛИДЕРИТЕ ЖЕНИ И МЪЖЕ	158
МЪЖЕТЕ СА ОТ МАРС, ЖЕНИТЕ СА ОТ ВЕНЕРА.....	164
7. РАБОТА С МЕЖДУНАРОДНИ ЕКИПИ	167
КУЛТУРА	169
ТРАНСКУЛТУРНИЯТ ЕЗИК НА ТЯЛОТО	176
НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ	181
8. МЕЖДУНАРОДНИЯТ ЕЗИК НА ТЯЛОТО	183
ВИДОВЕ ПОЗДРАВИ	187
ВИЗИТНИ КАРТИЧКИ.....	190
ВРЕМЕТО	193
РАЗСТОЯНИЕ И ДОКОСВАНЕ.....	197

ЗРИТЕЛЕН КОНТАКТ.....	200
ПОЗИЦИИТЕ ЗА СЯДАНЕ.....	202
ЕМОЦИИ.....	206
ЖЕНИ.....	209
ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ СЪВЕТИ.....	211
9. НЕВЕРБАЛНОТО БЪДЕЩЕ НА ЛИДЕРСТВОТО.....	221
ВСИЧКИ ПОКОЛЕНИЯ ВНАСЯТ ПРОМЯНА.....	222
НОВОТО ПОКОЛЕНИЕ РАБОТНИЦИ.....	224
ПОКОЛЕНИЕТО Y И БЪДЕЩЕТО НА ВИЗУАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	225
БЪДЕЩЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО.....	231
ПРОГНОЗИ ЗА БЪДЕЩЕТО НА ЕЗИКА НА ТЯЛОТО.....	232
ЗА АВТОРА.....	237

ВЪВЕДЕНИЕ

Лидерството и неговата връзка с езика на тялото

Лидерството е преди всичко въпрос на комуникация. Това вече ви е известно. Затова, когато се подготвяте за важна среща, вие се концентрирате върху това какво да кажете, запаметявате най-важните точки и предварително репетирате, за да се представите убедително и да спечелите доверие.

Но известно ли ви е, че хората, с които се срещате и разговаряте, подсъзнателно оценяват вашата убедителност, увереност, привлекателност и способност да вдъхвате доверие още в първите седем секунди, още преди да сте имали възможност да изложите вашите добре отрепетирани точки, по които ще говорите? Знаете ли, че личното пространство, което използвате, жестовете, с които си служите, вашата поза, изражението на лицето ви и зрителният контакт може би вече са провалили посланието ви? И най-важното – знаете ли, че винаги когато се появява противоречие между думите ви и езика на тялото, хората вярват на това, което виждат, а не на онова, което чуват да им казвате?

Следователно, ако на ваша важна среща сте казали всичките правилни думи, но сте направили всичките погрешни движения, у вас навярно е останало усещането, че не се е получило толкова добре, колкото сте се надявали. Възможно е обаче да не знаете защо е станало така.

Лидерството е също и умение да се създават и да се поддържат позитивни взаимоотношения. И вие го знаете. Отивайте на различни места, за да се срещате лично с изключително важни клиенти, излизайте заедно с хората, с които работите, за да ги опознаете по-добре, организирате събирания и други инициативи, за да имате възможността по-отблизо да взаимодействате с обикновените работници.

Но известно ли ви е, че умението ви точно да разчитате езика на тялото на другите и да реагирате по съответния начин е в основата на градивното социално общуване, в което се формират емпатия и взаимно разбирателство? Ако погрешно интерпретирате или игнорирате важни невербални сигнали, идващи от вашите колеги, клиенти и служители, най-вероятно няма да стигнете до желаното сътрудничество и у вас ще остане някакво смъртно неудовлетворение от взаимоотношенията ви, без да знаете защо, но с ясното съзнание, че нещо трябва да се направи.

В такъв случай можете да прибегнете до мен.

Плащат ми, за да „преследвам“ лидерите.

Е, разбира се, не в буквалния смисъл на думата, но точно така шеговито се изрази един мой клиент, който бе останал доволен от услугите ми.

Аз съм професионален комуникатор, автор на единайсет книги за бизнес и ме канят да говоря на международни срещи. Когато обаче не обикалям по света, за да изнасям беседи, обучавам хора като вас – мениджъри, лидери на екипи, предприемачи и висшестоящи бизнес ръководители, които търсят пътища да станат още по-ефективни в общуването си с другите и във възможностите си да им влияят.

И така, аз „преследвам“, или по-точно „следвам като сянка“ тези лидери, наблюдавам ги, когато ръководят срещи, общуват неофициално със свои служители и колеги, водят преговори за сделки и правят официални презентации.

О, ТЕЗИ НЕЩА СЪМ ГИ ВИЖДАЛА!

Езикът на тялото, това е управление на времето, пространството, външния вид, позата, жеста, ударението, ритъма и интонацията на речта, докосването, обонянието, изражението на лицето и зрителния контакт. Най-новите изследвания в областта на неврологията и психологията доказват, че езикът на тялото е от решаващо значение за ефективното лиредство. Тази книга ще ви покаже как точно въздейства той върху уменията на лидера да преговаря, да осъществява промяна, да изгражда доверие, да излъчва харизма и да постига сътрудничество. Интересът ми към езика на тялото се прояви доста отдавна, когато още не изнасях речи и не обучавах лидери. Докато се подготвях за предишната си професия на частно практикуващ терапевт, се научих да обръщам голямо внимание на невербалните сигнали. По този начин постепенно започнах да разбирам как езикът на тялото подчертава онова, което човек казва, но също така може и да го омаловажи или дори да влезе в противоречие с него. Когато бяха напълно спокойни и уверени, хората влизаха по един начин в кабинета ми и заемаха едни пози. Но когато бяха загрижени или неуверени, позите и изражението им драстично се променяха. Виждах също така, че доста често езикът на тялото им влизаше в пряко противоречие с техните думи. Научих се да се доверявам на подсъзнателните им послания, излъчвани от тялото в същата степен, ако не и повече, отколкото на онова, което казваха. Скоро ми стана втора природа да „декодирам“ сигналите на езика на тялото и да използвам това, което откривах, за да помагам на хората да преодоляват вътрешната си съпротива и да подсилват личната си мотивация, за да постигат положителни промени в живота си.

Когато започнах да се занимавам с коучинг обучение на лидери на организации, бях изненадана в каква степен хората от бизнеса не са наясно с невербалната комуникация. През последните двайсет години изучавам и се изумявам от

въздействието на езика на тялото върху резултатите в лидерството. Лично съм имала възможност да наблюдавам как невербалните сигнали могат в буквалния смисъл на думата да създадат или да провалят успеха на един лидер. Забелязах също така, че повечето лидери са неграмотни по отношение на невербалната комуникация – нямат никаква представа за ефекта, който езикът на тяхното тяло оказва върху околните, и им липсва каквото и да било възприятие за ясните невербални сигнали от клиенти и колеги на абсолютно всички бизнес срещи. Човешкият мозък е устроен така, че да разчита тези сигнали и да им отговаря, но повечето лидери не знаят за протичането на такъв процес и поради тази причина не са подготвени да го използват в свой интерес.

СЕГА Е МОМЕНТЪТ

Моментът е изключително подходящ за вас да започнете да градите своята невербална интелигентност. Всъщност не би и могъл да бъде по-подходящ. Три фактора днес поставят владеенето на езика на тялото на първо място в списъка със задължителните умения на всеки лидер: (1) революцията в образните технологии, (2) напредъкът в научните изследвания, който поставя пряка връзка между език на тялото и успешно лидерство и (3) все по-голямото значение на транскултурната комуникация с глобалната работна сила.

Революцията в образните технологии

Усмийте се – снимат ви! От постингите в YouTube и мобилните телефони с камери до социалните медии, в които изображението е от много голямо значение, революцията в образните технологии е навсякъде. Ние едва сега започваме да виждаме въздействието на тази революция върху бизнеса по света.

Телепрезънс на *Сиско Систъм* е само един пример за многото нови продукти, предназначени за работното място. Това ново поколение видеоконферентна технология позволява хора, намиращи се на различни места, да се срещат, сякаш са лице в лице, въпреки разстоянието помежду им, благодарение на изображението с висока резолюция и възможността разговорът да протича в реално време.

Развитието на технологиите ще продължи да революционизира начина, по който комуникират и си взаимодействат фирми, служители и потребители. С все по-голямото навлизане и интегриране на мултимедийните приложения потребителите ще искат да имат достъп до тях от всяко място, на което се намират, и на всякакви устройства по същия начин, по който са им достъпни гласовите съобщения и данните. В бъдеще например ще бъде толкова лесно и общодостъпно да се проведе среща с помощта на Телепрезънс на *Сиско*, както е днес обаждането по телефон.

Наука, лидерство и език на тялото

Проучване, извършено от изследователската група Медия лаб при Масачузетския технологичен институт, показва начините, по които едва доловими невербални знаци дават силни сигнали за това, което всъщност става по време на взаимодействие в бизнес среда. Дали ще спечелите или ще изгубите едни преговори, до голяма степен се влияе от несъзнателни фактори, като например дали позите на вашето тяло са в съответствие с позите на този, с когото преговаряте, от степента на физическите движения, докато говорите, и от тона, който единият от вас в буквалния смисъл на думата дава на разговора. С използването на устройства (наречени социометри) за проследяване и анализиране на моделите несъзнателни социални сигнали, които хората си разменят, изследователите, без да имат никаква представа за съдър-

жанието на разговора, могат още в първите две минути на взаимодействието да предвидят изхода от дадени преговори, презентация на бизнес план или интервю за работа.

Но нищо не е допринесло толкова много за научната достоверност на прочита на езика на тялото, колкото невронауката и използването на функционалната магнитнорезонансна образна диагностика (fMRI). Магнитнорезонансната образна диагностика (MRI) използва радиовълни и силно магнитно поле за получаване на ясни и детайлизирани изображения на вътрешни органи и тъкани. Функционалната магнитнорезонансна образна диагностика прилага тази технология за установяване на областите в мозъка, в които кръвоносните съдове се разширяват, извършват се химични реакции и се доставя повече кислород.

Тя се смята за истински голямо технологично постижение, допринесло за по-доброто разбиране на мозъка, което направи много по-достоверна невербалната комуникация. Пример за това е изследването, извършено в университета Дюк, което показва защо харесваме и запомняме хората, които ни се усмихват. С помощта на функционалната магнитнорезонансна образна диагностика изследователите в Дюк установяват, че орбитофронталната кора на мозъка (мозъчният център на „възнаграждението“) е по-активна, когато субектите научават и си припомнят имена на усмихващи се хора.

Глобалната работна сила

Трудното в езика на тялото е, че често пъти не съзнаваме как реагираме на него. Можем да си създадем отрицателно мнение за някого, защото походката му е отпусната, не ни гледа в очите (или пък ни гледа втренчено) или твърде много се приближава до нас, когато говори. Тъй като не сме наясно как и кога сме си създали това мнение, не сме в състояние да се освободим от своята пристрастност. И никъде другаде този проблем

не е толкова виден, колкото когато реагираме на невербалните сигнали на хора от други култури.

По-нататък в книгата ще се спира на начините за решаване на този проблем, но засега запомнете, че успехът ви като лидер все повече ще зависи от вашето умение да постигате най-високи резултати в бизнес с многонационална работна сила – не само защото участието в международни екипи бързо се превръща в част от вашата работа, но и поради това, че работната сила в рамките на вашата страна с всеки изминат ден става все по-разнообразна в етническо и културно отношение. Разбирането на еднаквите неща и приемането на различията в многокултурния език на тялото са ключови елементи за този успех.

ОПИСАНИЕ НА ГЛАВИТЕ В КНИГАТА

Избрахте си да прочетете тази книга, защото разбирате (или подозирате), че може да използвате невербалната комуникация в свой интерес. Написах „Мълчаливият език на лидерите“, за да предоставя на знаещи и интелигентни лидери като вас едно невербално предимство. Тази книга е различна от всички останали за езика на тялото, които са на пазара. Тя е директно насочена към лидерските ситуации, с които се сблъсквате всеки ден, и предлага самопознание и практически стратегии за справяне с тях, за да ви помогне да станете още по-успешни комуникатори и лидери.

Книгата предлага по интересен и прагматичен начин важна стратегия за лидерство. В нея ще намерите взети от живота примери за лидерство и ефикасни предложения за език на тялото при най-разнообразни ситуации в работната среда плюс най-новите научни изследвания, които ги потвърждават. Следва кратък преглед.

ПЪРВА ГЛАВА, „За лидерството накратко“, очертава рамката на тази книга с кратко обобщение на значението на езика на

тялото за успешното лидерство. В нея се разглеждат първото впечатление, което хората получават за вас, невербалните сигнали, които са най-важни за лидерството, грешките, които хората допускат, когато ви „четат“, и защо ключът към ефективен език на тялото е в очите на гледащия.

След това въвеждащо обобщение следващите три глави осветяват силата на езика на тялото в решаващи аспекти на лидерството и ви показват как да овладеете тази сила. Всяка една глава обяснява какво ви казват другите хора със своите невербални сигнали и ви предлага стратегии как да нагодите своя език на тялото с цел да постигнете максимален ефект.

ВТОРА ГЛАВА, „Преговаряне“, обръща внимание на невербалната интелигентност, която ви е необходима във воденето на преговори. Тя включва полезни съвети за разчитане на ответните сигнали в езика на тялото на вашия събеседник, как да излъчвате спокойствие и да печелите доверие, да създадете положително впечатление в първите седем секунди, да използвате сигнали за надмощие, за да си възвърнете позицията, и какво може да ви каже езикът на тялото за искреността и лъжата.

ТРЕТА ГЛАВА, „Лидерство и промяна“, се занимава с това как да се използва езикът на тялото, за да се минимализира съпротивата и да бъдат накарани служителите да подкрепят преобразования в организацията. Тя ви дава насоки как официално да обявявате промени и изследва силата на емоцията (емоционално заразяване, емоционален изблик, потискане на емоцията) и защо е толкова трудно да скриете онова, което чувствате. След това се поставя (и отговаря на) интригуващия въпрос: Може ли да се симулира харизма?

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА, „Колаборацията“¹, или съвместни действия и взаимодействие, разглежда сигналите за включване и

¹ Колаборативна бизнес култура, оттук колаборация, колаборативен лидер и т.н. – съвременна бизнес практика, при която хората работят заедно и си съдействат за постигане на най-добри резултати. – *Бел. прев.*

мотивация в езика на тялото. Тя подчертава значението на зрителния контакт и използването на „огледално отразяване“, за да могат всички в екипа да се чувстват ценени. В нея се обяснява защо вашата паралингвистика (неезиковите средства, участващи в езиковото съобщение, т.е. как да кажете това, което казвате) е толкова важна, защо е от значение къде ще седите по време на среща и какво говори кабинетът ви за вас като колаборативен лидер.

ПЕТА ГЛАВА, „Виртуална и лице в лице комуникация“, обяснява какво ни разкрива изследването на мозъка за езика на тялото в дигиталната ера. Тя обхваща използването на невербална комуникация във виртуална среда, предимствата на срещите лице в лице и защо някои сигнали от езика на тялото имат по-силно въздействие при видеоконферентна връзка, отколкото в лична среща.

ШЕСТА ГЛАВА, „Той ръководи, тя ръководи“, обръща внимание на разликите в езика на тялото на двата пола и как тези разлики влияят върху лидерската ефективност на жените и мъжете. В тази глава ще се запознаете със силните и слабите страни в езика на тялото, които жените и мъжете внасят в своите роли на лидери, и какво могат да научат и едните, и другите, за да постигнат по-ефективна комуникация.

СЕДМА ГЛАВА, „Работа с международни екипи“, изследва кои сигнали в езика на тялото са универсални и кои са част от определена култура. Ще откриете защо даден език на тялото е напълно уместен в една култура, а може да се окаже неефективен и дори обиден – в друга. „Мълчаливият език на лидерите“ е и първата книга за езика на тялото, която включва коментари на специалисти от различни страни за въздействието на невербалната комуникация.

ОСМА ГЛАВА, „Международният език на тялото“, е написана от тази многонационална гледна точка. В нея дванайсет световноизвестни експерти по комуникация дават транскултурни и невербални бизнес съвети на хора от деловите среди.

ДЕВЕТА ГЛАВА, „Невербалното бъдеще на лидерството“, хвърля поглед към ценностната система и очакванията на най-новото поколение работници, към по-нататъшните постижения в комуникационните технологии, към изграждането на нов модел на лидерство и как всички тези фактори ще се комбинират, за да направят още по-важни уменията в езика на тялото за лидерите на бъдещето.

ОТ ДОБРИ КЪМ ЗАБЕЛЕЖИТЕЛНИ

Случва се понякога да ме поканят от някоя организация за коучинг обучение на лидер, който среща трудности да разгърне потенциала си. Но най-често провеждам обучение на лидери, които добре си вършат работата. Много обичам да работя с умни, талантиливи и мотивирани професионалисти и да наблюдавам как постигат впечатляващи резултати като лидери.

Когато езикът на тялото се използва както трябва, той може да стане за вас ключ към още по-голям успех. Мога да ви помогна да създавате позитивни бизнес взаимоотношения, да влияете върху хората, с които работите, и да ги мотивирате да подобряват своята производителност, да се сблизите с хората от своя екип, да представяте още по-убедително и въздействащо идеите си, да работите ефективно в един многокултурен свят и да излъчвате своя личен бранд харизма. Това е едно „тайно оръжие“, което много лидери са се научили успешно да прилагат в своя полза. Вие можете да направите същото!