

Джо Наваро
в съавторство с Тони Сиара Пойнгър

ПО-КРАСНОРЕЧИВО ОТ ДУМИТЕ

София, 2013

Преводът е направен по изданието:

JOE NAVARRO WITH TONI SCIARRA POINTER
LOUDER THAN WORDS
HARPER

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2010 by Joe Navarro

© Весела Василева, превод, 2013

© Издателство „Изток-Запад“, 2013

ISBN 978-619-152-175-3

Джо Наваро

в съавторство с Тони Сиара Пойнтър

ПО- КРАСНО- РЕЧИВО ОТ ДУМИТЕ

Превод от английски

Весела Василева

Редактор

Милена Попова



На жена ми Трит.
Джо Наваро
На баща ми.
Тони Сиара Пойнтър

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	7
ПЪРВА ЧАСТ	
Основи на невербалната интелигентност	15
1 • Влиянието: на една ръка разстояние.....	17
2 • Парадигмата комфорт/дискомфорт: основа на невербалната интелигентност.....	37
3 • Как говори тялото.....	55
ВТОРА ЧАСТ	
Практическо прилагане на невербалната интелигентност	103
4 • Силата на собственото ви поведение.....	105
5 • Значението на външния вид.....	131
6 • Външната обстановка: как да управлявате начина, по който възприемат вашата организация.....	159
7 • Невербални стратегии на ситуацията: най-добри практики за най-добри резултати.....	197
8 • Емоционалните невербални сигнали.....	231
9 • Ами лъжата?.....	255
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	269
БЛАГОДАРНОСТИ	273

ВЪВЕДЕНИЕ

Представете си, че можете да четете чуждите мисли, чувства или намерения. Представете си, че можете да лесно да убеждавате околните или да упражнявате мощно влияние върху тях. Представете си какво би било, ако можехте да разгадате, без някой да ви казва, причините за страховете или радостите им. Представете си, че можете да ги накарате да ви харесват, да вдъхвате симпатии, увереност, сила и уважение.

Това, за което ще стане въпрос, всъщност е нашата способност да разбираме истински хората. Когато съчетаете способността си да излъчвате увереност, човечността си и усета за настроенията и мислите на хората, с които правите бизнес, това ви дава значителна преднина.

За щастие ние сме надарени с изключителни и все пак рядко използвани вътрешни сили и способности да разбираме много неща и да им влияем, както и с потенциала да постигнем велики неща. Тази книга ще ви разкрие начини да овладеем тези свои вътрешни способности, притежавани от всеки от нас, но употребявани от малцина: безмълвната, но все пак могъща сила на *невербалната интелигентност*.

Светът постоянно комуникира невербално. Движенията на тялото ни, израженията на лицето ни, начинът, по който го-

ворим, начинът, по който изразяваме емоциите си, начинът, по който се обличаме, предметите, на които държим, нашите съзнателни и несъзнателни жестове, постъпки и маниери – дори и средата, в която се намираме, и нашето обкръжение, – всичко това е невербална комуникация.

Невербалната интелигентност ни позволява да тълкуваме и да използваме този универсален език с лекота и в свой интерес. Ако направим една аналогия с реалиите от дваисет и първи век, невербалната интелигентност е като компютърна програма: тя има гигантски възможности, но повечето от нас използват само някои нейни приложения, без да знаят, че тя има много други ценни опции, които ще им помогнат да общуват далеч по-ефективно и да постигат целите си. Освен това – както всеки друг софтуер – и невербалната интелигентност трябва най-напред да бъде активирана и прилагана, трябва от време на време да бъде и ъпгрейдвана и усъвършенствана в процеса на своето приложение. В тази книга ще ви покажа как да достигнете пълната дълбочина и сила при разчитане на невербални сигнали, за да подобрите своите умения – както в бизнеса си, така и в личния си живот.

НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ НА УСПЕХА

Всички сме попадали в дразнещи, мъчителни, непродуктивни или направо вбесяващи ситуации в работата си. Знаем как човек се чувства в подобни случаи. Това, което по-рядко осъзнаваме, е степента, в която отрицателните невербални сигнали са допринесли за проблема: маниера в едно ръкостискане, нашият или на отсрещната страна, как е бил посрещнат един нов клиент, скоростта на говорене, нечие арогантно поведение, дори това колко бързо може да се ориентира човек в уебсайта на фирмата. В тази книга ще научите как „малките неща“, дребните невербални сигнали, мигновени впечатления или незначителни обстоятел-

ства – могат да подпомогнат или да осуетят вашите усилия в работата ви. Ще узнаете също така как да използвате тези дребни впечатления, за да извлечате изключително точна информация за другите: доколко можете да разчитате на някого, дали е толерантен или безкомпромисен, и дали изобщо заслужава вашето внимание.

Ще се научите как да използвате невербалните сигнали, за да утвърдите себе си в дадена организация и да успеете да подготвите напредъка си. Всеки ден имаме възможността да отбележим положителни или отрицателни точки за себе си. Ще можете да разчитате настроенята и намеренията на клиентите, колегите и шефовете си и да отгатвате подходящите и неподходящи моменти, добрата възможност или надвисващата опасност. Ще откриете как да употребявате невербалните сигнали, за да влияете и ръководите останалите, как да излъчвате аурата на успеха и как привличате към себе си най-умните и най-способните хора. Ще усъвършенствате изкуството да управлявате начина, по който околните ви възприемат, за да си осигурите траен успех на работното място, или пък на онова, на което възнамерявате да се преместите. Ще научите дори да разчитате невербалните сигнали за това как биват възприемани цели организации и как да изпращате подходящото послание в публичното пространство.

КАК НАУЧИХ ЗА НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ

Забелязах ги още в детството си, когато родителите ми ме доведоха в Съединените щати от Куба. Бях осемгодишен и не знаех английски. Хвърлиха ме направо в дълбокото, започнах да ходя на училище, опитвах си да си намеря приятели, опитвах се да разбера живота и правилата в новата страна. Единственият начин да разбирам какво става бе да наблюдавам лицата и телата на хората, за да отгатна мислите и чувствата им.

Това, което бе за мен въпрос на оцеляване в непознатата среда, впоследствие се превърна в интерес за цял живот и моя професия. Във ФБР усъвършенствах способностите си бързо и вярно да разчитам посланията на невербалното поведение, така че да мога навреме да предприема съответните действия – понякога и животоспасяващи. Освен това познанията ми имаха нужда от научна обосновка, за да имат някаква тежест при съдебен процес. Ето на какво бих искал да науча и вас.

РЕАЛНИЯТ ДЕАПАЗОН НА НЕВЕРБАЛНОТО

Невербалните сигнали са нещо много повече от стереотипа „кръстосал съм ръце, значи съм напрегнат“, „поглеждам ли наляво, значи лъжа“. Както ще установите, тези два примера не само че не са верни, но освен това отразяват една твърде ограничена представа за истинския диапазон на невербалните сигнали.

Във всяка сфера на живота – от детството, през любовните връзки до работата и бизнеса, ние сме бомбардирани отвсякъде с образи, знаци, символи, емблеми, постъпки и поведение от различен вид, които предават идеи, мисли, послания, и емоции по невербален път. Освен това ние също на свой ред използваме тези средства, за да привлечем вниманието върху себе си, да подчертаем значението на своите чувства, да усилим въздействието на думите си и да изразим онова, което думите не могат да изразят.

Дори вербалната комуникация има своята невербална страна: интонацията, маниерите, жестовете, силата на гласа и продължителността на изказването са точно толкова важни, колкото и това, което казваме, както и невербалните сигнификатори на паузите и мълчанието.

В бизнеса, да речем, обстановката, в която се провежда една среща, атмосферата на самата сграда – архитектурата ѝ, орнаментиката, украсите, а също и осветлението, – всичко това

е част от невербалния процес на комуникация. Цветовете също играят роля при невербалното изразяване, както и наглед незначителни подробности, като разположението на секретарското бюро или дали човекът от охраната е седнал, или е изправен до вратата. Всичко това предава някакъв вид съобщение на хората, които идват отвън.

Що се отнася до личното общуване, всички знаем, че нашите движения, изражението на лицето ни, а също и облеклото ни предават някаква информация за самите нас, но освен това информация носи и това как поддържаме тялото си, дали имаме пиърсинг или татуировки, и как и дори къде седим, стоим или се облягаме. Всичко това определя начина, по който ни възприемат, посланието, което излъчваме към другите, за нашите чувства, мисли и намерения.

Дори такъв прост детайл, като това дали носим раница вместо куфарче, може да каже много на другия човек, също както и външният вид на нашата визитка говори определени неща на този, който я вижда.

Цветовете, които сте избрали за презентацията си с „Пауърпойнт“, скоростта и дизайнът на вашия уебсайт, официалният (или неофициалният) дрескод на компанията ви и дали имате „неуниформени петъци“, дали носите бадж на ревера си, видът на бюрата ви, дори началният час на работното ви време – всичко това са все невербални сигнали, които непрекъснато говорят за вас и за вашия бизнес.

Нематериалните знаци, като например поведението и настроението ви, подготвеността ви, любезността ви, цялостното ви присъствие и стилът ви на управление са също невербални сигнали. Те имат огромно влияние, особено ако сте на ръководна длъжност.

Само погледнете външния вид на индустриални и политически лидери, за да разберете какъв висш пилотаж е невербалната комуникация. Когато хвалим тяхната самоувереност, тяхната харизма, външния им вид и стила им, често говорим именно за невербални факти. Най-добрите ни компании също владеят

блестящо техниката да отправят невербални послания: когато говорим за имидж, брандиране, ефектно и запомнящо се присъствие, запазена марка, обслужване, обратна връзка, качество, влияние на пазара, често говорим точно за невербалната комуникация.

КАК ДА НАПРАВИМ НОРМАЛНОТО ИЗКЛЮЧИТЕЛНО

Аз съм наблюдавал, проучвал и проумявал – винаги с дълбоко изумление – силата на невербалните сигнали да създават съществена и вярна представа за самите нас. Бил съм свидетел на ситуации, в които иначе свестни хора са губели позиции, защото са пренебрегнали невербални сигнали, които биха им осигурили успех, просперитет или безопасност. В работата ми като агент на ФБР и наблюдател, което значи да си важен фактор в дребните събития и дребен фактор в големите, съм бил свидетел на много такива драми на живот и смърт – поведение, което вкарваше хората в затвора, или ги спасяваше от него, или постъпки, които довеждаха до провал или до изключителен успех. Това мое изследване се провеждаше не в лабораторни условия, не в рамките на някакъв психологически експеримент, а на арената на реалния живот, в ситуации с висок залог, което ми позволяваше да анализирам и каталогизирам човешкото поведение, което довеждаше хората до добро или зло, до провал или до успех, задържаше ги в посредствеността или ги извеждаше на върха.

След като се пенсионирах от ФБР, отново бях смаян от повсеместното присъствие и значение на невербалните сигнали и от техните парадоксални прояви. Невербалното е скрито на пръв поглед. То се отразява върху нашите думи и действия по неизброимо много, почти безброй начини. Невербалните сигнали са универсални за цялото човечество и въпреки това въздействието им рядко се забелязва. Всички ги разбират, но

въпреки това много малко хора ги използват съзнателно, и това са най-успешните от нас. Те постигат видими успехи по невидими начини. Невербалните сигнали са неуловими, като примигването на клепачите, и все пак имат силата да променят радикално отношения, защото говорят по-силно от думите.

Когато се употребяват правилно, невербалните сигнали са завършващият елемент, който може да обедини нашите действия, думи, мисли и стремежи в единна цялост и да привлече останалите в кръга ни, създавайки невидими връзки и помежду им. Невербалните сигнали създават доверие, комфорт, продуктивност, и уважение. Те по-скоро обединяват – и по-рядко разделят, по-често обвързват, – отколкото отчуждават, извличат най-доброто от нас в интерес на всички. Ето защо невербалната интелигентност е решаващото условие за успех в бизнеса.

ПЪРВА ЧАСТ



ОСНОВИ НА НЕВЕРБАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

1

ВЛИЯНИЕТО: НА ЕДНА РЪКА РАЗСТОЯНИЕ

Имате уговорена среща последователно с двама финансови съветници, за да изберете от тях един, който да управлява инвестирането на спечелените ви с труд спестявания. Когато влизате в сградата, където се помещава първият офис, виждате, че боята на входа има нужда от освежаване, а по стъклото на вратата личат отпечатащи от пръсти.

Охраната побутва книгата за гости към вас – знаете си урока – записвате името си, представяте личната си карта, изчаквате, докато той се обади горе и след това да ви посочи пътя по стълбите.

Горе секретарката има много натоварен график. Звънят телефони. Между две позвънявания вие успявате да извикате бързо името си и името на компанията си. Тя ви посочва един стол, сядате и си избирате списание от купчината върху ниската масичка.

Чакате десет минути и тъкмо се каните да попитате секретарката дали можете да се отбиете до ведомственото кафе, когато кандидат-финансовият ви съветник влиза с бърза крачка. Навитите нагоре ръкави на ризата му и разхлабеният възел на вратовръзката му говорят ясно за шеметния му предиобед. След като бързо се здрависва с вас, той ви повежда към офиса си.

В офиса телефонът му звъни. Той се хвърля към него и го вдига, като същевременно ви прави жест да седнете. Сядате и се опитвате да не слушате какво говори по телефона. Най-накрая той затваря и вашата среща започва.

Отивате на следващата си среща. Прозорците на сградата са кристално чисти. Стените са боядисвани наскоро. Входът е спретнат и растенията в кашпите са поддържани. Когато приближавате до портиера, той ви уведомява, че вече ви очакват: името ви е в списъка с посетители. Показвате бързо личната си карта и вече сте в асансьора.

Когато стигате до етажа, секретарката говори по телефона. Тя приключва разговора, затваря, поглежда ви и казва: „Добро утро, с какво мога да съм ви полезна?“

Вие казвате името си и името на фирмата си. Тя ви моли да седнете, а през това време съобщава на консултанта, че сте пристигнали. Вие сядате и прелиствате една от брошурите на компанията, подредени върху ниската масичка.

След по-малко от пет минути човекът, с когото имате среща, се задава към вас, като закопчава в движение сакото си. Поздравява ви със сърдечна усмивка и здраво ръкостискане и вие се отправяте един до друг към вратата на кабинета му.

В неговия кабинет има избор от столове и вашият домакин ви кани да си изберете място, където ще ви е най-удобно. С изненада забелязвате, че любимата ви безалкохолна напитка вече е на масата. Тогава си спомняте: получили сте телефонно обаждане, за да потвърдите срещата и след това са ви попитали какво предпочитате за пиене. Вие и домакинът ви бързо се настанявате и започвате разговора си.

Сигурен съм, че отговорът на въпроса е очевиден. При положение, че другите важни условия са общо взето сравними, не е ли ясно кому ще поверите парите си?

Може би не е толкова очевидно е, че почти всеки от елементите, оказали въздействие върху този избор, е *невербален*:

- ✿ Външният вид на сградата и входа.
- ✿ Бързината и любезността на персонала.
- ✿ Говорят ви или ви обслужват със жестове.
- ✿ Получавате ли пълното внимание (време, поглед и по-здрав) на секретарката.

- ☼ Видът печатни материали, който ви се предлага във фойето.
- ☼ Колко време чакате.
- ☼ Грижата, която е положил за външния си вид вашият домакин.
- ☼ Неговият поздрав и ръкостискане.
- ☼ Вървите рамо до рамо или ви водят по коридора.
- ☼ Демонстрираната грижа за вашето удобство (настаняването ви, питието ви).
- ☼ Колко сте важен вие в сравнение с телефона.

Може би смятате тези неща за повърхностни или за дребни външни подробности. Но спомнете си последния път, когато решихте да приключите бизнес отношения с някого. Често това бива съпътствано с натрупване на малки, корозивни детайли – невърнати обаждания, не получили отговор имейли, обичайни закъснения, некомфортното усещане, че човекът, с когото си имаме работа, е под напрежение, бърза и е неорганизиран, или има други, по-важни от вас клиенти, – всичко това ерозира добрите намерения и доверието, върху които е изграден всеки бизнес, като слага край на онова, което е започнало като положителни отношения. Често ние дори не си даваме сметка колко неудовлетворителни са станали някои отношения – докато не дойде време да подновим договора си, цените са се повишили, конкуренцията ни се е обадила с привлекателно предложение, или докато някоя грешка от небрежност, или пък такава, която да ни излезе скъпо, не се превърне в капката, преляла чашата.

МИГНОВЕНИТЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ – МИГНОВЕНИ ПРЕЦЕНКИ СЪС СЕРИОЗНИ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ние, хората, сме родени с големи, изпълнени с мисли мозъци, които обичат да учат. При смайващата липса на защитни приспособления на тялото ни (нямаме черупка, нямаме щипци,

нямаме човка, нито криле, нито отровно жило, нито бързина) на нас ни се е наложило да оцеляваме единствено благодарение на пъргавината на ума си: на нашата способност бързо да преценяваме ситуациите и да предприемаме решителни действия на базата на впечатленията си, да се учим от всичко, което ни се случва, и да помним наученото задълго. Светът постоянно ни говори посредством сетивата ни, изпраща ни несекващ поток от впечатления, и непрекъснато трябва да ги обработваме и да отгатваме какво означават те.

Много от впечатленията си ние получаваме и обработваме съзнателно: забелязваме някой, който ни изглежда привлекателен, и се приближаваме, за да го погледнем още веднъж. Долавяме уханието на прясно изпечени шоколадови бисквити и ни се приисква да ги опитаме. Чуваме, че шефът казва нашето име, и отиваме да видим какво се иска от нас. Други сигнали получаваме и обработваме, без съзнателно да ги осмисляме – виждаме приближаваща се кола и отскачаме от пътя ѝ, отдръпваме се, когато някой застане прекалено близо. Склонни сме несъзнателно да се отдръпваме и от хора, чието поведение или външен вид не отговарят на нормите. Накратко, постоянно взимаме решения, основани на учудващо малко количество информация – и правим това за учудващо кратко време. Ето това имаме предвид под термина „мигновена преценка“.

Ролята на мигновените преценки започна да се признава през деветдесетте години – в изследвания, които показват, че ние правим много точни преценки за хората и техния характер, при това много бързо, след като например сме погледнали една снимка за няколко секунди, а дори и за по-малко. Оказва се, че голяма част от взетите от нас решения – от избор на приятели до избора на бизнес, в който да инвестираме – е базирана на постоянни сигнали от нашите подсъзнателни възприятия. Тези сигнали са повсеместни, несвързани с логиката, действащи по незабележим начин и все пак доминиращи в нашите възприятия. Мигновените преценки ни дават възможност да придобием точна представа за другите, за нашето усещане за тях, доколко

можем да им имаме доверие и за техните чувства към нас. По-голямата част от информацията, върху която се базират тези мигновени – създадени за части от секундата – преценки, е невербалната информация.

НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ: СКРИТИ ПРЕД ПОГЛЕДА НИ

Целта на тази книга е да ви даде скритото – а може би и най-видимото парче от пъзела – в името на вашия успех: а именно, да придобиете способността да влияете на колегите в офиса си, да интерпретирате невербалните сигнали на другите и да вниквате за миг в техните действия и намерения – да държите тази способност буквално в ръцете си.

ПРАВИЛНИТЕ ДВИЖЕНИЯ: НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ НА ТЯЛОТО

Невербалните жестове включват огромен диапазон от движения, като започнем от невидимото примигване с клепачи и стигнем до величествен мах на ръката на балерината; от начина, по който отмятаме глава, до посоката, в която сочат стъпалата ни – и всичко останало между това. Изобилстват популярни недоразумения и заблуди относно отделни телесни невербални сигнали и практиката за разчитане на тези сигнали може да се изроди в нещо като салонен трик. В следващите глави ще научите как професионалистите провеждат разчитането на невербалните сигнали, както и моите начини на тълкуване в работата ми като агент на ФБР и ще откриете един впечатляващ свят на познание за това какво може в действителност да изразява тялото и как да разчитате красноречивите му послания – било по време на бизнес срещи, или в ежедневието си. Ще научите освен това и защо езикът на тялото е само една част от невербалната комуникация.

ПОД ПОВЪРХНОСТТА НА КОЖАТА: НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ НА НАШИЯ ВЪНШЕН ВИД

Парадоксално е колко често сме склонни да пренебрегваме въпросите, които засягат външния вид, като знаем в същото време колко голямо значение отдаваме на този външен вид (съобразяваме се с модата, купуваме си козметика против стареене, тревожим се, че сме напъннели, клюкарстваме за това, че някой се е занемарил, четем класации за най-добре и най-зле облечени знаменитости и т.н.). Нашето наглед парадоксално вманиачаване обаче изведнъж придобива смисъл, ако си дадем сметка, че външният вид е също форма на невербална комуникация. Кортексът, в който се намира онзи център в мозъка, който обработва визуалната информация, е много голям. Следователно той се е развил като централен компонент на нашия мозък по съвсем сериозни причини: оцеляване и естетическо възприятие. Ние ще забележим не само съмнителния субект, навъртащ се около нашата кола, но и привлекателната жена зад парфюмерийния щанд. Постоянно забелязваме как изглеждат другите и на тази основа взимаме решения с кого бихме искали да се сбlijим – и това е развито у нас до такава степен, че когато таблоидите и лъскавите списания излязат на пазара, толкова бърза да заприличае на моделите в тях.

Следователно нашето предразположение към естетичното и красивото е дълбоко заложено в природата ни. Всяка култура има култ към красотата, здравето, младостта, към симетрията и този култ може да бъде обяснен само като еволюционна необходимост. Дори бебетата, както знаем от редица проучвания, реагират на красотата. Красивите симетрични лица карат бебетата да се усмихват, а зениците им се разширяват при подсъзнателния стремеж да възприемат по-добре онова, което им харесва. (Много подобно на онова, което изпитах, за пръв път виждайки Ан-Маргрет¹ във фойето на хотел „Довил“ в Маями Бийч, тога-

¹ Ан-Маргет Олсън (1941) – известна американска актриса, певица и танцьорка от шведски произход. – Б.р.

ва бях на тринайсет години – останах без дъх и съм сигурен, че зениците ми са били разширени до крайна степен.)

За нас са важни също така и чистите физически параметри. Ето защо всеобщите любимци обикновено са едри, високи хора. Ние имаме биологически афинитет към високия ръст, с което се обяснява и фактът, че политическите лидери често с ръст, по-висок от средния.

Благоприятните аспекти на външния вид са били предмет на много изследвания и са формулирани под термина „дивидентите на красотата“. Икономистите са установили, че хората, които изглеждат по-добре, печелят повече пари, по-лесно си намират работа и по-бързо се издигат. Но изследователите са установили също така, че компаниите също са имали полза от добре изглеждащите си служители, защото присъствието на красив персонал им е донесло по-добри печалби. „Дивидентите на красотата“ са нещо, което отдавна е добре известно в рекламния бизнес, ето каква е причината да виждате толкова много красиви лица в рекламите на козметични продукти или на каквото и да е друго.

Всеобщият ни култ към външната хубост може да прави живота малко несправедлив, но този култ е присъщ на човешката природа и ако искате да овладеете изкуството на невербалното, трябва да се научите да обръщате внимание на външността – както своята, така и тази на другите, – нещо, за което ще говорим в глава пета, когато разглеждаме въпроса за подържането на външния си вид.

ПЕТЪР ВЕЛИКИ ЗАКОНОДАТЕЛ В МОДАТА?

По време на гългогодишния си „посланически тур“ в Западна Европа Петър Велики, цар на Русия от 1682 до 1725 г., осъзнава, че Русия е много изостанала и в обичаите, и в мисленето си. Той разбрал, че за да промени начина, по който Западът възприема Русия, трябва да промени самите руснаци – и отвътре, и отвън. Започнал от своите боляри (с аристокрация-

та), които трябвало да дават модел за подражание на останалите. Наредил мъжете да обръснат гълзите си бради и да скъсят косите си (представете си гръцки православен свещеник, за да придобиете представа за вида на мъжете по онова време). Той се разпоредил също и да се разделят с гълзите си ризи и широките връхни дрехи и да започнат да си шият европейско облекло, като панталони например. Тъй като бил работил в корабостроителници в Западна Европа, знаел, че панталоните са по-функционални, а на него му се искало руснаците да са също толкова практични и продуктивни, както и западно-европейците. В случай, че някой не бил разбрал какъв е задължителният нов външен вид, пред портите на Москва било разпоредено всеки, който не изглежда „по немски“, както това се наричало тогава, да бъде глобяван с определена сума. Скоро станало прекалено скъпо да не следваш царския моден указ. Съпротивата, дори сред политическия елит, била наказвана с престой в затвора и посещение на бръснар. Скоро всички разбрали, че няма връщане назад.

По този начин Петър Велики започнал да променя своя народ, променяйки най-напред облеклото и цялостния му външен вид. Когато руснаците започнали да изглеждат по различен начин, те започнали и да мислят по различен начин. За пет години чужденците в Русия с изумление отбелязали колко много са се променили руснаците – не само на външен вид, но и в мисленето си. Ето с какво започвал пътят, по който Петър Велики възнамерявал да спечели уважението на Европа към Русия и да осигури влияние и престиж на своята страна в света. Той знаел, че Западът има два символа на сила и просперитет: бляскава флота и бляскави градове. Той пламенно се стремял да вдъхне и двете цели в новото мислене на руснаците. Построил велик флот (днес вторият по големина в света) и преместил столицата на Русия от Москва в Санкт Петербург. Този град станал новият политически и културен център за двеста години напред. За едно

поколение Русия преминала от епоха на мрак и невежество към ролята си на основен играч на световната сцена, доказателство за далновидността и правотата на цар Пьотр Алексеевич Романов; доказателство също и за това, че за да постигнеш велики неща, трябва да започнеш да мислиш различно, а за да постигнеш друг начин на мислене, трябва да промениш представата на хората за самите тях, начина, по който се виждат – съвсем в буквалния смисъл.

ЧУВАШ ЛИ КАКВО КАЗВАМ? НЕВЕРБАЛНАТА СТРАНА НА РЕЧТА

Начинът, по който говорим, също може да влияе на това как ни възприемат и доколко ефективно е нашето общуване. Може би не сте се замисляли как изговорената дума се отнася към невербалната комуникация, но съотношение съществува. То няма кой знае каква връзка с това, което казваме, но има връзка с това как го казваме. Речта е съставена от думи, но и от съпътстващи характеристики (паралингвистика) като нашето отношение, настроение, силата на гласа ни, скоростта, интонацията, ударението, колебанията ни, паузите ни – и дори кога говорим и кога мълчим.

Кресливите хора, а също и хората, които сякаш изричат скороговорки, се открояват по негативен начин не заради това, което казват, а заради начина, по който го казват. И обратното, харесваме сигурността, която излъчват и вдъхват онези, които говорят спокойно и уверено, но се изнервяме, ако някой говори прекалено бавно. Това са само няколко примера за невербалните страни на говоренето, но – както ще установите – има и други аспекти на говоренето, които отиват отвъд думите и които могат да подобрят или да осмислят общуването ни.

КАКВО Е ЗНАЕЛ ПРОВИНЦИАЛНИЯТ АДВОКАТ

Кажете ми бързо, кой е бил Едуард Еверет? Не се притеснявайте, ако не знаете. Той е бил ректор на Харвардския университет в САЩ, извънреден пълномощен посланик на Великобритания, един от най-видните английски оратори. Три години преди смъртта му го помолили да произнесе най-важната реч в живота си по извънредно важен и уникален повод. Целта на събитието била да се отдаде почит към известен исторически и дълбоко трагичен епизод от американската национална история в контекста на ужасната и епична борба, която водели в този момент американските граждани. Едуард Еверет говорил два часа (2 часа и 8 минути, за да сме точни), пред публика, която се събирала за тази цел дни наред. Според всеобщите очаквания неговата реч отговаряла на всички критерии, покрила всички очаквания за реч, написана и произнесена от такъв талантлив оратор. За съжаление след нея, освен името на оратора, никой не можал да си спомни и дота, нито гумичка от онова, което се казвало в нея.

Когато Еверет свършил, след него бил представен следващият оратор. Неговата реч се помни и до днес. Той говорил само три минути и събрал най-сложните теми и историята за саможертвата на хиляди хора само в 272 думи, само десет кратки изречения. Той говорил толкова кратко, че фотографите, поканени да отразяват събитието, дори не успели да го снимат, защото нямали време да подготвят своята техника. Така че ние сега нямаме снимков материал от тази реч. Но думите ѝ живеят и отекуват в нас. Той започнал с най-невероятното изречение, което накарало слушателите му да разсъждават: „Преди осемдесет и седем години...“

Именно тези 272 думи, а не гвучасовата реч, която ги предхождала, били думите, които пленили аудиторията. Речта на Линкълн в Гетисбърг на На-

ционалното военно гробище по повод честването на пагналите войни е известна по целия свят заради простотата си и заради изключителната яснота, с която изразява и назовава огромната цена, платена в името на идеята за една всеобща демокрация. Речта му е чисто и просто блестяща, плод на блестящ ум, свикнал да въздейства и убеждава в съда, а в този случай – внимателните си слушатели и една цяла нация в кризисен момент. Линкълн е знаел отлично, че „повече“ невинаги означава „по-добре“, че хората оценяват простотата и че краткостта има свойството да усилва ефекта и да отпечатва посланието дълбоко в умовете ни.

НЕВЕРБАЛНАТА СТРАНА НА СЛУШАНЕТО

Има два ключови фактора, важни за ефективното разбиране на вашите слушатели. Това са емпатията и активното слушане. Китайският йероглиф за „слушам“ е всъщност доста сложен. Той се състои от йероглифите за „ухо“, „очи“, „сърце“ и „пълно внимание“. Съществува огромна разлика между слушането и емпатичното слушане.

Помислете с кого от вашите познати обичате да споделяте. Той сигурно е емпатичен слушател. Изследванията сочат, че лекарите, които умеят да изслушват и да проявяват недвусмислено вниманието и съчувствието си (например чрез докосване на пациентите), биват съдени много по-рядко за лекарски грешки. Борсовите агенти, които умеят да изслушват емпатично клиентите си, по-рядко стават жертви на гнева им, в случай че някоя инвестиция пропадне или цените на ценните книжа започнат да падат. Мениджърът, който може да изслуша с емпатия своя служител, дошъл при него по личен или служебен въпрос, може да запази и задълбочи лоялността му – просто като го изслуша внимателно, дори ако самият той не може да направи нищо, за да му помогне.

ПОВТАРЯЙ СЛЕД МЕН

Ръка за ръка с активното слушане върви и още нещо, което се нарича *вербално огледално отразяване*, термин, базиран върху изследванията на именития психолог и автор Карл Роджърс (1902–1987). Вербалното огледално отразяване е проста, но много мощна терапевтична техника за бързо установяване на връзка със събеседника. Установих, че е изключително ценна и ефективна по време на работата си като агент във ФБР, тогава, когато се налагаше да създам емпатични канали на комуникация.

Роджърс е убеден в силата на „закотвянето“ на разговора около личността на човека, с когото разговаряме, а оттам – и в изграждането на по-ефективни терапевтични взаимоотношения. Той го постига по много елементарен начин – просто като слуша какво казва пациентът му и след това използва тази информация точно във вида, в който я е получил, за да му отговори. Ако този пациент е казал „моят дом“, Роджърс го отразява вербално, като също използва думата „дом“, а не „къща“. Ако пациентът е казал „детето ми“, Роджърс ще каже също „детето ви“, а не, да речем, „хлапето“ или пък „дъщеря ви“. Вербалното отразяване е мощно средство в професиите, в които установяването на добър контакт с другия е от ключово значение, като например в медицината, психологията, продажбите, финансите и ръководните длъжности.

За съжаление, повечето хора са лингвистично егоцентрични и използват собствения си език, за да създадат основа на разговора и да го закотвят. Ако искате да бъдете максимално ефективни, трябва да използвате езика на събеседника си; по този начин вие отразявате онова, което е в техните мисли и което за тях е езиково – а и психологически – приемливо и приятно. Вие веднага влизате в синхрон.

Аз съм на петдесет години и, когато бях млад, ние казвахме „възможности“, а не „опции“. Когато някой ме попита: „Какви са опциите ти в този случай?“, това не буди у мен същите усещания и асоциации, както ако ме попита: „Какви възможности имаш

в този случай?“ За мен думата „опции“ има слабо въздействие и подозирам, че това важи за много хора от моето и предишното поколение.

Тази неспособност да отразяваш лингвистично събеседника си е нещо, което често забелязвам на семинарите си с хора от бизнеса, които приемат, че клиентите им разбират или използват същите професионални термини като самите тях. Но невинаги е така. Трябва да слушате внимателно. Ако клиентът ви каже „Това колко кинта ще ми струва?“, не му отговаряйте с изрази от рода на „ценови пунктове“. Ако говорите по този начин, ще осъществите някакъв обмен на информация, който в никакъв случай не може да се нарече разговор, а още по-малко – емпатичен разговор. Ако клиентът ви каже, че го е страх за спестяванията му, нека да почувства, че вие разбирате, че именно го е страх, а не че „има някои резерви“. Той не е резервиран, него го е страх! Когато употребявате думите на другия човек (което означава да сте лингвистично алоцентричен, а не егоцентричен), вие му показвате, че напълно разбирате неговите чувства. Другият човек подсъзнателно се чувства разбран, усеща, че вие сте загрижен, че ви пука за него, разбира го на по-дълбоко ниво и е склонен да ви отвърне с доверие, да откликне.

Аз разбрах рано колко е важно словесното отразяване за намирането на общ език – още в началото на кариерата си, когато трябваше да разпитам един беглец. Когато го арестувах, близо до Кингман, щата Аризона, той започна да ми разказва за жена си. Докато се придвижвахме към най-близкия полицейски участък, аз употребих в разговора ни всички думи, които той беше употребил: „странен“, „смутен“, „разтревожен“, „добър християнин“. Казах му, че разбирам колко е „смутен“, и това, че е „странно“ да те арестуват и че той сигурно е „разтревожен“ какво ще си помисли майка му за това, защото той е „добър християнин“. В резултат доверието към мен нарасна значително за краткото време между Кингман и Финикс. Той ми разкри неща, които предишните ми колеги, разследвали този случай, не бяха успели да научат, включително и съществуването на други жертви. Тези

признания аз успях да измъкна не защото бях умен, а защото разбих силата на вербалното огледално отразяване.

И тъй, слушайте внимателно своите клиенти, пациенти, колеги и служители, своите бизнеспартньори, следете ги какви думи и термини използват и ги употребявайте в своя изгода. Естествено, можете да правите това и с хората, които обичате. Както ще се уверите, те ще ви възприемат като по-емпатични и по-добри слушатели.

ВИЕ СТЕ ТОВА, КОЕТО ПРАВИТЕ. НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ НА ПОВЕДЕНИЕТО

Помислете си за своето работно място. Върху чие бюро вечно цари бъркотия? Кой най-редовно закъснява? Кой губи времето на останалите на събрания? Кой непрекъснато се занимава със смартфона си, докато другите говорят? Кой никога не ви връща обажданията? Кой е мързелив, кой винаги има извинение, че не си е свършил работата? Кой е най-големият досадник? (Един раздражен и натоварен с работа слежител веднъж нарече този тип „социализиращи елементи“ „крадци на кислород“.)

Сигурен съм, че знаете отлично кои са точно тези хора. Както ги знаят отлично и другите ви колеги – освен те самите. Те не забелязват негативните ефекти на своето поведение върху начина, по който останалите гледат на тях. Може да са добри в много други неща, но на днешния свръхконкурентен професионален пазар съществуват и други хора, добри в същите неща – хора, които освен, че ще си вършат работата, ще поддържат ред на бюрото си, ще идват навреме на работа, ще се подготвят за събранията, ще уважават колегите си и ще си изкарват заплатата с честен труд. Съществува съответствие между добрите маниери и благоприятните невербални сигнали, от една страна, и онова, което изгражда цялостния облик на поведението ни и уменияето околните да се чувстват комфортно с нас. Да си спретнат, точен, подготвен, внимателен, съсредоточен и работлив – това са само

някои от многобройните невербални сигнали в поведението, които оставят незабравимото впечатление при бизнеса.

В обобщение: хората забелязват и формират мнение за вас въз основа на вашето поведение. А в работна ситуация те забелязват всичко: кога пристигате на работното си място, колко почивки за цигара правите, колко време си говорите по телефона с приятели, колко пъти си взимате болнични, какво е качеството на работата ви, дали се подмазвате на шефа, дали сте от тия, дето вечно мрънкат и се оплакват, или пък сте работяга. Ако си мислите, че другите не забелязват, дълбоко се заблуждавате. Всичките ви негативи и недостатъци оставят трайна и дълбока следа във впечатлението на околните, и това се отразява зле на вас и на вашия работодател.

Но не само хората отвътре забелязват как се държите на работното си място, забелязват го и хората отвън. Например в днешно време болниците и другите здравни заведения са задължени да провеждат анкета със своите пациенти след края на престоя им там (тази анкета е известна под наименованието Анкетна карта на пациента на здравните заведения и системи). От двадесет и един въпроса цели две трети се отнасят до невербалните страни на комуникацията, като например: „Беше ли лекуващия ви лекар внимателен към вас?“, „Персоналът изслушваше ли вашите оплаквания и молби?“, „Отзоваваха ли се навреме санитарите в болницата?“ и така нататък. По-нататък в тази книга ще обясня как можете да откритите своя бизнес на фона на конкуренцията с помощта на добре овладени невербални сигнали, които създават комфорт и приятно впечатление на хората и ви показват в най-добрата ви светлина. Сега най-важното е как човек се представя, особено като имаме предвид водещата роля на интернет. Изглеждаше леко несериозно, когато преподавателите в колежите започнаха да получават онлайн рейтинги. Сега една компания може да бъде съсипана само от отрицателни мнения на потребители в различни блогове. Силата на лошите рейтинги и влиянието им върху продажбите е една от причините Amazon.com така последователно да се бори за високо качество на обслужването си.

СВЕТЪТ ОТВЪД ВАШИЯ ПРАГ: НЕВЕРБАЛНИТЕ БЕЛЕЗИ НА СРЕДАТА

Защо избираме една банка пред друга, когато основната лихва и при двете е една и съща? Естествено, нашият избор се ръководи от предлаганите услуги, но също така и от фактори, като атрактивна фасада и обстановката, съпътстващи сигнали като рекламите, външният вид и начинът, по който се отнасят към нас – всички те са невербални сигнали. Най-успелите в бизнеса осъзнават много добре безмълвната сила на естетиката, като започнем от дизайна на фоайето и стигнем до мебелировката в кабинета на главния мениджър. За бялата фасада на „Сизърз Палас“ в Лас Вегас са употребени зашеметяващите осемнайсет нюанса на бялото и боята на сградата непрекъснато се сваля и се полага наново. Защо? Защото тази атрактивна фасада осигурява високата степен на заетост в хотела – а в крайна сметка в Лас Вегас е пълно с хотели.

Външният вид на средата не само се отразява на печалбите, но в голяма степен определя и нашето поведение в нея. Едно скорошно изследване е доказало валидността на „Теорията на ступените прозорци“: а именно, че неподдържаният вид на даден квартал повишава степента на престъпността и на антисоциалното поведение в него. След графитите със спрей и обезлюдените сгради в иначе „добри квартали“ изследователите са установили видим ръст на престъпленията срещу недвижима собственост в тези квартали. Изводът е добре известен на всички полицейски инспектори: там, където хората проявяват безразличие и не се грижат за средата, престъпниците не закъсняват да приемат това като зелена светлина за антисоциално поведение.

Когато започнете да гледате на работното си място през призмата на невербалните сигнали, както ще направим в шеста и седма глави, може би ще имате многобройни прозрения относно ефекта на малките и на по-големите елементи от вашето поведение и това на колегите ви.