



ЧИТАЙ
ПРИМЕНЯЙ
ДОСТИГАЙ

КЭРОЛ КИНСИ ГОМАН

МЕТОД

ВЛИЯНИЯ

БЕЗ СЛОВ

КАК ЯЗЫК ТЕЛА
ПОМОГАЕТ
УБЕЖДАТЬ,
ВДОХНОВЛЯТЬ
И ВЕСТИ
ЗА СОБОЙ



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 159.925
ББК 88.52
Г64

The Silent Language of Leaders: How Body Language
Can Help—or Hurt—How You Lead
By Carol Kinsey Goman

Copyright © by Carol Kinsey Goman

All Rights Reserved. This Edition published under license
with the original publisher John Wiley & Sons Inc. via Igor
Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency

Гоман, Кэрол Кинси.

Г64 Метод влияния без слов : как язык тела
 помогает убеждать, вдохновлять и вести за
 собой / Кэрол Кинси Гоман ; [перевод с ан-
 глийского А. Д. Сайфуллиной]. — Москва :
 Эксмо, 2026. — 320 с. — (МетодПлюс. Читай,
 применяй, достигай).

ISBN 978-5-04-229155-5

Можно идеально подобрать слова — и все равно
проиграть переговоры. Потому что еще до первой фра-
зы собеседник считывает вашу позу, взгляд и движения.
Именно эти безмолвные сигналы определяют, поверят
ли вам, захотят ли сотрудничать и пойдут ли за вами.

Кэрол Кинси Гоман, эксперт по невербальной ком-
муникации, предлагает систему безмолвного лидерства.
Она учит производить правильное первое впечатление,
распознавать скрытые сигналы собеседника и исполь-
зовать невербальную коммуникацию в переговорах, пуб-
личных выступлениях, видеовстречах и международ-
ном общении.

Прочитав эту книгу, вы поймете, как превратить язык
тела из случайного набора привычек в инструмент влия-
ния, доверия и лидерства.

УДК 159.925
ББК 88.52

© Сайфуллина А. Д., перевод на русский язык, 2026
© Еленская А. С., обложка, 2026

ISBN 978-5-04-229155-5 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ. Как связаны руководство и телодвижения	7
1. ВНЕШНЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ. Как люди толкуют язык тела руководителей	22
2. ПЕРЕГОВОРЫ. Как толковать и использовать язык тела для своей выгоды	52
3. ВЕДЕМ ЗА СОБОЙ ВОПРЕКИ ПЕРЕМЕНАМ. Как безмолвно настраивать на нововведения	90
4. СОТРУДНИЧЕСТВО. Безмолвные знаки принятия	124
5. БЕСЕДЫ ЛИЧНЫЕ И УДАЛЕННЫЕ. Общение с деловыми людьми в естественной среде обитания	167

6. ВЕДЕТ ОН ИЛИ ОНА?	
Язык тела и половая принадлежность	194
7. МЕЖДУНАРОДНЫЙ УРОВЕНЬ.	
Язык тела без границ	226
8. МЕЖДУНАРОДНОЕ БЕЗМОЛВНОЕ ОБЩЕНИЕ.	
Опыт двенадцати руководителей	249
9. БЕЗМОЛВНОЕ БУДУЩЕЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.	
Новое поколение — новые технологии. . . .	299
БЛАГОДАРНОСТИ	312
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ	314

ВВЕДЕНИЕ

КАК СВЯЗАНЫ РУКОВОДСТВО И ТЕЛОДВИЖЕНИЯ

Чтобы руководить, нужно уметь общаться. Известная истина. Недаром же вы перед очередным совещанием продумываете, что сказать, запоминаете основные положения, прогоняете в уме выступление, только бы звучать уверенно и убедительно.

Но известно ли вам, что слушатели мысленно решают, заслуживает ли выступающий внимания, нравится ли он им и стоит ли ему доверять и идти навстречу, в первые семь секунд — то есть прежде, чем тот вообще заговорит? Знаете ли вы, что способны испортить впечатление о себе уже тем, как располагаетесь,

двигаетесь, держитесь, смотрите? И важнее всего, понимаете ли, что язык тела должен отражать суть сказанного, иначе вашим словам никто не поверит?

Идешь, бывает, с какой-то важной встречи — и осознаешь, что выступил совсем не настолько успешно, насколько хотелось. А в чем ты при этом просчитался, неясно. Подобное случается, когда говоришь одно, а своим видом показываешь другое.

Руководить — это еще выстраивать и поддерживать миролюбивые отношения. Снова известная истина. Недаром же вы пересекаете большие расстояния, только бы лично увидеться с ценными клиентами, посещаете мероприятия, где можно поближе познакомиться с коллегами, устраиваете общие собрания, на которых напрямую говорите с рядовыми сотрудниками.

Но известно ли вам, что собеседник не доверится и не проникнется, если вы не понимаете языка тела и не умеете им грамотно пользоваться? Бывало, что вы с кем-то говорили, а потом понимали: что-то явно пошло не так? Но, что именно, опять неясно? А дело, вероятно, было в том, что вы либо не замечали, либо неверно толковали невербальные знаки, которые

подавал коллега, клиент или сотрудник. Как же с этим быть?

Можно, к примеру, обратиться ко мне.

Мне платят за то, что я преследую руководителей.

Не буквально, конечно, но именно так о моих услугах отзываются в шутку довольные клиенты.

Я зарабатываю тем, что учу общаться. Написала уже одиннадцать книг для представителей деловой среды и выступаю с важнейшими докладами на международных площадках. А главное, я помогаю таким же людям, как вы, — управленцам, руководителям, предпринимателям, начальникам — еще действеннее общаться с окружающими и на них влиять.

Если точнее, я преследую руководителей, — но не как хищница, а как тень: смотрю, как они проводят совещания, непринужденно болтают с подчиненными и коллегами, работают с посетителями, обсуждают условия сделок и выступают с важными докладами.

И ЧЕГО Я ТОЛЬКО НЕ ВИДЕЛА!

Язык тела включает в себя время, пространство, внешность, осанку, движения, особенности произношения, прикосновения, запах,

выражение лица и направление взгляда. Как показывают новейшие исследования в области нейробиологии и психологии, без умения грамотно всем этим пользоваться успешно руководить невозможно. В этой книге наглядно показано, что безмолвные знаки определяют то, насколько успешно руководитель проведет переговоры, справится с переменами, внушит доверие, сумеет обаять либо призовет к сотрудничеству.

Языком тела я увлеклась задолго до того, как начала выступать с докладами и обучать руководителей. Я тогда еще повышала квалификацию как психотерапевт, училась присматриваться к бессловесным знакам, которые подает собеседник... и однажды поняла: язык тела способен не только портить смысл слов, но даже опровергать его. Мои посетители садились определенным образом, если были расслаблены, но располагались и смотрели совершенно иначе, если беспокоились или сомневались. Нередко язык тела напрямую противоречил тому, что человек говорил, из-за чего неосознанным телесным знакам я в итоге верила не меньше (если не больше), чем словам. И сама не заметила, как привыкла толковать намеки чужого тела,

а затем подводить человека к тому, чего он хочет на самом деле, вдохновляя расти и менять жизнь к лучшему.

Когда я начала обучать предпринимателей, то изумилась, насколько те не разбираются в языке тела. Последние двадцать лет я посвятила изучению того, как связаны между собой успех руководителя и его умение пользоваться бессловесными знаками. Результаты поразили меня до глубины души. Я лично видела, как бессловесное общение буквально определяло, окажется глава предприятия на вершине успеха или пустит все под откос. При этом я понимала, что большинство руководителей в языке тела не смыслит совсем, то есть совершенно не представляет, какое впечатление производит на окружающих, и в упор не видит безмолвных знаков, что посылают в беседах клиенты и коллеги.

**Человеческий мозг настроен читать
эти знаки и на них отзываться, однако
большинство руководителей об этом
не подозревает.**

В итоге они и знать не знают, как использовать язык тела для собственной выгоды.

САМОЕ ВРЕМЯ

Почему бы не начать осваивать язык тела немедленно? Лучше времени, я считаю, не найти. Как раз сошлись три обстоятельства: во-первых, миром правит цифровая среда, где все построено на зрительном восприятии, во-вторых, наука наконец связала напрямую язык тела и успех руководителя, в-третьих, на работу все чаще берут людей из самых разных уголков земли, и с кем только не приходится общаться.

Зрительное восприятие

Улыбочку — вас снимают! Сколько же сегодня выкладывают видео, снимают всего на камеру; сколько фото размещают в соцсетях — глаза разбегаются. И мы пока видим лишь первые последствия того, как вездесущая цифровая среда влияет на предприятия по всему свету.

И это новые разработки только начали влиять на то, как общаются и взаимодействуют компании, сотрудники и потребители. Чем привычнее для нас станут мультимедийные приложения,

тем охотнее мы будем заходить в них с самых разных устройств в самых разных местах, совсем как сейчас созваниваемся без видео или что-то уточняем в поисковике. В будущем люди наверняка также просто начнут запускать и видеоконференции.

Наука о руководстве и языке тела

Исследование, которое провели в медиалаборатории Массачусетского технологического института, показало, насколько ярко едва заметные безмолвные знаки отражают истинную суть делового взаимодействия¹. Кто победит в переговорах, можно предугадать по неочевидным признакам: насколько похоже собеседники сидят; насколько живо двигается каждый из участников, пока говорит; в какой степени определяет настроение беседы и так далее. Не имея понятия о том, чему посвящена беседа, исследователи использовали социометрию, которая позволяет отслеживать и оценивать невольные знаки, которые подают друг другу собеседники. Так уже в первые две минуты удавалось

¹Pentland A. Honest signals: How they shape our world. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.

предсказать, чем завершатся переговоры, представление бизнес-плана или собеседование.

**Однако ничто не подкрепляет
толкования безмолвных знаков вернее
нейробиологии и функциональной
магнитно-резонансной томографии
(фМРТ).**

Просто магнитно-резонансная томография (МРТ) — это когда с помощью сильного магнитного поля и радиоволн получают подробное изображение внутренних органов и тканей. А фМРТ — это вид МРТ, который выявляет, где в головном мозге расширяются кровеносные сосуды, происходят химические изменения или повышается содержание кислорода.

ФМРТ в свое время заметно упростило исследования головного мозга и позволило добыть убедительные доказательства для предположений по вопросам языка тела. Приведу в пример исследование, которое провели в Дьюкском университете, — оно объясняет,

почему мы запоминаем и любим тех, кто нам улыбается. Когда участники исследования вспоминали имена людей, что им улыбались, фМРТ показывало повышенную активность в орбитофронтальной коре (которая в том числе отвечает за ожидание награды)¹.

Сотрудничество международного уровня

Язык тела коварен тем, что мы зачастую сами не замечаем, как на него отзываемся. Человек может не понравиться нам просто потому, что горбится, не смотрит в глаза (или, наоборот, слишком всматривается) или стоит слишком близко, пока говорит. Мы и опомниться не успеваем, как у нас уже складывается некоторое впечатление, а потому без предвзятости тут никак. Это особенно заметно, когда мы отзываемся на язык тела представителей чужих народов.

Как с этим обращаться, я подробно расскажу позднее. Но пока отмечу: успех современного руководителя все больше и больше будет

¹ Tsukiura T., Cabeza R. Orbitofrontal and hippocampal contributions to memory for face-name associations: The rewarding power of a smile, 2008. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2517599>. Рукопись размещена без редактуры.