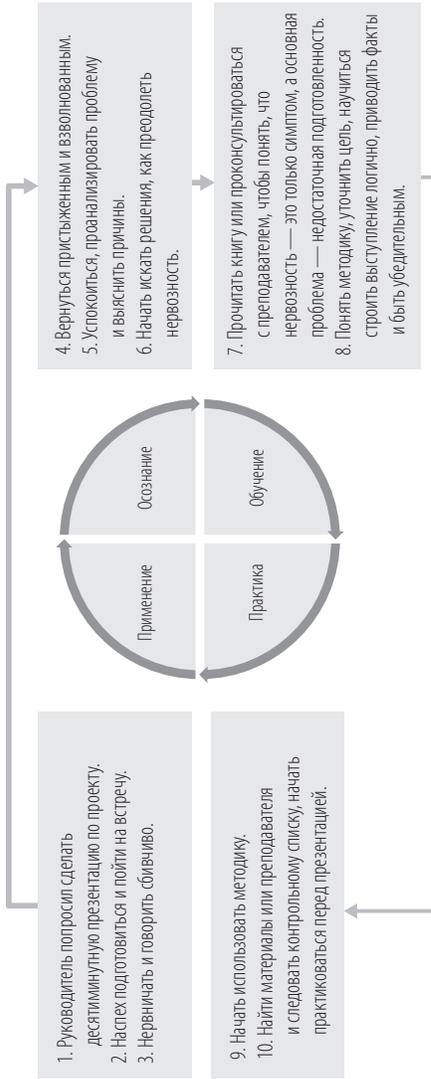


«Говори и делай: путь к высокому эмоциональному интеллекту».

В этой книге мы выдвигаем концепцию «истинного эмоционального интеллекта». Так называемый эмоциональный интеллект — это не просто умение говорить, а способность ставить перед собой четкую цель и осознанно к ней двигаться. Основываясь на этой концепции, мы придумали систему тренингов эмоционального интеллекта, чтобы помочь людям, которые, как и мы, стремятся к личностному росту и развитию. Получилась трехуровневая пирамида, в которой «говорить» и «делать» — лишь один из уровней (см. ниже).

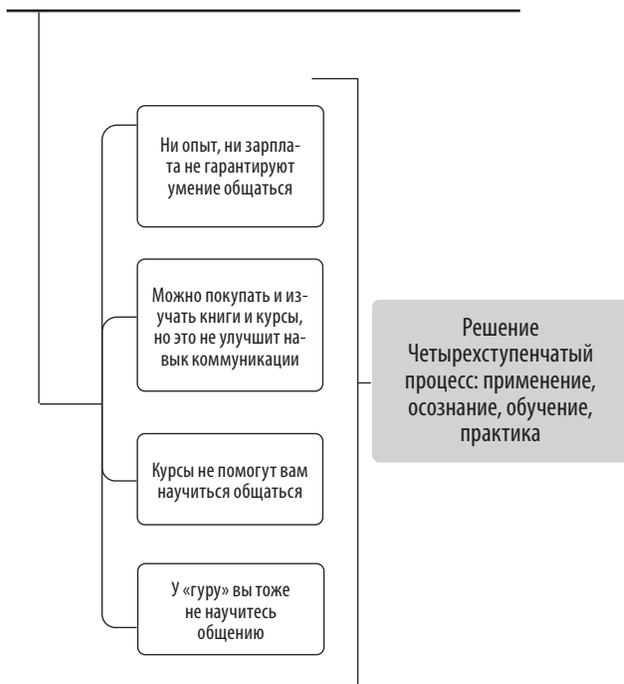


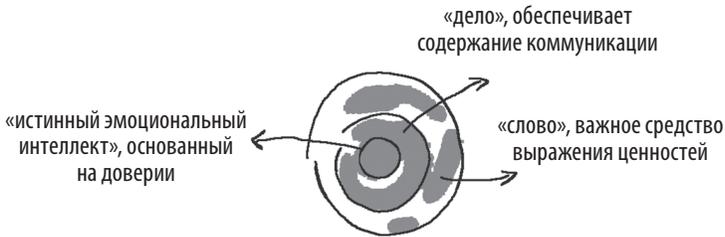
После того как мы «вышли в эфир», начали вести колонку и выпустили книгу, значительно выросло количество клиентов, которые находят нас через интернет, просят о консультации по вопросам коммуникации и развития эмоционального интеллекта. Некоторые компании приглашают нас в качестве экспертов для проведения корпоративных тренингов — они надеются, что мы сможем привить их сотрудникам практические навыки. Это совпадает с нашей миссией: делиться



**Чтобы преодолеть напряжение, мы пройдем через множество процессов на этапе применения, осознания, обучения и практики.**  
На каждом этапе требуется что-то свое.

## Основные ошибки при обучении общению





К сожалению, о базовой взаимосвязи между мыслью и делом забывают многие. В представленных на рынке книгах и на курсах красноречия авторы также предпочитают ее игнорировать.

Разумеется, тема этой книги — тренировка навыков общения, а не упражнения по развитию эмоционального интеллекта. Практике применения эмоционального интеллекта на рабочем месте посвящена другая наша книга: «Говори и делай: путь к высокому эмоциональному интеллекту»\*. Сейчас мы хотели бы рассказать, что такое «истинный эмоциональный интеллект» и как его практиковать. Понимание этих двух моментов очень важно для отработки навыков общения.

Многие люди имеют неверное представление об «эмоциональном интеллекте» и смещают акценты. Когда вышла наша книга об эмоциональном интеллекте, то это должно было стать поводом для радости, но на деле вызвало у нас опасения.

В Китае эмоциональный интеллект скорее ассоциируется с «расчетливостью» и «угодливостью», а эти слова носят в той или иной степени уничижительный характер.

Такова реальность! Все знают, что эмоциональный интеллект — это хорошо и важно, но многие считают, что это нечто сродни манипуляции — занятие не слишком-то благовидное!

---

\* На русском языке книга не издавалась. *Прим. ред.*

Какой вариант выбрали бы вы на месте Джея? Скорее всего, вы не остановились бы на первом, потому что быстро научиться угождать не получится. С большой вероятностью вы не выберете и второй, поскольку это путь в никуда. В итоге вы, возможно, как и большинство людей, выберете третий вариант, то есть махнете рукой: мол, пусть все идет своим чередом, — но будете испытывать беспомощность.

Так в чем же заключается высокий эмоциональный интеллект? Давайте разберемся! Прежде чем начать, посмотрим на формулу.

$$\text{Уровень доверия} = \frac{\text{профессионализм} + \text{надежность} + \text{уровень близости}}{\text{ЭГО}}$$

Говоря простым языком, числитель — это плюсы, а знаменатель — минусы. Если Джей хочет завоевать реальное доверие нового руководителя, то ему недостаточно уметь работать (*профессионализм*) и быть *надежным*. Ему также необходимо установить личные отношения с новым руководителем (*уровень близости*) и быть скромным (сдерживание своего *эго*).

Давайте посмотрим, что может предпринять Джей, если он наделен высоким эмоциональным интеллектом.

**Первый шаг — изучить собственные потребности.** Реальной потребностью должно быть долгосрочное развитие. Что важнее: завоевать расположение нового руководителя для быстрого продвижения по службе и повышения зарплаты

понимания часто невразумительно отвечают, и происходят диалоги, неприятные для руководителя.

**Пример неправильного диалога**

*Руководитель.* Ван, вы работаете в компании почти два месяца. Как вы думаете, как у вас дела?

*Вы.* Спасибо за заботу, у меня все хорошо!

**В чем ошибка?**

Руководитель в глубине души ругается: как можно говорить, что «все хорошо»?

**Пример неправильного диалога**

*Руководитель.* Сяо Линь, намечается большой проект, который особенно важен для нашего развития. Послушайте, вы самый опытный в отделе, не могли бы вы взять на себя ответственность за этот проект?

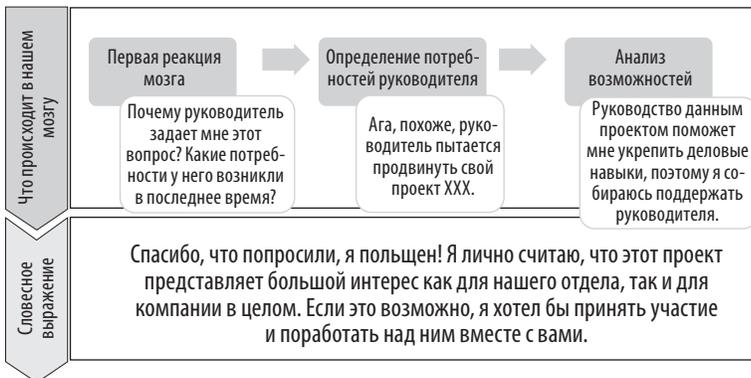
*Вы.* Я перегружен в последнее время. Не могли бы вы попросить Сяо Чжана?

**В чем ошибка?**

О чем подумает руководитель? Я столько лет вас учил. Неужели так сложно в знак благодарности поддержать меня?

Так возникает множество недоразумений на рабочем месте. Из-за низкого эмоционального интеллекта и отсутствия цели в общении человек говорит не подумав, первое, что пришло на ум, в итоге это либо вызывает неприятие, либо же не добавляет понимания, как если бы он и вовсе ничего не говорил.

На самом деле, будь то тренировка овладения истинным эмоциональным интеллектом или развитие коммуникативных способностей, общая цель — заслужить доверие. Независимо от того, какого рода возникла проблема и каков ее масштаб, цель общения с руководителями — укреплять доверие и расположить друг друга к себе.



Похоже на подхалимаж? На самом деле качественно «подлизаться» может только тот, кто ясно мыслит.

Вернемся к теме данного раздела. В приведенном выше примере скрыто как минимум шесть практических навыков общения. Как же их правильно применять, когда с вами общается руководитель?

Общение — это комбинация навыков, оно похоже на тренировку мышц в тренажерном зале, но здесь задействованы «мышцы» мозга, рта, рук. Только с помощью практики мы можем реализовать желание «иметь власть» над собеседниками.

Во время тренингов по общению иногда случаются удивительные вещи, когда слушатель приводит пример из своей жизни и спрашивает нас, что бы мы ответили в аналогичной ситуации. Если мы можем мгновенно выдать что-то похожее на вышеприведенный ответ, многие слушатели начинают верить, что общение — это профессиональный навык, которому можно научиться.

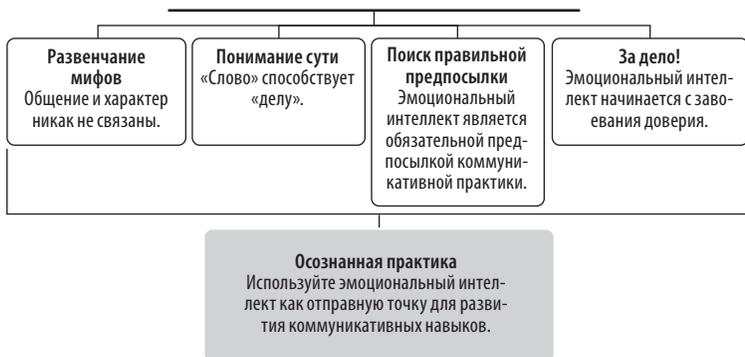
Уже сам путь от «неумения реагировать» до «умения высказаться» — очень высокий, но достижимый уровень

коммуникативной практики. Цель написания этой книги — превратить мягкую силу «коммуникативной власти», которая на первый взгляд кажется не поддающейся пониманию, в способность, которую мы можем использовать на практике. Мы все достаточно умны, чтобы сделать большой шаг вперед в освоении коммуникативных навыков, когда видим, как они работают в повседневной рабочей обстановке.

Как уже говорилось в первой главе, чтение книг помогает понять концепции и методы, а реальная практика и применение превращают их в привычки.

## Подводим итоги

### Карта для практики общения с нуля



## Цель — превратить общение в диалог, способствующий укреплению доверия

### *Как вы отреагируете на комплимент клиентки по поводу красивого наряда?*

Первым важным признаком высокого уровня эмоционального интеллекта в общении является то, что все слова собеседника направлены на установление доверительных отношений. Это справедливо независимо от того, профессиональное ли это выступление или просто комплимент в непринужденной беседе.

Рассмотрим пример диалога между Пипи Чжуном и клиенткой Д.

Однажды, несколько лет назад, Пипи Чжун и Д. беседовали, при этом они были одеты в одинаковые серые костюмы. Мимо проходила другая клиентка, по имени Л., которая сказала: «Вы словно пара! Оба в сером! Так красиво!»

Как бы вы отреагировали на месте Пипи Чжуна? Давайте посмотрим на две приведенные ниже версии и представим, насколько по-разному вы бы себя чувствовали, если бы были клиенткой и услышали эти два ответа.

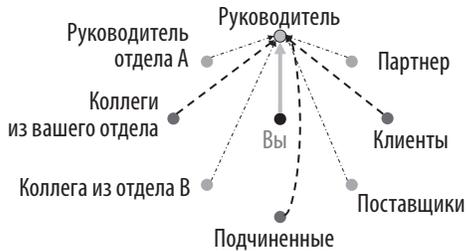
Клиентка Л.: «Вы словно пара! Оба в сером! Так красиво!»	
Пипи Чжун:  «Ну что вы, самая обычная одежда, всегда так одеваюсь!»	Пипи Чжун:  «Спасибо! Это я нарядился в честь вашего прихода. Но мой костюм даже близко не так хорош, как у Д. У нее — от-кутю, а у меня — ширпотреб. Ха-ха!»
	Ощущения клиентки после того, как она услышала ответ 

В этом сценарии руководитель, члены вашей команды, коллеги, клиенты находятся под перекрестным влиянием. Вы — в центре всего происходящего, и вам нужно поддерживать и развивать отношения со всеми и во всех направлениях. Если нарисовать все эти взаимосвязи, то получится фигура наподобие шара.

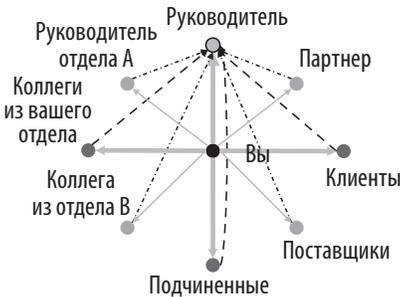
**Лидерство влияния в сферической цепочке влияния**



1. В первую очередь решите, на кого вы действительно хотите повлиять.



2. Подумайте еще раз о том, кто влияет на руководителя.



3. Как вы косвенно влияете на руководителей через других людей? Что эти люди хотят услышать?



4. Как эти люди влияют друг на друга? Как их использовать?

Различные цепочки влияния переплетаются и постепенно образуют сферу

просто нравится чувствовать, как я “сокрушаю” кого-то своей логикой», — пошутила Су.

Пипи Чжун был потрясен: ведь когда-то это была и его мантра. Теперь, конечно, выяснилось, что она ошибочна. Мы спросили: «Почему вы считаете, что сильны в логике?» Ее ответ, как мы и ожидали, был четким и ясным. Тогда мы продолжили спрашивать: «А почему вы считаете, что, став более опытной, вы, в свою очередь, не так убедительны, как раньше?»

Этот вопрос заставил ее замолчать.

Ответ был очень прост: ее аудитория сейчас — владельцы стартапов, и они не клюют на ее сокрушительную логику.

Мы поделились с ней некоторым опытом и пониманием того, что «ясный» и «сокрушительный» не одно и то же. Чтобы проявить логику в общении, нужно смотреть на процесс с трех сторон.



Мы спросили Су, как, по ее мнению, она справляется с задачей, если рассматривать логику ее общения в этих трех измерениях.

Су не стала защищать себя, как мы предполагали, и откровенно сказала, что у нее хорошо получается все изложить

Являются ли эти «мантры» волшебными? На самом деле это не просто слова — за ними кроются привычки. Мы просто разделим их на две категории.

Первая — это горизонтальное расширение: сравнение или анализ. Например, когда речь идет об управлении проектами, применимы три классических измерения: люди, деньги и события.

**Модель коммуникации, воплощающая комплексное мышление, — горизонтальное расширение**

	Измерение 1	Измерение 2	Измерение 3
Применение 1	Люди	Деньги	События
Применение 2	Цена	Технологии	Обслуживание
Применение 3	Прогресс проекта	Текущие трудности	Вариант решения

Второй — вертикальный и углубленный анализ, или прогнозирование. Например, каковы будут последствия.

**Модель коммуникации, воплощающая комплексное мышление, — вертикальная глубина**

	Применение 1	Применение 1
Прошлое	Предыдущее положение	Потребности клиентов
Настоящее	Текущие сложности	Нынешние решения
Будущее	Будущие инициативы	Индивидуальные решения для клиентов

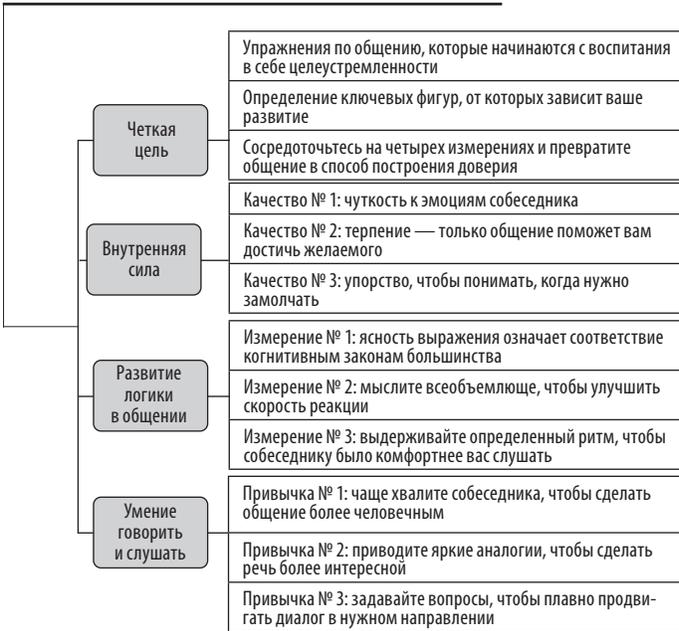
отводить основную часть времени для достижения цели общения. На следующей схеме показаны несколько моделей распределения времени, которые мы предлагаем в зависимости от различных целей.

Цель	Обсудить контрмеры	Изыскать ресурсы	Продемонстрировать достоинства
Для примера разобьем 30 минут	Представление проблемы Выработка рекомендаций (10 мин)	Изложение трудностей (5 мин)	Демонстрация прогресса (5 мин)
	Обсуждение возможных контрмер (15 мин)	Пригласите остальных принять участие. Оцените нехватку ресурсов и влияние этого фактора (10 мин)	Спросите собеседников, что они думают о своей работе над проектом (10 мин)
		Рассмотрите различные варианты решения (10 мин)	Расскажите, где вы больше всего «выросли» (10 мин)
	Подведение итогов (5 мин)	Подведение итогов (5 мин)	Выразите желание сделать лучше в следующий раз (5 мин)

***Во-вторых, в процессе общения задавайте больше вопросов и используйте вопросы для стимулирования идей.***

В эффективном общении важно не просто ясно выражаться — гораздо важнее передать собеседнику «инициативу» следовать за вашими мыслями. Задавать вопросы — это как эстафетная палочка: она передает право высказываться от говорящего к слушающему, тем самым обеспечивая

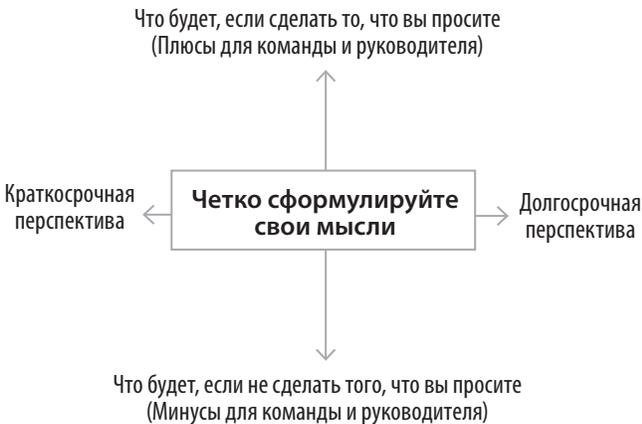
Четыре критерия высокого эмоционального интеллекта



*его результаты для выполнения бизнес-целей и с их помощью развивать команду. Я хотел бы обсудить с вами, как решить текущую проблему с кадрами.*

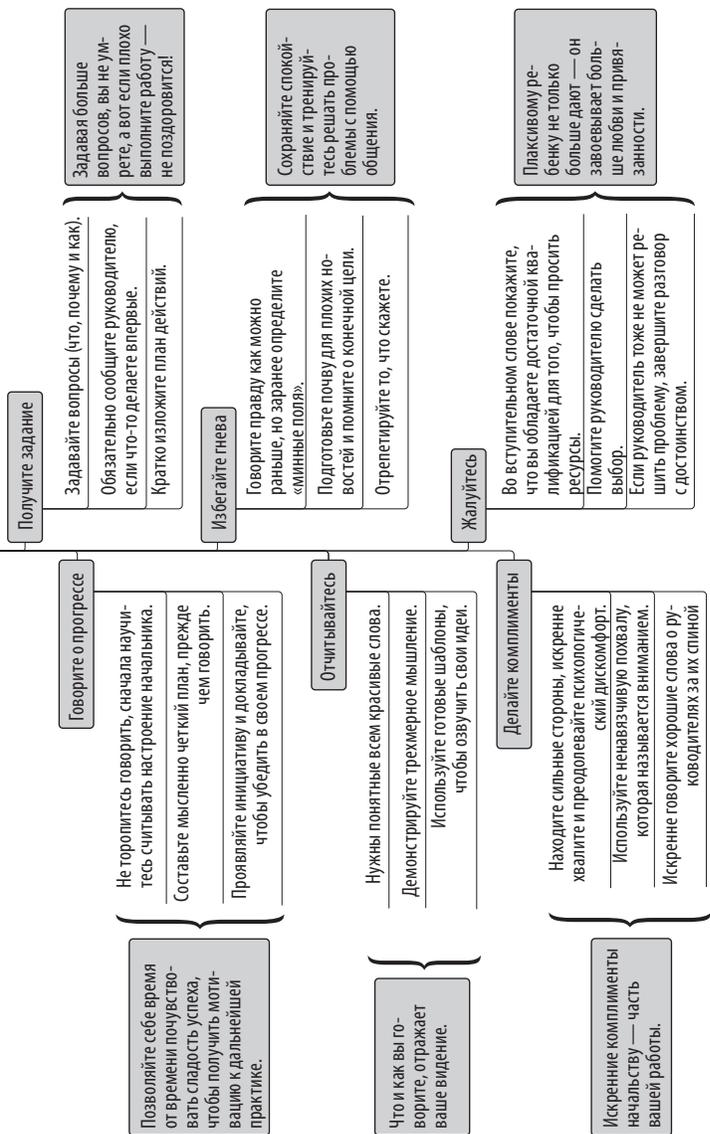
Когда руководитель услышит такое вступительное слово, он уже не будет просто от вас отмахиваться — за исключением случаев, когда проект и правда совсем неважен.

Если вы хотите привлечь внимание руководителя и показать, что обладаете достаточной квалификацией для того, чтобы просить ресурсы, вы можете использовать в зависимости от ситуации схему, представленную ниже.



Короче говоря, вам нужно четко определить, какие есть плюсы и минусы для компании, и проанализировать их как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

## Уметь хорошо говорить и завоевывать доверие руководителей



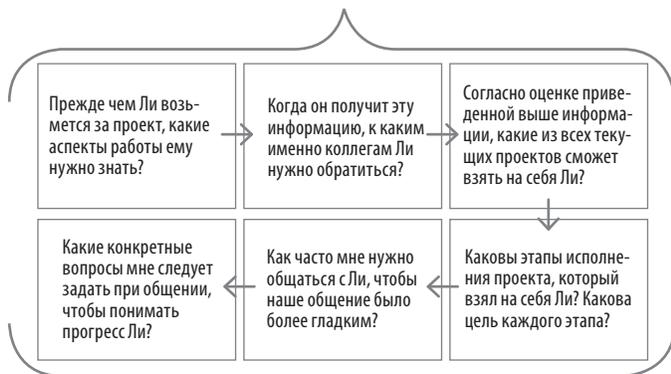
общения не помогает руководить коллективом, поскольку не способствует эффективной коммуникации с подчиненными.

Итак, что же можно сделать, чтобы помочь Сяо Цинь эффективно общаться? Мы предлагаем использовать метод «сетки ожиданий». «Ожидания», как кусок соевого творога, нужно разделить на квадраты, каждый из которых представляет собой конкретный показатель.

«Ожидания» сами по себе очень расплывчаты. Сяо Цинь четко сказала Ли: она надеется, что тот сможет возглавить проект как можно скорее. Но что значит «возглавить проект»? На рабочем месте такое общее заявление не только не даст подчиненным четкого понимания цели, но и сам руководитель не понимает, насколько удовлетворены амбиции подчиненных.

Давайте посмотрим, какие вопросы перед общением с Ли могла бы прояснить Сяо Цинь, используя этот метод.

### Доска ожиданий для новичка Ли, возглавившего проект

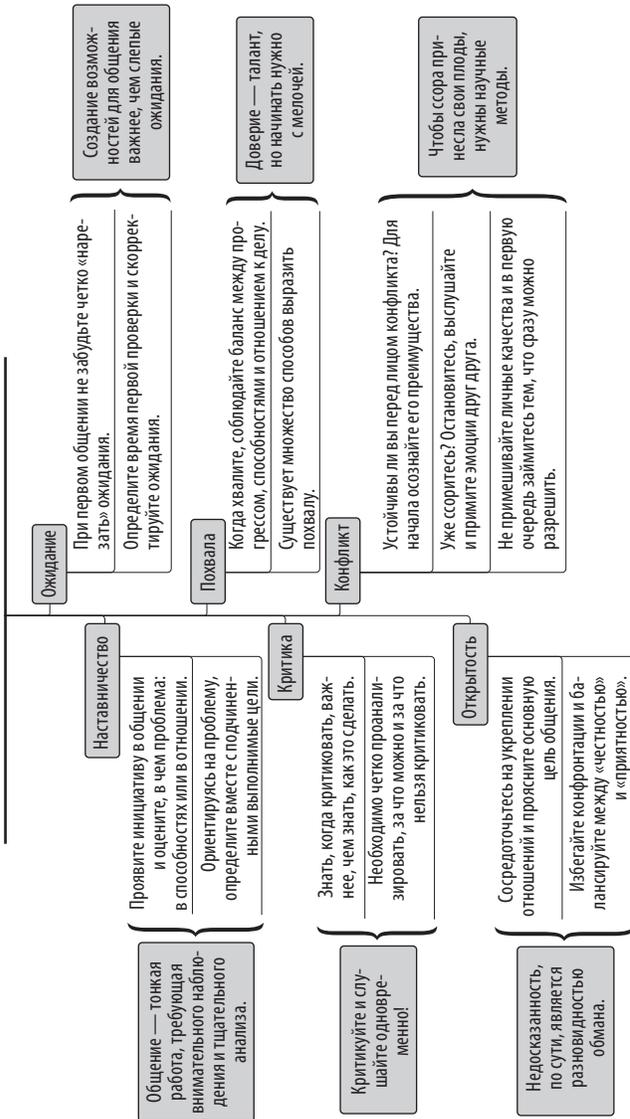


Когда Сяо Цинь обдумает эти вопросы, то столкнется с двумя ситуациями: в одном случае она может найти ответы

<b>Стоит ли мне это говорить?</b>	Необходимо проявить инициативу. Если тянуть, то вы попадете в ту же ловушку, что и Лео, и Пенни покажется, что ее не ценят должным образом
<b>С кем следует об этом говорить?</b>	Следует ли сообщить новость Пенни наедине или нужно поделиться со всеми членами команды? Ведь это касается не только Пенни, другие сотрудники тоже столкнутся с аналогичной проблемой. Чем менее прозрачным будет общение, тем больше путаницы оно вызовет
<b>Кто должен это сказать?</b>	Не может ли это сделать генеральный директор? Может ли он передать это сообщение всем подчиненным, акцентировав внимание на том, что они все в одной лодке в это трудное время?
<b>Когда это нужно сказать?</b>	Стоит ли дожидаться процесса аттестации или можно сказать об этом заранее? Очевидно, что, если сообщить плохие новости во время аттестации, это только заставит всех почувствовать, что их усилия и достижения не оценили
<b>В какой форме это сделать?</b>	Такую щекотливую тему лучше обсуждать тет-а-тет. Тогда, если у коллег возникнут вопросы, на них можно будет ответить. Если вы выберете «безличный» подход, например разошлете сообщение по электронной почте, то вызовете общее недовольство
<b>Какие дополнительные действия стоит предпринять?</b>	Даже если у компании нет возможности обеспечить повышение по службе или увеличение зарплаты, нельзя, чтобы вина за плохую работу компании легла на сотрудников. Можете ли вы организовать дополнительное обучение или проявить гибкость, чтобы добиться других преимуществ для коллег? Короче говоря, вы можете попытаться компенсировать то, что сотрудники не получили желаемого продвижения по службе или прибавки

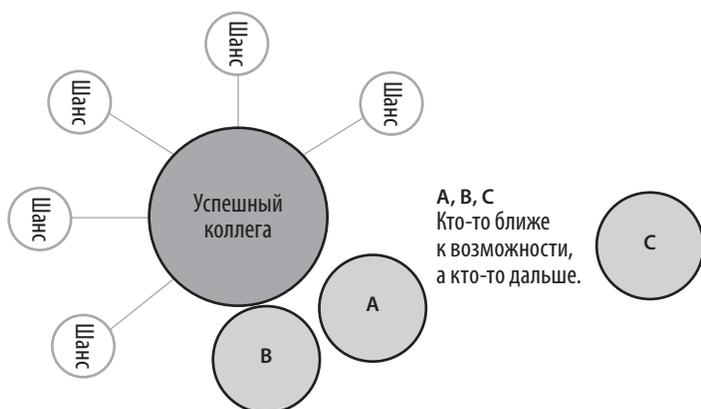
Если бы Лео подошел к этому непростому разговору системно, то обнаружил бы, что напрасно откладывал общение с Пенни о повышении и увеличении зарплаты, и тем более не стоило поднимать эту тему во время аттестации, когда

## «Прислушиваясь» к подчиненным, вы выигрываете для команды джекпот на успешную работу



свои профессиональные навыки. Как использовать хорошие возможности для развития?

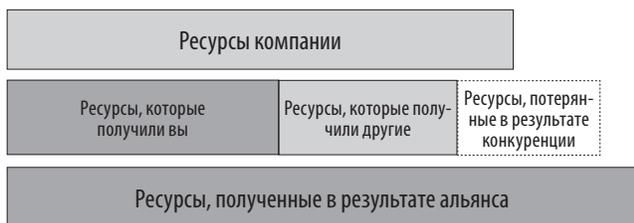
Ответ очень прост: общаться с талантливыми людьми, находиться под их влиянием и учиться у них. В то же время резкий карьерный рост бывает лишь у немногих, и тесные отношения с такими коллегами помогут и вам приблизиться к возможностям. Между «талантами» и «возможностями» существует взаимосвязь.



К сожалению, как и в случае, описанном в начале этого раздела, между коллегами зачастую пробегает черная кошка, а это, в свою очередь, чревато потерей позитивного настроения и уверенности. Вы можете повторить судьбу Сяо Сун, которая намеренно не общается со своей талантливой подругой и за спиной нелестно о ней отзывается.

Если вы хотите развить эмоциональный интеллект и идти в гору вместе с коллегами, первым делом нужно скорректировать свое мышление и почаще общаться с теми из них, кто

**Можете ли вы получить больше ресурсов,  
чем предоставляет вам компания?**



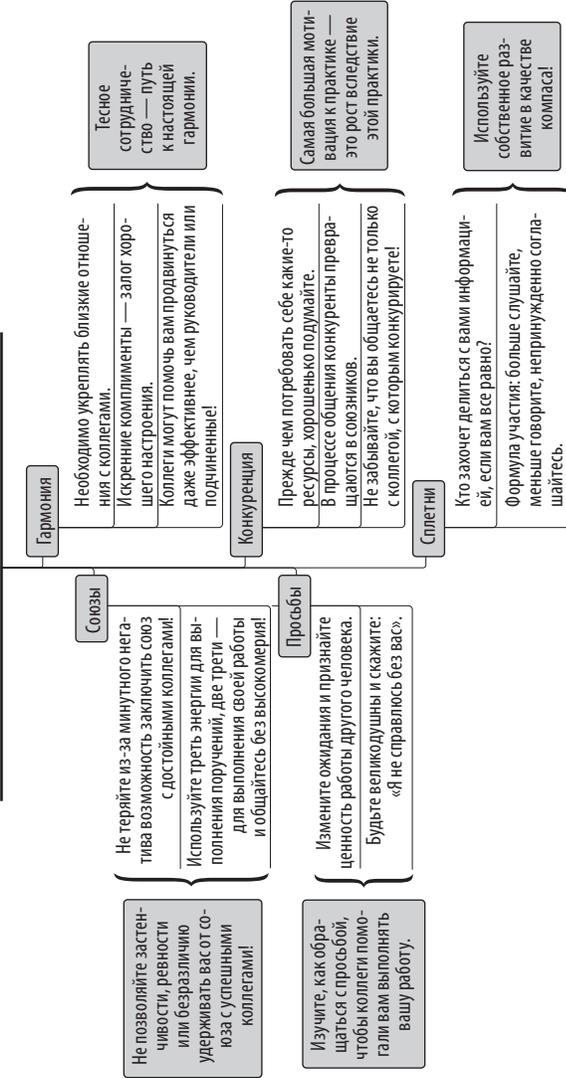
**Помните, что круг вашего  
общения — это не только коллеги,  
с которыми вы конкурируете**

Вы наверняка, хотя, возможно, и не часто, сталкивались с тем, что ваша борьба за определенный ресурс с коллегой А. становится достоянием как других ваших коллег, так и руководства. А иногда вы даже поливаете А. за его спиной грязью.

Этого нужно избегать. Ведь общение не бывает односторонним. Когда вы не можете удержаться от жалоб в присутствии коллег, ваши собеседники, которым вы доверяете, могут случайно передать ваши претензии в такой «сочувственной» форме: «Сяо Б. и Сяо А. ожесточенно ссорятся. Сяо А. так вспыльчив, что, думаю, они окончательно переделутся». В итоге вреда будет больше, чем пользы.

Как правильно общаться в такой ситуации? Вы должны быть осторожны и поддерживать свой имидж в глазах коллег и руководителей, аккуратно строить отношения и демонстрировать позитивное отношение, а не злословить о других за их спиной. Коллеги могут спросить вас, как там ваша конкуренция с Сяо А., и вы великодушно заметите: «Ресурсы

## Как общаться с коллегами, чтобы жить в гармонии и развиваться вместе

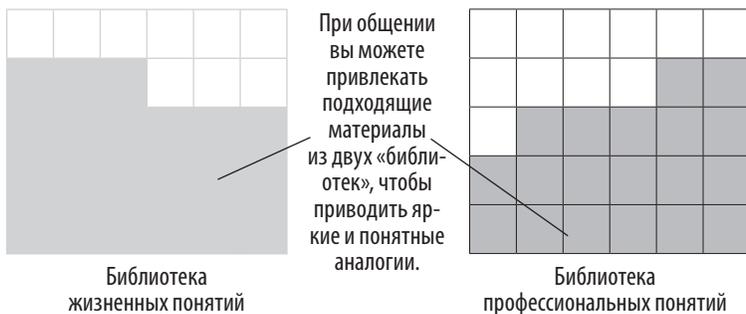


Важно развивать способность излагать профессиональные концепции, модели, идеи в простых терминах и логике. Какой бы сложной ни была ваша специальность, вы поймете, что базовых моментов не так уж и много.

Наблюдайте за окружающим миром и находите ассоциации, которые могут отражать профессиональные понятия. Например, «ассортимент» можно сравнить с «подбором одежды», «имидж бренда» — с «внешностью человека», «базовую логику» — с «каркасом дома». Постепенно у вас накопится достаточное количество мелких аналогий, которые вы сможете использовать в любой момент.

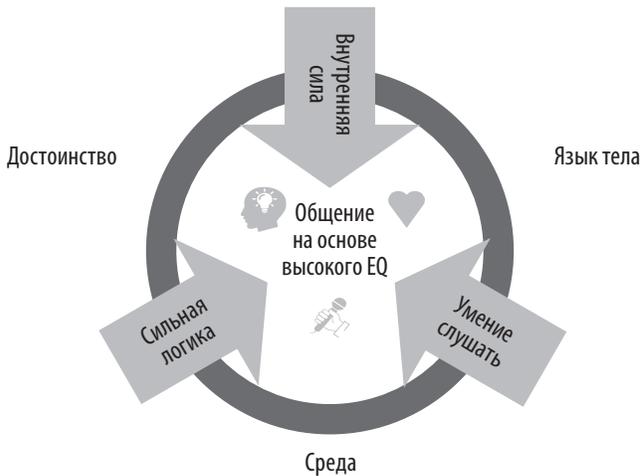
Приучите себя хранить в голове «библиотеку аналогий» и обращаться к ним, когда они вам понадобятся.

**Приучите себя хранить в уме «библиотеку аналогий» и получать доступ к материалам в любое время.**



Однажды директор по стратегическому планированию известного бренда мобильных телефонов говорила с нами об эффективной коммуникации, а ее аудиторией была группа чиновников. Сначала пожилые чиновники не могли понять, что она имеет в виду под «периодом окна». После нескольких

коммуникативные навыки, они неотделимы от системы обучения эффективному общению, которую мы давно разработали.



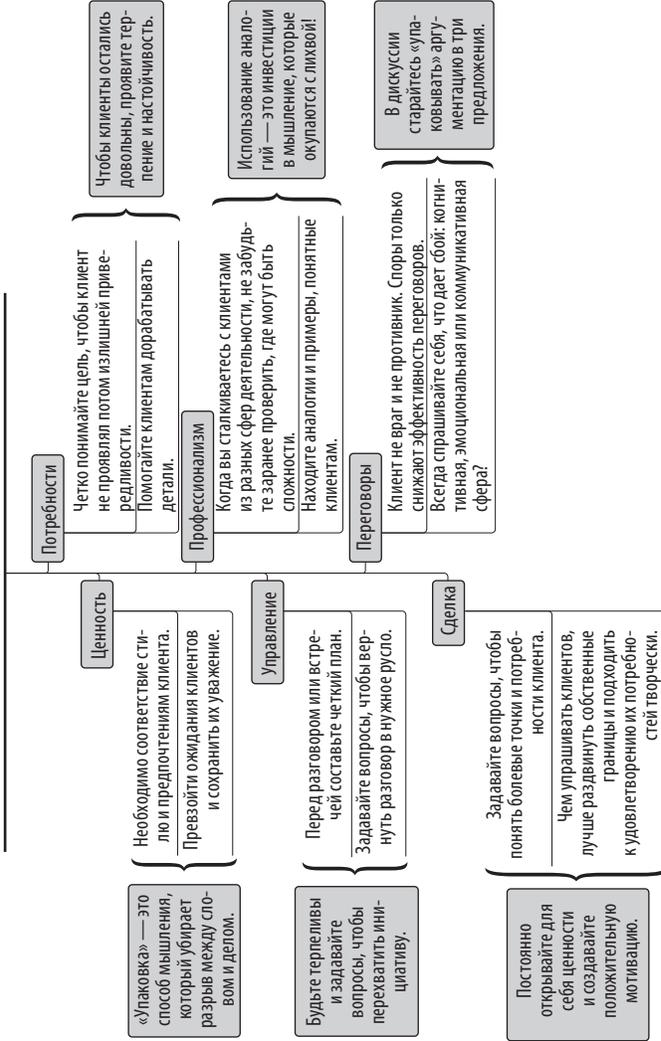
---

**Практический совет: будьте терпеливы и задавайте вопросы, чтобы перехватить инициативу.**

В обучении практике общения можно встретить множество методов, которые на первый взгляд кажутся противоречивыми, и один из самых типичных — постановка вопросов. Да, наша цель — перехватить инициативу в разговоре в плане подачи идей. Однако делать это нужно не бездумно: чтобы внести предложения или скорректировать направление дискуссии, вопросы нужно задавать в уместное время. Самое сложное при этом — управлять своими эмоциями, сохранять терпение и не упустить возможность. Хитрость в том, чтобы сначала отработать первый из трех шагов. Как вы сможете направлять мысли клиента, если даже не знаете, что ему нужно?

---

## Как взаимодействовать с клиентами, чтобы зарабатывать деньги, сохраняя лицо и испытывать чувство выполненного долга?



Учимся общаться с поставщиками, «усмиряя» амбиции клиента

стала жертвой вышеупомянутого предубеждения и с самого начала заняла оборонительную позицию.

Если вы клиент, разве вы не беспомощны в борьбе с этой абсурдной несправедливостью? Зачастую неэффективное общение связано с этим перекосом. Как клиент, вы должны быть готовы к предвзятости поставщика услуг, а также постараться разрушить эту предвзятость с помощью общения. Сравните следующие два варианта.

Вариант А	Вариант Б
<p>Для этого проекта начните с направления А. Затем пройдитесь по каждой из трех областей А, Б, В. Я уже делал много подобных проектов, так что просто следуйте моим инструкциям</p>	<p>Я уже занимался подобным проектом, но доверяю вашему опыту и профессионализму. Вы можете попробовать использовать испытанные методы, но я надеюсь на другой результат. Если руководство будет впечатлено, у нас обязательно появится больше возможностей для сотрудничества</p>
<p> Говоря это, клиент не хочет никого обидеть — он просто озвучивает суть своей просьбы, — но в 80% случаев поставщик решит, что клиент слишком самоуверен</p>	<p> В этом варианте клиент также вносит свои предложения, но отдает инициативу поставщикам услуг и не командует. С точки зрения партнера, с таким клиентом приятно иметь дело</p>

## Раскрывайте все карты, чтобы контрагент понимал правила работы

Не кажется ли вам, что все эти методы, которыми мы поделились, предполагают излишне мягкое отношение к клиенту? Конечно же, нет. На наш взгляд, эффективная коммуникация строится не на том, что на поверхности кажется слабостью или силой, а на реальном распределении сил. Например, при

## Как эффективно общаться с поставщиками услуг, «усмиряя» в себе амбиции клиента.

### Уважение

Ваши партнеры — это не ваши коллеги, нужно понять, как они работают.  
Требуйте от партнера профессионализма и старайтесь, чтобы он стал вашим верным помощником.  
Своевременное признание и оценка достижений друг друга помогут отразить ваши лидерские и управленческие достоинства.

Ваша значимость как клиента напрямую определяется вашим образом мыслей и потребностями.

### Правила

Не позволяйте предубеждениям повредить сотрудничеству.  
Раскрывайте все карты, чтобы контрагент понимал правила работы.  
Научитесь показывать, что скрывается за высокими требованиями!

Хотите ли вы стать неприятным клиентом?

### Настойчивость

Очень важно установить правила заранее, а не когда уже слишком поздно.  
Подталкивая, помогай!

Создайте свой профессиональный имидж и сделайте так, чтобы контрагенты захотели вас слушать.

### Обратная связь

Самое неправильное — озвучивать все, что взбредет в голову, не имея четкой цели.  
Быть организованным и сосредоточенным не так уж сложно.  
Научитесь приводить аналогии, чтобы обе стороны понимали задачу одинаково.

Оценка обратной связи как «технического навыка» для завоевания уважения и доверия партнеров.

### Снижаем цену

Прежде чем что-либо сказать, подумайте, сможете ли вы снизить цену.  
Утверждение принципов делает торги более эффективными.  
Использование торгов для ускорения сотрудничества.

Обучение беспроигрышному мышлению куда важнее снижения цены.