

Лучшие практики деловой коммуникации  
для личностного и карьерного роста

# БИЗНЕС

# EQ



Как использовать  
эмоциональный интеллект  
для эффективного  
делового общения

ПРОКАЧАЙ СОФТ-СКИЛЛ:  
ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

ЧЖУН ЦЗЯВЭЙ, ВЭНЬ Я

МИОО

МИФ Бизнес

Цзявэй Чжун

**Бизнес EQ. Как использовать  
эмоциональный интеллект для  
эффективного делового общения**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2023

УДК 159.928.234:658.5  
ББК 88.912:65.290

## **Чжун Ц.**

Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения / Ц. Чжун — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2023 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-214536-2

Неважно, интроверт вы или экстраверт, деловая коммуникация – незаменимый инструмент для достижения успеха. А основа правильной коммуникации – развитый эмоциональный интеллект. В этой книге рассмотрены все аспекты делового общения: с руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами. Эксперты из Ogilvy Group Чжун Цзявэй и Вэнь Я объясняют, как эффективно использовать принципы эмоционального интеллекта в рабочих коммуникациях, и делятся примерами из своей практики. Благодаря их книге вы:

- узнаете формулу завоевания доверия и построения гармоничных отношений на примере более 50 реальных кейсов;
- поймете, как расположить к себе клиентов, достичь взаимопонимания с коллегами и избежать распространенных ошибок в общении с руководством;
- улучшите навыки деловой коммуникации для личного и карьерного роста.

Для кого книга Для всех, кто хочет преуспеть в коммуникациях на рабочем месте. Для руководителей, менеджеров и линейных сотрудников.

УДК 159.928.234:658.5  
ББК 88.912:65.290

ISBN 978-5-00-214536-2

© Чжун Ц., 2023  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2023

## Содержание

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие. Основа любых коммуникаций                        | 7  |
| Глава 1. Прежде чем учиться общению                           | 10 |
| Глава 2. Эмоциональный интеллект для развития навыков общения | 20 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                             | 25 |

# **Чжун Цзявэй, Вэнь Я**

## **Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения**

*На русском языке публикуется впервые*

*В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Copyright © 2023 by Zhong Jiawei, Wen Ya

Russian edition copyright © 2024 by Mann, Ivanov and Ferber, by arrangement with CITIC Press Corporation. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

\* \* \*

## Предисловие. Основа любых коммуникаций

Мы, авторы этой книги, вместе еще с университетской скамьи. Как и многие наши друзья, мы оба интроверты, и в юности у нас были проблемы с общением. Нам посчастливилось найти работу в сфере связей с общественностью, и наша деятельность была в основном связана с отношениями. Зарабатывать на жизнь приходилось острым умом и хорошо подвешенным языком, а клиентами были руководители компаний из списка Fortune 500. Только начав работать и потерпев фиаско из-за собственной незрелости и отсутствия нужных коммуникативных навыков, мы стали изучать принципы эффективного общения и заинтересовались развитием эмоционального интеллекта.

Именно неудачный опыт побудил нас задуматься о том, как себя совершенствовать. Что конкретно нужно улучшать таким людям, как мы? Обучаться красноречию? Или есть что-то более важное, чем «красивые слова»? Исходя из этих соображений и практики нашей работы, три года назад мы начали вести собственную колонку, а затем выпустили книгу «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 с людьми основными принципами мышления, деятельности и общения, лежащими в основе концепции «истинного эмоционального интеллекта».

Именно поэтому основной темой книги, которую вы держите в руках, стало эффективное общение. Это не только чрезвычайно важный навык в деловой среде, но и ключевой инструмент самоидентификации.

Когда мы начали писать эту книгу, я упорно двигался по карьерной лестнице к позиции директора в иностранной компании, а Вэнь Я решила уволиться «в никуда» и открыть собственное консалтинговое агентство. Эти обстоятельства помогли нам в проверке собственных концепций и методов в области эффективной коммуникации.

О чем же должна быть наша новая книга? Мы пришли к выводу, что читателям больше всего нужны не пустые теории, а разбор реальных случаев и, что еще важнее, пошаговые практические советы. Почему? Давайте посмотрим на сегодняшнюю ситуацию с эффективной коммуникацией как в обучении, так и в преподавании. В течение последних нескольких лет мы в среднем раз в неделю консультируем клиентов и еженедельно пишем итоговые статьи. Один из самых часто задаваемых вопросов: «Я прочитал горы специальной литературы, но почему у меня не получается использовать методы, описанные в книгах?»

И действительно, почему так много книг или онлайн-курсов не помогают применять методы на практике и достигать совершенства? Мы всякий раз чувствуем себя беспомощными, когда нам, пишущим людям, задают этот вопрос или же мы задумываемся над ним сами.

По нашим наблюдениям, делиться общими соображениями и идеями – это одно, а придумать методы и приемы, которые можно немедленно применить на практике, – это совсем другое и гораздо более сложное дело. И сложность эта связана не с отсутствием теории и методологии, а скорее с недостатком практической проверки и повторного применения многих из этих методов, а также ценных идей, пусть даже и полученных на практике.

Если автор не имел опыта проведения презентаций перед руководителями различного уровня, не помогал клиентам готовиться к таким презентациям, как он перечислит методы, которые могут использовать читатели? Если он не имел опыта работы в качестве младшего руководителя и управления командой нового поколения, состоящей в основном из людей, родившихся в 1990-х, чем он поможет руководителям, испытывающим в этом трудности?

Чтобы то, чем делится автор, стало действительно полезным, надо соблюсти принцип единства знания и действия. Во-первых, у автора должна быть собственная методология, то есть систематизированный набор идей и методов с рекомендациями по применению. Во-вторых, автор должен быть на «передовой». Если хочется делиться самыми свежими практическими знаниями и секретами высокого уровня мастерства, ваше нынешнее место работы может не подойти. И в-третьих, автор должен уметь учить других. Не всегда даже крутые эксперты умеют передать свой практический, действительно полезный опыт.

Читатели могут сами оценить, соответствуют ли многочисленные книги и курсы, посвященные общению или эмоциональному интеллекту, этим трем условиям, а затем решить, что именно им выбрать. А для нас единство знания действия – это не только то, чему мы научились за годы работы в этой области, но и то, что требуем от самих себя, и то, что подтверждают многочисленные отзывы наших клиентов.

Случалось ли с вами такое: вы узнали о каком-то методе и подумали, что он не лишен здравого смысла, но потом напрочь о нем забыли? И вот в один прекрасный день у вас случается неприятная ситуация, но вы вспоминаете о нужном вам методе реагирования лишь постфактум и удивляетесь, почему же не подумали о нем раньше?

Мы с подобным сталкиваемся постоянно. На работе у нас часто возникают ситуации, когда мы не соглашались и даже спорим. В таком конфликте самая распространенная ошибка – с пеной у рта доказывать свою правоту. Лучший способ разрешить конфликт – извиниться сразу же, чтобы остудить спор. И это я знал уже очень-очень давно. Однако мое знание не помо-



гало мне справляться с конфликтами в моменте. Но однажды в самый разгар спора я все-таки вспомнил об этом совете и произнес: «Извините, если мои слова вызвали у вас непонимание и гнев. Прошу простить меня, я лишь хотел...» Конфликт сошел на нет, и разговор быстро вернулся в нормальное русло. Это не только сэкономило массу времени и сил, но и стало толчком к действительно эффективному диалогу. После этого я продолжил применять этот метод и превратил его в привычку.

Все концепции и идеи, предложенные в этой книге, основаны на нашей практике, наблюдениях и опыте. При написании книги мы также учитывали советы наших читателей и друзей. В книге есть концептуальные формулы доверия, которые сразу помогут вам улучшить отношения с окружающими, приведен список приемов, которые научат вас лучше излагать свои мысли, а также список техник, которые вы можете использовать в конфликтной ситуации, как в примере выше.

Как наиболее эффективно использовать эту книгу?

В первой части (главы 1–3) изложены основы эмоционального интеллекта в деловом общении. Если вы хотите систематизировать свои знания об эмоциональном интеллекте, рекомендуем особенно внимательно изучить третью главу.

Вторая часть (главы 4–8) посвящена применению эмоционального интеллекта в деловой среде. Мы выбрали типичные сценарии общения с руководителями, подчиненными, коллегами, клиентами и партнерами. Если у вас наметилась проблема в каком-то из конкретных сценариев, вы можете перейти к соответствующему разделу.

В рамках той или иной темы мы рассказываем о случаях из собственной жизни, а также о концепциях и методах, проверенных на практике. Мы отмечаем ключевые моменты по ходу текста и, чтобы вам было легче усваивать материал, в конце каждой главы добавляем обобщение в виде ментальной карты.

Эмоциональный интеллект в деловой среде – понятие, не имеющее четких границ. Однако самый большой урок, который мы усвоили за эти годы, заключается в том, что при наличии позитивного настроения и практических методов сознательная и систематическая тренировка эмоционального интеллекта будет приносить свои плоды ежедневно. Вместе с этим изданием рекомендуем вам еще одну нашу книгу «Говори и делай: путь к высокому эмоциональному интеллекту».

Мы хотели бы поблагодарить наших предшественников и друзей, которые поддерживали нас на протяжении всего пути исследований, проб и ошибок. Мы хотели бы сказать спасибо главному редактору отдела деловой литературы издательства «Ситик» господину Шэнь Цзялэ, нашему редактору госпоже Сюй Лине и выпускающему редактору господину Хуан Ляю. Мы также благодарны всем тем, кто общался с нами онлайн через приложение «Цзайхан» («Эксперт»), и прежде всего нашим руководителям, коллегам, клиентам и партнерам, с которыми нам довелось познакомиться на профессиональном пути.

И последнее, но не менее важное: если в процессе чтения этой книги у вас возникнут какие-либо идеи или предложения, обращайтесь к нам в любое время через приложение «Цзайхан» или через мессенджер «Вичат». Для нас большая честь общаться с вами!

*Чжун Цзявэй Пекин, ноябрь 2017*

## Глава 1. Прежде чем учиться общению

К тому моменту, когда вы поймете, что общение – это «обязательный» предмет, у вас вряд ли будет много времени на чтение полезных книг и обучение. По мере того как количество рабочих задач растет, времени и сил на изучение навыков общения у вас остается все меньше. Понимание, какие существуют заблуждения в области коммуникаций, поможет вам получить результат в два раза лучше, потратив при этом вдвое меньше усилий.

В этой главе мы разберем типичные «подводные камни» при обучении коммуникации. Мы надеемся, что таким образом вы сможете заложить фундамент общения с другими людьми на основе высокого эмоционального интеллекта.

### Уверенность: она зависит от внешних проявлений или от внутренних?

Карьерный рост связан как с внешними проявлениями, так и с внутренними. Вот только зачастую мы принимаем одно за другое и растрачиваем свои силы, время и ресурсы зря.

Внешние проявления успеха связаны с культурой потребления. Когда человек заканчивает школу и начинает зарабатывать, ему все время хочется что-то купить. Парни мечтают о дорогих часах и машинах, девушки – о модных сумках и туфельках. Кажется, что покупка статусных вещей может не только улучшить качество жизни, но и подчеркнуть карьерные достижения. Конечно, важнее всего то, что эти вещи не только внешне подчеркивают благополучие, но и придают уверенности.

Мы не исключение. Когда-то мы довольно долго тратили заработанные деньги на что-то типа фирменных часов, сумок, ручек – всего того, что придавало нам уверенности, пока мы двигались вверх по карьерной лестнице. Мы, как и многие из наших сверстников, питали иллюзию, что нормальный жизненный путь – это усердно работать, получать повышение, покупать все более дорогие вещи и стать незаменимыми на рабочем месте.

Однако драйва от этой иллюзии хватает на два-три года, а потом он испаряется. Чем выше должность, тем сложнее продвигаться по службе.

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Пипи Чжун только что перешел из крупного рекламного агентства «Огилви» в консалтинговую компанию «Эдельман». В «Огилви» начальник и клиенты говорили ему, что порой он бывает слишком упрямым и не умеет общаться. В то время его это не очень волновало. Но после перехода в «Эдельман» клиенты стали высказывать ему те же замечания, и он впал в депрессию.

Пипи понял, что им не нравится его «упрямство», а ведь именно этим своим качеством он гордился сильнее всего. У него был свой стиль работы и независимый образ мыслей – именно на это он полагался, работая в «Огилви», именно это помогло ему перейти в «Эдельман», и именно это придавало ему уверенность в себе. И так ли уж он неправ? Действительно ли что-то не так с его способностью к самовыражению?

Однажды на встречу с клиентом к Пипи Чжуну пришел босс компании, господин К. Пипи Чжуну он казался элитой: одевался неброско, разговаривал высоким слогом и обладал великолепными манерами. Это была их первая личная встреча, и на ней, помимо прочего, клиент поднял еще один вопрос. Их

мнения разошлись, и Пипи Чжун довольно резко высказал свою точку зрения. Понимая, что на встрече присутствует и господин К., клиент произнес целую речь с изложением собственных взглядов, на что ушло около десяти минут.

Господин К. выслушал его с улыбкой на лице, а потом задал один-единственный вопрос: «Исходя из вашего опыта, поможет ли это достичь тех целей, которые были заявлены в самом начале встречи?»

Клиент помолчал, замялся, но затем сказал: «Господин К., с точки зрения логики я прав, но это не поможет решить проблему».

Один-единственный вопрос господина К. изменил мнение упрямого клиента и показал Пипи Чжуну, как важно уметь общаться. К нему впервые пришло осознание, что не обязательно спорить, чтобы переубедить собеседника.

После этой встречи Пипи Чжун испытывал смешанные чувства. С одной стороны, его восхищение шефом возросло, он по достоинству оценил его способности к коммуникации, но, с другой стороны, осознал, что «купить» такие способности, словно новую дизайнерскую сумку, невозможно.

Итак, как и многие другие полезные для работы качества, эмоциональный интеллект и проницательность купить нельзя.

Много лет спустя мы вместе с Пипи Чжуном встречались с господином П. и его младшим партнером. Разговор зашел об одной из услуг их компании, и господин П., задействовав логику юриста и уверенность руководителя компании, прочитал нам пространную лекцию о том, почему эта услуга выглядит именно так.

Пипи Чжун молча слушал, время от времени улыбаясь. Когда генеральный директор П. закончил, он задал ему вопрос: «Господин директор, исходя из вашего опыта, полезно ли такое проектное мышление для достижения поставленных вами целей?»

Господин П. некоторое время молчал, а потом рассмеялся и ответил отрицательно.

Младший партнер господина П. сказал Пипи Чжуну полушутя-полусерьезно: «А вы молодец! Мало кому по силам убедить господина П. изменить свое мнение. Вы сумели сделать это, задав всего один вопрос».

В это время Пипи Чжун вдруг вспомнил господина К., который вдохновил его встать на путь совершенствования эффективной коммуникации. Пипи Чжун поймал себя на мысли, что вопрос, который он задал, почти дословно повторял вопрос, который господин К. задал тогда своему клиенту.

После этого Пипи Чжун испытал сильные эмоции. Он понял, что после стольких лет практики он более или менее овладел искусством коммуникации, раз смог задать такой же вопрос, что и господин К.

Идея, метод и практика, лежащие в основе эффективной коммуникации, – это то, чем мы хотим поделиться с вами в этой книге.

### **Тупик: накопление знаний – дело хорошее, но коммуникации не научит**

Выбрасывали ли вы когда-нибудь одежду, которую не носите?

Каждый год 1 мая и 11 ноября мы проводим чистку гардероба. Это связано со сменой сезонов и с генеральной уборкой. Когда мы только поженились и стали жить вместе, у Вэнь Я

было много новой одежды, которую она ни разу не надела. Когда я над ней смеялся, она парировала: мол, я сам скупаю кучу книг, но многие ли прочитаны от корки до корки? А какие из них вообще полезны?

Иногда мы все хотим достичь чувства удовлетворения через покупки: накопление одежды и накопление книг или других предметов одинаковы по своей природе. Одежду редко носят, а книги, которые пылятся на полке, не становятся знаниями. В вопросе обучения общению многие наши друзья также любят покупать книги или записываться на курсы, чтобы получить удовлетворение от накопительства, упиваться собственным прогрессом.

Покупаем ли мы книги или записываемся на тренинги – это проявление нашего стремления к самосовершенствованию. Профессиональный рост – это, по сути, процесс самообразования. Когда у нас появляется желание расти и меняться, многие из нас решают купить книгу или записаться на курсы – точно так же, как другие, захотев красивое платье, идут в магазин или заказывают его в интернете.

Однако часто книги откладывают уже после нескольких страниц. А затем вы снова и снова корите себя, когда натываетесь на издания, покрытые слоем пыли. Мы предлагаем вам задуматься вот над чем: действительно ли основная причина, по которой вы покупаете книгу и не читаете ее или не используете полученные на занятиях знания, заключается в том, что вам лень? Или есть другая причина?

Этот вопрос ключевой для нашего следующего исследования.

## **СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ**

Одна из наших студенток, девушка по имени М., хорошо обучаемая и крайне трудолюбива. К моменту написания этой книги она училась на нашем курсе. Раньше она, как и многие ее друзья, с энтузиазмом покупала книги, которые в итоге не читала. Причина, о которой она рассказала, пожалуй, показательна.

Помню, когда мы только познакомились и обменялись мнениями, она попросила нас порекомендовать несколько книг, которые помогут улучшить эмоциональный интеллект и коммуникацию на рабочем месте. Мы порекомендовали ей книги, которые считали достойными. Неожиданно оказалось, что все эти книги у нее уже есть.

Мы хором удивились: «Ого! Если вы прочитали все эти книги, значит, вам должны быть знакомы многие идеи, которые сегодня обсуждались!»

М., немного смутившись, ответила: «Я действительно скупил много книг, но толком их так и не прочла. Я дико занята, нет времени!»

«Это понятно! Хотелось бы спросить, а какие еще причины, кроме нехватки времени, заставляли вас откладывать книгу?»

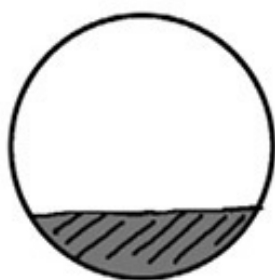
Она ответила: «Очень часто я натываюсь на какой-то вопрос и иду покупать книгу. В наше время это так легко: закажешь сегодня, завтра уже привезут. Самое волнительное – это процесс выбора, а после оформления заказа энтузиазм резко идет на убыль, и, получив книгу, я лениво ее листаю и вовсе теряю интерес. К этому можно добавить, что многие методики выглядят скучновато, и у меня нет желания читать дальше». Слушая ее, мы понимали, что она очень четко проанализировала ситуацию: ведь мы и сами сталкивались с аналогичной проблемой.

Несмотря на то что карьера М. шла в гору, ей казалось, что без навыков эффективной коммуникации не обойтись, и она надеялась узнать больше. Мы

с уважением отнеслись к ее выбору. М. выросла до руководителя среднего звена в своей организации, и мы отдавали должное тому, что она сохранила привычку учиться. В то же время ее стремление к знаниям в области коммуникации заставило нас задуматься, как выбирать методы обучения при освоении коммуникативных и других навыков, необходимых для работы.

Многие считают, что знания можно получить из книг или курсов, а затем превратить их в компетенцию. При этом оказывается, что прочитанные книги и пройденные курсы не превращаются автоматически в знания, а знания не могут сами по себе превратиться в компетенции, и переходная стадия скрывает очень важный шаг.

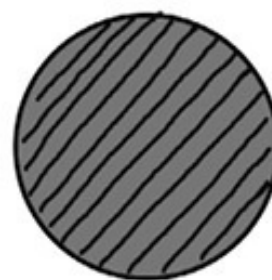
### Когда формируется способность к коммуникации?



Чтение книг или  
прослушивание  
лекций



Изучение  
и практика



Практика  
и размышление

### Выбор: неправильный метод обучения – это не только потеря времени и денег

Думали ли вы когда-нибудь, что является самой большой ценой за практику общения? Неужели это деньги? Вовсе нет! Потратитесь ли вы на покупку книги или скрепя сердце выложите круглую сумму за тренинг – это краткосрочные вложения. Они несопоставимы с потерей времени и сил, если вы не добьетесь успеха в обучении, а также с вытекающей отсюда задержкой в карьерном росте.

Представьте себе, что вам уже за тридцать, вы много всего повидали, прочитали гору книг, но так и не обладаете нужными навыками коммуникации, а значит, ваша должность не будет соответствовать ни возрасту, ни профессиональному опыту. Этого результата вы хотели добиться? Очевидно, что нет.

Деньги на эти цели тратить нужно осмотрительно. **Не потому, что деньги важны, а потому, что вы делаете выбор в пользу будущего, – вот это действительно имеет значение.**

На рабочем месте, будь то продвижение по карьерной лестнице и повышение зарплаты или профессиональное совершенствование, многое связано с выбором. Если вы сделаете правильный выбор, то все пройдет гладко, если ошибетесь – придется делать крюк по пути к цели. С обучением общению дело обстоит точно так же. Вы можете выбрать книги, тренинги или найти преподавателя, но мы считаем необходимым проанализировать преимущества и недостатки этих трех методов, а также то, как их использовать, чтобы действительно улучшить коммуникативные навыки.

Самый эффективный критерий оценки – посмотреть, действительно ли таким образом можно чему-то научиться.

### ***Вариант № 1: интенсивные курсы***

На рынке существует множество программ по обучению общению и самовыражению. Большинство – это однодневные программы, которые, как правило, делятся на два типа: один из них похож на экспресс-курс красноречия, а другой – на экспресс-курс межличностных отношений. Стоимость таких программ обычно довольно высокая, а преподаватели – в основном профессиональные тренеры, имеющие различные сертификаты по психологии или НЛП.

#### **Кому подходят такие занятия?**

Вам стоит посетить такой тренинг, если:

- вам неинтересна практика общения и у вас нет времени (или вам лень) читать книги;
- вы хотите быстро понять базовые принципы общения и некоторые основные приемы;
- вы готовы выложить за это круглую сумму.

#### **Какие проблемы возникают при таком обучении?**

«Быстрое решение» или «быстрое знание»? Для привлечения слушателей эти курсы обобщают как «ускоренные», но при этом они не позволяют добиться успеха. Почему? Потому что овладение принципами эффективной коммуникации – это прежде всего практика. За один день можно быстро что-то узнать, но без практики эти знания так же быстро забудутся.

#### **Может ли коллективное обучение решить индивидуальные проблемы?**

Организаторы обычно устраивают ролевые игры, позволяющие участникам отработать полученные знания. Однако слишком наивно полагать, что группа людей, не умеющих общаться, так четко разыграет все по ролям, что действительно сможет отработать навыки общения, да еще на очень личном уровне.

Изучение методики не то же самое, что ее применение. Сочетание обучения и применения на практике всегда было сложной задачей. Наш личный опыт показывает, что даже профессионалы с большим опытом работы не сразу могут применить методику в работе. Представьте себе, что вы изучили методику «использования логики для того, чтобы делать сложные вещи простыми и понятными». И вот подобная задача встает перед вами на важном совещании: сможете ли вы быстро применить изученное? Если вы не потренировались должным образом, то готовьтесь к тому, что набьете себе не одну шишку, прежде чем освоите методику на практике.

### ***Вариант № 2: индивидуальные элитные тренеры***

Мы относимся к этой категории. Известные нам эксперты в области общения и красноречия прочитали несколько книг по коммуникации и более или менее отточили некоторые собственные концепции и представления (среди них даже есть профессиональные лингвисты). В процессе обучения, чтобы вдохновить студентов на размышления, они к тому же вспоминают множество замечательных историй из собственной жизни. И все эти концепции, методы и истории очень важны, чтобы научиться общаться.

Однако и недостатки этой модели очевидны. Каждая встреча с преподавателем обычно длится пару часов, и, даже если уровень преподавателя очень высок – он может зажечь ваш интерес к обучению, поделиться материалом, – после встречи вам все еще не будет хватать нескольких элементов, необходимых для практики.

Мы поговорили с несколькими экспертами в области коммуникации. В настоящее время появились специалисты-практики, которые исследуют модель «групп» в социальных сетях

и внедряют такие методы, как «чекины». По сравнению с простым занятием эта модель стимулирует участников практиковать изученные ими методы общения и делиться своим опытом.

Однако и здесь есть загвоздка. Общение – тема очень личная. Возможно ли, чтобы группа незнакомых людей в общем чате в мессенджере практиковала методы общения в соответствии со своими потребностями? Наш опыт показывает, что это практически невозможно.

### ***Вариант № 3: читать классические книги по коммуникации***

Вы считаете, что прежде, чем написать книгу о коммуникации, надо сначала перелопатить кучу аналогичных книг, которые уже есть на рынке? Вы правы, но лишь наполовину.

Моя супруга Вэнь Я часто называет Пипи Чжуна «книжным червем» – в хорошем смысле, конечно же. Чтение, несомненно, один из важнейших способов самообразования. Именно это помогало нам обучаться после окончания вуза – с того момента, когда мы ничего не знали об отрасли, и до того, как встали на ноги и сформировали собственную профессиональную систему.

Хотя чтение, безусловно, полезно, все зависит от того, где его используют. По нашему опыту, в процессе обучения общению изучение книг по коммуникации может помочь в решении следующих задач.

**Понимание основных концепций и идей.** Прочитав книгу «Искусство общения», вы поймете, что общение – это не только обмен информацией, но и построение отношений.

**Понимание основных методов и приемов.** Прочитав книгу «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки»<sup>1</sup>, вы узнаете, как задавать правильные вопросы, преодолевать сопротивление собеседника и вести диалог под давлением.

**Знакомство с классическими примерами.** В книге «Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту»<sup>2</sup> вы прочитаете множество диалогов, подобных тем, что происходят в неловких сценах между начальниками и подчиненными.

Большинство классических книг по общению переведены с иностранных языков, но они служат скорее для получения инсайта. На рынке нет ни одной качественной книги, в которой бы подробно, на конкретных примерах объяснялись методы общения и давались рекомендации по их применению на практике.

Почему так? По нашим наблюдениям, а также в результате обмена мнениями со студентами и коллегами мы пришли к выводу, что в большинстве книг есть несколько основных «нестыковок».

**Автор оторван от реальности.** Это касается как иностранных, так и отечественных экспертов, которые берутся за написание теоретической книги. Даже когда багаж знаний или красноречие авторов не вызывают сомнений, их профессиональный или жизненный опыт зачастую не соответствует сегодняшним требованиям. Сейчас говорят, что руководителем низшего звена быть нелегко, поскольку надо и заручиться доверием руководства из поколения 70-х, и завоевать сердца коллектива из рожденных в 90-е. Однако, чтобы создать качественный контент на эту тему, автор должен обладать соответствующим опытом.

**Сценарии оторваны от реальности.** Читателям нужны сценарии и примеры, которые они могут соотнести со своей жизнью или даже повторить. Например, как вести переговоры о зарплате с начальником, если работаешь программистом в IT-компании? Если автор не работает на аналогичной должности, то его примеры могут быть оторваны от реальности.

**Метод коммуникации не соответствует практическим знаниям.** Методы эффективной коммуникации одинаковы в любой стране. Читателям не хватает именно практического

---

<sup>1</sup> Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р. и Свитцлер Э. [Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023.

<sup>2</sup> Шейн Э. [Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

метода и опыта. Например, как хвалить других, не скатываясь в лесть? Даже если научить не умеющих общаться людей делать комплименты, они все равно не смогут и рта открыть. Подобному человеку нужны истории, в которых такие же люди, как он, шаг за шагом распутывают узлы и в запоминающихся обстоятельствах пытаются применить на практике изученные методы. А заодно почитать о том, что конкретно испытываешь в случае успеха.

Как же нужно практиковаться, чтобы научиться общению?

### **Учителя: яркий опыт полезнее ореола мастера**

В основе обучения – будь то езда на велосипеде, готовка или макияж – одни и те же принципы.



Научиться общаться можно, только преодолев четыре стадии: обучение, практика, использование и осознание.

Процесс схож: сначала осознajte важность того, чему вы учитесь, затем узнайте, как это сделать, потом попробуйте, внесите исправления и, наконец, сформируйте навык или привычку.

Как известно, среди факторов, определяющих эффективность обучения, особое место занимает методика.

Обучение – целостный процесс, и самое главное в нем – личность того, кто наблюдает за вами, направляет и поощряет в ходе обучения. Это же справедливо для практики общения.

Самостоятельное обучение может быть очень сложным. Допустим, вы девушка и учитесь наносить тени для век. Вы смотрите видео и читаете учебники, пробуете несколько раз, но все равно результат оставляет желать лучшего. Но вот готовый макияж видит ваша опытная подруга. Ее реплики мы приводим ниже. И после этого у вас наверняка будет получаться все лучше и лучше.

Поощрение: «Милая, ты наносишь такой макияж впервые, и у тебя уже так круто получается!»

Замечание: «Но вот тут ты переборщила, выглядит неестественно».

Предложение: «В следующий раз попробуй сделать чуть интенсивнее вот здесь».



Личный пример: «Давай я тебе накрашу один глаз, посмотришь, как получится, и потом попробуешь сама».

После того как вы попробуете ее метод, она поинтересуется результатом.

Отклик: «Ну что? Так ведь более естественно?»

Наставничество. Если вы все еще не чувствуете, что находитесь на правильном пути, она может продолжить спрашивать: «Тебе все еще не нравится? Я подумаю, как лучше объяснить».

Индивидуальный подход. Если вам кажется, что у вас ничего не выходит, потому что у вас слишком разная с подругой внешность, она может сказать: «Нет проблем, у меня есть знакомая, похожая на тебя. Давай попробуем ее методику!»

Представьте себе, что такая лучшая подруга помогает вам в освоении любого навыка, хотя бы до определенной степени. И она должна соответствовать как минимум следующим критериям.

- Отлично справляется с задачей.
- Сама прошла через процесс обучения.
- Умеет (и может) наблюдать, обобщать и давать обратную связь.
- Может поощрять и поправлять вас.
- Может дать индивидуальный совет при возникновении трудностей.

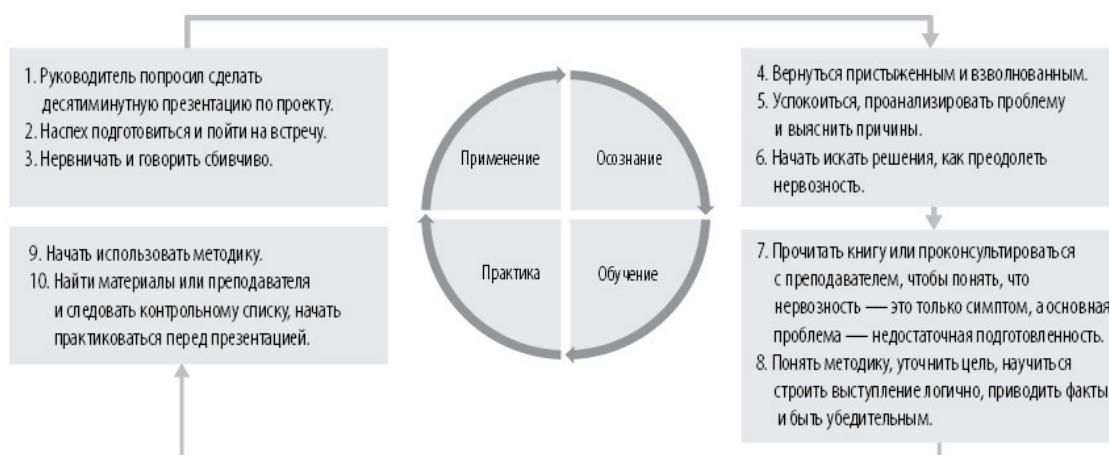
Так почему бы вам не найти такого же тренера для обучения общению? Думаю, сейчас вы вспоминаете прошлый опыт, то, как вы учились общению или другим навыкам. Возможно, вы подумаете: «Это нереально! Где же я найду тренера по общению?»

В идеале, конечно, нужно заплатить тренеру по общению, чтобы он посмотрел, как вы общаетесь и выполняете задания, и для большинства людей это трудновыполнимо. Более реалистично объединить несколько инструментов и превратить их в своего рода тренажер, способствующий эффективному самообучению.

Вот что в итоге должен делать тренер.

- Помочь признать необходимость обучения.
- Донести до вас важность методики.
- Стимулировать ваш интерес к обучению.
- Разработать план упражнений.
- Помочь вам действовать в соответствии с планом.
- Наблюдать, как вы практикуетесь.
- Давать своевременную обратную связь.
- При возникновении трудностей поощрять вас не бросать начатое.
- При возникновении проблем вместе с вами анализировать причины и подсказывать, как исправить ситуацию.
- Давать четкие позитивные сигналы при достижении результатов.

Мы надеемся, что эта книга поможет вам найти тренера по общению. Предположим, вы хотите освоить методику подготовки и проведения презентации. Мы как тренеры можем помочь вам практически во всех аспектах изучения, понимания, использования и практики. На рисунке ниже мы перечислили самые важные шаги на каждом этапе.



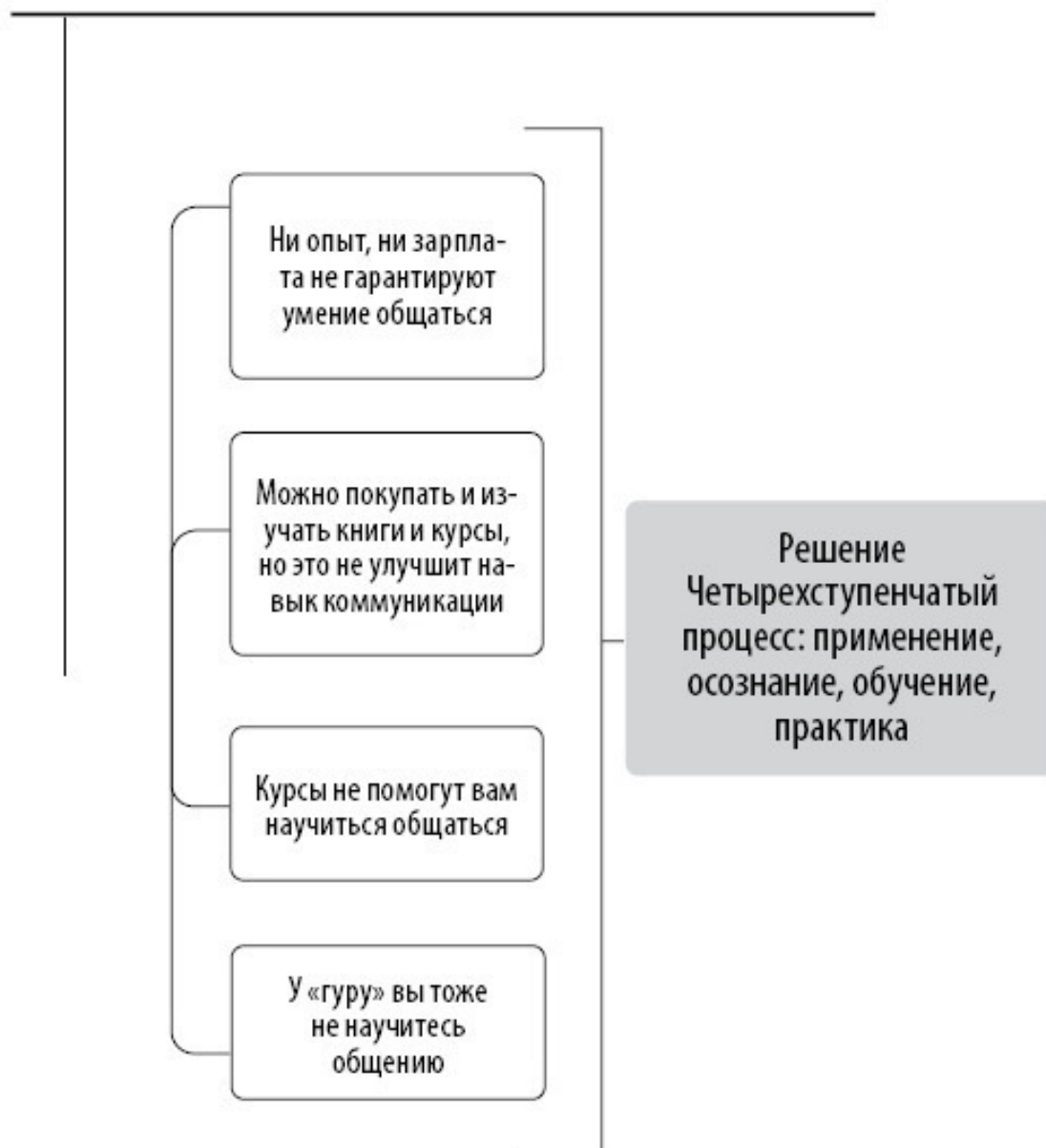
Чтобы преодолеть напряжение, мы пройдем через множество процессов на этапе применения, осознания, обучения и практики. На каждом этапе требуется что-то свое.

Почему мы уверены в себе как в тренерах и в эффективности наших книг, курсов и консультационных услуг? Все потому, что все взлеты и падения, которые мы многократно испытали на рабочем месте, стали для нас основой для написания книг и разработки курсов. Мы постоянно учим других тому, чему научились сами. Отзывы и предложения студентов еще больше обогащают наш опыт и позволяют пересмотреть концепции и методы.

Что еще более важно: как упоминалось в начале этой книги, мы сами себе «подопытные кролики». Вы даже не можете представить, сколько раз в течение последних семи или восьми лет мы хватались за ручку с бумагой и серьезно прорабатывали вопрос «Почему этот метод не работает?». Обсуждаем мы сериал или приводим какие-то примеры общения и случаи на работе за утренним кофе – мы постоянно получаем яркий опыт общения.

Это так называемое **единство знания и действия**. Здесь важно, достаточно ли ты трепетно и серьезно относишься к процессу коммуникации, выдерживает ли то, чему ты научился, проверку на практике. Несомненно, в этой области есть множество настоящих виртуозов. Они настолько хороши в общении, что мы восхищаемся одним только их присутствием на сцене, словно они звезды. И при этом их ораторский талант и профессиональная подготовка – это наглядный результат для тех, кто настолько загружен работой, что может выкроить лишь немного времени на обучение общению.

## Основные ошибки при обучении общению



## **Глава 2. Эмоциональный интеллект для развития навыков общения**

В первой главе мы рассмотрели несколько заблуждений, связанных с обучением общению, и рассказали, как их избежать. В этой главе вы узнаете, как успешно освоить навыки общения и с чего нужно начинать, чтобы добраться до сути – развитого эмоционального интеллекта.

Развитый эмоциональный интеллект – концепция, которую мы уже представили в предыдущей нашей книге. В этой главе мы кратко рассмотрим основные моменты, связанные с эмоциональным интеллектом: доверие, ключевые люди и формула доверия. Они необходимы, чтобы заложить основу перед практикой общения.

### **Непонимание: общение не равно разговору, и не важно, интроверт вы или нет**

Многие считают, что люди, обладающие сильными коммуникативными навыками, должны быть более общительными и красноречивыми. Если взять для примера незнакомых людей, то это телеведущие, а из ближнего круга вспоминаются коллеги-балагуры, которые отлично умеют сблизиться с руководством.

Но гарантируют ли эти качества наличие отличных навыков общения?

### **СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ**

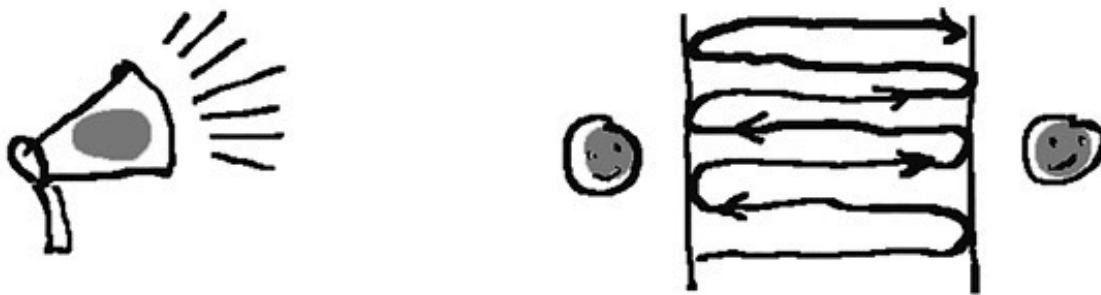
Однажды к нам обратилась госпожа И. Мы встретились субботним днем в кафе рядом с Китайским центром международной торговли в Пекине.

Обычно к нам за советом и консультацией обращаются люди замкнутые, но госпожа И. – экстраверт до мозга костей, и она работает в технологической компании. Она очень трудолюбивая, приятная, смышленная, и руководители ей доверяют. Всего за три года она получила должность директора по развитию на региональном рынке.

Раньше, когда она была рядовым членом команды, требовалось просто хорошо выполнять свою работу. Теперь же, когда она выросла до руководителя, ей приходится координировать работу многих людей и общаться с продуктовой и технической группами. В один прекрасный день она вдруг обнаружила, что старшие коллеги из технической группы, которые обычно над ней подшучивали, перестали обращать на нее внимание. Порой у нее и вовсе не получалось убедить их по каким-то рабочим вопросам, что создавало колоссальные проблемы.

Именно в этот момент она к нам и обратилась. Больше всего клиентку озадачивало то, что умение хорошо выражать мысли, которое она всегда считала своей сильной стороной, не работает. Почему же она не может убедить собеседника?

Мы спросили ее: «Что вы вкладываете в понятие “уметь общаться”? То, что вы стремительно и красноречиво выражаете свои мысли, или то, что собеседник слушает, понимает и может предпринять какие-то действия, выслушав вас?»



Коммуникация – не односторонний процесс, а двусторонняя связь

Казалось, наши слова тронули госпожу И.  
Теперь рассмотрим историю с господином Г.

### СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Господин Г. – полная противоположность госпожи И. Когда мы встретились с ним в «Старбаксе», он с первых минут густо краснел и настоял, чтобы мы называли его «Сяо Г.»<sup>3</sup>.

Сяо Г. – интроверт, хотя этот ярлык его раздражает. Он изучал финансы, и многие его однокурсники пошли работать в инвестиционные банки, поставив перед собой цель стать «золотыми воротничками»<sup>4</sup>. Однако он чувствовал, что стесняется заговаривать с незнакомцами, а еще хуже – не умеет подстраиваться под собеседника. Так что карьера в инвестиционном банке, решил он, ему точно не светит, поэтому он выбрал работу, связанную с инвестициями и контролем рисков на предприятии.

При этом он оставался интровертом. Он терялся, когда нужно было отчитываться перед непосредственными руководителями, и общение с коллегами из других отделов ему тоже не давалось.

Мы не знали, что представляет собой работа по контролю инвестиционных рисков, но интуиция и опыт подсказывали, что замкнутость не обязательно мешает развитию коммуникативных навыков. Мы спросили: «Если бы у вас был выбор, то как бы вы хотели общаться?»

Г. ответил: «Я хотел бы быть более красноречивым. Ну или, по крайней мере, не так нервничать, как сейчас, когда я выступаю с презентациями перед руководителями».

Мы сказали: «Да, слишком сильная нервозность – это плохо. Но представьте себе, вы не нервничаете и красноречивы, когда подводите итоги проекта перед руководителем. Это обязательно поможет справиться с задачами?»

Г. ответил: «Ох! Я никогда не думал об этом в таком ключе... Я не знаю!»

Мы продолжили: «Мы не знаем, что именно входит в ваши обязанности, но есть ощущение, что, даже если однажды вы начнете разливаться перед руководством соловьем, это не укрепит ваше положение в компании. Почему?»

<sup>3</sup> Когда речь о младшем по возрасту знакомом, то перед его фамилией ставится «Сяо» («маленький»), а если о старшем, то «Лао» («почтенный»). Таким образом, их клиент сразу же принижает собственный статус. *Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.*

<sup>4</sup> «Золотые воротнички» – руководители высшего звена или высококвалифицированные специалисты.

На то есть две причины. Во-первых, вы контролируете риски, а значит, ставите осмотрительность во главу угла. Если молодой сотрудник вообще не тушется в присутствии руководства, то разве руководитель перестает в нем сомневаться? Во-вторых, влияет ли замкнутость на то, как вы мыслите и поступаете? Как нам кажется, вы куда более вдумчивы, чем однокурсники, подавшиеся в банковский сектор, и должны уметь видеть лазейки и риски, незаметные для других. Если вы будете доходчиво доносить аналитические выкладки до руководителей, кто станет укорять вас за неумение общаться?»

Выслушав нас, Сяо Г. подумал, что наши слова не лишены смысла, но все равно сомневался.

Тогда мы спросили его еще раз: «Подумайте хорошенько, каков обычный стиль общения вашего руководителя?»

Он ответил: «Наш руководитель немногословен и очень спокоен, но каждая сказанная им фраза бьет четко в цель, чему я очень завидую. Думаю, вы правы, я заиклился на том, чтобы раскрепоститься, мечтал, чтобы у меня развязался язык. А ведь если подумать, то руководство говорит мало, но по делу».

Для эффективного общения не важно, интроверт вы или нет. Быть разговорчивым и красноречивым не означает умения общаться, как и застенчивость не значит, что вы не владеете навыками общения. Ведь, по сути, общение не то же самое, что обычные разговоры.

### **Общение – это инструмент, способствующий вашему развитию, а не самоцель**

Есть такое выражение – «Ставить телегу впереди лошади», и, уделяя особое внимание изучению и преподаванию коммуникативной практики, мы часто сталкиваемся с тем, что многие наши знакомые случайно попадают в эту ловушку.

Представьте, что в один прекрасный день благодаря практике ваше «умение говорить» достигло своего пика. Как это будет способствовать вашему карьерному росту?

Вы можете подумать, что с такими сильными ораторскими способностями вы сможете продвинуться на рабочем месте. На самом деле это не всегда так.

Если вы хотите добиться плавного карьерного роста, необходимо разделить «умение говорить» и «умение делать».

## **СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ**

Несколько лет назад Пипи Чжун отправился на встречу с клиенткой. На встрече присутствовали несколько поставщиков услуг, обсуждавших с заказчицей крупный проект. При обсуждении одного из вспомогательных проектов заказчица высказалась против разделения труда. Она обратилась к генеральному директору Е., руководителю поставщика услуг, отвечавшему за этот фронт работ: «Я уже несколько раз спрашивала: почему бы вам не координировать работу внутри компании лучше, чтобы мне было удобнее управлять проектом?»

Господин Е. очень крупный специалист. Пипи Чжун до этого не был знаком с ним лично, но знал, что тот имеет степень МВА (магистр бизнес-администрирования) и работает в отрасли уже почти двадцать лет. Пипи Чжун

подумал тогда: он настолько опытен, что с подобными мелкими проблемами справится в два счета.

Разумеется, господин Е. ответил: «Спасибо за ваш отзыв! Наш принцип заключается в том, чтобы обеспечить бесперебойную и эффективную работу над проектом. Так что можем обсудить и разработать стратегию в зависимости от ваших предпочтений».

Нормальная реакция, придаться практически невозможно. Однако клиентка осталась недовольна. Она проворчала: «Мне нужно, чтобы вы меня консультировали, а не заставляли снова и снова саму принимать решения!»

Оказалось, что клиентка не любила принимать решения самостоятельно, считая это слишком рискованным. А господин Е., вероятно, привык прислушиваться к мнению клиента. Пипи Чжун наблюдал за этим диалогом со стороны, и ему показалось, что заказчица ясно дала понять, что ждет от господина Е. четких указаний.

И только он успел подумать, что господин Е. будет сейчас мучительно выдавливать из себя советы, тот выдал ответ, неожиданный как для заказчицы, так и для Пипи Чжуна. Он сказал: «Как я уже подчеркивал ранее, мы собрались здесь сегодня, чтобы понять ваши потребности и принять решение, которое вы сочтете удовлетворительным. Не стесняйтесь, начните с ваших потребностей, а мы сделаем все возможное, чтобы вам помочь!»

После таких слов Пипи Чжун почувствовал себя менее комфортно. Ведь такой ответ – просто шаблонная фраза, и хотя желание искреннее, но решить проблему не поможет. Конечно, заказчица очень расстроилась, бросила фразу: «Тогда, пожалуйста, подумайте и представьте мне конкретное предложение», после чего разговор перешел на другую тему.

Честно говоря, речевых навыков господина Е. вполне достаточно для новичков, только что пришедших на рабочее место. Люди учатся. Мы также считаем, что это результат многолетней практики господина Е.

Однако какова основная цель тренировки красноречия? Просто красиво говорить или добиваться результата? Мы считаем, что важно второе. Если цель – просто тренировка красноречия, то это как раз та самая «телега впереди лошади», и это никак не помогает решить проблему.

Приведем еще один небольшой пример.

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Л. – одна из наших слушательниц, работает в органах местного самоуправления. Когда она обратилась к нам, ее карьера шла в гору. Первая тема, которую мы обсуждали: как лучше общаться с руководителями.

Она спросила, не могли бы мы дать ей несколько фраз для заучивания, чтобы общаться с руководством.

Мы оба работали некоторое время на государственных предприятиях и в учреждениях, но после многих лет работы в иностранных компаниях нам уже были незнакомы коммуникативные модели, принятые в госсекторе. Мы откровенно сказали Л.: «Если речь о том, чтобы просто зазубрить красивые слова, то мы, наверное, не годимся на роль консультантов».

Л. была очень внимательна и сказала, что она может попробовать наш метод. Тогда мы задали вопрос: «Для чего вам необходимы эти шаблонные фразы?»

Она рассказала, что хотела бы вежливо и корректно отказываться от некоторых задач, которые, по ее мнению, отнимают много времени и не приносят особой пользы.

Существует множество техник вежливого отказа, и даже если бы она не пришла к нам, то, поискав в интернете, самостоятельно нашла бы массу способов сделать это. Однако, по нашему опыту, для решения подобной проблемы нельзя начинать с особо скользких тем.

Мы задали Л. два вопроса: почему она отказалась от этой задачи и почему руководитель снова попросил об этом именно ее.

Эти два вопроса показались Л. простыми. Она отказалась, потому что работа отнимала много времени и была бесполезной. Руководитель снова обратился к ней с аналогичной просьбой, поскольку поступило распоряжение сверху.

Вслед за этим мы задали еще два вопроса: чего она добьется, если откажется, и чего добьется, если все же согласится и успешно справится с задачей.

Вот тут у нее возникли проблемы. Она понимала, что, отказавшись, сэкономит время, но при этом потеряет возможность поддержать руководителя.

Мы сказали Л.: «Вы правы, в случае отказа вы теряете возможность поддержать своего руководителя. Но мы подумали о другом: возможно, вы упускаете шанс найти в этой работе смысл и внести свой вклад в прогресс вашей организации. Смысл – это единственное, что побуждает нас двигаться вперед во время работы. Именно смысл, а не зарплата, не должность. И если организация, в которой вы работаете, действительно меняется в лучшую сторону благодаря вам, то это прекрасная возможность.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.