

## Содержание

<i>Введение.</i> Открытие нового аспекта человеческого интеллекта .....	4
<b>ЧАСТЬ I. Наука общения и почему она нам нужна</b>	
Глава 1. Итак, чему мы можем научиться на примере правильного общения .....	26
Глава 2. Когда мы теряем доверие, мы теряем свой голос ...	51
Глава 3. Переход от недоверия к доверию .....	66
<b>ЧАСТЬ II. Как поднять уровень разговорного интеллекта</b>	
Глава 4. Проблемы управления разговорными ритуалами ...	104
Глава 5. Собирайте «плоды» разговорного интеллекта, используя мудрость пяти отделов вашего мозга .....	120
Глава 6. Используйте общение для обретения нового видения .....	138
Глава 7. «Эффект прайминга» для общения на уровне III ...	156
Глава 8. Гибкость при общении: перестройка, перефокусировка, перенаправленность .....	179
Глава 9. «Набор средств» для общения на уровне III .....	205
<b>ЧАСТЬ III. Как попасть на следующий уровень эффективного общения</b>	
Глава 10. Руководить на основе доверия: заложить фундамент для взаимодействия на уровне III .....	224

---

<b>Глава 11.</b> Объединяться посредством разговорного интеллекта .....	244
<b>Глава 12.</b> Изменить игру посредством разговорного интеллекта .....	267
<i>Эпилог.</i> Старайтесь создавать такое общение, которое сможет изменить этот мир .....	291
<i>Признательность</i> .....	297

## ВВЕДЕНИЕ

---

### Открытие нового аспекта человеческого интеллекта

*Вы никогда ничего не измените, борясь с существующей реальностью. Чтобы что-то изменить, постройте какую-нибудь новую модель, которая вытеснит существующую, сделав ее устаревшей.*

БАКМИНСТЕР ФУЛЛЕР

**О**бщение — это совсем не то, что мы себе представляем. Мы росли с весьма узким представлением о науке общения, считая, что это касается обычных разговоров, обмена информацией, указаний, которые мы даем другим людям относительно того, что они должны делать, или рассказов о том, что у нас на уме. Но теперь благодаря неврологическим и когнитивным исследованиям мы приходим к пониманию того, что понятие «общение» имеет гораздо более глубокий смысл и является более сложным процессом, чем просто обмен информацией. Общение носит динамичный, интерактивный и всеобъемлющий характер. В ходе общения связь, которая устанавливается между людьми, проходит сложный процесс развития, зависящий от того, как мы осуществляем эту связь, как включаемся в нее, как взаимодействуем и оказываем воздействие на других. Это дает нам возможность формировать установки нашего мышления, оценивать собы-

тия, их результаты и всю окружающую реальность путем совместной работы целой группы людей. Общение обладает такой силой, что может изменить наши отношения с другими людьми — вместо «власти над ними» мы переходим к «сотрудничеству». Общение развивает у нас способность уживаться с людьми и разделять с ними одну и ту же реальность, перебрасывая мостик через пропасть, которую можно описать словами «как ты видишь окружающее» и «как я вижу окружающее».

Умение общаться (или разговорный интеллект) — это то, что отделяет преуспевающих людей от тех, кто не добивается успеха — в бизнесе, во взаимоотношениях и даже в браке. Я более чем полстолетия исследовала этот феномен. Моя страсть к изучению науки общения зародилась еще в молодости и привела к тому, что со временем я взялась тщательно исследовать эту область нашего разума, писать книги и давать консультации. Эта страсть не покидала меня ни днем ни ночью. Ведь без эффективного, здорового общения все мы зачахли бы и погибли бы — именно об этом говорит нам современная наука о мозге.

Посредством общения мы устанавливаем связь друг с другом и находим понимание. Это тот источник энергии, который выводит нас состояния тоски и уныния, и та сила, которая приносит плоды нововведений в наш мир. Общение можно сравнить с клубком из золотых нитей, который катится, сверкая и маня, побуждая нас двигаться вперед и доверять другим людям, но эти же нити могут спутаться, вынуждая нас бежать прочь от людей, опасаясь потерь и страданий.

Слова не являются чем-то материальным — они представляют образы и символы, которые мы используем, чтобы выразить свое мнение, сформировать мысли и описать наше восприятие реальности; они являются также средством, с помощью которого мы можем поделиться своими восприятиями.

ми с другими людьми. Все это так, и тем не менее лишь немногие руководители понимают, насколько важно общение для здоровой атмосферы и продуктивной работы их компаний.

Нездоровое же общение имеет негативные корни, которые порождают недоверие, обман, предательство и уклонение от взятых на себя обязательств, что ведет к более низкой продуктивности труда и отсутствию новаторских предложений, а в результате — к невозможности добиться успеха. Но понимание того, как общение приводит в действие разные отделы нашего мозга и, как следствие, служит либо катализатором мысли и действия, либо «замораживает» их (что является защитной реакцией), поможет вам развивать разговорные навыки, которые ведут в направлении к успеху как отдельных людей, так и целые команды и организации. Данная книга носит *познавательный характер* и просто необходима для тех, кто хочет создавать структуры и организации со здоровым рабочим климатом, с более гибким восприятием новшеств, способные выдержать любые изменения.

Иногда обычный на первый взгляд краткий обмен словами с коллегой где-нибудь в коридоре способен надолго изменить чью-то жизнь. Чтобы произнести такие фразы, как «*Ты не сможешь это сделать!*» и «*Может, ты и сделал бы это, если бы только знал как!*», потребуется всего несколько секунд, но для кого-то они могут оказаться судьбоносными. Казалось бы, между этими словами с позиции времени, которое требуется на их произнесение, и продолжительностью возможного воздействия на человека, на отношения между людьми или даже на целую организацию связь установить трудно. Но на деле наши слова обладают огромной силой, поэтому нам нужно научиться понимать мощь их воздействия. Мы должны развивать разговорный интеллект, который позволит нам увидеть, какие прочные звенья между

взаимоотношениями и культурой организации в целом способны выковать интеллектуальное общение. Общение — это то, что соединяет нас с другими людьми, вовлекает и направляет на преобразование этого мира.

Главная предпосылка науки общения (в дальнейшем я буду называть это разговорным интеллектом) такова: *«Возможность попасть на следующий уровень успеха зависит от качества нашей культуры, которая зависит от качества наших взаимоотношений, которые зависят от качества наших разговоров. И все это происходит благодаря общению!»*

**1. Разговорный интеллект оказывает влияние на нашу нейрхимию — причем порой просто мгновенно.** Каждый наш разговор с другим человеком имеет свою химическую составляющую. Разговоры обладают такой силой, что могут влиять на мозг — они стимулируют выработку гормонов и нейротрансмиттеров, работу всех органов и нервных окончаний и изменяют химию нашего тела — и не только в данный момент, но, возможно, и в течение всей жизни.

Рассмотрим это на простейшем уровне. Мы что-то говорим и получаем ответную реакцию: я задаю вам вопрос, а вы отвечаете на него. Однако разговоры могут оказывать более сложное воздействие, чем вы думаете, поскольку наши вопросы и ответы возбуждают наши мысли и чувства относительно того, что вы имеете в виду, говоря о чем-то или высказываясь про ваши намерения, а это возбуждает и приводит в действие химическую составляющую нашего организма. Если мы чувствуем, что вопросы несут в себе некую угрозу, то не просто отвечаем на них словами — внутри нашего мозга активизируются невральные сети, ставящие перед собой задачу «справиться» с этой угрозой.

2. **Разговорный интеллект выражает наше внутреннее состояние, мысли и чувства и направляет их на укрепление взаимоотношений с другими людьми и на успех.** Когда мы общаемся с кем-то, то воспринимаем передаваемый нам контекст ситуации и связанные с этим эмоции и подобным же образом посылаем собеседнику свой контекст и эмоции. Общение — нечто большее, чем информация, которой мы делимся, и те слова, которые произносим. Это своего рода способ создавать «рамку» для наших чувств относительно окружающего мира, других людей и нас самих. Если мы — руководители, то при общении с другими почти всегда передаем им разные «сообщения» о нашем внутреннем состоянии: например, *опечалены* мы или *радуемся*. А когда мы придем к пониманию силы языка в плане регулирования каждодневного настроения у людей и той роли, которую играет язык в способности мозга расширять перспективы и создавать «хорошие чувства», то сможем научиться наилучшим образом действовать в своем рабочем коллективе.
3. **Разговорный интеллект оказывает влияние на то, как мы интерпретируем реальность.** Разговоры воздействуют на разные отделы мозга по-разному, потому что последние настроены так, чтобы «слышать» разное. Но если мы поймем, каким образом разговоры воздействуют на то, *что* мы слышим, то сможем определить и то, *как* мы слушаем — а это определяет то, как мы интерпретируем и какой смысл придаем всему, что нас окружает.

### Что такое разговорный интеллект?

Проработав в течение последних тридцати лет с сотнями компаний и десятками тысяч наемных работников во многих крупнейших организациях страны, я обнаружила, что главная

причина неудач и даже разрушения взаимоотношений между людьми кроется в области разговорного интеллекта (C-IQ — коэффициент разговорного умственного развития). Проще говоря, разговорный интеллект необходим для любой организации как способность делиться всеми своими мыслями о том, что необходимо сделать и почему — причем делать это так, чтобы вы не говорили с людьми «на разных языках» и чтобы у них появлялся интерес к делу и желание взяться за него при ясном понимании, ради каких будущих достижений все вместе они вносят свой вклад в деятельность данной организации.

Разговорный интеллект даст вам возможность определять, какого типа разговоры подходят для разных ситуаций. На одном конце разговорного континуума находятся разговоры, которые позволяют нам вести деловые переговоры и делиться информацией друг с другом, что я называю уровнем I. По мере нашего продвижения вперед в рамках этого континуума мы включаемся в «позиционные» разговоры, то есть в те, где мы имеем решающий голос и весомую точку зрения, и так направляем свои действия, чтобы оказать влияние на других людей с тем, чтобы они поняли и приняли нашу точку зрения на какую-то проблему. Такого рода общение я отношу к уровню II. А достигнув наивысшего уровня, который я определяю как уровень III, мы общаемся с другими, чтобы совместно преобразовать и формировать нашу реальность. Этот самый эффективный тип разговора я называю «совместно-созидательные разговоры». Они являются высшей формой общения, позволяют нам не только совершенствовать наше общение с другими людьми, но, как я считаю, как бы создают новое ДНК, которое может быть передано следующему поколению. Совместно-созидательные разговоры — это ряд навыков и установок разума, дающих вам возможность вести эффективные разговоры с другими людьми.



ми, изменяющие ваши отношения, личность и социальную среду.

Но все ли мы способны достичь уровня III? Исследователи в области науки о мозге утверждают, что способность действовать на этом уровне прочно «встроена» в каждого человека в наиболее передовой, позже всего сформировавшейся в процессе эволюции части его мозга — префронтальной коре (то есть той, которая отвечает за наши разумные действия). Префронтальная кора головного мозга активизируется, когда мы чувствуем, что можем доверять другим людям, и перестает действовать, когда мы испытываем страх и недоверие. Все люди «созданы для уровня III», и тем не менее окружающая обстановка по большей части не способствует проявлению в нас этой способности. Однако для успеха в работе очень важно понимание всех трех уровней разговорного интеллекта и того, как их активизировать.

Для начала необходимо усвоить, что разговорный интеллект — это такое свойство нашей природы, которое можно в себе укрепить и развить. Он позволяет нам устанавливать связь с другими людьми, вовлекать их в сферу своей деятельности и направлять в нужное русло, и это единственный и самый важный аспект интеллекта, который можно совершенствовать, когда этим делом занято не «я», а «мы». Это значит, что наша индивидуальная способность языкового общения расширяется, когда мы его практикуем вместе с другими и когда *мы все* сосредоточены на этом. В то же время другие аспекты интеллекта по самой своей природе являются более «сосредоточенными на нашем я» — мы развиваем их индивидуально (например, математические или лингвистические способности). Разговорный интеллект проявляется именно как форма готовности к сотрудничеству с другими. Когда мы практикуем его сообща, наш уровень C-IQ в плане взаимоотношений повышается — и точно так же мы можем поднять уровень C-IQ команд и организаций.

А поскольку С-IQ выполняет роль рычага для всех других индивидуальных способностей, этот навык можно считать одним из самых важных среди тех, которыми нам стоило бы овладеть.

Разговорный интеллект является как бы костяком, на который опираются практические методы, помогающие отдельным лицам, командам и организациям получить возможность выслушать мнение других, вовлечь их в процесс принятия решений и не только справиться с трудностями в данный момент, но и сформировать свое видение будущего. Используя свой С-IQ в области бизнеса, мы укрепляем культуру данной организации с тем, чтобы достичь более высоких результатов. Понимание того, как «строить» разговор, дает нам силу и преобразует реальность.

### Дорожная карта — это еще не территория

В 1931 году Альфред Коржибски, американец польского происхождения, ученый и философ, придумал выражение: «Дорожная карта — это еще не территория». Он использовал его, чтобы отделять слова, которые мы выбираем для описания реальности, от самой реальности. Коржибски говорил, что мы часто путаем «карту» (то, как наш разум представляет реальность) с «территорией» (нашей физической реальностью) и при этом не осознаем, что смешиваем эти два понятия. Мы общаемся с другими так, словно используем одну и ту же карту, которая и есть то же самое, что окружающий мир, что вызывает конфликты и противоречия.

Чтобы иметь хороший С-IQ, нам нужно понять, что «дорожная карта — это не территория», и проводить больше времени, соединяя эти два понятия посредством общения.