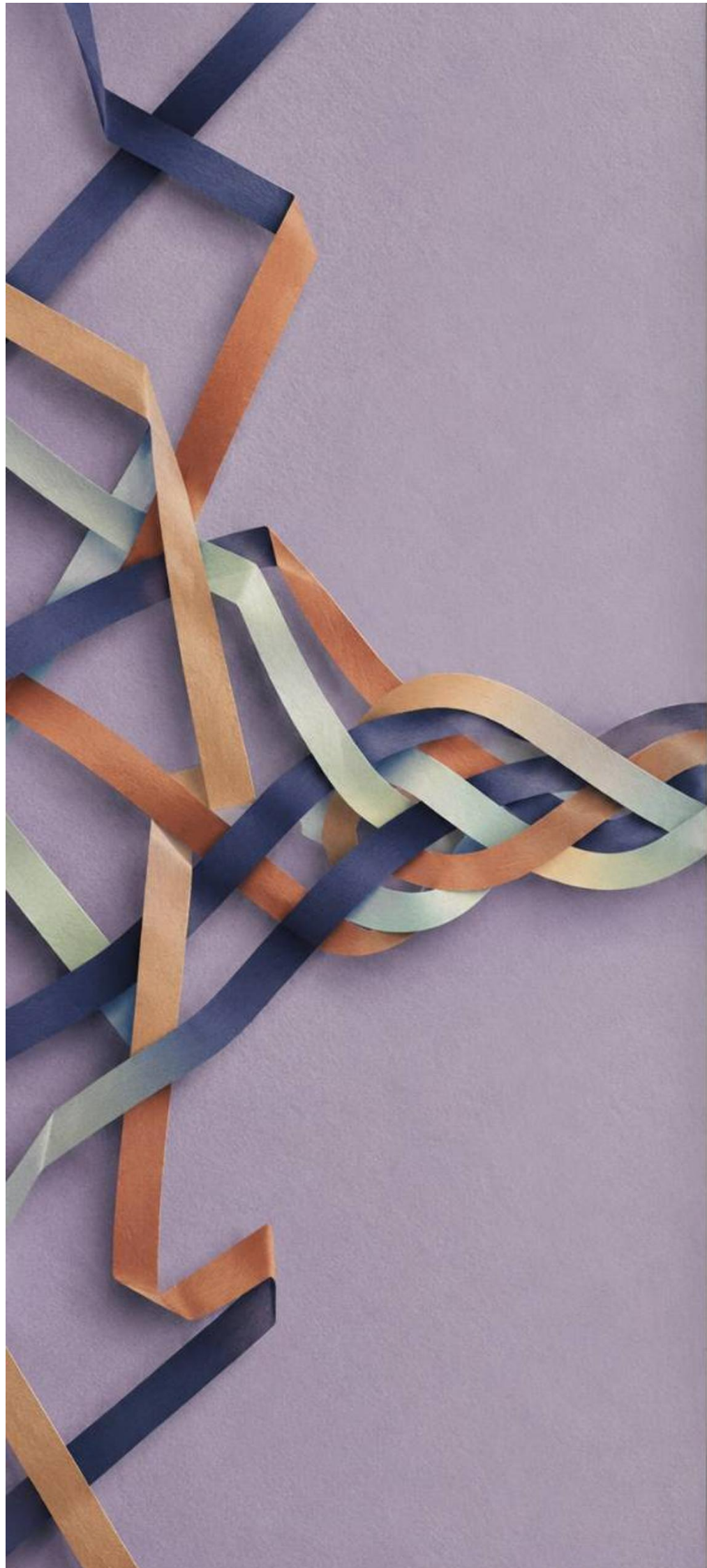




Не обидеть, услышать, договориться

Эмоциональный интеллект
в сложных разговорах

Сергей Антонов

Сергей Антонов

**Не обидеть, услышать,
договориться. Эмоциональный
интеллект в сложных разговорах**

«Автор»

2026

Антонов С.

Не обидеть, услышать, договориться. Эмоциональный интеллект в сложных разговорах / С. Антонов — «Автор», 2026

Люди сходятся, чтобы согреться, и тут же ранят друг друга иглами, совсем как дикобразы из моей притчи. Каждый разговор, будь то с начальником, партнёром, ребёнком или родителем, есть столкновение воли, которое мы наивно называем «диалогом». Мы говорим, не слушая; требуем, называя это просьбой; обижаем, называя это честностью. Эта книга не учит красивым словам утешения. Она разбирает саму механику сложных разговоров: рабочих, семейных, юношеских, цифровых, конфликтных, и даёт конкретные фразы и модели, превращающие столкновение в связь. Как отказать, не разрушив отношений. Как высказаться на совещании, не потеряв лица. Как выйти из ссоры, сохранив достоинство. Кто устал ранить и быть раненым в разговоре, найдёт здесь не сочувствие, а метод.

Содержание

Часть 1. Основополагающая логика. Сущность общения	5
Глава 1. Сущность общения: о чём мы на самом деле говорим?	5
Глава 2. Четыре базовые способности высокого эмоционального интеллекта	16
Глава 3. Метод общения «Доубао»: модель STOP + метод выражения в четыре шага	24
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Сергей Антонов

Не обидеть, услышать, договориться. Эмоциональный интеллект в сложных разговорах

Часть 1. Основополагающая логика. Сущность общения

Глава 1. Сущность общения: о чём мы на самом деле говорим?

Вопрос 1: Общение — это не просто разговор, а достижение цели Восстановление ситуации

Когда Сяо Минь только пришла в компанию, она очень боялась разговаривать с руководителем. Каждый раз, когда она отчитывалась о работе, она готовила целую кучу слов, рассказывая от общей картины до мельчайших деталей, боясь что-то упустить. В результате руководитель, выслушав несколько предложений, терял терпение: «Переходи к сути».

Она чувствовала себя ущемлённой — разве я не отчитываюсь как следует?

Позже она заметила, что те, кто умеет общаться, перед тем как заговорить, всегда сначала немного задумываются, а затем одной фразой четко излагают суть. После этого руководитель даже сам спрашивал: «Чем я могу тебе помочь?»

Только тогда Сяо Минь постепенно поняла, что руководитель хочет не того, чтобы «ты рассказала всё до конца», а того, чтобы «ты сообщила мне, каков результат и что мне нужно сделать».

Она думала, что общается, но на самом деле просто говорила.

В чём ошибка

Многие, как и Сяо Минь, путают «разговор» с «общением».

Говорение — это односторонний процесс: я хочу рассказать тебе то, что знаю.

Общение — это двусторонний процесс: я хочу через обмен мнениями достичь какой-то цели.

Когда ты сосредоточен только на том, что говоришь сам, не учитывая, что хочет услышать или в чём нуждается собеседник, это всего лишь монолог, а не общение.

Советы, как избежать ошибок

Не начинайте сразу с описания процесса — собеседника, возможно, интересует только результат.

Не сосредотачивайтесь только на том, чтобы выразить свою точку зрения, игнорируя реакцию собеседника.

Не следует по умолчанию считать, что «я сказал» равносильно «собеседник понял».

Не говорите просто ради того, чтобы говорить, забывая о том, чего вы изначально хотели достичь.

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он проанализирует ситуацию?

Логика ответов Doubao обычно такова: сначала понять потребности собеседника, затем дать структурированные рекомендации, и, наконец, предложить готовые фразы, которые можно сразу использовать.

Эту логику можно применить в межличностном общении:

Перед началом общения задайте себе три вопроса:

Какова моя цель?

Что я хочу донести до собеседника?

Что я хочу, чтобы собеседник сделал?

Какие отношения я хочу построить с собеседником?

Что волнует собеседника?

В чём заключаются его проблемы?

В чём заключаются его интересы?

Каково его текущее настроение и состояние?

Какой подход будет наиболее эффективным?

Следует ли сделать официальный доклад или просто упомянуть об этом в разговоре?

Нужны ли данные в подтверждение или эмоциональный отклик?

Говорить об этом сейчас или подождать более подходящего момента?

Пример фразы в стиле «Дубао»:

Позже Сяо Минь научилась начинать разговор так: «Руководитель, этот проект выполнен уже на 80 %. Сейчас мы столкнулись с небольшой заминкой, и нам нужна ваша помощь в координации ресурсов. Это займет у вас примерно 3 минуты. У вас сейчас есть время?»

В одной фразе есть и результат (завершено на 80 %), и проблема (требуется координация), и уважение (вопрос о подходящем моменте). Вот что такое эффективное общение.

Что такое «стиль Дубао»? Особенности ответов Дубао заключаются в следующем: полнота информации, чёткая структура, уместный тон и отсутствие давления на собеседника.

Теоретическое обоснование

В книге «Методы коммуникации» говорится: «Коммуникация — это не передача информации, а управление отношениями». Каждый раз, когда мы общаемся, мы устанавливаем или поддерживаем отношения с собеседником. Если вы сосредотачиваетесь только на том, «что я сказал», а не на том, «что собеседник получил и что он почувствовал», отношения постепенно будут ухудшаться.

Шаблоны реплик

Версия для новичков (прямой подход):

«Руководитель, я хотел бы поговорить с вами о ситуации с проектом XX».

Версия для продвинутых (ориентация на цель):

«Руководитель, ход реализации проекта XX в настоящее время составляет XX. Необходимо ваша помощь в принятии решения по вопросу XX. У вас сейчас есть время?»

Версия для непредвиденных ситуаций (случайная встреча в лифте):

«Руководитель, в проекте XX возникла небольшая заминка, мне нужно, чтобы вы скоординировали XX. Могу я отправить вам подробности в WeChat?»

Рекомендации по практике

Прежде чем заговорить, сначала про себя спросите: «Чего я хочу добиться?» Даже если это займет всего 3 секунды, ваше общение станет гораздо четче.

Попробуйте переформулировать следующую фразу в версию, ориентированную на цель:

Исходная фраза: «Руководитель, я хочу поговорить с вами о вчерашнем совещании...»

Переформулировка: _____

Пример ответа: «Руководитель, на вчерашнем совещании был утвержден план XX. Мне нужно, чтобы вы утвердили бюджет. Это займет примерно 2 минуты».

Золотая фраза в заключение

Говорить — это инстинкт, а общаться — это навык. Навыки нужно отрабатывать, но сначала нужно понять — это не одно и то же.

Вопрос № 2. Три уровня общения с высоким эмоциональным интеллектом: не обижать → создавать комфорт → достигать взаимовыгодного результата

Восстановление ситуации

Ая — человек прямой, она никогда не ходит вокруг да около. Коллега спросила её: «Как тебе моя одежда?» Она бросила взгляд: «В ней ты выглядишь полной». У собеседницы побледнело лицо.

Она считала, что это «искренность». Но со временем коллеги перестали обращаться к ней за советом, и даже опытные сотрудники стали обходить её стороной.

Позже Ая понаблюдала за тем, как общаются люди с высоким эмоциональным интеллектом, и обнаружила, что каждый раз, когда они отказывают кому-то, собеседник не только не злится, но и благодарит их.

Однажды она собственными глазами видела, как одна из коллег отказала трудному клиенту. Тот выдвинул особенно запредельное требование, и Ая думала, что коллега либо согласится, либо порвет с ним отношения. В итоге коллега с улыбкой сказала: «Я понимаю вашу просьбу, но в настоящее время наше предложение действительно не позволяет этого сделать. Однако я могу предложить вам альтернативный вариант...»

Услышав это, клиент, к удивлению, ушёл довольным.

Только тогда Ая поняла: хотя и в том, и в другом случае говорится «нет», после слов мастера собеседник может даже улыбнуться, а после её слов атмосфера становится напряжённой. В этом и заключается разница.

В чём ошибка

Ая застряла на первом уровне: не обижать собеседника (она даже этого не смогла).

На самом деле, общение с высоким эмоциональным интеллектом имеет три уровня:

Проблема Аии заключалась в том, что она считала «прямолинейность» достоинством, но упускала из виду, что суть общения — в установлении связи, а не в выплеске эмоций.

Советы, как избежать ошибок

Не используйте «прямолинейность» как оправдание, чтобы ранить чувства других.

Не жертвуйте собой ради того, чтобы «подогреть людям настроение» (это потакание, а не высокий эмоциональный интеллект).

Не стремитесь только к «взаимной выгоде», уходя от реальных проблем, требующих решения.

Не останавливайтесь на первом уровне, полагая, что достаточно просто «не иметь злого умысла».

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как бы он с этим справился?

Ответы Doubao характеризуются следующим: сначала подтвердить, затем дополнить, дать возможность выйти из ситуации, оставить пространство для маневра. Он никогда не отрицает напрямую, но и не идет на бесконтрольные уступки.

Эту логику можно применять в межличностном общении:

Первый уровень: не обижать — сначала помолчите 3 секунды.

Когда слова уже на языке, остановитесь на мгновение. Спросите себя: как собеседник отреагирует на эти слова? Если они могут ранить, сформулируйте их по-другому.

Фразу Аии «ты выглядишь полной» можно заменить на: «Этот цвет довольно яркий, но мне кажется, что другой фасон тебе больше идет».

Второй уровень: создавать комфорт — замечать эмоции собеседника.

Важно не просто говорить «правильные слова», но и дать собеседнику почувствовать, что его «замечают».

Выражение в стиле Доубао: «Я знаю, что ты очень серьезно относишься к этому докладу, наверное, долго готовился? Мне кажется, в целом всё отлично, но если бы ты немного дополнил часть с данными, это было бы ещё более убедительно».

Сначала отметьте усилия, а потом дайте совет. Собеседник не только примет ваш совет, но и будет вам благодарен.

Почему именно в стиле Дубао? Потому что, отвечая, Дубао всегда сначала признает усилия и старания пользователя, а уже потом даёт советы. Такая последовательность — «сначала сопереживание, потом совет» — создаёт комфорт.

Третий уровень: достижение взаимовыгодного результата — поиск общих интересов.

Самый высокий уровень общения — это когда собеседник чувствует: «Это выгодно и мне тоже».

Например, руководитель просит подчинённого остаться на сверхурочную работу, а тот не очень хочет этого. Человек с низким EQ скажет: «Это работа, её нужно делать». Человек с высоким EQ скажет: «Если этот проект будет выполнен хорошо, у тебя будут отличные шансы на получение награды в конце года, и я тогда обязательно порекомендую тебя руководству».

Услышав это, подчиненный обретает мотивацию работать сверхурочно.

Теоретическое обоснование

В книге «Эмоциональный интеллект» говорится: «Люди с высоким эмоциональным интеллектом не только умеют управлять своими эмоциями, но и способны распознавать и влиять на эмоции других». Общение с высоким эмоциональным интеллектом — это не набор техник, а чуткость и уважение к эмоциям.

Шаблон речи

Ситуация: в предложении коллеги есть недочеты, на которые необходимо указать

Вариант для новичков (прямое указание):

«Твой план не подходит, в данных есть ошибки».

Вариант для продвинутых (сначала одобрение, затем предложение):

«Общая идея неплохая, но если бы ты ещё раз проверил данные, предложение было бы более убедительным».

Вариант для экстренных ситуаций (в публичной обстановке):

«Это направление очень креативно, давайте обсудим детали в частном порядке?»

Рекомендации по практике

Сегодня попробуйте в ходе трёх разговоров сознательно применять принцип «сначала заметьте, потом высказитесь».

Например:

Когда коллега жалуется, сначала скажите: «Похоже, ты чувствуешь себя обиженным», а уже потом обсудите суть дела.

Когда друг делится хорошей новостью, сначала скажите: «Я так рад за тебя», а потом спросите о подробностях.

Когда член семьи начинает ворчать, сначала скажите: «Я знаю, что ты беспокоишься обо мне», а потом объясните ситуацию.

Почувствуйте, как изменится реакция собеседника.

Заключительная мысль

Не причинять вреда — это лишь минимальный порог, создавать комфорт для других — это воспитанность, а достигать взаимовыгодного результата — это настоящее мастерство. Три уровня совершенства — вам стоит стремиться к более высоким.

Вопрос № 3: Почему, изучив столько приёмов, ты всё равно не умеешь общаться?

Воспроизведение ситуации

Сяолу — человек, любящий учиться. Она купила книги «Ненасильственное общение», «Ключевые диалоги» и «Искусство разговора Цай Каньюна», заполнив несколько толстых тетрадей конспектами. Но как только дело доходило до реальной ситуации, в её голове наступала полная пустота.

Однажды начальник публично раскритиковал её. Она чётко помнила, что в книгах говорится: «Нужно выражать свои чувства», но слова, дойдя до губ, превратились в: «Извините, я была неправа». После чего она спряталась в туалете и плакала полчаса.

Она спросила меня: «Может, я слишком тупая и не смогу этому научиться?»

В чём же проблема?

Маленькая Лосиха не тупая, она просто попала в «ловушку знаний».

Она выучила много приёмов, но не усвоила их как свои собственные. Это как выучить наизусть множество рецептов, но ни разу не вставать за плиту. Когда приходит время готовить, суматоха — это нормальное явление.

Несколько распространенных ловушек:

Жажда охватить всё: изучила более десяти моделей, но в решающий момент не знает, какую из них применить.

Механическое запоминание: вы выучили множество фраз, но не понимаете логику, лежащую в их основе.

Боязнь ошибиться: беспокойство о том, что скажешь что-то неверное, приводит к еще большему волнению.

Недостаток практики: только прокручиваешь сценарий в голове, но не пробуешь и не исправляешь ошибки в реальной жизни.

Советы, как избежать ошибок

Не изучайте слишком много моделей одновременно, сначала освоите одну до совершенства.

Не заучивайте фразы наизусть, постарайтесь понять логику, лежащую в их основе.

Не стремитесь к идеальному выражению мыслей — сначала осмелитесь высказаться, а потом уже говорите лучше.

Не ограничивайтесь только мысленными репетициями — пробуйте и ошибайтесь в реальных ситуациях.

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», что он посоветует?

Логика ответов Doubao такова: сначала дается общая структура, затем шаги, а в конце — примеры. Он не вываливает на вас всю информацию сразу, а подает её послойно, чтобы вам было легче её усвоить и применить на практике.

Эту логику можно применить к изучению навыков общения:

Шаг первый: выберите одну модель и освоите её до совершенства.

Не стоит брать на себя слишком много. Рекомендуем начать с модели STOP:

Stop: сделайте паузу на 3 секунды, не спешите отвечать.

Think: подумайте, какова цель.

Observe: наблюдайте за эмоциями собеседника.

Proceed: выберите подходящую стратегию и начните говорить.

Эта модель проста, легко запоминается и подходит для любых ситуаций. Лучше досконально освоить одну, чем знать десять.

Почему именно Дубао рекомендует эту модель? Потому что, когда Дубао решает сложные проблемы, он тоже сначала «останавливается», чтобы понять суть проблемы, затем «обдумывает» цель, после чего «наблюдает» за контекстом и, наконец, «действует», давая ответ. Это и есть версия модели STOP для ИИ.

Шаг второй: начинайте практиковаться с ситуаций с низким уровнем риска.

Не стоит с самого начала браться за сложные диалоги. Начните с повседневных мелочей: Сегодня, разговаривая с официантом, попробуйте использовать слова «пожалуйста» и «спасибо».

Завтра при передаче дел коллеге попробуйте сначала уточнить его потребности.

Послезавтра, общаясь с другом, попробуйте задать дополнительный вопрос: «Что ты тогда чувствовал?»

Шаг третий: анализируйте, но не критикуйте себя.

После каждого общения задайте себе три вопроса:

Чего я хотел добиться? Добился ли я этого?

Как отреагировал собеседник? Заметил ли я это?

Если бы всё повторилось, что бы я сказал?

Не стремитесь к совершенству — достаточно, чтобы сделать чуть лучше, чем в прошлый раз, и это уже прогресс.

Четвёртый шаг: позвольте себе ошибаться.

Даже Doubao иногда ошибается.

Знаете ли вы? Даже у Doubao не всегда получаются идеальные ответы. Иногда вопросы пользователей слишком расплывчаты, и Doubao отвечает: «Мне нужно больше информации»; иногда пользователи находятся в сильном эмоциональном возбуждении, и Doubao сначала успокаивает их, а потом отвечает.

Главное: что делать, если я ошибся?

Стратегия Дубао — признать, исправить, продолжить. Не притворяться и не уклоняться.

Вы тоже можете поступать так: если сказали что-то не то, извинитесь, объясните, что вы имели в виду, и пообещайте исправиться. Никто не будет вас осуждать за одну оплошность, кроме вас самих.

Теоретическое обоснование

В книге «Ключевые разговоры» упоминается: «В разговорах с высоким уровнем риска эмоции берут верх над разумом». Именно поэтому, даже освоив навыки, вы не можете их применить — ваш мозг захвачен эмоциями, и в нём нет места для использования знаний. Первый шаг модели STOP — «остановка» — даёт мозгу передышку, позволяя разуму вновь взять верх.

Шаблон речи

Ситуация: вы нервничаете и не знаете, с чего начать

Версия для новичков (прямой подход):

«Я не знаю, как это сказать...»

Вариант для продвинутых (откровенность + просьба):

«Я немного нервничаю по поводу этого, боюсь, что не смогу правильно выразиться, но я хотел бы поговорить с тобой, можно?»

Вариант для экстренных случаев (стратегия паузы):

«Мне нужно об этом подумать, подойди ко мне через 5 минут, ладно?» (использование паузы для восстановления самообладания).

Рекомендации по практике

На этой неделе попрактикуйся только в одном: перед тем, как заговорить, сделай паузу на 3 секунды.

Независимо от того, отвечаешь ли ты на сообщение в WeChat, отвечаешь на звонок или разговариваешь лицом к лицу, заставь себя сделать паузу на 3 секунды. За эти 3 секунды сделай глубокий вдох и подумай: «Чего я хочу добиться?»

Вы обнаружите, что многие импульсивные слова останутся невысказанными, а общение, напротив, станет более плавным.

Заключительная цитата

Техники — это карта, но путь нужно проходить самому. Не спешите освоить всё сразу, сначала примените одну из них на практике, чтобы она стала вашим инстинктом.

Вопрос № 4. Базовая формула общения: цель + собеседник + ситуация = стратегия

Восстановление ситуации

Сяо Вэнь хотела получить от руководителя одобрение бюджета. Она подготовила целую речь, но в итоге руководитель, выслушав её, сказал: «По этому вопросу сначала согласуйся с финансовым отделом». Она ошеломилась — это совершенно не соответствовало её ожиданиям.

Позже она узнала, что в тот день руководитель только что вернулся с совещания, где его отругал главный босс, и был в крайне плохом настроении. К тому же она выбрала время ближе к концу рабочего дня, когда руководитель спешил уйти.

Один и тот же запрос, но если обратиться к другому человеку или выбрать другое время, результат может быть совершенно иным.

В чём ошибка?

Сяо Вэнь подготовила только «что сказать», но не учла «кому сказать» и «когда сказать».

Общение — это не заучивание текста, а динамическая адаптация. При одном и том же содержании, в зависимости от собеседника и ситуации, стратегия должна меняться.

Советы, как избежать ошибок

Не используйте один и тот же набор фраз во всех ситуациях, не учитывая собеседника и обстановку.

Не сосредотачивайтесь только на подготовке того, что вы собираетесь сказать, не обращая внимания на состояние собеседника.

Не выдвигайте просьбы, когда собеседник явно занят или находится не в настроении.

Не игнорируйте атмосферу ситуации (публичное место или частная обстановка, официальный или неформальный контекст).

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он проанализирует ситуацию?

При ответе на вопрос «Дубао» сначала учитывает контекст (кто задал вопрос, в какой ситуации, какова потребность), а затем адаптирует глубину и стиль ответа.

Если вопрос задает профессионал, Doubao предоставит более глубокий анализ.

Если вопрос задает новичок, Doubao объяснит на более доступном языке.

Если речь идет о чрезвычайной ситуации, Doubao в первую очередь даст рекомендации, которые можно выполнить немедленно.

Эту логику можно применить в межличностном общении:

Перед каждым общением быстро пробежитесь по этой формуле:

Цель + Собеседник + Ситуация = Стратегия.

1. Цель: чего я хочу достичь?

Передать информацию? Получить поддержку? Или разрешить конфликт?

Каков наиболее желательный результат? Какова минимально приемлемая граница?

2. Объект: кто является объектом внимания?

Руководство: ориентировано на результаты и эффективность, требуется лаконичность и приведение данных.

Ключевые сотрудники: ценят профессионализм и уважение; общайтесь на равных и вдумчиво.

Обычные сотрудники: нуждаются в чувстве безопасности и поощрении; общайтесь мягко и пошагово.

Честные коллеги: ценят стабильность и признание; нужно проявлять терпение и давать им свободу действий.

3. Ситуация: что происходит сейчас?

Время: свободен ли собеседник сейчас? В каком настроении он находится?

Место: в общественном месте или наедине? Подходит ли оно для глубокого разговора?

Атмосфера: расслабленная или напряжённая? Нужно ли «разморозить» обстановку?

4. Стратегия: какое сочетание будет наиболее эффективным?

Пример:

Сяо Вэнь переработала свою заявку на бюджет:

- Цель: добиться одобрения бюджета со стороны руководства.

- Адресат: руководитель (только что отруган, в плохом настроении, скоро конец рабочего дня).

- Ситуация: офис, скоро конец рабочего дня, напряжённая атмосфера.

- Стратегия: краткость, предоставление возможности выйти из ситуации с честью, оставление запасного варианта.

Она говорит: «Руководитель, я подготовила тот проект бюджета. Посмотрите его, когда вам будет удобно, не торопитесь. Если будут вопросы, я готова внести изменения в любой момент».

Не оказывать давления, оставлять пространство для манёвра. На следующий день у руководителя улучшилось настроение, он сам подошёл к ней поговорить и без проблем одобрил проект.

Почему это стиль Дубао? Потому что, отвечая, Дубао всегда сначала оценивает состояние и потребности собеседника, а уже потом корректирует стратегию ответа. Эта способность «подстраиваться под человека и ситуацию» и есть суть коммуникации с высоким эмоциональным интеллектом.

Теоретическое обоснование

В книге «Методы коммуникации» говорится: «Эффективность коммуникации на 80 % зависит от того, как вы говорите, а не от того, что вы говорите». Это «как говорить» — именно способность адаптировать стратегию в зависимости от собеседника и ситуации.

Шаблоны реплик

Ситуация: один и тот же запрос, разные собеседники

Для руководителя:

«Руководитель, для проекта XX необходимо запросить бюджет в размере XX. Ожидаемый ROI составляет XX. Как вы считаете, это осуществимо?»

К ключевому сотруднику:

«У тебя большой опыт в этом проекте, помоги мне проверить, не упущено ли что-нибудь в этом бюджетном плане?»

К рядовому коллеге:

«Я подготовил эту заявку на бюджет, помоги мне проверить, нет ли в ней ошибок?»

Рекомендации по практике

Прежде чем заговорить в следующий раз, за 30 секунд быстро заполните пропуски:

Моя цель: _____

Собеседник — (руководитель/ключевой сотрудник/обычный коллега/честный коллега):

Текущая ситуация: _____

Моя стратегия: _____

Сначала это будет идти медленно, но с практикой станет инстинктивным.

Заключительная цитата

Нет универсальных фраз, есть только универсальный подход к мышлению. Чётко определите цель, собеседника и ситуацию — и стратегия сложится сама собой.

Вопрос № 5. Женский взгляд: почему женщины лучше умеют сопереживать, но при этом чаще идут на уступки в ущерб себе?

Восстановление ситуации

Алин — человек, который особенно хорошо умеет заботиться о других. Если у коллеги плохое настроение, она остается с ним, беседуя до поздней ночи; если у друга возникли трудности, она первая протягивает руку помощи. Все говорят, что у неё «высокий эмоциональный интеллект».

Но как же её собственные эмоции? Когда начальник несправедливо обвиняет её, она с улыбкой отвечает: «Ничего страшного»; когда коллега присваивает себе её заслуги, она говорит: «Мы все вместе это сделали»; даже когда её парень не приходит на свидание, она говорит: «Занимайся своими делами».

И вот однажды она внезапно разрыдалась в метро. Не из-за какого-то конкретного случая, а потому, что поняла: она всё время старается угодить другим, но никто никогда не спрашивает, не устала ли она.

В чём проблема?

Многие женщины, как и Алин, от природы обладают сильной эмпатией и способны тонко чувствовать эмоции окружающих. С одной стороны, это дар, но без установления границ он превращается в истощение себя.

Распространённые психологические ловушки:

«Я не должна доставлять неудобства другим»: воспринимать эмоции других как свою ответственность.

«Отказ повредит отношениям»: боязнь, что, сказав «нет», тебя перестанут любить.

«Я должна быть более понимающей»: с детства нас учили быть внимательными и уступчивыми.

«Мои потребности не важны»: привычка ставить себя на последнее место.

Эти мысли не являются ошибочными, но если переусердствовать, вы будете чувствовать себя всё более ущемлённым.

Советы, как избежать ловушек

Не путайте «эмпатию» с «обязанностью удовлетворять другого».

Не подавляйте свои потребности в течение длительного времени ради сохранения отношений.

Не путайте «разумность» с единственной ценностью.

Не ждите, пока не сломаетесь, чтобы вспомнить, что вам тоже нужна забота.

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он ответит?

У Doubao есть одна особенность при ответе на вопросы эмоционального характера: он проявляет сопереживание, но при этом соблюдает границы.

Он не скажет просто «Я тебя понимаю» и не даст кучу советов.

Он также не скажет просто «ты должен быть сильным», игнорируя твои чувства.

Вместо этого он сначала признает обоснованность эмоций, затем даёт практические советы и, наконец, напоминает тебе о необходимости заботиться о себе.

Мы можем применить эту логику к заботе о себе:

Шаг первый: признайте, что ваши потребности обоснованы.

Желание быть понятым, желание быть уважаемым, желание иметь возможность сказать «нет», когда хочется — все эти потребности вполне обоснованы. У тебя есть право заботиться о себе.

Второй шаг: правильно направлять эмпатию.

Сопереживание — это не только понимание других, но и понимание себя.

В следующий раз, когда почувствуете себя обиженным, попробуйте утешить себя так же, как Дубао утешает вас:

«Я знаю, что тебе тяжело, ты уже очень старался. Такие чувства — это нормально, не нужно винить себя».

Третий шаг: попрактикуйтесь в «мягком отказе».

Отказ не означает безразличие. Вы можете проявить эмпатию к собеседнику и одновременно защитить свои границы.

Коллега просит вас помочь с презентацией, но вы хотите отдохнуть сегодня вечером:

«Я понимаю, что этот проект срочный (сопереживание), но у меня на сегодня вечером уже есть планы (граница). Я могу завтра утром помочь тебе просмотреть план презентации, как тебе это?» (альтернативное предложение).

Почему именно в стиле Дубао? Потому что в своих ответах Дубао никогда не говорит «ты должен так поступить», а предлагает варианты, позволяя тебе самому выбрать. Такое отношение — «уважать твой выбор и одновременно оказывать поддержку» — и есть мягкое установление границ.

Четвёртый шаг: найди систему поддержки.

Не все люди заслуживают твоих усилий. Сохраняй энергию для тех, кто тоже заботится о тебе. Если в отношениях только ты вкладываешь усилия, то это, скорее всего, не отношения, а истощение.

Теоретическое обоснование

В книге «Эмоциональный интеллект» говорится: «Эмоциональный интеллект включает в себя способность распознавать собственные эмоции». Многие женщины хорошо умеют распознавать эмоции других, но игнорируют свои собственные. Настоящее сопереживание начинается с себя.

Шаблоны реплик

Ситуация: нужно выразить свои потребности, но боишься показаться «непослушным»

Вариант для новичков (сказать прямо):

«Я не хочу это делать».

Вариант для продвинутых (эмпатия + установление границ):

«Я понимаю, что это важно, но в моём нынешнем состоянии я, возможно, не смогу справиться. Можно ли перенести это на другое время или изменить подход?»

Вариант для экстренных случаев (на грани эмоционального срыва):

«Я сейчас немного устал, мне нужно немного времени, чтобы прийти в себя. Давай поговорим позже, хорошо?»

Рекомендации для практики

Сделайте на этой неделе одну маленькую вещь: выскажите свои потребности.

Например:

«Сегодня я хочу покушать хотпот» (а не «мне всё равно»).

«Мне нужен ещё один день на выполнение этого задания» (а не «буду работать до утра»).

«Можешь меня выслушать?» (а не переживать всё в одиночку).

Вы обнаружите, что мир не рухнет от того, что вы выразили свои потребности. Наоборот, вы почувствуете значительное облегчение.

Заключительная цитата

Эмпатия — это дар, а установление границ — это выбор. Вы можете относиться к миру с добротой и в то же время — с добротой к себе.

Краткое резюме этой главы

В этой главе мы поговорили о базовой логике общения:

Общение — это не просто разговор, а достижение цели: сначала четко определите, чего вы хотите.

Высокий эмоциональный интеллект имеет три уровня — не причинять вреда, создавать комфорт для других, достигать взаимовыгодного результата.

Если вы изучили навыки, но не можете их применять, это из-за недостатка практики — сначала освоите одну модель и примените её на практике.

В общении есть формула: цель + собеседник + ситуация = стратегия.

Женский взгляд — эмпатия — это врождённый дар, но не забывайте заботиться о себе.

Это не общие места, а опыт, который я извлек, наблюдая за логикой ответов ИИ «Доубао».

Вы заметили? Когда Doubao отвечает на вопросы, он всегда:

Сначала понимает вашу потребность, затем даёт структурированные рекомендации и, наконец, предлагает готовые фразы, которые можно сразу использовать; использует тактичный тон, не оказывая давления; проявляет сочувствие, но при этом соблюдает границы.

В этом и заключается суть метода общения «Доубао»: думайте как Доубао, выражайтесь как Доубао.

Если сейчас вам кажется, что вы не умеете общаться, — ничего страшного. Просто научитесь наблюдать за тем, как отвечает «Доубао», и применяйте эту логику в своих межличностных отношениях — и вы тоже сможете стать тем человеком, с которым другим комфортно общаться, а самому легко и непринужденно.

В следующей главе мы поговорим о четырёх базовых навыках высокого эмоционального интеллекта: самосознании, умении выражать свои мысли, эмпатии и умении устанавливать границы. Всем этим можно научиться, и когда вы освоите эти навыки, вы обнаружите, что общение не так уж и сложно, а межличностные отношения — не так уж и утомительны.

Часть 1. Основополагающая логика. · Сущность общения

Глава 2. Четыре базовые способности высокого эмоционального интеллекта

Цель этой главы: в предыдущей главе мы рассмотрели базовую логику общения, а в этой главе поговорим о четырёх навыках, лежащих в основе общения с высоким эмоциональным интеллектом. Эти навыки не являются врождёнными, их можно развить.

Четыре навыка: наблюдательность, умение выражать свои мысли, эмпатия, умение устанавливать границы.

Вопрос 1. Внимательность: умение понимать эмоции и потребности собеседника

Воспроизведение ситуации

Кобаяси — внимательный человек, но у неё есть одна проблема: каждый раз, когда она разговаривает с коллегами, она совершенно не замечает, что собеседник явно теряет терпение, и продолжает говорить без умолку. Только когда собеседник под каким-то предлогом уходит, она с опозданием осознаёт: «Может, я слишком много говорила?»

Еще однажды она не заметила, что у начальника плохое настроение, и пошла докладывать о работе, в результате чего попала под огонь критики и получила нагоняй.

Она спросила меня: «Как можно заранее почувствовать настроение собеседника?»

В чём проблема

Проблема Кобаяси не в том, что она «не умеет говорить», а в недостаточной наблюдательности — она живёт в своём собственном мире и не замечает сигналов собеседника.

Внимательность — это не умение читать мысли, а способность наблюдать и интерпретировать:

Наблюдение: что сказал собеседник, чего не сказал, каков его язык тела.

Интерпретация: какие эмоции и потребности скрываются за этими сигналами.

Многие, как и Кобаяси, сосредоточены только на том, что они сами собираются сказать, и не поднимают глаз, чтобы посмотреть на состояние собеседника.

Советы, как избежать ошибок

Не сосредотачивайтесь только на том, что говорите вы, не обращая внимания на реакцию собеседника.

Не считайте, что «собеседник меня не перебивает» означает «собеседник хочет слушать».

Не игнорируйте невербальные сигналы (мимику, интонацию, позу).

Не ждите, пока собеседник прямо скажет «Я не хочу больше разговаривать», чтобы остановиться.

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он поступит?

Прежде чем ответить, Doubao сначала проанализирует контекст вопроса пользователя: тон пользователя — тревожный или спокойный? Есть ли в вопросе скрытые эмоции? Есть ли невысказанные потребности?

Например, пользователь спрашивает: «Как вам этот вариант?» Doubao не даст оценку сразу, а сначала проанализирует:

Если пользователь предоставил подробную информацию, это означает, что он хочет углубленного анализа.

Если пользователь написал всего одну фразу, возможно, ему нужна лишь быстрая обратная связь.

Если пользователь использует интонацию «просьбы о помощи», возможно, ему больше нужна поддержка.

Эту логику можно применить в межличностном общении:

Шаг первый: научиться «остановиться и понаблюдать».

Прежде чем говорить, уделите 3 секунды тому, чтобы посмотреть на собеседника:

Выражение лица: расслабленное или напряженное? Блуждает ли взгляд?

Поза: наклонился вперёд (проявляет интерес) или откинулся назад (хочет уйти)?

Тон: восторженный или отфутболивающий?

Эти сигналы гораздо правдивее слов.

Второй шаг: научиться понимать «скрытый смысл».

Часто собеседник не выражает свои истинные потребности, и вам нужно научиться «переводить» его слова:

Почему именно стиль Дубао? Потому что, отвечая, Дубао всегда сначала разбирается в «подтексте» вопроса пользователя, а уже потом даёт целенаправленный ответ. Эта способность «понимать потребности, прежде чем отвечать» и есть проницательность.

Шаг третий: подтвердите свою интерпретацию.

Не гадайте, а спросите напрямую:

«Мне кажется, ты немного устал, может, сегодня было слишком много дел?»

«Я заметил, что ты только что нахмурился. У тебя есть какие-то сомнения?»

Дайте собеседнику возможность подтвердить или опровергнуть ваше наблюдение.

Теоретическое обоснование

В книге «Эмоциональный интеллект» говорится: «Осознание эмоций — основа эмоционального интеллекта». Способность к самонаблюдению — это не врождённый дар, её можно развить с помощью целенаправленных упражнений. Главное — переключить внимание с «себя» на «собеседника».

Шаблон фразы

Ситуация: чувствуете, что у собеседника не всё в порядке с эмоциями, и хотите это уточнить

Вариант для начинающих (прямой вопрос):

«Что с тобой?»

Вариант для продвинутых (описание наблюдений + вопрос):

«Я заметил, что ты сегодня мало разговариваешь, с тобой что-то случилось?»

Вариант для экстренных случаев (в общественном месте):

«Мне кажется, ты немного устал. Может, на этом пока закончим разговор, чтобы ты мог немного отдохнуть?»

Рекомендации для практики

Задание на эту неделю: во время каждого разговора сознательно обращай внимание на 3 сигнала собеседника.

Например:

Когда коллега разговаривает с тобой, смотрит ли он на свой телефон?

Когда начальник слушает твой отчёт, он кивает или хмурится?

Когда вы общаетесь с другом, он сам задает вопросы или пассивно отвечает?

После наблюдения сделайте для себя небольшую заметку. Со временем вы станете всё более чутко улавливать эти сигналы.

Заключительная мысль

Тот, кто умеет говорить, сначала учится наблюдать. То, что собеседник не говорит, зачастую важнее того, что он произносит.

Вопрос № 2. Выразительность: ясность, точность, теплота

Воспроизведение ситуации

В голове Авен крутится множество мыслей, но как только она начинает говорить, все путается. На совещании руководитель спросил её мнение, и она замялась: «Мне кажется... ну... возможно... это не очень хорошо...»

Руководитель нахмурился: «Что ты, собственно, хочешь сказать?»

Она ещё больше занервничала, и её речь стала ещё более беспорядочной. На самом деле её мысли были правильными, но из-за неясного изложения они оказались напрасными.

В чём проблема

Проблема Авен очень распространена: в голове всё ясно, а на языке — нет.

Умение выражать свои мысли — это не просто красноречие, а способность структурировать и четко формулировать свои мысли. Многие думают, что достаточно просто «понять» что-то, но общение — это двусторонний процесс: если собеседник вас не понял, значит, вы не выразились достаточно ясно.

Советы, как избежать ошибок

Не ходите кругами, не говорите долго, не касаясь сути.

Не злоупотребляйте словами «возможно», «наверное», «я думаю» — это создает впечатление неуверенности.

Не затрагивайте слишком много тем за раз — собеседник не сможет всё запомнить.

Не сосредотачивайтесь только на содержании, забывая о тоне и эмоциональной окраске речи.

Решение от Doubao

Если бы этот вопрос задали ИИ «Дубао», как бы он структурировал свой ответ?

Ответы Doubao отличаются одной особенностью: они структурированы и построены по принципу постепенного раскрытия информации.

Сначала приводится вывод или основная идея.

Затем по пунктам объясняет причины или шаги.

В заключение приводятся примеры или делается обобщение.

Кроме того, Doubao никогда не использует расплывчатых формулировок — каждое выражение конкретно и применимо на практике.

Эту логику можно применять в межличностном общении:

Шаг первый: сначала обдумайте, а потом говорите.

Перед тем как заговорить, упорядочьте свои мысли с помощью «принципа пирамиды»:

Сначала вывод: сначала скажите, чего вы хотите или какова ваша точка зрения.

Обоснование: почему? Приведите 2–3 аргумента.

Конкретное предложение: что вы хотите, чтобы собеседник сделал?

Например:

- Вывод: «Я предлагаю отложить запуск».

- Обоснование: «Тестирование ещё не завершено, осталось 3 критических бага».

- Предложение: «Отложить на неделю, чтобы гарантировать качество».

Почему именно в стиле «Доубао»? Потому что в своих ответах Доубао всегда сначала приводит вывод, а затем разъясняет его. Такая структура, при которой «вывод идет первым», позволяет собеседнику сразу понять суть вашего сообщения.

Второй шаг: меньше используйте расплывчатых слов, больше — конкретных.

Шаг третий: создавайте теплую атмосферу, а не оказывайте давление.

Один и тот же текст, но при разном тоне эффект будет совершенно разным:

Почему именно стиль Дубао? Потому что в своих ответах Дубао никогда не говорит «Вы неправы», а говорит «Может быть, стоит также рассмотреть...» Такой способ выражения — «утверждение + дополнение» — одновременно ясен и тёпл.

Теоретическое обоснование

В книге «Методы коммуникации» говорится: «Суть выражения заключается в снижении затрат собеседника на понимание». Четкая структура, конкретные формулировки и мягкий тон — все это помогает собеседнику сэкономить усилия. Когда собеседнику легче, общение протекает гладко.

Шаблон речи

Ситуация: необходимо выразить иное мнение

Вариант для новичков (прямое отрицание):

«Я считаю, что этот вариант не подходит».

Вариант для продвинутых (утверждение + предложение):

«В целом я согласен с направлением, но если в части ХХ добавить немного данных, это будет более убедительно».

Вариант для экстренных случаев (в публичной обстановке):

«Эта идея очень креативна, давайте обсудим детали?»

Рекомендации по практике

На этой неделе целенаправленно практикуйте принцип «сначала вывод»: каждый раз, прежде чем заговорить, про себя сформулируйте вывод. Затем в первом же предложении озвучьте вывод, а уже потом приведите аргументы.

Например:

Прежняя привычка: «Что касается того проекта, я тебе скажу, в последнее время я очень занят, да и с тестированием...»

После изменения: «Я предлагаю отложить запуск проекта на неделю, потому что тестирование ещё не завершено, и обнаружено три критических бага».

Сначала это будет непривычно, но с практикой ваша речь станет гораздо четче.

Завершайте высказывания запоминающимися фразами

Цель высказывания — не продемонстрировать, насколько вы умны, а дать собеседнику возможность легко вас понять. Четкость — это доброжелательность, а теплота — это воспитанность.

Вопрос № 3. Эмпатия: дать собеседнику почувствовать, что его понимают

Воспроизведение ситуации

Сяо Мэй — рациональный человек. Когда друзья делятся с ней своими проблемами, она всегда сразу же дает совет: «Тебе следует поступить так...», «Мне кажется, ты слишком много об этом думаешь...»

Но после таких слов подруга часто чувствует себя ещё более подавленной и даже перестаёт обращаться к ней за советом.

Она чувствует себя обиженной: «Разве я не помогаю ей?»

В чём ошибка

Сяо Мэй путает «решение проблемы» и «оказание поддержки».

Зачастую, когда человек обращается к вам, чтобы выслушать, ему нужны не решения, а просто чтобы его заметили и поняли. Если вы поспешно дадите совет, он подумает: «Ты меня вообще не понимаешь».

Эмпатия — это не согласие с собеседником, а способность дать ему почувствовать: «Ты понимаешь мои чувства».

Советы, как избежать ошибок

Не спешите давать советы, сначала выслушайте.

Не говорите: «Это же ерунда».

Не сравнивайте свои страдания («Это ещё что, а у меня в прошлый раз...»).

Не спешите сменить тему или развеселить собеседника.

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он ответит?

При ответе на вопросы, касающиеся эмоций, у Doubao есть одна особенность: сначала он проявляет сопереживание, а потом даёт совет.

Он не скажет с самого начала: «Тебе следует...»

Вместо этого сначала скажет: «Я понимаю твои чувства...»

И только после того, как собеседник почувствует, что его эмоции были приняты во внимание, спрашивает: «Хочешь услышать моё мнение?»

Эту логику можно применять в межличностном общении:

Первый шаг: сначала отреагируйте на эмоции, а потом переходите к обсуждению дела.

Собеседник говорит: «Сегодня меня отругал начальник, я так обижен».

Почему это стиль Doubao? Потому что в своих ответах Doubao всегда сначала отзывается на эмоции пользователя, а уже потом переходит к конкретному содержанию. Такая последовательность — «сначала сопереживание, потом совет» — даёт человеку ощущение, что его понимают.

Второй шаг: подтвердите чувства с помощью «метода отражения».

Отразите эмоции собеседника, чтобы он понял, что вы его слушаете:

«Похоже, ты очень расстроен...»

«Я чувствую, что ты очень волнуешься...»

«Эта ситуация, наверное, очень обижает вас...»

Не нужно говорить много, достаточно одной фразы.

Третий шаг: спросите, что нужно собеседнику.

Иногда собеседнику нужен совет, а иногда — просто чтобы его выслушали. Спросите прямо:

«Ты хочешь услышать мой совет или просто выговориться?»

«Чем я могу тебе помочь?»

Уважайте выбор собеседника.

Теоретическое обоснование

В книге «Ненасильственное общение» говорится: «Суть эмпатии — в том, чтобы слушать, а не отвечать». Когда вы по-настоящему вслушиваетесь в чувства собеседника, а не спешите высказать своё мнение, между вами устанавливается связь.

Шаблоны фраз

Ситуация: друг/коллега делится своими проблемами

Вариант для начинающих (спешат дать совет):

«Тебе следует...»

Вариант для продвинутых (сначала проявите сопереживание):

«Похоже, тебе сейчас тяжело. Хочешь поговорить?»

Вариант «на случай чрезвычайной ситуации» (не знаешь, как ответить):

«Я слушаю, продолжай».

Рекомендации по практике

На этой неделе сознательно практикуйте принцип «сначала проявите сочувствие, потом дайте совет».

Каждый раз, когда кто-то делится с тобой своими переживаниями, заставь себя сначала сказать фразу, выражающую сочувствие, а когда собеседник успокоится, спроси: «Хочешь услышать моё мнение?»

Вы заметите, что собеседник, как правило, будет более склонен прислушаться к вашему совету.

Заключительная цитата

Сопереживание — это не техника, а отношение. Дать собеседнику почувствовать, что «ты меня понимаешь», важнее, чем просто «помочь ему».

Вопрос № 4. Умение устанавливать границы: защищайте себя, не идите на уступки ради гармонии

Воспроизведение ситуации

Сяотин — настоящая «добрая душа». Коллега попросил её помочь с презентацией, и, хотя она явно работала допоздна, она всё равно согласилась; подруга позвонила посреди ночи, чтобы поделиться своими жалобами, и, несмотря на то что Сяотин ужасно хотела спать, она всё равно выслушала её; родственники поднажимали на неё, чтобы она вышла замуж, и, хотя ей не хотелось этого слушать, она всё равно улыбалась и отмахивалась.

Она считала, что это и есть «высокий эмоциональный интеллект» — не обижать людей, поддерживать гармонию.

Но постепенно она заметила, что становится всё более уставшей, и даже начала бояться звонков на мобильный. Однажды, глядя в зеркало, она обнаружила, что её улыбка выглядит натянутой.

В чём ошибка?

Сяотин принимала «неотказ» за «высокий эмоциональный интеллект», но на самом деле это было размытие границ.

Высокий эмоциональный интеллект — это не стремление угодить всем, а умение уважать других, не забывая при этом уважать себя. «Легкость в общении» без границ в конечном итоге превращается в самоистощение.

Советы, как избежать ошибок

Не приносите себе ущерб в течение длительного времени ради поддержания отношений.

Не воспринимайте «отказ» как «оскорбление».

Не ожидайте, что вы понравитесь всем.

Не ждите, пока не сломаетесь, чтобы сказать «нет».

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он решит проблему установления границ?

В ответах Doubao есть одна особенность: он уважает пользователя, но при этом соблюдает границы.

Не говорит того, чего не думает, только чтобы угодить пользователю.

Но и не отклоняет запросы пользователя резко.

Вместо этого он честно объясняет свои возможности и ограничения, одновременно предлагая помощь в пределах своих возможностей.

Например, если пользователь задает вопрос, выходящий за рамки возможностей Doubao, он ответит: «У меня пока нет достаточной информации, чтобы ответить на этот вопрос, но я могу помочь вам...»

Эту логику можно применить в межличностном общении:

Шаг первый: признать, что ваши потребности вполне обоснованы.

Желание отдохнуть, желание отказать, желание быть уважаемым — все эти потребности вполне обоснованы. У вас есть право заботиться о себе.

Шаг второй: научиться «мягкому отказу».

Отказ не означает безразличие. Вы можете проявить сочувствие к собеседнику и одновременно защитить свои границы:

«Я понимаю, что этот проект для тебя срочный (сопереживание), но у меня на сегодня вечером уже есть планы (граница). Я могу помочь тебе просмотреть план завтра утром, как тебе это?» (альтернативное предложение).

Почему именно в стиле Дубао? Потому что, отказывая, Дубао никогда не говорит просто «нет», а объясняет причину и предлагает альтернативу. Такой отказ «с объяснением и запасным вариантом» защищает и тебя, и уважает собеседника.

Третий шаг: разграничивайте «мою ответственность» и «ответственность других».

Сделай свою часть работы, а остальное отпусти.

Четвёртый шаг: начинайте практиковаться с мелочей.

Не нужно с самого начала отказываться от чего-то важного. Начните с мелочей:

«Сегодня я не хочу есть хотпот, хочу японскую кухню, можно?»

«На выполнение этого задания мне понадобится ещё один день. Можно я сдам его тебе завтра?»

Установив границы в мелочах, будет легче отстаивать свою позицию в важных вопросах.

Теоретическое обоснование

В книге «Границы» говорится: «Здоровые границы — это не стена, а дверь. Вы сами решаете, когда её открывать, а когда закрывать». У людей, у которых есть границы, отношения, напротив, бывают более долговечными, потому что обе стороны знают, где проходит черта.

Шаблоны фраз

Ситуация: нужно отказать, но боишься испортить отношения

Вариант для новичков (неохотное согласие):

«Ладно...»

Вариант для продвинутых (сопереживание + границы + альтернатива):

«Я понимаю, что это важно, но в моём нынешнем состоянии я, возможно, не смогу справиться. Может, перенесём это на другое время/изменим подход?»

Версия «для экстренных случаев» (на грани эмоционального срыва):

«Я сейчас немного устал, мне нужно немного времени, чтобы прийти в себя. Давай поговорим позже, хорошо?»

Рекомендации для практики

Сделайте на этой неделе одну маленькую вещь: выскажите свои потребности.

Например:

«Сегодня я хочу покушать хотпот» (а не «мне всё равно»).

«Мне нужен ещё один день на выполнение этого задания» (а не «буду работать до утра»).

«Можешь меня выслушать?» (а не переживать всё в одиночку).

Вы обнаружите, что мир не рухнет от того, что вы выразили свои потребности. Наоборот, вы почувствуете значительное облегчение.

Заключительная цитата

Эмпатия — это дар, а установление границ — это выбор. Вы можете выбрать, как относиться к миру с добротой, и при этом с такой же добротой относиться к себе.

Краткое резюме главы

В этой главе мы поговорили о четырёх базовых навыках общения, основанного на высоком эмоциональном интеллекте:

Внимательность: умение понимать эмоции и потребности собеседника, сосредоточивая внимание на «собеседнике».

Умение выражать свои мысли: четко, точно и с теплотой выражать свои мысли, облегчая собеседнику понимание.

Эмпатия: дать собеседнику почувствовать, что его понимают; сначала отреагировать на эмоции, а уже потом обсуждать дело.

Умение устанавливать границы: защищать себя, не идти на уступки ради гармонии, уважать себя, уважая других.

Эти четыре навыка не существуют изолированно, а взаимодополняют друг друга:

Внимательность помогает улавливать сигналы.

Умение выражать свои мысли помогает вам передавать информацию.

Эмпатия помогает установить связь.

Способность устанавливать границы помогает вам защитить себя.

Заметили ли вы? Все эти четыре навыка находят своё отражение в ответах искусственного интеллекта Doubao:

Способность к осознанию → Doubao сначала анализирует контекст и эмоциональную окраску вопроса пользователя.

Умение выражать мысли → Структурированный, поэтапный и постепенный подход Doubao к ответам.

Эмпатия → Дубао сначала реагирует на эмоции, а затем даёт совет.

Умение устанавливать границы → Дубао уважает пользователя и при этом честно признает свои ограничения.

В этом и заключается основная логика метода общения Doubao: думать как Doubao, выражаться как Doubao.

Освоив эти четыре навыка, вы обнаружите, что общение не так уж и сложно, а межличностные отношения — не так уж и утомительны.

В следующей главе мы поговорим о методе общения «Доубао»: модели STOP + методе выражения в четыре шага, которые объединяют эти навыки в один практический процесс.

Часть 1. Основная логика · Сущность коммуникации

Глава 3. Метод общения «Дубао»: модель STOP + метод выражения в четыре шага

Цель этой главы: в предыдущих двух главах мы рассмотрели базовую логику и четыре навыка, а в этой главе вы получите готовую к применению практическую структуру — метод общения «Дубао».

Основное содержание: модель STOP (рамки для размышлений) + метод выражения в четыре шага (рамки для речи).

Вопрос № 1: Что такое метод общения «Дубао»?

Восстановление ситуации

Сяо Вэй изучила множество навыков общения, но в реальной ситуации она терялась. Однажды на совещании коллега публично подверг сомнению её предложение, и у неё в голове наступила полная пустота — она запнулась и не смогла ничего ответить. После совещания она была так расстроена, что хотела плакать, и жалела, что не ответила ему тем же.

Она спросила меня: «Есть ли какой-нибудь простой способ, который поможет мне в непредвиденных ситуациях знать, что и как сказать?»

В чём проблема

Проблема Сяо Вэй не в том, что она «не умеет говорить», а в том, что у неё нет готовой схемы мышления, к которой можно быстро обратиться.

Она изучила много приемов, но все они разрознены, и в решающий момент она не знает, какой из них применить. Это как иметь в ящике с инструментами много инструментов, но при возникновении проблемы не знать, какой из них взять.

Советы, как избежать ошибок

Не изучайте слишком много моделей — в решающий момент это только затруднит выбор.

Не воспринимайте общение как «импровизацию» — эффективное общение — это результат тщательной подготовки.

Не ждите, пока возникнет конфликт, чтобы думать, как на него реагировать.

Не путайте «способность реагировать» с «высоким эмоциональным интеллектом».

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он с этим справится?

Вы замечали, что независимо от того, какой вопрос вы задаете Doubao, его ответы всегда следуют фиксированной «схеме»?

Сначала приостановите понимание: не спешите давать ответ, сначала уточните суть вопроса.

Затем проанализировать и разбить на части: разбить сложный вопрос на управляемые части.

Затем структурирует и выводит результат в формате: пошагово, с выводом в начале.

Наконец, дает практические рекомендации: не общие фразы, а конкретные советы, которые можно применить на практике.

В этом и заключается суть метода общения Doubao: сначала применить модель STOP для анализа, а затем выразить мысли в четыре этапа.

Модель STOP (рамки мышления):

Stop: сделайте паузу на 3 секунды, не спешите реагировать.

Think: подумайте, в чём заключается цель.

Observe: наблюдайте за эмоциями и намерениями собеседника.

Proceed: выберите подходящую стратегию для начала разговора.

Метод «Четыре шага» (рамки ведения разговора):

Подтверждение: подтвердите эмоции или потребности собеседника.

Выражение: Четко изложите свою точку зрения или потребности.

Объяснение: кратко объяснить причины (по желанию).

Предложение: дать рекомендации или предложить варианты дальнейших действий.

В совокупности эти два подхода составляют полный процесс коммуникации: сначала тщательно обдумать, а затем четко изложить.

Теоретическое обоснование

В книге «Ключевые диалоги» говорится: «В диалогах с высоким уровнем риска эмоции берут верх над разумом». Первый шаг модели STOP — «Пауза» — дает мозгу время на передышку, позволяя разуму вновь взять верх. Четырехшаговый принцип выражения заключается в разбиении сложного общения на выполнимые шаги.

Шаблоны реплик

Ситуация: столкнулись с неожиданным вопросом и не знаете, как ответить

Инстинктивная реакция (о которой легко пожалеешь):

«Да что ты понимаешь...» (противостояние) или «Ладно, ты прав...» (уступка).

Метод общения «Доубао»:

Сначала STOP: сделайте глубокий вдох на 3 секунды.

Затем четыре шага:

1. Подтверждение: «Я понимаю, что у тебя есть опасения по поводу этого предложения...»

2. Выражение: «Мои соображения таковы...»

3. Объяснение: «В основном это обусловлено следующими причинами...»

4. Предложение: «Может, нам стоит ещё раз обсудить часть XX и посмотреть, как её можно оптимизировать?»

Рекомендации по практике

Задание на эту неделю: каждый раз, прежде чем заговорить, заставьте себя помолчать 3 секунды.

За эти 3 секунды быстро пробегитесь мыслями по аббревиатуре STOP:

Какова моя цель?

В каком состоянии находится собеседник?

Какую стратегию мне следует использовать?

Сначала это будет занимать время, но с практикой эти 3 секунды станут вашим инстинктом.

Заключительная цитата

Умение общаться — это не врождённый талант, а набор приёмов. Метод общения «Доубао» даёт вам набор приёмов, которые можно повторять.

Вопрос № 2. Модель STOP: 4 секунды на размышление перед тем, как заговорить

Воспроизведение ситуации

Сяонань — очень вспыльчивая девушка: как только кто-то делает ей замечание, она сразу же спешит возразить. Однажды руководитель раскритиковал её отчёт за плохое качество, и она тут же начала оправдываться: «У меня было слишком мало времени, да и данные предоставил XX...»

Руководитель ещё больше разозлился: «Я что, обсуждаю с тобой сроки? Я говорю о качестве отчёта!»

Позже она ужасно пожалела: «Почему я тогда не смогла сдержаться?»

В чём ошибка

Сяонань попала в ловушку «эмоционального захвата» — как только собеседник её процитировал, она сразу же реагировала, даже не задумываясь.

Такая «инстинктивная реакция» часто носит защитный характер (оправдание, контратака, уход от проблемы) и не только не решает проблему, но и ухудшает отношения.

Советы, как избежать этой ловушки

Не спешите отвечать, как только собеседник закончит говорить.

Не принимайте важных решений в состоянии эмоционального возбуждения.

Не принимайте «первую реакцию» за «истинное мнение».

Говорите не для того, чтобы «победить», а для того, чтобы «достичь цели».

Решение от Doubao

Если бы этот вопрос задали ИИ «Дубао», как бы он с ним справился?

Вы замечали, что независимо от того, насколько пользователь торопится или эмоционален, Doubao никогда не спешит с ответом? Он всегда сначала «понимает вопрос», а потом «составляет ответ».

Этот процесс «сначала понять, потом ответить» — это, по сути, версия модели STOP для ИИ:

S — Stop (остановка).

После того как собеседник закончил говорить, заставьте себя сделать паузу на 3 секунды.

В течение этих 3 секунд:

Сделайте один глубокий вдох.

Скажите себе: «У меня есть выбор, я не обязан реагировать сразу».

Переключите эмоциональный «переключатель» с режима «авто» на режим «ручной».

Почему именно в стиле Дубао? Потому что Дубао никогда не отвечает эмоционально «в ту же секунду», он всегда сначала «обрабатывает» проблему, а уже потом формулирует ответ. Эта 3-секундная пауза — это «время на обработку» для вашего мозга.

T — Think (Обдумай цель).

Спросите себя: чего я хочу достичь?

Когда цель станет ясной, вы поймёте, что следует сказать, а что — нет.

O — Observe (Наблюдение).

Быстро проанализируйте три сигнала:

Эмоции собеседника: он злится, беспокоится или просто говорит так, как пришло в голову?

Намерения собеседника: он нападает на вас или действительно хочет решить проблему?

Атмосфера ситуации: это публичное место или частная беседа? Подходит ли это для глубокого разговора?

Почему именно стиль «Доубао»? Потому что перед тем, как ответить, Доубао анализирует «эмоциональную окраску» и «контекст» вопроса пользователя. Один и тот же контент, но разные эмоции — и стратегия ответа будет совершенно иной.

P — Proceed (действие).

На основании предыдущего анализа выбираем стратегию:

Если собеседник эмоционально возбужден → сначала проявите сочувствие, а затем объясните.

Если собеседник задает конструктивные вопросы → сначала поблагодарить, затем обсудить.

Если собеседник злонамеренно нападает → сначала сохраняем спокойствие, а затем решаем, отвечать ли.

Теоретическое обоснование

В книге «Эмоциональный интеллект» говорится: «Осознание эмоций и управление ими составляют суть эмоционального интеллекта». Четыре этапа модели STOP, по сути, представляют собой практический процесс управления эмоциями: остановка (управление) → размышление (осознание) → наблюдение (осознание) → действие (управление).

Шаблоны реплик

Ситуация: вас публично критикует руководитель

Инстинктивная реакция (о которой легко пожалеешь):

«У меня слишком мало времени...» (оправдание).

Реакция после применения модели STOP:

S: Глубокий вдох на 3 секунды.

T: Цель — показать руководителю, что я работаю над собой.

O: Руководитель высказывает конструктивную критику, а не наносит личные оскорбления.

P: Сначала примите критику, а потом выскажите свою позицию.

«Спасибо, что указали на это, руководитель. Эта часть действительно написана недостаточно подробно. Я исправлю её сегодня днём и вечером пришлю вам новую версию».

Рекомендации по практике

На этой неделе сознательно практикуйте «паузу в 3 секунды перед тем, как заговорить».

Независимо от того, отвечаете ли вы на сообщение в WeChat, отвечаете на звонок или разговариваете лицом к лицу, заставьте себя сделать паузу на 3 секунды. В течение этих 3 секунд про себя произнесите: S-T-O-P.

Вы обнаружите, что многие импульсивные слова останутся невысказанными, а общение, напротив, станет более плавным.

Цитата на завершение

Пауза — это не слабость, а контроль. Эти 3 секунды — ключ к тому, чтобы вернуть себе инициативу.

Вопрос № 3. Метод «четырёх шагов»: объяснить всё одной фразой

Воспроизведение ситуации

У Сяо Линь есть одна проблема: в голове у неё всё ясно, но как только она начинает говорить, мысли сбиваются. Однажды она хотела попросить начальника о переводе на другую должность, подготовила целую кучу аргументов, но в итоге, встретившись с начальником, 5 минут что-то бормотала, а он так и не понял, чего она хочет.

Она спросила меня: «Есть ли какая-то формула, которая поможет мне быстро сформулировать свои мысли?»

Где ошибка

Проблема Сяо Линь заключается в отсутствии структуры — у неё много идей, но она высказывает их без упорядочивания, поэтому собеседник, естественно, не может её понять.

Многие думают, что «ясно выразить мысль» — это вопрос красноречия, но на самом деле всё дело в структуре. Если у вас есть структура, то даже при среднем красноречии вы сможете выразиться ясно.

Советы, как избежать ошибок

Не ходите кругами, не говорите долго, не переходя к сути.

Не затрагивайте слишком много тем за раз — собеседник не сможет всего запомнить.

Не сосредотачивайтесь только на содержании, не учитывая, сможет ли собеседник за вами уследить.

Не надейтесь, что собеседник «должен понять» — говорите так, чтобы он «непременно понял».

Решение от Doubao

Если задать этот вопрос ИИ «Дубао», как он построит свой ответ?

Если понаблюдать за ответами Doubao, можно заметить, что они почти всегда следуют одной и той же структуре:

Сначала подтверждение/реакция: «Я понимаю, что ваш вопрос заключается в...»

Затем излагает основную мысль: «Мой совет таков...»

Затем объясняет причины: «Причина в том, что...»

И, наконец, даёт практические рекомендации: «Вы можете поступить следующим образом...»

Это и есть метод из четырёх шагов:

Шаг первый: подтверждение (Acknowledge).

Сначала признайте эмоции, потребности или проблемы собеседника, чтобы он почувствовал, что его понимают.

«Я понимаю, что у вас есть опасения по поводу этого предложения...»

«Я знаю, что ты сейчас очень волнуешься...»

«Я заметил, что у вас есть вопросы по поводу части XX...»

Почему именно стиль Дубао? Потому что, отвечая, Дубао всегда сначала «подтверждает понимание», а уже потом даёт ответ. Такая последовательность — «сначала установить связь, потом выразить свою точку зрения» — позволяет собеседнику легче принять ответ.

Второй шаг: выражение (Express).

Чётко изложите свою точку зрения, потребности или чувства. Будьте конкретны, не уходите в расплывчатость.

«Мои соображения таковы...»

«Я надеюсь...»

«Я считаю, что...»

Шаг 3: Объяснение (Explain).

Кратко объясните причины, чтобы собеседник понял вашу логику. Не увлекайтесь, достаточно 2–3 предложений.

«В основном это обусловлено XX причиной...»

«Поскольку XX, ...»

«С точки зрения XX...»

Почему именно в стиле Дубао? Потому что, давая советы, Дубао всегда кратко объясняет «почему». Такой подход — «дать ответ + обосновать» — не только убедителен, но и выглядит профессионально.

Четвертый шаг: предложение (Propose).

Предложите следующий шаг, план или действие. Будьте конкретны и практичны.

«Мы можем...»

«Я предлагаю...»

«В качестве следующего шага мы можем...»

Полный пример

Ситуация: подача заявления о переводе на другую должность

Неправильный вариант:

«Руководитель, я хотел бы поговорить с вами об одном деле... Дело в том, что... я занимаю эту должность уже два года... и чувствую... э-э... что хочу сменить направление деятельности...»

Метод выражения в четыре шага:

Подтверждение: «Руководитель, я хотел бы поговорить с вами о моем профессиональном развитии».

Изложение: «Я надеюсь, что у меня будет возможность перейти на должность XX».

Объяснение: «Я работаю на текущей должности уже два года, хорошо освоил направление XX и хотел бы попробовать свои силы в новой сфере, чтобы принести больше пользы команде».

Предложение: «Не знаете ли вы, появится ли в ближайшее время подходящая вакансия? Я мог бы заранее ознакомиться с требованиями к этой должности и подготовиться».

Теоретическое обоснование

В книге «Принцип пирамиды» говорится: «Сначала вывод, затем обоснование». Суть метода «четырёх шагов» заключается в том, чтобы «сначала изложить вывод, а затем привести аргументы», что облегчает собеседнику понимание.

Шаблон речи

Ситуация: выражение несогласия

Вариант для новичков (прямое отрицание):

«Я считаю, что этот вариант не подходит».

Метод «Четырёх шагов»:

Подтверждение: «Я понимаю суть этого предложения...»

Высказывание: «У меня есть другой взгляд на дело, я бы хотел добавить кое-что».

Объяснение: «В основном это связано с риском XX, который, похоже, не учтён в текущем предложении».

Предложение: «Мы могли бы добавить резервный план в раздел XX, что вы об этом думаете?»

Рекомендации по практике

На этой неделе целенаправленно попрактикуйтесь в «методе выражения в четыре шага».

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.