

{ продуктивно взаимодействую с другими

Ключевые идеи из 12 книг о развитии
эмоционального, социального интеллекта,
коммуникациях и лидерстве



«Монолит»
Днепр — 2019

УДК 304.5
ББК 60
С50

Продуктивно взаимодействую с другими. Межличностный интеллект / сост. ООО «Смарт Ридинг». — Днепр: Монолит, 2019. — 240 с. (Серия «Год личной эффективности»)

ISBN 978-617-577-217-1

12 книг в одной о том, как развить эмоциональный интеллект и лидерский потенциал, выработать социальные навыки для эффективного общения и управления. Все эти ценнейшие знания из 12 бестселлеров тщательно отобраны и сгруппированы в одном сборнике под общим названием: «Межличностный интеллект. Продуктивно взаимодействую с другими».

Аудиоверсия:

Код для скачивания:  по адресу: bit.ly/2P7X9rE

© Составление и оформление ООО «Смарт Ридинг», 2019

© ООО «Издательство “Монолит”», 2019

Все права защищены, в том числе право частичного или полного воспроизведения в любой форме.

Правовую поддержку издательства обеспечивает компания Web-protect



ISBN 978-617-577-217-1

■ Понимать, сопереживать, взаимодействовать

Проект «Год личной эффективности» — серия из четырех сборников, в каждый из которых входит 10–12 саммари самых ценных книг по личному развитию и личной эффективности. Все эти книги — безусловный мастрид, достойный занять важное место в системе знаний человека, настроенного на рост и принимающего на себя ответственность за собственное счастье и успех.

Мы используем подход, основанный на линиях интеллекта (спасибо вдохновившему нас Кену Вилберу). Этот и другие близкие подходы предполагают, что человек обладает различными видами интеллекта, каждый из которых можно осознанно развить и усилить. Каждый сборник проекта «Год личной эффективности» поможет вам сделать качественный рывок в развитии одной из четырех важнейших областей интеллекта.

Сборник № 1 (вышел в начале 2019 года) — «Когнитивный интеллект. Эффективно учусь, использую техники и инструменты».

Сборник № 2 (вышел в сентябре 2019 года) — «Внутриличностный интеллект. Знаю, понимаю, управляю собой».

Сборник № 3 (перед вами) — «Социальный интеллект. Понимаю, сопереживаю и продуктивно взаимодействую с другими».

Сборник № 4 (выйдет до конца 2019 года) — «Экзистенциальный интеллект. Ищу, осознаю, следую большим смыслом».

Чтение одного саммари займет у вас полчаса, а всю книгу можно прочесть за пару дней. Остальное время вы сможете использовать для практики.

Полезного чтения!
Команда Smart Reading

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)

Содержание

01

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект.

Почему он может значить больше, чем IQ 11

Эмоциональный интеллект и что от него зависит
Анатомия эмоций
Как проявляется эмоциональный интеллект
Как развивать эмоциональный интеллект

02

Эрик Берн

Люди, которые играют в игры 31

Как формируются жизненные сценарии
Транзактный анализ Эрика Берна
Сценарный анализ Эрика Берна
Виды и варианты сценариев
Варианты сценариев
Как самостоятельно выявить свой сценарий
«Расколдовыватель», или Как освободиться от власти сценария

03

Сэм Харрис

Ложь 55

Почему лгать плохо и почему люди лгут
Что такое ложь?
Миф о «белой» лжи
А если все-таки очень надо?

04

Эдвард де Боно

Шесть шляп мышления 69

Мобилизовать творческие способности
Что такое мыслешляпа?
Предметная карта и ПЛЮМИН
Научиться думать
Зачем нужны шляпы?
Белая шляпа
Красная шляпа
Черная шляпа
Желтая шляпа
Зеленая шляпа
Синяя шляпа

05

Джо Наварро, Марвин Карлинс

Я вижу, о чем вы думаете 85

Самые честные — части тела
Невербальное поведение
О чем «говорят» разные части тела
Как распознать обман

06

Абрахам Маслоу

Мотивация и личность 103

Высшая природа человека
Наука
Теория мотивации
Удовлетворение
Базовые потребности
Потребности высшие и низшие
Теория угрозы
Деструктивность
Экспрессия
Самоактуализация
Любовь
Познание индивидуального и общего
Норма

07

Дэниел Пинк

Драйв. Что на самом деле нас мотивирует 127

Управлять своей жизнью
Новая операционная система
Три элемента
Тип I. Практикум

08

Николас Кристакис, Джеймс Фаулер

Связанные одной сетью. Как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели 145

Клетки одного организма
Как работают социальные сети
Сети и эмоции
Сети и любовь
Сети и здоровье
Сети и деньги
Связи и политика
Это в природе человека
Глобальные сети
Целое больше суммы частей

09

Робин Шарма

Лидер без титула 169

Лидер в каждом из нас
Лидер или жертва?
Принципы лидерства
Жизнь лидера

10Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд,
Рон Макмиллан, Эл Свитцлер**Агент влияния. Как изменить все что угодно** 185

Руководство по завоеванию мира
Как стать агентом влияния
Шесть тактик овладения ресурсами влияния

11

Мерedit Белбин

Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач 203

Почему «классные» команды проигрывают
Подбираем на глазок: по уму и характеру
Восемь типов командных игроков
Формула идеальной команды
Реальные команды: ожидания и возможности коррекции

12

Ицхак Адизес

Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей 215

Управленческий пазл
Теория менеджмента Ицхака Адизеса
Стили менеджмента
Рекомендации носителям базовых стилей
Как находить общий язык

01

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект

Почему он может значить больше,
чем IQ

Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ
Daniel Goleman

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)

Краткое содержание:

- Эмоциональный интеллект и что от него зависит
- Анатомия эмоций
- Как проявляется эмоциональный интеллект
- Как развивать эмоциональный интеллект

Автор:

Дэниел Гоулман — психолог, научный журналист, автор книг об эмоциональном интеллекте, консультант по эмоциональному развитию (участвует в создании школьных программ в Америке и Канаде, включающих такие дисциплины, как разрешение конфликтов и социальные навыки). Более 10 лет писал статьи по психологии для New York Times. Лауреат нескольких журналистских премий, а также премии Ассоциации американских психологов за вклад в развитие науки. Дважды номинировался на Пулитцеровскую премию.

Читать, чтобы:

- понять важность эмоций, эмоционального интеллекта и эмоционального развития на всех этапах жизни человека;
- увидеть слабые и сильные стороны и наметить пути развития эмоционального интеллекта у себя и своих детей;
- начать эффективно использовать эмоциональный интеллект в жизни: как в работе, так и в личной сфере.

Эмоциональный интеллект и что от него зависит

В предисловии к третьему изданию своей книги Дэниел Гоулман с гордостью пишет о том, что именно он популяризировал термин «эмоциональный интеллект». До момента выхода его книги этот термин был известен только узкому кругу специалистов. Сейчас же, спустя 23 года, термин стал настолько общеизвестным, что его часто используют не только в СМИ, но даже в рекламе.

Понятие «коэффициент интеллекта» (IQ) было введено еще в начале XX века, но по-настоящему модным оно стало в 1960-х годах, одновременно с широким распространением тестов на IQ. Наконец-то люди получили простой и понятный инструмент для оценки интеллекта. Теперь вся совокупность способностей, навыков и потенциала человека сводилась к одной цифре. Подбор персонала стал лишь вопросом сравнения чисел. Работодатели прямо говорили кандидатам, что их интересуют лишь интеллектуальные способности будущих сотрудников, поэтому IQ был решающим фактором при приеме на работу.

Однако вскоре стало понятно, что всю полноту личности человека нельзя свести лишь к одной цифре. Высокий IQ, как оказалось, не всегда был залогом успеха. Возникла необходимость в других, менее однобоких способах оценки потенциала человека. Ученые заговорили о роли эмоций как фактора успеха не только в личной, но и в профессиональной сфере.

В итоге возник термин «эмоциональный интеллект» (ЭИ), отражающий степень эмоционального развития человека, его способность понимать свои эмоции и эмоции других людей и влиять на них.

Эта книга рассказывает о том, как психология развивалась в направлении понимания эмоционального интеллекта. Первая часть книги полностью посвящена подробному объяснению того, в каких долях мозга зарождаются эмоции и что их провоцирует, а также какое влияние они оказывают на прочие мозговые процессы. Автор рассказывает, какие бывают эмоции и почему важно научиться распознавать их в себе и других. Во второй части книги автор объясняет, как использовать эмоции и как управлять ими. Третья часть книги посвящена эмоциональному развитию. В ней рассказано, как формируется эмоциональная сфера человека и почему для эмоционального развития так важна правильная среда.

Книга Дэниела Гоулмана была чуть ли не первым источником научно-популярной литературы в этой области. В книге приведен максимум существовавших на тот момент научных доказательств необходимости развития эмоционального интеллекта. Сейчас книге уже больше 20 лет, однако она остается актуальной — ее обязательно стоит прочитать, чтобы получить основополагающие знания о том, как эмоции влияют на нас и нашу жизнь и что нам с ними делать.

■ Анатомия эмоций

Один из самых популярных сюжетов научной фантастики: людей поработает искусственный интеллект. На первый взгляд кажется, что это возможно: ведь компьютер уже сейчас «умнее» человека и способен в доли секунды совершать сложнейшие операции, недоступные человеческому мозгу.

Но все не так однозначно. Ученым удалось доказать, что почти все решения человек принимает не на интеллектуальном, а на эмоциональном уровне.

Однажды в американском штате Луизиана произошла страшная трагедия: железнодорожный мост обрушился под поездом, и вагоны с пассажирами рухнули в реку. Родители 11-летней Анны Чонси, прикованной к инвалидному креслу, в последнюю секунду смогли вытолкнуть дочь из тонущего вагона, в результате чего она спаслась, но сами они спастись уже не успели. Этот акт родительской самоотверженности не нуждается ни в каких пояснениях с человеческой точки зрения, однако чем он продиктован, если не эмоциями? Ведь, если рассуждать логически, жизнь одного инвалида менее ценна, чем жизни двоих здоровых людей.

Однако речь идет не только о личной, но и о профессиональной сфере. Анализ нейронных связей мозга и последовательностей, в которых они начинают действовать, показывает, что любое наше решение имеет эмоциональную окраску. Но очень часто, особенно если речь идет о работе, мы не осознаем эмоциональную составляющую и полагаем, что действуем исключительно рационально.

Когда мы подписываем договор с партнером, в нашем мозгу возбуждаются те же центры, которые работают, когда мы выбираем, в какой ресторан пойти на свидание.

Мы всю жизнь, пусть и неосознанно, руководствуемся эмоциями. Поэтому так важно изучать их и понимать, как ими управлять.

Для скептиков будет полезно провести следующий мысленный эксперимент: представьте себе двоих людей, один из которых начисто лишен эмоционального интеллекта, но при этом обладает очень высоким коэффициентом интеллекта (КИ), а у другого полностью отсутствуют аналитические способности, но при этом он отлично «чувствует» окружающих, обладает высоким уровнем эмпатии и способен налаживать межличностные отношения. Кто из них преуспеет в жизни? Ответ очевиден: человек-робот, каким бы высоким интеллектом он ни обладал, никогда не сможет стать ни эффективным руководителем, ни хорошим партнером. А вот эмоционально одаренный человек всегда сможет наладить контакт, организовать других, даже более интеллектуально развитых людей, понять чувства своего партнера.

За возникновение эмоций отвечает миндалевидное тело, или миндалина, — область мозга, расположенная в височной доле полушария. У человека две миндалины — по одной в каждом полушарии. Миндалины — это своего рода система оповещения для мозга, аварийный сигнал, который включает остальные реакции мозга. Человек, лишенный миндалины, полностью теряет связь со внешним миром и не может ни чувствовать собственные эмоции, ни распознавать эмоции других.

Однажды врачи предприняли попытку вылечить нервные припадки у пациента путем удаления миндалин. В результате операции этот человек, хотя и не потерял способности общаться и взаимодействовать с людьми, полностью перестал ими интересоваться, не узнавал ни друзей, ни родных и был абсолютно равнодушен к их страданиям.

Самые яркие проявления работы миндалин — это те моменты нашей жизни, о которых мы впоследствии сожалеем больше всего.

Молодая женщина приехала из другого города, чтобы провести выходной со своим бойфрендом. Во время обеда он подарил ей подарок, о котором она давно мечтала. Однако сразу после этого сказал, что не сможет провести с ней весь день, потому что у него тренировка. Девушка была настолько обижена и разочарована, что выбежала из ресторана и по дороге к своей машине выбросила подарок в мусорный бак. Когда после ссоры прошло уже долгое время и она полностью успокоилась, она больше всего сожалела не о самой размолвке, а об утраченном подарке и не могла объяснить свой импульсивный поступок.

В моменты, похожие на описанный выше, человек начинает руководствоваться самыми примитивными импульсами. Эти импульсы высвобождают физические, гормональные реакции и активируют работу сердечно-сосудистой системы, мышц конечностей и инстинктов. Иными словами, мы превращаемся в своих первобытных предков: наше тело готовится к побегу или схватке, обостряются обоняние, слух, зрение, ускоряется сердечный ритм.

Почему это происходит? В обычной ситуации сигналы от наших органов зрения, обоняния, осязания идут в таламус, а оттуда передаются на кору головного мозга. Затем сигналы отправляются в миндалины, которые отвечают за реакцию всего организма. Так мозг работает в большинстве случаев.

Однако во второй половине XX века американский ученый Джозеф Леду сделал открытие, которое перевернуло представления о работе мозга: оказывается, существует комок нейронов, который, минуя кору головного мозга, ведет напрямую от таламуса к миндалинам. Этот «черный ход» отвечает за ситуации, когда миндалины приводят наш организм в действие до того, как кора головного мозга успеет полностью зафиксировать происходящее. То есть эмоции и их физические проявления могут быть приведены в действие без какого-либо участия сознательной, когнитивной части мозга.

В доисторические времена такая эмоциональная реакция могла спасти жизнь: услышав приближающегося хищника, наш предок бросался бежать еще до того, как его мозг успевал зафиксировать, что его испугало.

Подобные эмоциональные всплески, как правило, запоминаются гораздо лучше, чем те эмоции, которые рождаются обычным путем. Таким способом наш мозг заставляет нас накапливать полезный опыт.

Если мы переходим дорогу в небезопасном месте и слышим звук тормозов, мы ускоряем шаг и таким образом избегаем опасности быть сбитыми. При этом наше воображение рисует нам столь яркую картинку того, что могло бы произойти, а наша физическая и гормональная реакция настолько яркая (мы покрываемся потом, сердце начинает учащенно биться, происходит выброс адреналина), что в следующий раз мы, скорее всего, вспомним этот яркий опыт и будем более внимательны в подобной ситуации.

Однако эмоциональный всплеск, когда нейроны передают сигналы прямо в миндалины, минуя кору головного мозга, — это, на самом деле, атавистическая, примитивная реакция. Она не предполагает анализа. Поэтому, хотя в определенных ситуациях эта реакция и спасает нам жизнь, в большинстве случаев она будет преждевременной, импульсивной и неправильной.

Официантка в ресторане несет одновременно шесть подносов с грязной посудой — и вдруг в одной из посетительниц она узнает женщину, ради которой ее бросил муж. Не успевая подумать, она роняет всю посуду на пол. Однако уже через секунду она видит, что это совершенно другая женщина. Позволив себе поддаться примитивной реакции миндалин, она попадает в неприятную ситуацию: ей грозит штраф за разбитую посуду и потерю работы.

Связь между корой головного мозга и миндалинами — основа нашего интеллектуального процесса. Если эта связь нарушена, мы превращаемся в примитивных созданий, способных лишь на импульсивные реакции. Причем в этом случае не важно, каков наш коэффициент интеллекта.

В одной из американских школ было проведено исследование, которое показало, что мальчики с высоким IQ, но нарушенными связями между корой головного мозга и миндалинами были импульсивны, склонны к проявлению беспокойства и даже агрессии, поскольку не могли контролировать свои эмоции.

Сейчас уже ни для кого не секрет, что высокий IQ — не залог успеха в жизни. Многие известные бизнесмены, политики, ученые в юности не считались умными и одаренными, плохо учились или вообще были неспособны получить образование. В то же время множество отличников, обладавших в детстве и юности, казалось, огромным потенциалом, не смогли ничего добиться. Получается, интеллект как таковой лишь часть формулы успеха (как сейчас считается, его вклад в достижение успеха составляет около 20%). Конечно, это не значит, что эмоциональная составляющая в этой формуле — оставшиеся 80%. Просто эмоциональный интеллект не менее важен, чем интеллект академический.

Пять признаков эмоционального интеллекта. Человек с развитым эмоциональным интеллектом умеет:

- 1) понимать собственные эмоции** (это не так просто, как кажется: иногда люди столь глухи к собственным эмоциям, что не могут разобраться в них без помощи психологов и психотерапевтов);
- 2) управлять своими эмоциями**, то есть не позволять им овладеть собой и полностью вытеснить способность анализировать;
- 3) мотивировать себя**, то есть направлять свои эмоции в продуктивное русло, бороться с ленью;
- 4) распознавать эмоции других людей** и реагировать на них, а не только на слова;
- 5) управлять эмоциями других**, то есть строить отношения, проявлять социальную компетентность.

Каждый из этих признаков развит у каждого из нас в разной степени (и каждый из них можно в себе развить). Оценить эту степень можно лишь приблизительно — в отличие от тестов на IQ, для оценки ЭИ столь прямых линейных методов не существует.

Один из таких методов приблизительной оценки ЭИ — анализ того, как люди реагируют на собственные эмоции.

К какому типу людей вы относитесь?

- **Людей с низким уровнем ЭИ эмоции захлестывают.** Они ничего не могут поделать с гневом, раздражением или возбуждением, которые их охватывают, поскольку не понимают, что именно они чувствуют.

- **Люди с более высоким уровнем ЭИ принимают свои эмоции.** Они тоже не умеют ими управлять, но хотя бы осознают, что чувствуют. Если речь идет о позитивных эмоциях, это не так уж плохо: как правило, их и не нужно контролировать. Если же о негативных — принятия часто бывает недостаточно, чтобы продолжать функционировать и эффективно взаимодействовать с другими.
- **Люди с наиболее развитым ЭИ относятся к своим эмоциям осознанно.** Они, как правило, позитивнее смотрят на жизнь, чем остальные, потому что умеют контролировать свои негативные эмоции. Обычно эти люди более устойчивы психологически.

Эмоции, с которыми людям обычно сложнее всего справиться, — гнев, страх (беспокойство), грусть.

- **Гнев — одна из самых «соблазнительных» эмоций:** ему легко поддаться, поскольку, как правило, у него есть четкий объект. Кажется, что, если дать волю гневу и выплеснуть его на провинившегося, гнев утихнет. Но это не так. Если человек дает этой эмоции овладеть собой, то гнев, как правило, не утихает, а лишь нарастает. Поэтому не рекомендуется давать волю гневу. Наоборот, лучше отвлечься (попытаться найти оправдание для человека, который вас рассердил, сменить род деятельности: пойти на прогулку, заняться спортом).

Тибетского монаха спросили, знает ли он хороший способ подавить свой гнев. Монах ответил: «Не надо подавлять гнев. Но и поддаваться ему нельзя».

- **Беспокойство имеет свойство нарастать.** К реальной причине беспокойства прибавляется осознание человеком своего нервного состояния и попытки успокоить себя, что приводит обычно только к усилению эмоций. Иногда справиться со своим беспокойством человек не может, и ему приходится прибегать к помощи специалистов или медикаментозному лечению. В остальных случаях помогают различные способы расслабления, релаксации, а также здоровый скепсис. Надо задать себе вопрос: так ли уж вероятен тот плохой исход, который вызывает беспокойство? И действовать соответственно.

- **Грусть, меланхолию можно побороть переносом внимания**, сменной вида деятельности, спортом. В этом состоянии не стоит замыкаться в себе, нужно искать занятия, вызывающие положительные эмоции, и поддерживать контакт с другими людьми. Крайнее проявление грусти — депрессия, а это уже заболевание, избавиться от которого человек сам, как правило, не в состоянии. Поэтому очень важно следить за своим эмоциональным состоянием и не доводить себя до критической точки.

Как проявляется эмоциональный интеллект

1. Сила воли

Судя по всему, способность управлять эмоциями — это врожденное качество. Иными словами, некоторым из нас от рождения проще, чем другим, побороть гнев, контролировать раздражение и другие эмоции. Самое распространенное название для этой способности — сила воли.

Доказано, что люди, способные усилием воли овладеть собой, настроиться на позитивное мировосприятие, более успешны потому, что надежда на лучший исход и оптимизм способствуют укреплению интеллекта. Оптимистично настроенные студенты в среднем лучше сдают экзамены, позитивно настроенные сотрудники показывают лучшие результаты в работе. Оптимизм — лучший мотиватор для интеллекта.

2. «Поток»

Состояние, в котором оптимистический подход к делу и интеллект сливаются и приводят к лучшим результатам, называется «поток». Люди, способные погрузиться в «поток», более эффективны в том, чем занимаются. «Поток» можно считать совокупностью лучших проявлений эмоционального интеллекта и интеллектуальных способностей.

3. Эмпатия

Еще одно из высших проявлений эмоционального интеллекта — эмпатия. Это способность человека сочувствовать переживаниям других, понимать их эмоциональный настрой и пытаться изменить его к лучшему.

Эмпатия свойственна всем нормальным людям от рождения и развивается (или не развивается) в зависимости от окружения. Отсутствие эмпатии — очень серьезное нарушение эмоционального развития, которое приводит к многим негативным последствиям: от трудностей при взаимодействии с социумом до криминальных проявлений — известно, что самые жестокие преступники отличаются неспособностью понять, что чувствует их жертва.

4. Социальный интеллект

Социум ставит нас в определенные рамки в том, как следует проявлять эмоции: какое их проявление приемлемо, а какое нет.

Три основных способа «социального» выражения эмоций

- **Минимизация** — то есть подавление внешнего проявления эмоций.
- **Преувеличение** — наоборот, выражение более ярких эмоций, чем на самом деле испытываешь (этот способ часто используют дети и манипуляторы).
- **Подмена** — выражение не той эмоции, которую испытываешь, а какой-то другой (как, например, в случае, когда мы улыбаемся и благодарим за подарок, который нам не нравится).

При этом надо понимать, что, какой бы способ вы ни использовали, люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, умеют распознавать скрытые эмоции. Кроме того, более сильные, харизматичные личности имеют свойство навязывать свои эмоции, пусть даже и невысказанные, другим, более слабым людям (заражать эмоциями). Способность передавать свои эмоции другим — тоже проявление социального интеллекта. Социальный интеллект — одно из необходимых качеств лидера.

Социальный интеллект проявляется как способность:

- **к организации** — умение объединять людей в группы и координировать их усилия для достижения общей цели;
- **к эффективному взаимодействию** — умение вести переговоры, предотвращать конфликты или разрешать те, которые уже возникли;

- **к налаживанию личных отношений** — навык инициировать общение, адекватно реагировать на чувства других людей;
- **к социальному анализу** — понимание чувств, мотивации других людей.

5. Умение строить личные отношения

Нигде так ярко не проявляется эмоциональный интеллект, как в личных отношениях. В семье, в паре люди не ограничены социальными условиями, как на работе, и могут быть более искренними. К тому же именно в личных отношениях эмоции, а не интеллект играют ключевую роль.

К сожалению, особенности традиционного воспитания таковы, что девочек с рождения учат быть более чуткими эмоционально. Поэтому они приходят в отношения или в брак более подготовленными к роли эмоциональных менеджеров. Мужчины же обычно более глухи к изменениям в эмоциональном фоне, хуже распознают эмоции своих партнерш и не умеют выражать свои.

Три основных сценария, которые могут привести к разрыву отношений

- **В ответ на критику одной из сторон другая отмалчивается.** Тогда первый партнер начинает давить еще больше, чтобы пробить стену молчания, его критика становится все более резкой. Второй партнер еще глубже уходит в молчание. Молчание затягивается и приводит к полной потере контакта и невозможности выяснить отношения.

Как правило, отмалчиваться склонны мужчины. Психологи связывают это с тем, что мужчины инстинктивно считают озвученную проблему более реальной. Обходя проблему молчанием, они словно отрицают само ее существование.

- **Во время ссор одна сторона все время чувствует себя невинной жертвой, а другая считает, что ее гнев справедлив и оправдан.** В итоге стороны настолько вживаются в эти роли, что теряют способность видеть истинную причину разногласий и разобраться в ней.

Джон Готтман, психолог из Университета Вашингтона, провел масштабное исследование, в ходе которого диалоги между супругами записывались и затем тщательно анализировались. Этот анализ позволил с вероятностью более 90% определить, разведется пара или нет. Один из ранних тревожных симптомов для пары, согласно результатам исследования Готтмана, — жесткая критика. Причем самое худшее — это когда один из партнеров от критики конкретного действия другого переходит на критику личности. Такая критика приводит к ситуации, когда партнеры чувствуют себя постоянно либо в роли жертвы, либо в роли справедливого обвинителя.

- **Потеря контроля.** Одна сторона настолько напугана критикой или негативной реакцией другой стороны, что перестает себя контролировать, при первых же признаках конфликта переходя из конструктивного русла к примитивным эмоциям. Это тот самый случай, когда рациональная часть мозга не участвует в конфликте, реагируют сразу миндалины. Конечно, накал страстей возможен в любых отношениях, но в этой ситуации одна из сторон чувствует этот накал почти постоянно и, как следствие, реагирует излишне эмоционально при малейшем поводе: впадает в истерику, убегает, хлопнув дверью, или впадает в такую ярость, что диалог становится невозможен.

Мужчины в межличностных отношениях выступают, как правило, более слабой стороной. Они чаще прячутся за молчанием и чаще теряют контроль. Также они чаще боятся выяснения отношений, в то время как женщины в основном считают, что такие выяснения — способ преодолеть конфликт, а не начать его.

Что делать мужчинам и женщинам

- Мужчинам не стоит бояться выяснения отношений. Полезно вступать в диалог, стараясь поддерживать его в конструктивном русле.
- Также мужчинам лучше не спешить с практическими рекомендациями. Когда женщина жалуется на что-то, часто ей гораздо важнее просто получить эмоциональную поддержку партнера, чем совет и наставления о том, как надо действовать.

- Женщинам желательно быть осторожнее в выражении критики — критиковать конкретные действия партнера, а не его характер и личность в целом.
- Тем и другим нужно стараться поддерживать здоровый эмоциональный климат в отношениях: в конце концов, сохранение отношений обычно важнее, чем доказательство своей правоты в споре.

6. Успех в коллективе

Высокий (или низкий) эмоциональный интеллект человека, занимающего лидирующую позицию, способен мотивировать (или демотивировать) рабочий коллектив.

В 1978 году при полете к аэропорту Портленда, штат Орегон, потерпел крушение самолет. Командир экипажа обнаружил неисправность, но, пока он пытался самостоятельно устранить неполадку, закончилось топливо, и самолет упал. Что же делали остальные члены экипажа? Они просто ждали. Командир был известен своим тяжелым взрывным характером, и экипаж настолько боялся его, что никто просто не осмелился открыть рот.

Необходимость взаимодействовать на эмоциональном уровне в сфере бизнеса — это идея, к которой многие еще не привыкли. Часто руководители считают, что эмоции подчиненных не имеют отношения к работе и если босс начнет обращать на них внимание и учитывать их, он потеряет способность руководить людьми и принимать жесткие решения. Эта концепция, конечно, ошибочна. Лидерство — это не доминирование. Это умение убедить людей вместе двигаться к общей цели, способность мотивировать их. Это умение построить работу так, чтобы подчиненные не испытывали лишнего стресса, ведь стресс парализует продуктивность.

Самое очевидное проявление эмоционального интеллекта лидера — это умение давать правильный фидбэк.

Во время опроса, проведенного среди 108 менеджеров среднего звена, деструктивная критика была названа одной из главных причин конфликтов на работе, опередив низкую оплату труда, межличностные конфликты и борьбу за продвижение по карьерной лестнице.

Как транслировать обратную связь

- **Быть максимально конкретным.** Если вас не устраивают какие-то действия подчиненных, скажите, какие именно и почему. Общая критика из разряда «вы плохо работаете» не дает никаких результатов, кроме демотивации и деморализации коллектива.
- **Предлагать решения.** По крайней мере, укажите направление для улучшения.
- **Озвучивать фидбэк лично,** иначе сотрудник будет лишен возможности дать ответ, что всегда демотивирует.
- **Проявлять эмпатию.** Лидеры, не наделенные способностью к эмпатии, склонны критиковать подчиненных слишком жестко, лишая их желания улучшать свои показатели.

7. Хорошее здоровье

Исследования доказывают, что хороший эмоциональный фон, умение контролировать негативные эмоции, способность к эмпатии, эффективному взаимодействию с людьми — важнейшие факторы сохранения физического здоровья. Хронические негативные эмоции имеют токсичный эффект, а помощь в управлении негативными эмоциями — гневом, депрессией, отчаянием — одна из форм профилактики заболеваний. Кроме того, как отмечают врачи, большинству пациентов идет на пользу, когда их психологическое состояние — такой же объект для мониторинга и, при необходимости, лечения, как и физическое.

Как развивать эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект, как и любой другой вид интеллекта, имеет потенциал развития. К сожалению, для этого не существует таких же очевидных академических способов, как для увеличения IQ. Эмоциональное развитие начинается прямо с рождения.

Представьте себе двоих двухмесячных детей. Один растет в любящей семье, и когда, проснувшись, он начинает плакать, к нему подходит мать, берет его на руки, прикладывает к груди, убаюкивает. Он привыкает к тому, что мир — безопасное место, где есть надежный взрослый, который откликается на

его призывы о помощи. Такой ребенок имеет все шансы вырасти жизнерадостным и открытым. Другой ребенок растет в детском доме. Он просыпается в одиночестве, на его плач никто не приходит или приходит не сразу — ведь детей много, а нянечка одна. Через какое-то время ребенок замолкает, постепенно он приучается успокаивать себя сам — как умеет. С самого раннего возраста такой малыш усваивает, что он — сам по себе. Скорее всего, он вырастет эмоционально неразвитым человеком, возможно, замкнутым или недоверчивым, будет испытывать сложности в общении, приступы апатии или агрессии.

За раннее эмоциональное развитие ребенка отвечают родители. Поэтому очень важно, чтобы они сами были развиты эмоционально и не допускали грубых ошибок.

Три главные ошибки родителей, влияющие на развитие эмоционального интеллекта ребенка

- Родители совершенно игнорируют чувства детей, относятся к ним с досадой и пренебрежением, что разрушает эмоциональную близость между ними и детьми.
- Родители дают чувствам детей слишком большую свободу, позволяя им выражать свои эмоции в любой форме, что приводит к эмоциональной распущенности.
- Эмоции детей вызывают родительский гнев и осуждение, что учит детей подавлять свои эмоции и буквально заставляет их «перестать чувствовать».

Чтобы обеспечить гармоничное развитие эмоционального интеллекта детей, родители должны:

- принимать чувства детей всерьез;
- учить их находить адекватные способы выражения эмоций.

К сожалению, современная система образования не всегда уделяет должное внимание эмоциональному развитию детей, поэтому родители играют здесь ключевую роль. Их задача — проследить за тем, чтобы ребенок был готов учиться — не только академически, но и эмоционально, — когда он приходит в школьный коллектив.

Какие качества полезно развивать в ребенке

- **Уверенность** — в себе, своем теле, своих способностях.
- **Любознательство** — понимание, что новые знания — это интересно и хорошо.
- **Настойчивость** — желание действовать и умение отстаивать свою позицию.
- **Контроль над собой**, своим поведением и импульсами.
- **Общительность** — способность говорить о себе, слушать других и понимать то, что они говорят.
- **Интерес к людям** — желание обмениваться с ними мыслями и чувствами.
- **Сотрудничество** — умение находить баланс между своими желаниями и желаниями других.

Три фактора, определяющие эмоциональное развитие

- **Состояние мозга**, то есть прочность связей между корой и миндалинами. Чем крепче эта связь, тем человек более стабилен эмоционально и менее склонен к импульсивному поведению.
- **Врожденный темперамент**. Обычно выделяют четыре типа темперамента: робкий, дерзкий, оптимистичный и меланхоличный (терминология Джерома Кагана из Университета Гарварда). Темперамент ребенка при направленном осознанном усилии взрослых можно изменить — для этого существуют психологические методики развития. Темперамент взрослого человека изменить практически невозможно.
- **Среда**, в которой человек растет и развивается (благополучная или неблагополучная семья, наличие или отсутствие родителей и т. д.).

И все же есть примеры, которые доказывают, что и во взрослом возрасте эмоциональное развитие возможно. Самый яркий из них — лечение такого тяжелого эмоционального состояния взрослого человека, как посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР). Его причина состоит как раз в нарушении связи между корой головного мозга и миндалинами. Травматическое событие в жизни человека нарушает эту связь, и любое, даже косвенное напоминание о страшном событии приводит к неконтролируемой эмоциональной реакции в обход коры головного мозга.

