

Рік особистої ефективності / Міжособистісний інтелект

{ продуктивно взаємодію з іншими

Основні ідеї з 12 книжок
про розвиток емоційного, соціального інтелекту,
про комунікації й лідерство



«Моноліт»
Дніпро — 2020

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

УДК 304.5
ББК 60
С50

Продуктивно взаємодію з іншими. Міжособистісний інтелект / упор. ООО «Смарт Ридинг»; пер. з рос. О. Ткаченко. — Дніпро : Моноліт, 2020. — 240 с. (Серія «Рік особистої ефективності»)

ISBN 978-617-577-216-4

12 книжок в одній про те, як розвинути емоційний інтелект і лідерський потенціал, набуті соціальних навичок для ефективного спілкування й управління. Всі ці найцінніші знання з 12 бестселерів ретельно відібрано та згруповано в одному збірнику з загальною назвою: «Міжособистісний інтелект. Продуктивно взаємодію з іншими».

Аудіоверсія:

Невдовзі з'явиться аудіоверсія цього збірника українською.

Наразі пропонуємо завантажити аудіокнижку російською.

Якщо ж хочете дочекатися української, напишіть нам листа на адресу pub@bizz.monolith.in.ua з темою «Де моя аудіокнижка? (збірник 3)».

Коли вона буде готова, ми одразу надішлемо її вам.

Код для завантаження:  за адресою: bit.ly/2IUdnlv

© Упорядкування й оформлення ООО «Смарт Ридинг», 2020

© Переклад українською мовою, видання українською мовою
ТОВ «Видавництво «Моноліт»», 2020

Усі права застережено, зокрема право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Правову підтримку видавництва
забезпечує компанія Web-protect



PAN

ISBN 978-617-577-216-4

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

■ Розуміти, співпереживати, взаємодіяти

Проект «Рік особистої ефективності» — серія з чотирьох збірників, кожен з яких містить 10–12 самарі найцінніших книжок з особистого розвитку й особистої ефективності. Всі ці книжки — безумовний мастрид, гідний посісти чільне місце в системі знань людини, налаштованої на зростання і готової взяти на себе відповідальність за власне щастя й успіх.

Ми використовуємо підхід, що ґрунтується на лініях інтелекту (спасибі Кену Вілберу, який надихнув нас). Цей та інші близькі підходи передбачають, що людина має різні види інтелекту, які можна свідомо розвинути й посилити. Кожен збірник проекту «Рік особистої ефективності» допоможе вам зробити якісний стрибок у розвитку однієї з чотирьох найважливіших граней інтелекту.

Збірник №1 (вийшов у січні 2019 року) — «Когнітивний інтелект. Ефективно вчуся, застосовую техніки й інструменти».

Збірник №2 (вийшов у травні 2019 року) — «Внутрішньоособистісний інтелект. Знаю, розумію, керую собою».

Збірник №3 (перед вами) — «Міжособистісний інтелект. Продуктивно взаємодію з іншими».

Збірник №4 (випуск наприкінці листопада 2019 року) — «Екзистенційний інтелект. Керуюся великими смислами».

Читання одного самарі забере у вас пів години, а всю книжку можна прочитати за кілька днів. Решту часу ви зможете використати для практики.

Корисного читання!
Команда Smart Reading

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

Зміст

01

Деніел Гоулман

Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним 11

Емоційний інтелект і що від нього залежить
Анатомія емоцій
Як виявляється емоційний інтелект
Як розвивати емоційний інтелект

02

Ерік Берн

Ігри, у які грають люди 31

Як формуються життєві сценарії
Транзактний аналіз Еріка Берна
Сценарний аналіз Еріка Берна
Види і варіанти сценаріїв
Варіанти сценаріїв
Як самостійно розпізнати свій сценарій
«Розчакловувач», або Як звільнитися від влади сценарію

03

Сем Гарріс

Брехня 55

Чому брехати погано і чому люди брешуть
Що таке брехня?
Міф про «білу» брехню
А якщо все-таки дуже потрібно?

04

Едвард де Боно

Шість капелюхів мислення 69

Мобілізувати творчі здібності
Що таке мислекапелюх?
Предметна мапа і ПЛЮМІН
Навчитися мислити
Навіщо потрібні капелюхи?
Білий капелюх
Червоний капелюх
Чорний капелюх
Жовтий капелюх
Зелений капелюх
Синій капелюх

05

Джо Наварро, Марвін Карлінс

Я бачу, про що ви думаєте 85

Найчесніші — частини тіла
Невербальна поведінка
Що «кажуть» різні частини тіла
Як розпізнати обман

06

Абрагам Маслоу

Мотивація і особистість 103

Вища природа людини
Наука
Теорія мотивації
Задоволення потреб
Базові потреби
Вищі й нижчі потреби
Теорія загрози
Деструктивність
Експресія
Самоактуалізація
Любов
Пізнання індивідуального і загального
Норма

07

Деніел Пінк

Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує..... 127

Керувати своїм життям
 Нова операційна система
 Три елементи
 Тип I. Практикум

08

Ніколас Крістакіс, Джеймс Фаулер

Пов'язані однією мережею. Як на нас впливають люди, яких ми ніколи не бачили..... 145

Клітини одного організму
 Як працюють соціальні мережі
 Мережі й емоції
 Мережі і любов
 Мережі і здоров'я
 Мережі і гроші
 Зв'язки і політика
 Це в людській природі
 Глобальні мережі
 Ціле більше від суми частин

09

Робін Шарма

Лідер без титулу..... 169

Лідер у кожному з нас
 Лідер чи жертва?
 Принципи лідерства
 Життя лідера

10Керрі Паттерсон, Джозеф Ґренні, Девід Максфілд,
Рон Макміллан, Ел Світцлер**Інфлуенсер: сила змінити будь-що..... 185**

Дороговказ для завоювання світу
 Як стати інфлуенсером
 Шість тактик оволодіння ресурсами впливу

11

Мередіт Белбін

Команди менеджерів. Секрети успіху і причини невдач..... 203

Чому «класні команди» програють
 Добираємо на око: з розумом і характером
 Вісім типів командних гравців
 Формула ідеальної команди
 Реальні команди: очікування й можливості корекції

12

Іцхак Адізес

Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером..... 215

Управлінський пазл
 Теорія менеджменту Іцхака Адізеса
 Стилї менеджменту
 Поради для носіїв базових стилів
 Як знаходити спільну мову

01

Деніел Ґоулман

Емоційний інтелект

Книжка, яка змінює уявлення
про те, що означає бути розумним

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

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

Короткий зміст:

- Емоційний інтелект і що від нього залежить
- Анатомія емоцій
- Як виявляється емоційний інтелект
- Як розвивати емоційний інтелект

Автор:

Деніел Гоулман — психолог, науковий журналіст, автор книжок про емоційний інтелект, консультант з емоційного розвитку (бере участь у створенні шкільних програм у США й Канаді, зокрема з таких дисциплін, як конфліктологія і соціальні навички). Понад десять років писав статті з психології для New York Times.

Лауреат кількох журналістських премій, а також премії Асоціації американських психологів за внесок у розвиток науки. Двічі був номінований на Пулітцерівську премію.

Читайте, щоб:

- зрозуміти важливість емоцій, емоційного інтелекту й емоційного розвитку на всіх етапах людського життя;
- побачити власні слабкі й сильні сторони і визначити шляхи розвитку емоційного інтелекту в себе і своїх дітей;
- надалі ефективно використовувати емоційний інтелект у житті: як у роботі, так і в особистій сфері.

Емоційний інтелект і що від нього залежить

У передмові до третього видання своєї книжки Деніел Гоулман пишається тим, що саме він популяризував термін «емоційний інтелект». На час виходу його книжки цей термін був відомий тільки вузькому колу фахівців. Двадцять три роки по тому він став загальноновживаним, нині ним часто послуговуються не лише у ЗМІ, а й навіть у рекламі.

Поняття «коефіцієнт інтелекту» (IQ) запровадили ще на початку ХХ сторіччя, але по-справжньому модним воно стало у 1960-ті роки, коли масового поширення набули тести на IQ. Нарешті люди здобули простий і зрозумілий інструмент для оцінювання інтелекту. Тепер уся сукупність здібностей, навичок і людського потенціалу зводилася до одного показника. Добір персоналу став лише питанням порівняння чисел. Роботодавці прямо казали кандидатам, що їх цікавлять лише інтелектуальні здібності майбутніх працівників, тому IQ був вирішальним чинником для зарахування на роботу.

Однак незабаром стало зрозумілим, що особистість людини не можна звести до однієї цифри. Високий IQ, як виявилось, не завжди був запорукою успіху. Постає потреба в інших, не таких однобічних способах оцінювання людського потенціалу. Науковці заговорили про роль емоцій як чинника успіху не тільки в особистій сфері, а й у професійній.

Зрештою з'явився термін «емоційний інтелект» (EI), що означає ступінь емоційного розвитку людини, її здатність розуміти власні емоції й емоції інших людей і впливати на них.

Ця книжка розповідає про те, як психологія розвивалася до розуміння емоційного інтелекту. Перша частина книжки цілковито присвячена докладному поясненню того, в яких частках мозку зароджуються емоції і що їх провокує, а також тому, як вони впливають на інші мозкові процеси. Автор розповідає, які бувають емоції і як важливо навчитися розпізнавати їх у собі й в інших. У другій частині книжки він пояснює, як використовувати емоції і як керувати ними. Третя частина описує емоційний розвиток. У ній пояснюється, як людина опановує емоції й чому правильне середовище таке важливе для емоційного розвитку.

Книжка Деніела Гоулмана була чи не першим джерелом науково-популярної літератури в цій галузі. У ній наведено максимум відомих на той час

науці доказів важливості розвитку емоційного інтелекту. Книжка вийшла друком понад двадцять років тому, проте й досі актуальна — її неодмінно треба прочитати, щоб довідатися, як емоції впливають на нас і наше життя і що нам із ними робити.

Анатомія емоцій

Один із найпопулярніших сюжетів наукової фантастики: люди опиняються в полоні штучного інтелекту. На перший погляд здається, що це можливо, адже комп'ютери нині вже «розумніші» за людину і здатні за частки секунди виконувати складні операції, недоступні людському мозкові.

Та не все так однозначно. Науковцям вдалося довести, що майже всі рішення людина приймає не на інтелектуальному, а на емоційному рівні.

Одного разу в американському штаті Луїзіана сталася страшна трагедія: залізничний міст обвалився під поїздом, і вагони з пасажирами впали в річку. Батьки одинадцятирічної Анни Чонсі, прикутої до інвалідного візка, останньої миті спромоглися виштовхнути дочку з вагона, який тонує, чим урятували її життя, але самі врятуватися вже не встигли. Цей акт батьківської самовідданості не потребує жодних пояснень із людського погляду, проте чим він продиктований, як не емоціями? Адже, якщо міркувати логічно, життя одного інваліда менш цінне, ніж життя двох здорових людей.

Згадаймо не тільки особисту, а й професійну сферу. Аналіз нейронних зв'язків мозку і послідовностей, в яких вони починають діяти, показує, що будь-яке наше рішення емоційно забарвлене. Проте часто, особливо коли йдеться про роботу, ми не усвідомлюємо емоційної складової і вважаємо, що діємо суто раціонально.

Коли ми підписуємо договір із партнером, у нашому мозку збуджуються ті самі центри, які працюють, коли ми обираємо ресторан для побачення.

Ми все життя, хай і несвідомо, керуємось емоціями. Тому так важливо вивчати їх і розуміти, як ними керувати.

Скептикам буде корисно провести уявний експеримент. Уявіть собі двох людей, хтось із яких геть-чисто позбавлений емоційного інтелекту, але може похвалитися дуже високим IQ, а в когось зовсім немає аналітичних здібностей, проте він тонко відчуває людей, має високий рівень емпатії й уміє налагоджувати міжособистісні взаємини. Хто з них досягне успіху в житті? Відповідь очевидна: людина-робот, хай який високий інтелект має, ніколи не зможе стати ні ефективним керівником, ані добрим партнером. А от емоційно обдарована людина завжди зможе налагодити контакт, організувати інших, навіть якщо інтелектуально вони її перевершують, зрозуміти почуття партнера.

За виникнення емоцій відповідальне мигдалеподібне тіло, або мигдалина, — частина мозку у скроневій частці півкулі. Людина має дві мигдалини — по одній у кожній півкулі. Мигдалина — своєрідна система сповіщення для мозку, аварійний сигнал, який запускає інші реакції мозку. Людина, позбавлена мигдалин, цілком втрачає зв'язок із зовнішнім світом і не може ні відчувати власні емоції, ні розпізнавати емоції інших.

Одного разу лікарі спробували вилікувати нервові напади у пацієнта, видаливши мигдалини. Після операції цей чоловік, хоч і не втратив здатності спілкуватись і взаємодіяти з людьми, абсолютно збайдужів до них, не впізнавав ані друзів, ані рідних і не переймався ними.

Найяскравіший вияв роботи мигдалин — ті миті нашого життя, про які ми згодом шкодуємо найсильніше.

Юнка приїхала з іншого міста, щоб побути у вихідний зі своїм хлопцем. Під час обіду він вручив їй подарунок, про який вона давно мріяла. Однак відразу після цього сказав, що не зможе бути з нею весь день, бо має заплановане тренування. Дівчина була така ображена й розчарована, що вибігла з ресторану і, поспішаючи до своєї автівки, викинула подарунок у сміттєвий бак. Коли після всього вона заспокоїлася, то найсильніше шкодувала не про саму сварку, а про втрачений подарунок, і ніяк не могла пояснити свій імпульсивний вчинок.

У ситуаціях, схожих на описану, людиною керують найпримітивніші імпульси. Ці імпульси вивільняють фізичні, гормональні реакції й активують роботу кардіоваскулярної системи, м'язів кінцівок та інстинктів. Інакше кажучи, ми перетворюємося на наших первісних предків: тіло готується до втечі або сутички, загострюються нюх, слух, зір, пришвидшується серцевий ритм.

Чому це відбувається? У звичайній ситуації сигнали від наших органів зору, нюху, дотику надходять у таламус, а звідти передаються на кору головного мозку. Потім сигнали надсилаються в мигдалини, відповідальні за реакцію всього організму. Так мозок працює здебільшого.

Проте у другій половині ХХ сторіччя американський науковець Джозеф Леду здійснив відкриття, яке кардинально змінило уявлення про роботу мозку: виявляється, є клубок нейронів, який, оминаючи кору головного мозку, веде безпосередньо від таламуса до мигдалин. Цей «чорний хід» відповідає за ситуації, коли мигдалини запускають певні реакції нашого організму, перш ніж те, що відбувається, встигає вповні зафіксувати кора головного мозку. Тобто емоції і їх фізичний вияв можуть виникати без будь-якої участі свідомої, когнітивної частини мозку.

У доісторичні часи така емоційна реакція мозку могла врятувати життя: відчувши наближення хижака, наш пращур кидався тікати, перш ніж мозок устигав зафіксувати, що саме його налякало.

Такі емоційні сплески зазвичай запам'ятовуються набагато краще, ніж ті емоції, які народжуються звичайним шляхом. Так наш мозок змушує нас накопичувати корисний досвід.

Якщо ми переходимо дорогу в небезпечному місці й чуємо звук гальм, то пришвидшуємо ходу і так уникаємо небезпеки бути збитими. При цьому наша уява малює таку яскраву картинку того, що могло б статися, а наша фізична й гормональна реакції такі сильні (ми вкриваємося потом, серце пришвидшено б'ється, відбувається викид адреналіну), що наступного разу, цілком імовірно, згадаємо цей досвід і будемо уважніші у схожій ситуації.

Однак емоційний сплеск, коли нейрони передають імпульси просто до мигдалин, оминаючи кору головного мозку, — насправді атавістична, при-

митивна реакція. Вона не передбачає аналізу. Тому така реакція, хоч вона й рятує нам життя у певних ситуаціях, переважно буде передчасною, імпульсивною й неправильною.

Офіціантка в ресторані несе шість таць із брудним посудом і раптом в одній із відвідувачок упізнає жінку, задля якої її покинув чоловік. Від несподіванки вона впускає весь посуд на підлогу. Однак уже за мить розуміє, що це зовсім інша жінка. Піддавшись примітивній реакції мигдалин, вона потрапила в неприємну ситуацію: їй загрожують штраф за розбитий посуд і втрата роботи.

Зв'язок між корою головного мозку і мигдалинами — основа нашого інтелектуального процесу. Якщо цей зв'язок порушується, ми перетворюємося на примітивних створінь, здатних лише на імпульсивні реакції. Причому в цьому разі не має значення, який у нас коефіцієнт інтелекту.

В одній з американських шкіл провели дослідження, яке показало, що хлопчики з високим IQ, але з порушеними зв'язками між корою головного мозку і мигдалинами були імпульсивними, схильними до вияву тривожності й навіть агресії, оскільки не могли контролювати свої емоції.

Уже ні для кого не секрет, що високий IQ не є запорукою успіху в житті. Багатьох відомих бізнесменів, політиків, науковців у дитинстві не вважали розумними і здібними, вони погано вчилися чи взагалі не були здатними до навчання. Водночас багато відмінників, які мали в дитинстві та юності, здавалося, величезний потенціал, не змогли нічого досягти. Отже, інтелект — лише частина формули успіху (як нині вважають, внесок інтелекту в досягнення успіху становить приблизно двадцять відсотків). Звісно, це не означає, що решта вісімдесят відсотків у цій формулі — емоційний складник. Просто емоційний інтелект не менш важливий, аніж інтелект академічний.

П'ять ознак емоційного інтелекту. Людина з розвиненим емоційним інтелектом уміє:

- 1 розуміти власні емоції** (це не так просто, як здається: іноді люди такі глухі до власних емоцій, що не здатні збагнути їх без допомоги психологів і психотерапевтів);

- 2 **керувати своїми емоціями**, тобто не давати їм заволодіти собою й цілковито витіснити здатність аналізувати;
- 3 **мотивувати себе**, тобто спрямовувати свої емоції у продуктивне русло, боротися з лінощами;
- 4 **розпізнавати емоції інших людей** і реагувати на них, а не тільки на слова;
- 5 **керувати емоціями інших**, тобто будувати взаємини, виявляти соціальну компетентність.

Усі ці ознаки розвинені в різних людей неоднаково (і кожна з них можна в собі розвинути). Оцінити це мірило ознак можна лише приблизно — на відміну від тестів на IQ, для оцінювання EI прямолінійних методів не існує.

Один із таких методів приблизного оцінювання EI — оцінювання реакції людей на власні емоції.

До якого типу людей ви належите:

- **Людей із низьким рівнем EI емоції заповняють.** Вони нічого не можуть вдіяти з гнівом, роздратуванням або збудженням, які їх охоплюють, позаяк не розуміють, що саме відчують.
- **Люди з вищим рівнем EI приймають свої емоції.** Вони теж не вміють ними керувати, та усвідомлюють, що відчують. Якщо йдеться про позитивні емоції, це не так уже й зле: зазвичай їх і не треба контролювати. Якщо ж мова про негативні переживання, прийняття часто буває замало, щоб функціонувати далі й ефективно взаємодіяти з іншими.
- **Люди з найвище розвиненим EI ставляться до своїх емоцій усвідомлено.** Вони переважно дивляться на життя позитивно, позаяк уміють контролювати свої негативні емоції. Здебільшого ці люди стійкіші психологічно.

Емоції, які людям зазвичай найважче стримувати, — гнів, страх (занепокоєння), смуток.

- **Гнів — одна з «найспокусливіших» емоцій:** йому легко піддатися, бо він зазвичай має чіткий об'єкт. Здається, що, коли дати волю гніву й вихлюпнути його на винуватця, він ущухне. Але це не так. Якщо людина дозволяє цій емоції запанувати над нею, найчастіше вона не

згасає, а тільки наростає. Тому піддаватися гніву не радять. Навпаки, краще його відвернути (спробувати знайти виправдання для людини, яка вас розсердила, змінити вид діяльності: піти на прогулянку, виконати якісь фізичні вправи).

Тибетського монаха запитали, чи знає він ефективний спосіб подолання гніву. Той відповів: «Не треба притлумлювати гнів. Але й піддаватися йому не можна».

- **Занепокоєння має властивість наростати.** До реальної причини хвилювання додаються усвідомлення свого нервового стану і спроби заспокоїтися, що тільки посилює емоції. Іноді впоратися зі своїм занепокоєнням людина не може і мусить вдатися до допомоги фахівців або до медикаментозного лікування. Допомагають і різні способи розслаблення, релаксації, а також здоровий скепсис. Треба запитати себе: чи справді неминучі ті злі наслідки, які аж так непокоять? І поводитися відповідно.
- **Смуток, меланхолію можна побороти переведенням уваги,** зміною виду діяльності, спортом. У цьому стані не варто замикатися в собі, треба шукати справи, які будять позитивні емоції, підтримувати контакт з іншими людьми. Найсильніший вияв смутку — депресія, а це вже хвороба, і позбутися її людина сама зазвичай неспроможна. Тому вкрай важливо стежити за своїм емоційним станом і не доводити себе до критичної межі.

Як виявляється емоційний інтелект

1. Сила волі

Вочевидь, здатність керувати емоціями — вроджена риса. Інакше кажучи, декому з нас від народження легше, ніж іншим, побороти гнів, контролювати роздратованість та інші емоції. Цю здатність називають силою волі.

Доведено, що люди, здатні зусиллям волі опанувати себе, налаштуватися на позитивне світосприйняття, успішніші тому, що сподівання на ліпший результат і оптимізм сприяють зміцненню інтелекту. Оптимістично налаштовані студенти загалом краще складають іспити, позитивно налаштовані працівники мають вищі результати в роботі. Оптимізм — найліпший мотиватор для інтелекту.

2. «Потік»

Стан, у якому оптимістичне ставлення до справи й інтелект зливаються і дають чудові результати, називається «поток». Люди, здатні увійти в «потік», ефективніші в тому, що роблять. «Потік» можна вважати сукупністю найкращих виявів емоційного інтелекту й інтелектуальних здібностей.

3. Емпатія

Ще один із вищих виявів емоційного інтелекту — емпатія. Це здатність людини співчувати переживанням інших, розуміти їхній емоційний стан і прагнення змінити його на ліпше. Емпатія властива всім нормальним людям від народження і розвивається (або не розвивається) залежно від оточення. Брак емпатії — вельми серйозне порушення емоційного розвитку, яке призводить до багатьох негативних наслідків: від труднощів у взаємодії з соціумом до кримінальних проявів — відомо, що найжорстокіші злочинці часто неспроможні зрозуміти, що відчувають їхні жертви.

4. Соціальний інтелект

Соціум ставить нас у певні рамки щодо того, як виражати емоції: які вияви їх прийнятні, а які — ні.

Три основні способи «соціального» вираження емоцій:

- **Мінімізація** — притлумлення зовнішнього вияву емоцій.
- **Перебільшення** — навпаки, вираження яскравіших емоцій, ніж насправді відчуваєш (до цього способу часто вдаються діти й маніпулятори).
- **Підміна** — вираження не тієї емоції, яку відчуваєш, а якоїсь іншої (як, до прикладу, коли ми усміхаємося і дякуємо за подарунок, який нам не подобається).

При цьому треба розуміти: хоч би яким зі способів ви скористалися, люди, котрі володіють високим емоційним інтелектом, уміють розпізнавати приховані емоції. Крім того, сильні, харизматичні особистості здатні нав'язувати свої емоції, хай навіть і невисловлені, іншим, слабшим людям. Здатність передавати свої емоції іншим (заражати емоціями) — теж вияв соціального інтелекту. Соціальний інтелект — одна з дуже важливих рис лідера.

Соціальний інтелект виявляється як здатність:

- **до організації** — хист об'єднувати людей у групи і координувати їхні зусилля, щоб досягти спільної мети;
- **до ефективної взаємодії** — вміння вести переговори, запобігати конфліктам або розв'язувати ті, які вже виникли;
- **до налагодження особистих взаємин** — готовність прощати, адекватно реагувати на почуття інших людей;
- **до соціального аналізу** — розуміння почуттів, мотивації інших людей.

5. Уміння будувати особисті стосунки

Ніде так яскраво не виявляється емоційний інтелект, як в особистих стосунках. У сім'ї, в парі люди не обмежені соціальними умовностями, як на роботі, й можуть бути щирішими. До того ж саме в особистих стосунках емоції, а не інтелект, мають більшу вагу.

На жаль, особливості традиційного виховання такі, що дівчаток від народження навчають бути емоційно чутливішими. Тому вони вступають у стосунки або у шлюб краще підготовленими до ролі емоційних менеджерів. Чоловіки ж зазвичай не такі чутливі до змін в емоційному фоні, гірше розпізнають емоції партнерки і не вміють виражати своїх.

Три основні сценарії, які можуть призвести до розриву стосунків:

- **У відповідь на критику однієї зі сторін друга мовчить.** Тоді перший партнер починає тиснути ще сильніше, щоби пробити стіну мовчання, його критика стає дедалі різкішою. Другий партнер іще більше заглиблюється в мовчання, яке затягується. Наслідок — остаточна втрата контакту і неможливість з'ясувати стосунки.

Зазвичай відмовчуватися воліють чоловіки. Психологи пов'язують це з тим, що чоловіки інстинктивно вважають озвучену проблему «реальнішою». Обходячи проблему мовчанням, вони мовби заперечують саме її існування.

- **У сварці одна сторона постійно вважає себе невинною жертвою, а друга певна, що її гнів справедливий і виправданий.** Зрештою

учасники конфлікту так уживаються в ці ролі, що втрачають здатність побачити справжню причину розбіжностей і усунути її.

Джон Готтман, психолог із Вашингтонського університету, провів масштабне дослідження, під час якого діалоги між подружжям записували і потім ретельно аналізували. Цей аналіз дав змогу з імовірністю понад дев'яносто відсотків визначити, розлучиться пара чи ні. Один із ранніх тривожних симптомів для пари, згідно з результатами дослідження Готтмана, — жорстка критика. Причому найгірше — коли хтось із партнерів від критики конкретної дії переходить до критики особистості. Така критика призводить до ситуації, коли партнери постійно перебувають у певних ролях: або жертви, або справедливого обвинувача.

- **Втрата контролю.** Одну сторону так лякає критика чи негативна реакція другої, що вона перестає контролювати себе, вже за перших ознак конфлікту переходячи з русла конструктивності в русло примітивних емоцій. Це той самий випадок, коли раціональна частина мозку не бере участі в конфлікті, а реагують одразу мигдалини. Звісно, пристрасті можуть вирувати в будь-яких стосунках, але в цій ситуації одна зі сторін відчуває таке напруження майже постійно і тому за найменшого приводу реагує надміру емоційно: впадає в істерику, втікає, грюкнувши дверима, чи так лютує, що діалог стає неможливим.

Чоловіки в особистих стосунках виступають зазвичай слабшою стороною. Вони частіше ховаються за мовчанням і частіше втрачають контроль. Також вони сильніше бояться з'ясування стосунків, тимчасом як жінки переважно вважають, що такі «розбори польотів» — спосіб подолати конфлікт, а не почати його.

Що робити чоловікам і жінкам:

- Чоловікам не варто боятися з'ясування стосунків. Корисно починати діалог, стараючись підтримувати його в конструктивному руслі.
- Також чоловікам не варто поспішати з практичними порадами. Коли жінка нарікає на щось, часто для неї набагато важливіша емоційна підтримка партнера, ніж поради і настанови, як треба діяти.
- Жінкам варто бути обережнішими у висловленні критики — критикувати конкретні дії партнера, а не його характер і особистість загалом.

- І тим, і тим треба намагатися підтримувати здоровий емоційний клімат у стосунках. Урешті-решт, збереження стосунків зазвичай важливіше, ніж доведення своєї правоти в суперечці.

6. Успіх у колективі

Високий або низький емоційний інтелект людини, яка перебуває на позиції лідера, здатний мотивувати (чи демотивувати) робочий колектив.

1978 року, підлітаючи до аеропорту Портленда, штат Орегон, зазнав аварії літак. Командир екіпажу виявив несправність, але поки він намагався самостійно усунути неполадку, закінчилося пальне й літак упав. Що ж робили інші члени екіпажу? Вони просто чекали. Командира знали за вибуховий характер, і екіпаж так боявся його, що ніхто не наважився розтулити рота.

Потреба взаємодіяти на емоційному рівні у сфері бізнесу — ідея, до якої багато хто ще не звик. Часто керівники вважають, що емоції підлеглих не стосуються роботи і якщо шеф стане зважати на них, то не зможе керувати людьми і приймати жорсткі рішення. Такий погляд, звісно ж, хибний. Лідерство не домінування. Це здатність переконати людей разом рухатися до спільної мети, мотивувати їх. Уміння побудувати роботу так, щоб підлегли не відчували зайвого стресу, адже він паралізує продуктивність.

Очевидний показник розвиненого емоційного інтелекту лідера — вміння забезпечити правильний зворотний зв'язок.

Під час опитування, проведеного серед ста восьми менеджерів середньої ланки, деструктивну критику назвали однією з головних причин конфліктів на роботі, вона випередила низьку оплату праці, міжособистісні конфлікти і боротьбу за кар'єрне просування.

Як транслювати зворотний зв'язок:

- **Бути максимально конкретним.** Якщо вас не вдовольняють певні дії підлеглих, скажіть, які саме й чому. Загальна критика на кшталт «ви погано працюєте» не дає жодного ефекту й обертається демоморалізацією й деморалізацією колективу.

- **Пропонувати рішення.** Принаймні вкажіть напрям для поліпшення.
- **Озвучувати зворотний зв'язок особисто**, в іншому разі співробітник буде позбавлений можливості відповісти, що завжди демотивує.
- **Виявляти емпатію.** Лідери, не наділені здатністю до емпатії, схильні критикувати підлеглих надто жорстко, що знеохочує їх поліпшувати свої показники.

7. Добре здоров'я

Результати досліджень доводять, що сприятливий емоційний фон, уміння контролювати негативні емоції, здатність до емпатії, ефективної взаємодії з людьми — найважливіші чинники збереження фізичного здоров'я. Хронічні негативні емоції мають токсичний ефект, а допомога в опануванні негативних емоцій — гніву, депресії, відчаю — одна з форм профілактики хвороб. Крім того, відзначають лікарі, більшості пацієнтів іде на користь те, що їхній психологічний стан є таким самим об'єктом моніторингу і (у разі потреби) лікування, як і фізичний.

Як розвивати емоційний інтелект

Емоційний інтелект, як і будь-який інший, має потенціал розвитку. На жаль, для цього не знайдено таких самих очевидних академічних способів, як для підвищення рівня IQ. Емоційний розвиток починається одразу після народження.

Уявіть собі двох двомісячних малят. Одне росте в люблячій сім'ї, і, коли, прокинувшись, починає плакати, до нього підходить мати, бере на руки, прикладає до грудей, заколює. Воно зникає до того, що світ — безпечне місце, де є надійний дорослий, який відгукується на його заклики про допомогу. Таке маля має всі шанси вирости життєрадісним і відкритим. Інша дитина росте в сиротинці. Вона прокидається, і на її плач ніхто не приходить або приходить не відразу — адже дітей багато, а няня одна. Невдовзі маля замовкає. Поступово воно привчається заспокоювати себе саме — як уміє. З найранішого віку така дитина засвоює, що вона сама собою. Цілком імовірно, що виросте з неї емоційно нерозвинена людина, можливо, відлюдькувата або недовірлива, вона відчуватиме труднощі у спілкуванні, напади апатії чи агресії.

За ранній емоційний розвиток дитини відповідають батьки. Тому вкрай важливо, щоб вони самі були розвинені емоційно і не припускалися грубих помилок.

Три основні батьківські помилки, що негативно впливають на розвиток емоційного інтелекту:

- Батьки цілковито ігнорують почуття дітей, демонструючи у спілкуванні досаду і зневагу, що руйнує емоційну близькість між ними й дітьми.
- Батьки надають почуттям дітей зовелику свободу, дозволяючи їм виражати свої емоції в будь-якій формі, що призводить до емоційної розбещеності.
- Емоції дітей викликають батьківський гнів і осуд, що привчає дітей пригнічувати свої почуття й буквально змушує їх «перестати відчувати».

Два завдання для батьків, які прагнуть розвивати дитячий емоційний інтелект:

- сприймати почуття дітей серйозно;
- навчати їх добирати адекватні способи вираження емоцій.

На жаль, сучасна система освіти не завжди надає належну увагу емоційному розвитку дітей, тому батьки мають тут велику вагу. Їхнє завдання — простежити, щоб дитина до навчання була готова не тільки академічно, а й емоційно, коли вона приходить у шкільний колектив.

Які риси корисно розвивати у дитини:

- **Певність** — себе, свого тіла, своїх здібностей.
- **Допитливість** — розуміння того, що нові знання — це цікаво і добре.
- **Наполегливість** — прагнення діяти й уміння обстоювати свою позицію.
- **Контроль за собою**, своєю поведінкою й імпульсами.
- **Відкритість** — здатність ділитися своїми думками, слухати інших і розуміти сказане.
- **Цікавість до людей** — бажання обмінюватися з ними думками і почуттями.

- **Здатність до співпраці** — вміння знаходити баланс між своїми бажаннями і бажаннями інших.

Три чинники, що визначають емоційний розвиток:

- **Стан мозку**, тобто міцність зв'язків між корою і мигдалинами. Що міцніший цей зв'язок, то стабільніша людина емоційно і менше схильна до імпульсивної поведінки.
- **Вроджений темперамент**. Зазвичай виділяють чотири типи темпераменту: боязкий, зухвалий, оптимістичний і меланхолійний (термінологія Джерома Каґана з Гарвардського університету). Темперамент дитини за умови, що дорослі докладають свідомих цілеспрямованих зусиль, можна змінити — для цього створено методики психологічного розвитку. Темперамент дорослої людини змінити майже неможливо.
- **Середовище**, в якому людина росте і розвивається (благополучна чи неблагополучна сім'я, наявність або відсутність батьків тощо).

І все-таки відомі приклади, які засвідчують, що й у дорослому віці емоційний розвиток можливий. Найяскравіший із них — лікування такого важкого емоційного стану дорослої людини, як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Його причина полягає саме в порушенні зв'язку між корою головного мозку і мигдалинами. Травматична подія в людському житті порушує цей зв'язок, і будь-яке, навіть непряме нагадування про страшну подію призводить до неконтрольованої емоційної реакції в обхід кори головного мозку.

Три кроки для лікування ПТСР:

- **Створення у пацієнта відчуття безпеки**. Потрібно дати травмованій людині певність, що пережита ситуація не може повторитися.

Жертвам нападів допомагає знання, що людина, яка на них напала, перебуває у в'язниці.

- **Розповідь про пережите**. З допомогою психотерапевта пацієнт детально описує свій травматичний досвід, причому він має пригадати якомога більше неприємних деталей і висловити всі свої емоції. Ця процедура проводиться дуже повільно й обережно, щоб

не спровокувати імпульсивної реакції пацієнта. Однак вона дає відчутну користь, оскільки, називаючи емоції, пацієнт їх раціоналізує, тобто вводить під контроль кори головного мозку.

- **Скорбота про втрачене**. Пацієнтові допомагають усвідомити, що саме він утратив унаслідок травми, й оплакати свою втрату. Цей процес допомагає хоча б частково пережити травму, змиритися з нею і рухатися в житті далі.

ПТСР може супроводжувати людину все життя. Але є також приклади успішного подолання синдрому: чимало людей, які були в'язнями концтаборів, пережили війни, насильство та пройшли інші тяжкі випробування, змогли впоратися з травмами, яких зазнали, і знову радіти, будувати стосунки, працювати — провадити нормальне життя.

Емоційний розвиток можливий у будь-якому віці, якщо докладати послідовних зусиль. Навіть незначні зміни в цій сфері можуть вивести людину на якісно новий рівень життя: поліпшити її психологічний стан, взаємини в родині й у робочому колективі. Уважне ставлення до власних емоцій і почуттів інших людей, «емоційна гігієна», як і гігієна фізична, — це те корисне, що ми завжди можемо для себе зробити.*

* Повний текст: Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним / Деніел Гоулман ; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. — Х. : Vivat, 2018.



МОНОЛІТ BIZZ
ВАШ КЛЮЧ ДО УСПІХУ

