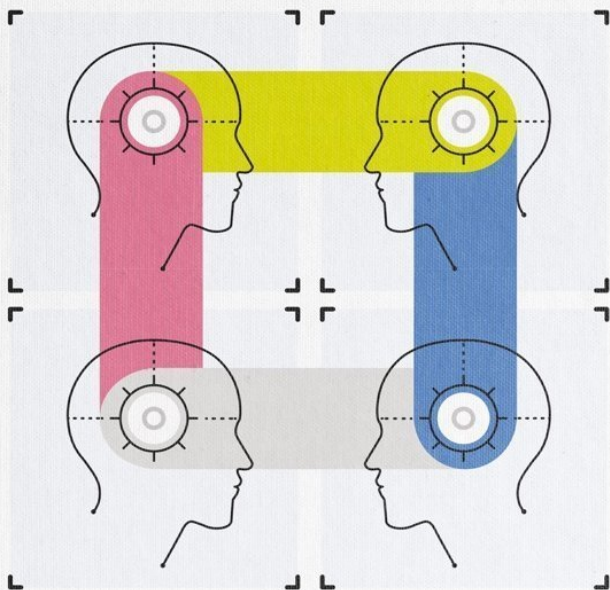


Год личной  
эффективности

Межличностный  
интеллект

# { продуктивно взаимодействую с другими

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



**Сборник  
М. С. Иванов  
Год личной эффективности.  
Межличностный  
интеллект. Продуктивно  
взаимодействую с другими  
Серия «Год личной  
эффективности», книга 3**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=46843611](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=46843611)*

*Продуктивно взаимодействую с другими:*

*ISBN 9785604294017*

### **Аннотация**

Межличностный интеллект – самая высокооплачиваемая форма интеллекта, шутят психологи. На самом деле это правда – способность человека эффективно общаться даже в любой, даже очень сложной, социальной среде очень востребована в сегодняшнем мире. Люди с развитым межличностным интеллектом имеют больше друзей, общение приносит им больше пользы и удовольствия, их карьера складывается успешнее, они счастливее в браке – каждая из этих причин стоит того, чтобы

приложить усилия к развитию межличностного интеллекта. Эта книга поможет начать лучше разбираться в людях, понимать их, находить точки интереса и взаимодействия, договариваться. В ней говорится о том, как мы влияем на людей, и какое влияние оказывает на нас среда и даже те люди, которых мы никогда не видели. Проект «Год личной эффективности» придумал Михаил Иванов – сооснователь издательства «Манн, Иванов и Фербер» и создатель компании Smart Reading. В первый сборник серии вошли саммари книг о развитии когнитивного интеллекта – способности эффективно обучаться, используя для развития максимум доступных техник и инструментов. Во втором сборнике – саммари 12-ти самых важных книг об управлении энергией, развитии силы воли, формировании полезных привычек. В третьей книге собраны саммари 12 бестселлеров о продуктивном взаимодействии с людьми: «Агент влияния» Кэри Патерсона, «Я вижу, о чем вы думаете» Джо Наварро и Мартина Карлинса, «Ложь» Сэма Харриса, «Развитие лидеров» Ицхака Адизеса и др. Вы сможете прочитать сборник всего за пару вечеров, а остальное время использовать для полезного и эффективного общения.

# Содержание

Понимать, сопереживать, взаимодействовать	6
01	8
Эмоциональный интеллект и что от него зависит	10
Анатомия эмоций	13
Как проявляется эмоциональный интеллект	23
Как развивать эмоциональный интеллект	32
02	37
Как формируются жизненные сценарии	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Продуктивно взаимодействую с другими**

© Составление и оформление ООО «Смарт Ридинг»,  
2019

# Понимать, сопереживать, взаимодействовать

«Год личной эффективности» – проект, который мы – команда Smart Reading – запустили в начале 2019 года. В него вошли календарь из 12 инфографик и четыре книги-сборника. В каждом сборнике 10–12 сам-мари самых ценных книг по личному развитию и личной эффективности. Все эти книги – мастрид для 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 четырех важнейших областей интеллекта.

Сборник № 1 (вышел в январе) – «Когнитивный интеллект. Эффективно учусь, используя техники и инструменты».

Сборник № 2 (вышел в мае) – «Внутриличностный интеллект. Знаю, понимаю, управляю собой».

Сборник № 3 (перед вами) – «Межличностный интел-

лект. Продуктивно взаимодействую с другими». Эта книга об осознанном развитии эмоционального и социального интеллекта, эмпатии, умении эффективно общаться, формировать отношения. С ее помощью можно более тщательно разобраться с собственными социальными ролями, узнать, как влияет на нас наше близкое и дальнее окружение, установить более глубокие связи с людьми и усилить лидерские качества.

Сборник № 4 (выпуск в конце ноября) – «Экзистенциальный интеллект. Ищу, осознаю большие смыслы, следую им».

Чтение одного саммари займет у вас полчаса-час, всю книгу можно прочитать за пару дней. Остальное время вы сможете использовать для практики. На *project2019.smartreading.ru* вы найдете информацию о «Календаре личной эффективности» и трех сборниках саммари, а также их аудиOVERсии.

Полезного чтения!

Команда Smart Reading

**01**

**Дэниел Гоулман**  
**Эмоциональный интеллект**  
**Почему он может**  
**значить больше, чем IQ**

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

**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 общим, 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 работников, поэтому IQ был решающим фактором при приеме на работу.

Однако вскоре стало понятно, что сумму личности человека нельзя свести лишь к одной цифре. Высокий IQ, как оказалось, не всегда был залогом успеха. Появилась необходимость в других, менее однобоких способах оценки потен-

циала человека. Ученые заговорили о роли эмоций как фактора успеха не только в личной сфере, но и в профессиональной.

В итоге возник термин «эмоциональный интеллект» (ЭИ), означающий 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 сторону 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 как 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 человек учится эмоциям и почему так важна правильная среда для эмоционального развития.

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, касающихся 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 поработщает 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 жизнь 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, показы-

вает, что любое решение имеет эмоциональную окраску. Но очень часто, особенно если речь идет о работе, мы не осознаем эмоциональную составляющую и полагаем, что действуем чисто 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. Миндалина – это своего рода система оповещения для мозга, аварийный сигнал, который включает остальные реакции мозга. Человек, лишенный миндалин, 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 он 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 ссоре, 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 кардиоваскулярной системы, мышц конечностей и инстинктов. Иными словами, мы превращаемся в наших 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 оттуда 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, есть комочек нейронов, который, минуя кору головного мозга, ведет прямую от таламуса к миндалинам. Этот «черный ход» отвечает за ситуации, когда миндалины приводят в действие наш



организм до того, как происходящее полностью успевает зафиксироваться корой головного мозга. То есть эмоции и их физические проявления могут быть приведены в действие без какого-либо участия сознательной, когнитивной части мозга.

*В доисторические времена подобная эмоциональная реакция мозга 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 поступают прямо в миндалины, минуя кору головного мозга, – это,

на самом деле, атавистическая, примитивная реакция. Она не предполагает анализа. Поэтому, пусть в определенных ситуациях эта реакция и спасет 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 – это основа нашего интеллектуального процесса. Если эта связь нарушена, мы превращаемся в примитивных созданий, способных лишь на импульсивные реакции. Причем неважно, каков в этом случае 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 они 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 способными, 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, роль интеллекта в достижении 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 в человеке 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 прямолинейных методов не существует.

Один из таких методов приблизительной оценки ЭИ – это оценка того, как люди реагируют на собственные эмоции.

**К какому типу людей вы относитесь:**

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

- **Люди с более высоким уровнем ЭИ принимают свои эмоции.** Они тоже не умеют ими управлять, но понимают, что чувствуют. Если речь идет о позитивных эмоциях, это не так уж плохо: как правило, их и не нужно контролировать. Если же речь идет о негативных эмоциях, 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 устой-

чивы 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 действо-

вать соответственно.

- **Грусть, меланхолию можно побороть переносом внимания,** сменой 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 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 ощущаешь, а какой-то другой (улыбаться и благодарить за подарок, который тебе 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** – умению объединять людей в группы и координировать их усилия для достижения общей цели;
- **к эффективному взаимодействию** – умению вести переговоры, предотвращать конфликты или разрешать те, которые уже возникли;
- **к налаживанию личных отношений** – навыку инициировать общение, адекватно реагировать на чувства других людей;
- **к социальному анализу** – пониманию 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 условностями, 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 вжи-ваются 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 челове-

ка, 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 обладают токсичным эффектом, а помощь в управлении негативными эмоциями – гневом, депрессией, отчаянием – это одна из форм профилактики заболеваний. Кроме того, как отмечают врачи, боль-

шинству 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 нет 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 ро-



дители. Поэтому очень важно, чтобы они сами были развиты эмоционально и не допускали грубых ошибок.

### **Три главные ошибки родителей, влияющие на эмоциональный интеллект:**

- 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 распушенности.
- Эмоции детей вызывают родительский гнев и осуждение, что учит детей подавлять свои эмоции и буквально заставляет их «перестать чувствовать».

### **Две задачи родителей для развития эмоционального интеллекта у детей:**

- принимать чувства детей всерьез;
- учить детей 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.

- **Любопытство** – 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 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 меланхолический (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, родители или их отсутствие 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.

### **Три шага для лечения ПТСР:**

- **Обеспечение безопасности пациента.** Нужно создать для травмированного человека ощущение того, что пережитая ситуация не может повториться.

*Жертвам нападений помогает знание, что напавший на них человек находится в тюрьме.*

- **Рассказ о пережитом.** При помощи психотерапевта пациент подробно описывает свой травматический опыт, причем ему необходимо вспомнить как можно больше неприятных деталей и назвать все свои эмоции. Эта процедура проводится очень медленно и осторожно, чтобы не спровоцировать импульсивную реакцию пациента. Однако

она приносит ощутимую пользу, поскольку, облекая эмоции в слова, пациент их рационализирует, то есть выводит под контроль коры головного мозга.

• **Скорбь о потерянном.** Пациенту помогают осознать, чего именно он лишился в результате травмы, и оплакать свою потерю. Этот процесс помогает хотя бы отчасти пережить травму, смириться с ней и идти по жизни дальше.

*ПТСР может сопровождать человека всю жизнь. Но есть также примеры успешного преодоления синдрома: немало людей, бывших узниками концлагерей, переживших войны, насилие и другие тяжелые потрясения, смогли справиться с перенесенными травмами и снова начать радоваться, строить отношения, работать и вести нормальную жизнь.*

Эмоциональное развитие возможно в любом возрасте с помощью последовательных усилий. Даже небольшие изменения в этой сфере могут вывести человека на качественно новый уровень жизни: улучшить его психологическое состояние, отношения в семье и в рабочем коллективе. Внимательное отношение к собственным эмоциям и чувствам других людей, «эмоциональная гигиена», так же как и гигиена физическая, — это то полезное действие, которое мы всегда можем для себя совершить.

**Эрик Берн****Люди, которые играют в игры**

Games People Play

Eric Berne

**Автор:**

Эрик Берн – американский психолог и психиатр, работал психиатром в Вооруженных силах США. Больше всего известен как разработчик концепции транзактного анализа и сценарного анализа. Транзакция по Эрику Берну – что-то вроде единицы общения между людьми. Человек в коммуникативном контакте находится в одном из трех эго-состояний: Ребенка, Родителя или Взрослого. Некоторые транзакции Эрик Берн называет играми. Автор нескольких книг по психологии, самая известная из которых «Люди, которые играют в игры».

**Читать, чтобы:**

- понять, как в детстве формируются жизненные сценарии, которым человек может следовать всю жизнь;
- освоить основы сценарного и транзактного анализа, начать видеть собственные эго-состояния и эго-состояния дру-

гих людей;

- найти «расколдовыватель», который поможет сменить жизненный сценарий неудачника на сценарий победителя.

# Как формируются жизненные сценарии

Судьба человека программируется в возрасте до шести лет, а потом мы живем по основанному на этой программе сценарию, считает известный во всем мире американский психолог и психиатр Эрик Берн. Изучив поведение дошкольника, можно определить, какая судьба его ждет: будет ли он победителем или неудачником. Изменить сценарий сложно, но возможно. В своей знаменитой книге Берн рассказывает, как формируются разные жизненные сценарии, почему один человек получает сценарий победителя, а другой – неудачника, как воспитать победителя ну и, конечно же, как поменять сценарий или, как пишет Берн, найти «расколдовыватель».

Правда, не все стремятся «расколдовываться». Почему же большинство людей проводят жизнь, расположившись в своих сценарных матрицах неудачников, и ничего не хотят менять? Матрица – это «постель», приготовленная для них родителями, к которой они добавили свои приспособления. Может быть, она «с клопами и одеяло всегда скомкано», но это их собственная «постель», к которой они привыкли с самого раннего детства. Сложно выйти из зоны комфорта, поэтому мало найдется людей, которые согласились бы поменять свой привычный сценарий на что-то неизвестное, но

«крепче сколоченное и более соответствующее обстоятельствам».

Но есть такие, кто все-таки решают сами биться за свою судьбу и отваживаются сказать: «Мама, лучше я сделаю по-своему». У них, по мнению Берна, есть несколько возможностей. Если им повезет, мать сама может включить в матрицу соответствующий «расколдовыватель», создав ребенку возможность выбора собственной дороги. Иногда помогают друзья и близкие, помогает сама жизнь, но это, к сожалению, случается редко. Другой путь – это путь грамотного сценарного анализа, в результате которого человек получает разрешение на собственную «постановку» по собственной «пьесе». Об этом сценарном анализе и идет речь в книге.



# 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.