



Олег Калинин

# Эмо цио наль ный ИНТЕЛЛЕКТ

Управлять  
собой и влиять  
на других



**Олег Калиничев**  
**Эмоциональный**  
**интеллект. Управлять**  
**собой и влиять на других**  
Серия «Сам себе психолог (Питер)»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68053052](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68053052)*

*Эмоциональный интеллект. Управлять собой и влиять на других:*

*Питер; Санкт-Петербург; 2022*

*ISBN 978-5-4461-1915-8*

### **Аннотация**

Книга-тренажер для развития эмоционального интеллекта.

Ее автор Олег Калиничев – психолог, эксперт по невербальному поведению, эмоциональному интеллекту и распознаванию лжи, единственный в России аккредитованный тренер Paul Ekman Group – собрал самые эффективные упражнения и полезные советы, чтобы вы научились управлять собой и влиять на других в личных и деловых отношениях.

После прочтения вы:

- Повысите эмоциональную осознанность.
- Выявите потребности и убеждения, которые стоят за вашими эмоциями.
- Освоите приемы избавления от тревоги.

- Научитесь активному слушанию для улучшения коммуникации.
  - Сможете распознавать невербальные сигналы и использовать эту информацию.
  - Узнаете, как эффективно разрешать конфликты.
  - Научитесь выстраивать и защищать свои личные границы.
- В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Вступление	6
Постоянное самосовершенствование и маленькие шаги	15
Как устроена эта книга	20
Глава 1. Как это работает	22
Для чего нам нужны эмоции?	25
Как все устроено	30
Эмоции и логика: как их объединить?	34
Упражнение. Мудрый ум	39
Лайфхаки	46
Глава 2	47
Составляющие эмоционального интеллекта	51
Развитие эмоционального интеллекта	53
Упражнение. Самооценка эмоционального интеллекта	59
Конец ознакомительного фрагмента.	67

**Олег Калинин**  
**Эмоциональный**  
**интеллект. Управлять**  
**собой и влиять на других**

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Сам себе психолог», 2022

© Калинин Олег, 2022

# Вступление

В 1995 году на прилавках книжных магазинов появился труд гуру психологии Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ!», мгновенно ставший бестселлером. Идея, изложенная в книге, полностью перевернула представления о весьма существенных аспектах нашей жизни. Согласно теории Гоулмана, успешность человека как в карьере, так и в личных делах во многом зависит вовсе не от уровня его интеллекта (IQ), традиционно находившегося в фокусе внимания западной культуры.

Вот перед нами два выпускника Лиги плюща – наиболее престижных университетов США. Они оба чрезвычайно умны, целеустремленны и мотивированы. Как понять, кто из них быстрее и успешнее построит карьеру? Можем ли мы спрогнозировать, кто из них будет больше удовлетворен своей работой и более счастлив в делах семейных?

Оказалось – можем. И определяющим фактором будет то, что традиционно игнорировалось западной культурой. Речь идет об эмоциях.

«Прекрати реветь! Мальчики не плачут!» Вот такой, едва ли не единственный, урок эмоционального воспитания получило большинство детей моего поколения. В школе и университете нам давали знания и учили пользоваться новой

информацией. Тренеры всевозможных спортивных секций стремились привить нам любовь к спорту или хотя бы продемонстрировать пользу самодисциплины и регулярных тренировок. А вот тема эмоций всегда была в каком-то смысле запретной, стыдной, не подлежащей обсуждению.

«Успокойсья – зайдешь в класс!» – безапелляционно заявляет среднестатистическая Марь Иванна ученику Петрову. Причина подросткового взрыва чувств ей часто неинтересна, да и не может она уделять внимание одному бюзотеру в ущерб остальным. В школе не место эмоциям. И Петров бормочет оправдания, извиняется или огрызается, но все же стремится спрятать собственные эмоции. И когда лет через десять в офисе или же на заводе начальник Сан Саныч сообщит Петрову, что все эмоции нужно выключить, а голову включить, такое отношение покажется нашему герою единственно возможным. Скорее всего, и сам Петров, дослужившись до директора, будет индифферентен к эмоциям своих подчиненных. На работе нужно делами заниматься, а демонстрировать эмоции на публике мужчине не пристало. Женщине, кстати, тоже, если мы говорим про женщину деловую. В офисе мы вовсе не холерики и меланхолики, экстраверты и интроверты, а исключительно бухгалтеры и программисты, инженеры и менеджеры. Такой негласный принцип царит во многих компаниях по сей день. Проблема в том, что это мыслями мы можем витать где-то там, а эмоции всегда с нами. Собственно, так и должно быть, ведь именно они приходят

нам на помощь в тех ситуациях, когда разум оказывается в тупике.

Эмоции – неотъемлемая часть любого из нас, они влияют на то, как мы думаем и как поступаем. Но нас никогда не учили их понимать и правильно использовать. Более того, нас активно поощряли их прятать, подавлять, игнорировать.

Какого человека в нашем обществе принято считать взрослым? Разумеется, не того, кто достиг совершеннолетия по паспорту. И даже не того, кто обзавелся семьей и детьми или способен обеспечить себя финансово. По-настоящему взрослым мы считаем того, кто «ведет себя как взрослый», то есть контролирует свои эмоции, поступает рационально и соответствует принятым в обществе нормам поведения.

Когда ребенок, неожиданно получивший в подарок мелкую купюру, не бежит сразу же потратить деньги на любимое мороженое, а аккуратно складывает в кубышку, родители смотрят на него с гордостью: растет малыш, смотри, какой взрослый!

А когда мы видим непосредственного, не стесняющегося своих чувств человека, который дурачится или скачет от радости, узнав хорошие новости, мы снисходительно говорим: «Ведет себя как ребенок»

Контроль и, при необходимости, подавление эмоций приветствуются как добродетели взрослого человека.

Сегодня в книгах и кино популярен образ героя, жизнь которого подчинена исключительно разуму. Детектив Шер-

лок Холмс, ученый Шелдон Купер, звезда ситкома «Теория Большого взрыва», вулканец Спок из легендарной одиссеи «Стар Трек» культивируют здравый смысл, логику, науку и свысока смотрят на своих суетных, эмоциональных друзей. И большинство зрителей считают этих персонажей необыкновенно харизматичными.

В реальной жизни так не бывает. Без эмоций человек не сможет выполнять даже простейшие задачи. Это доказал пример американского строителя Финеаса Гейджа, которому во время прокладки железной дороги пробило голову ломом. Гейдж выжил, но получил серьезное повреждение головного мозга, в результате которого нарушились связи между височными и лобными долями и лимбической системой. Проще говоря, его эмоциональная и логическая сфера разделились.

Гейдж достаточно быстро оправился и даже на некоторое время сумел вернуться к работе, но в его психике произошли серьезные изменения. Настолько серьезные, что друзья и близкие строителя констатировали: «Это больше не Гейдж». До несчастного случая молодого человека описывали как трудолюбивого и ответственного работника, доброжелательного и приятного в общении, а после него он стал крайне непочтительным и капризным, безразличным к работе, снисходительным к коллегам и родным.

Помимо этого, Гейдж утратил способность предугадывать последствия собственных поступков и прогнозировать свое

будущее. Интеллектуальные способности Финейаса Гейджа не пострадали, но он стал очень нерешительным и оказался не в состоянии принимать элементарные решения и адекватно взаимодействовать с людьми. Достаточно быстро Гейдж потерял работу и семью.

Этот случай был хорошо изучен учеными и стал хрестоматийным. Но, конечно, это не единственное происшествие такого рода. Известный нейрофизиолог Антонио Дамасио в своей книге «Ошибка Декарта» описывает множество примеров, когда в результате той или иной проблемы люди теряли связь между рациональным мышлением и эмоциями.

Эмоции не просто являются частью нашей личности, они играют для каждого из нас первостепенную роль, даже если мы не хотим признавать этот факт. Именно чувства определяют продолжительность нашей жизни и ее качество. Один день мы энергично движемся к своим целям, другой – апатично ходим по кругу. А вечером, бывает, оглядываемся и удивляемся собственным поступкам: «Почему я так поступил? Что на меня нашло?»

Мы принимаем решения, руководствуясь простыми «хочу»/«не хочу». Это эмоциональные решения. «Не хочу» – эмоциональная реакция на мысль о чем-либо неприятном, например о необходимости идти на работу. За этим «не хочу» могут скрываться очень разные причины и эмоции, тесно с ними связанные. Возможно, работа перестала быть интересной. А может быть, человек сильно устал, выгорел. Или

же ему неуютно и некомфортно находиться рядом с конкретными коллегами. Или попросту страшно не справиться...

Ощувив подобную негативную реакцию, мы можем действовать спонтанно или же проанализировать причины собственных эмоций.

Одна из главных особенностей эмоций, о которой мы будем говорить в этой книге, заключается в том, что каждая эмоция несет в себе какую-то информацию. Если вы испытываете определенную эмоцию, то послы, зашифрованный в ней, касается именно вас. Если эмоции бушуют в ком-то другом, то для вас именно они могут стать ключом к пониманию этого человека. Замечу, что эмоции возникают только в ответ на ощущение важности происходящего события, ситуации, которые мы расцениваем как незначительные, не вызывают у нас никаких реакций.

Это свойство всех эмоций, как позитивных, так и негативных. Позитивные эмоции являются реакцией нашего мозга, вознаграждающей нас за достижение значимой для нас цели или удовлетворение важной потребности. Они возникают только тогда, когда мозг не наблюдает никаких угроз нашему благополучию.

А вот с эмоциями негативными все гораздо интересней. Неприятные чувства – это не что иное, как сигнал нашей психики: «Хьюстон, у нас проблема». Нервная система продолжает свое оповещение до тех пор, пока мы наконец не обратим внимание на сигнал. И чем дольше мы игнорируем

собственную негативную эмоцию, тем более настойчивым он будет.

От негативных эмоций люди часто стараются избавиться: подавить, заглушить, заесть, запить, загулять, заорать. Нам неприятно испытывать гнев, беспокойство, горе, страх, ненависть. Но полностью освободиться от эмоций невозможно. Кажется, буддийские монахи, живущие в предгорьях Тибета, достигают состояния отрешенности от мирских страстей, но это не точно. К тому же что хорошо ламе, ведущему затворнический образ жизни, то может быть опасно для современного человека, опутанного сотнями социальных связей. Для каждого из нас эмоции – настоящий инструмент выживания.

Жизнь наших предков, по своей сути, была непрерывной борьбой за выживание. Все мы – потомки тревожных людей, которые, заслышав подозрительный шорох, предпочитали не высовываться и тем самым сохраняли свою жизнь. Беззаботные и безалаберные потомства не оставили. Именно поэтому мы в большей степени склонны испытывать те эмоции, которые помогали выжить, то есть негативные.

По этой же причине наш мозг имеет «негативный уклон» – мы четче и ярче замечаем, когда что-то идет не так, а когда все в порядке – вроде как бы и не замечаем.

Вот вы возвращаетесь после тяжелого рабочего дня домой. Если дома все в порядке – чисто и убрано, все на своих местах, уроки кем нужно сделаны, ужин готов, то никаких эмоций вы не испытаете. Если же что-то не так, даже незна-

чительный пуcтязк – в раковине оставлена грязная тарелка или кресло стоит не на своем месте, – вы сразу же это отметите. Если ваш подчиненный качественно выполнил свою работу, вы это воспримете как должное. Но сразу обратите внимание, если в результаты этой работы вкралась ошибка либо работа была выполнена с опозданием. И сразу начнете испытывать раздражение, сигнализирующее нам о том, что что-то пошло не так.

Замечать, когда «что-то не так», было и остается очень важным навыком, необходимым для выживания. Негативные эмоции – это доставшийся нам от предков инструмент защиты и преодоления препятствий.

И что же нам делать с этим наследством?

Нам стоит научиться извлекать из позитивных и негативных эмоций полезную информацию о себе самом. Негативные эмоции не возникают просто так, они говорят о том, что какие-то наши потребности не удовлетворены, и в наших силах понять, какие именно. Также мы должны учиться более ярко проживать положительные чувства, смаковать моменты радости и счастья. Замечать, когда «все в порядке», и испытывать по этому поводу чувство радости и благодарности тем, от кого это зависит. И, конечно, не позволять негативным эмоциям омрачать нашу жизнь, портить отношения с важными для нас людьми.

Современный человек живет в гораздо более безопасном мире, чем его первобытный предок, рискующий жизнью бук-

важно каждую минуту. Но негативных эмоций у нас меньше не стало, скорее наоборот.

Если человек часто бывает раздражительным, чрезмерно тревожным или же, напротив, апатично-безучастным, значит, он заблудился в своих мыслях. И восприятие мира у такого человека сформировалось неправильное. Скорее всего, у него сложились мыслительные привычки и убеждения, которые мешают адекватно воспринимать жизнь и радоваться ей, а также делиться этим настроением с окружающими.

Разобраться с этими вопросами нам помогает именно эмоциональный интеллект.

# Постоянное самосовершенствование и маленькие шаги

В своей книге Дэниел Гоулман упоминает, что, в отличие от обычного интеллекта, эмоциональный интеллект поддается развитию. При этом Гоулман не дает практических рекомендаций, как именно его можно развивать.

С той поры про эмоциональный интеллект было написано много различных трудов, но далеко не все из них учат, как именно можно тренировать свою эмоциональную компетентность.

В книге, которую вы сейчас читаете, вы не найдете теоретических рассуждений об эмоциях и эмоциональном интеллекте. Это книга-тренажер. Книга-тренинг. Книга-спортзал. Мою книгу нельзя просто полистать, просмотреть по диагонали. Однако если подойти к чтению серьезно, то совершенно реально добиться позитивных изменений в жизни. Но читать придется вдумчиво, прислушиваясь к собственным эмоциям, стремясь узнать новое о себе, своих привычках, о способах взаимодействия с окружающими. Эта книга про улучшение себя посредством развития эмоционального интеллекта.

Я часто слышу от людей, не желающих бросать вредные привычки, меняться и развиваться: «Я такой, какой есть». Признаюсь, меня передергивает от этой фразы, ведь обуче-

ние, самосовершенствование – наиболее естественная форма существования.

Отсутствие развития смело можно приравнять к деградации, потому что мир вокруг нас не стоит на месте. Давно доказано, что наш мозг обладает таким интересным свойством, как нейропластичность, то есть способность изменяться под воздействием опыта. Новые нейроны (клетки мозга) формируются в нашем мозге до самой глубокой старости. Этот процесс называется нейрогенез. Нейрогенез усиливается во время обучения, занятий спортом, но приостанавливается в периоды затяжного стресса. Некоторые нейрофизиологи и вообще придерживаются позиции, что у нашего мозга одна-единственная задача – учиться.

Я бы к этому добавил, что задача человека не просто учиться, а становиться лучше.

Когда мне было 15 лет, я пошел заниматься единоборствами. Сделал я это, как и многие пацаны 90-х, под влиянием боевиков с Брюсом Ли, и моя подростковая мотивация была совершенно очевидна: я хотел быть крутым. Ни тяжелые тренировки, ни строгость тренера меня совершенно не смущали. Но я смотрел на других учеников – мужчин 30, 40, 50 лет – и думал: «А вам это все зачем?»

Молодой человек должен уметь постоять за себя, это было для меня несомненно. Но в 40 лет, когда у тебя уже есть стабильная работа, есть семья, а жизнь давным-давно предсказуема и безопасна, зачем напрягаться и испытывать боль?

Только спустя много лет я осознал, что боевые искусства – это один из инструментов совершенствования и развития себя как личности.

Ежедневная тренировка, физическая и интеллектуальная, позволяет не останавливаться в развитии, сколько бы лет вам ни было.

Ни в одной сфере нельзя добиться существенного прогресса за короткий срок. Динамика, совершенствование всегда требуют времени, причем эта закономерность касается как физического, так и интеллектуального развития.

Допустим, вы решили заняться своей физической формой и пошли в спортзал. На первой тренировке ваша мотивация очень высока и вы выкладываетесь по полной. Приходите домой, смотрите в зеркало... а там никаких изменений. Идете на вторую тренировку, снова пашете, смотрите в зеркало – опять ничего! И в третий, и в четвертый раз... И только через несколько недель регулярных тренировок вы начнете замечать определенные перемены.

И это я еще не сказал о напряжении и боли, которые вы будете испытывать. Потому что, если в силу своей высокой мотивации на старте вы действительно выложитесь в спортзале на 100 %, то на следующий день вам будет очень больно. Мышцы-то к тренировкам не привыкли. А через день, перед новой тренировкой, вы будете чувствовать себя еще хуже. И велика вероятность, что вы пропустите следующий поход в зал, вылетите из графика и, возможно, надолго утратите мо-

тивацию.

Мне как практику и бизнес-тренеру нравится философия постоянного самосовершенствования через небольшие, но регулярные усилия. Этот подход работает в любой сфере.

Невозможно за один день стать лидером, мотивирующим и вдохновляющим своих сотрудников.

Может, конечно, произойти что-то, что сделает вас сиюминутной «звездой», но путь к подлинному лидерству включает сотни последовательных шагов и постоянных усилий. Если вы решили стать лидером, то придется ежедневно проявлять внимание к коллегам, помнить не только имена подчиненных, но и имена их детей, приветливо здороваться в коридоре с теми, кто ниже по статусу, брать на себя ответственность, вдохновлять окружающих и помогать им... каждый день много-много дней подряд.

По такой же схеме осуществляется и оптимизация бизнес-процессов, которой я занимался долгое время. На японских заводах существует отдельная философия – «кайдзен». Работники каждый день думают о том, как сделать производственный процесс чуть лучше, например положить гаечный ключ справа, а не слева, чтобы не приходилось за ним тянуться. Такой шаг экономит 5 секунд, вроде бы мелочь. Но каждое маленькое усовершенствование накопительным эффектом приводит к большим результатам.

Так же обстоят дела и с эмоциональным интеллектом. Вы можете прочитать эту книгу за один день или даже вечер.

Но это не поможет вам развить свои эмоциональные навыки. Развитие требует времени, так же как и формирование новых нейронных связей.

Мы все приходим к старту в «разной форме». Я имею в виду, что все мои читатели отличаются друг от друга. Один импульсивный, другой спокойный, третий хорошо понимает эмоции других, а для четвертого это сложнее. Кто-то схватывает новую информацию на лету, а для кого-то любой тезис требует серьезного осмысления. Но, несмотря на все эти различия, каждый читатель может стать лучшей версией себя. С помощью небольших усилий, конечно.

И эти усилия вовсе не будут тяжелыми. Достаточно просто внедрять в свою жизнь маленькие новые привычки и постепенно отказываться от старых.

# Как устроена эта книга

Каждая глава состоит из трех частей.

Первая часть – это теоретическая основа.

В ней я описываю концепции, объясняю матчасть, даю примеры из жизни и ссылки на литературу и научные исследования. Эта часть главы необходима для того, чтобы ответить на вопрос: что именно происходит в нашем сознании с точки зрения эмоций?

Вторая часть – это практическое упражнение, которое вам обязательно нужно выполнить, чтобы на собственном опыте понять и прочувствовать принципы, описанные в первой части. Иногда для достижения положительного эффекта будет достаточно выполнить упражнение один-единственный раз, а иногда такую тренировку придется повторять много дней подряд. Речь о самых важных упражнениях, результат которых можно получить только спустя определенное время.

Третья часть – это практические советы, следуя которым вы сможете быстро ощутить положительный эффект от развития эмоционального интеллекта. Это несложные практики, которые я рекомендую начинать делать сразу же по прочтении. Не все из них будут подходить лично вам, так как все мы очень разные. Но если из каждой главы вы возьмете один-два совета и начнете применять их ежедневно, положительные изменения не заставят себя ждать. Эта часть главы

– лайфхаки, без которых так сложно в современном мире.

Итак, три части главы – теория, упражнение, чтобы закрепить эту теорию на практике, и советы-рекомендации, которые помогут вам быстро получить пользу от обучения новым навыкам.

Я рекомендую каждый день прочитывать только одну главу этой книги, выполнять описанные в ней упражнения и «примерять» на себя лайфхаки-рекомендации. Делайте акцент именно на практику применения и не стремитесь быстро проглотить всю теорию.

При таком подходе, чтобы дойти до конца, вам потребуется примерно месяц. Но поверьте, за этот месяц в вашей эмоциональной жизни произойдут заметные изменения. Говорят, для формирования новой привычки требуется 21 день. Из моего опыта могу сказать, что несколько больше, но это не так уж важно. Важнее регулярность ваших маленьких усилий.

Ну что же, приступим?

# Глава 1. Как это работает

## Эмоции: что это такое?

Давайте для начала разберемся, что же такое наши эмоции. И начнем прямо со слова, оно интересно само по себе. Слово «эмоция» происходит от латинского «emovere», что можно перевести как «возбуждать», «потрясать», «двигать». В английском языке слово emotion даже звучит одинаково с существительным «a motion» – движение. То есть эмоции представляют собой некую движущую силу, которая заставляет нас вести себя определенным образом. Эмоции мотивируют наше поведение, или, говоря иначе, побуждают нас к действиям.

Когда нам нравится какой-то человек, мы стремимся узнать его получше. Когда нам интересна какая-то тема, например развитие сюжета в сериале, мы с нетерпением ждем выхода очередной серии. Если же мы испытываем негативные эмоции – неприязнь, отвращение, страх или скуку по отношению к кому-то в своем окружении или определенному делу, то стараемся избегать встреч с неприятным нам человеком, откладываем скучную работу, многократно переносим визит к доктору.

Движение к чему-то или кому-то и от чего-то или кого-то – это два основных вектора эмоций. У слов «эмо-

ция» («emotion») и «мотивация» («motivation») даже корень одинаковый.

Хорошие руководители знают, что, когда сотрудник мотивирован на результат, у него есть та самая внутренняя движущая сила и его не нужно подгонять. Такой сотрудник сам все сделает и выполнит задачу лучше, чем можно было представить.

Формальных определений у эмоций много. Например, такое: «Эмоции – процесс импульсивной регуляции поведения, основанный на отражении значимости внешних воздействий, их благоприятности или вредности для жизнедеятельности человека»<sup>1</sup>.

Мне же больше нравится объяснение, которое дал знаменитый ученый, исследователь эмоций доктор Пол Экман в интервью с уже упомянутым мной Дэниелом Голуманом: «Эмоции помогают нам в ситуациях, важных для нашего благополучия без того, чтобы мы об этом думали». Именно это определение-объяснение я использую, когда провожу очные тренинги и семинары, так как оно хорошо показывает важные составляющие наших эмоциональных реакций.

Из определения Экмана понятно, что эмоции – это процесс, который проходит без участия мыслей и усилия воли. Это автоматический процесс, как дыхание или терморегуляция тела. Он включается, когда ситуация касается сферы, важной для человека. В ответ на импульс эмоции автоматизи-

---

<sup>1</sup> Еникеев М. И. Общая и социальная психология. СПб.: 2001.

чески меняют поведение человека, не предоставляя возможности сознательно их отменить.

Возникает вопрос: а зачем природа наградила нас этим автоматическим процессом? Для чего он нам нужен и в чем же заключается полезность эмоций для нашей жизни?

# Для чего нам нужны эмоции?

Если очень упростить, то у эмоций есть две основные задачи, или, говоря научно, функции: сохранение нашей жизни и помощь в общении друг с другом.

Начнем с функции сохранения жизни. Здесь необходимо вспомнить отца теории эволюции Чарльза Дарвина. Согласно концепции Дарвина, то, что мы представляем собой сейчас, является результатом миллионов лет эволюции и естественного отбора. Сам факт того, что у нас до сих пор остались эмоции, говорит об их важной и нужной роли в процессе выживания. Природа мудра и не стала бы сохранять никчемные особенности нашего организма. Не верите? Попробуйте отыскать у себя хвост, который перестал быть полезным, когда наши древние предки спустились с деревьев и вышли в саванну.

Представьте простую ситуацию: поздно вечером вы гуляете по парку. Внезапно прямо у вас за спиной раздается громкий лай, очевидно направленный на вас. И, судя по низкому тембру, лает явно не чихуахуа, а собака покрупнее. Что происходит с вами в этот момент? Вы вздрагиваете, резко отпрыгиваете в сторону и оборачиваетесь. Одновременно с этим у вас начинает бешено колотиться сердце, ваше лицо меняется, а дыхание учащается.

Часть вашего мозга (гипоталамус и мозжечковая минда-

лина) распознала угрозу и дала команду организму выработать нужные гормоны. И не просто парочку, а около тридцати гормонов, причем за считанные доли секунды. Все эти гормоны необходимы, чтобы подготовить организм к борьбе с угрозой.

В результате действия эмоции страха при участии множества гормонов в организме происходят следующие перемены:

- повышаются частота сердечных сокращений и артериальное давление;
- расширяются зрачки, чтобы глаза могли использовать даже минимальные источники света;
- сужаются сосуды кожи, чтобы направить больше крови к основным группам мышц (именно поэтому иногда люди испытывают озноб, когда им страшно);
- напрягаются мышцы, которые получают энергию от адреналина и дополнительной глюкозы в крови (отсюда мурашки на коже: крошечные мышцы, прикрепленные к каждому волоску, напрягаются, и волоски поднимаются. Нашим древним предкам это помогало стать «больше», чтобы напугать противника, и «пушистее», чтобы смягчить возможный физический урон);
- расслабляются гладкие мышцы, позволяя большему количеству кислорода поступать в легкие;
- отключаются неважные в данный момент системы (например, пищеварение и иммунная система), чтобы дать

больше энергии аварийным функциям.

Вдобавок, пока мы не справимся с основной проблемой, второстепенных задач для нас просто не существует, ведь мозг полностью сосредоточен на главном вопросе.

Вот так работает первая функция эмоций. Все эти физические реакции нужны, чтобы помочь нам пережить опасность, подготовить организм к бегству или к борьбе за жизнь. Ровно такие же процессы происходили в организме наших предков, когда им приходилось убегать от хищников или сражаться за жизнь.

И сегодня школьник перед важным экзаменом испытывает ту же палитру ощущений, что чувствовал его пращур, почувывший приближение пещерного льва. Ничем не отличается и состояние, неожиданно охватившее юношу при встрече с красавицей, к которой он боится подойти. Да что юноша – взрослый мужчина, трясущийся возле кабинета босса, у которого он решил просить прибавки к жалованью, так же пройдет все стадии, описанные выше.

Во всех этих ситуациях люди испытывают настоящий страх, несмотря на то что реальной угрозы для жизни нет. Эмоция изменяет химию организма. Только в нынешних условиях жизни реакция организма вместо того, чтобы помогать нам, как это задумала природа, может мешать осуществлению наших намерений. Но вы и сами это прекрасно знаете, иначе не стали бы читать эту книгу.

Вторая функция эмоций социальная. Эмоции помога-

ют нам общаться и обмениваться информацией с другими людьми. Чем лучше мы умеем улавливать скрытые эмоции в словах и выражении лица собеседника, тем проще нам выстраивать с ним отношения.

Сейчас, когда наше общение повсеместно перешло в мессенджеры, мы активно используем в переписке смайлики и эмодзи – символы эмоций. Применяя только язык сухих фактов, нам очень сложно передать все то, что мы хотим сказать на самом деле.

У меня есть приятель, который не любит смайлики и никогда не использует их в эсэмэсках. После слова «хорошо» в конце сообщения он всегда ставит точку, а при чтении такого послания создается ощущение, что товарищ обиделся или рассердился. Я думаю, у многих есть такие знакомые. Ужасно бесит, не так ли?

Вы сами знаете, что в разговоре одна и та же фраза, сказанная с разной интонацией, может нести совершенно разные смыслы.

*Анекдот:*

– Дорогая, ты что, обиделась?

– Нет! (*гневно*)

– Сильно?

– Да!

Итак, эмоции должны сохранять нам жизнь и помогать общаться. Но если бы все было так просто, то в мире не было бы столько ругани, ссор, недопонимания, депрессий и само-

убийств. Не было бы, наверное, и концепции эмоционального интеллекта.

Проблема в том, что эмоции были полезны для выживания людей, но, поскольку со временем угроз стало существенно меньше, эмоции поменяли свой фокус. Они стали включаться в ответ не только на реальные угрозы жизни, но и на угрозы придуманные, которые существуют исключительно в нашем сознании. В результате такой трансформации эмоции стали не только помогать, но и мешать нам.

Почему так произошло? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно сделать небольшое отступление и поговорить про устройство нашего мозга.

# Как все устроено

Вы когда-нибудь обращали внимание, что можете быть абсолютно спокойным, рациональным человеком, а через непродолжительный отрывок времени вдруг стать сверхэмоциональным и неконструктивным? Вроде вот только сидели и нормально разговаривали с товарищем, коллегой или супругом, а сейчас кричите, размахиваете руками друг у друга перед лицом, даже не пытаясь услышать, что хочет сказать собеседник? Мы способны очень быстро переключаться между рациональным и эмоциональным поведением, совершенно не замечая этого.

Еще в середине прошлого века врач-нейробиолог Пол Маклин предложил концепцию «Триединого мозга»<sup>2</sup>, чтобы объяснить, как осуществляются различные процессы в работе нашего мозга. Согласно этой теории, в мозге человека присутствуют три центра психической активности. Когда происходит какое-то событие, каждый из этих центров реагирует на него по-своему.

Первый из трех центров – это неокортекс, или кора головного мозга. Неокортекс отвечает за мысли и произвольные действия человека. Второй центр – это лимбическая система, или мозг млекопитающих, который отвечает за эмоции

---

<sup>2</sup> MacLean, P. *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. Springer, 1990.

и вегетативную нервную систему. Третий центр, «рептильный мозг», находится в глубине мозга и отвечает за базовые функции, необходимые для выживания: инстинкты и стремление к удовлетворению основных потребностей (еда, размножение, самосохранение и защита и т. д.).

Впоследствии разные ученые неоднократно критиковали теорию Маклина, считая, что он слишком упростил объяснение работы мозга<sup>3</sup>. Но его идея о том, что лимбическая система млекопитающих развивалась для управления реакциями «бей или беги» и реакциями, которые можно разделить на эмоционально приятные и болезненные, широко распространена в современной нейронауке.

Соглашаясь с Дарвином, Маклин говорит о том, что наш мозг развивался эволюционно, то есть постепенно становился все более и более сложным. Самые древние структуры нашего мозга возникли порядка 100 миллионов лет назад. Точно такие же структуры есть в мозге рептилий, поэтому Маклин назвал этот вид мозга рептильным.

Когда задействуется этот вид мозга, мы попадаем в режим «замри, беги, бей». То есть, распознав угрозу, мы либо замираем, либо спасаемся бегством, либо атакуем противника в ответ.

---

<sup>3</sup> Многие современные ученые возражают против подобного деления мозга, говоря, что невозможно описать такой сложный процесс, как работа мозга, простой моделью. Тем не менее концепция прижилась в психологии как способ объяснения неосознанных процессов, которые стоят за нашим поведением, и многие современные авторы продолжают ссылаться на нее. Я сделаю то же самое.

Второй мозг – это мозг млекопитающего, или наша лимбическая система. Это вид мозга, появившийся благодаря следующему витку эволюции, его возраст можно оценить примерно в 50 миллионов лет. Именно тогда сформировалось миндалевидное тело, или мозжечковая миндалина – центр управления нашими эмоциями. По сравнению с реакциями «рептильного мозга» наш репертуар реагирования на различные события существенно расширился.

Существует огромное количество эмоций. Какие-то мы будем разбирать более подробно, какие-то не успеем затронуть. Но подумайте сейчас вот о чем: наверняка у многих из вас есть домашние животные, кошки или собаки. Общеизвестно, что кошки и собаки испытывают эмоции, хотя и не столь разнообразные, как мы с вами.

Высшие приматы, такие как гориллы, орангутанги, шимпанзе бонобо, обладают тем же спектром эмоций, что и мы с вами. Да, они способны испытывать самые сложные и неоднозначные эмоции, например презрение.

Именно лимбическая система отвечает за чувство единения, стадное чувство. Благодаря этому чувству мы уживаемся в коллективах, объединяемся в группы и выживаем не сами по себе, а как коллектив. Некоторые антропологи считают, что мы победили в эволюционной гонке именно благодаря тому, что научились сосуществовать в больших группах и действовать сообща.

И, наконец, третий мозг – это рациональный разум, ко-

торый дает нам силу воображения, логику, мышление, речь и другие высшие когнитивные функции. Речь идет о вышеупомянутом неокортексе, или новой коре головного мозга, появившейся менее двух миллионов лет.

Теперь представьте себе трехэтажное здание, все этажи которого отличаются друг от друга, ведь дом строился в разное время различными владельцами. Первый этаж – это рептильный мозг, отвечающий за выживание, второй – мозг млекопитающего, отвечающий за эмоции, и третий – мозг человека мыслящего.

Представьте, что на нижнем этаже возник пожар и пламя перекрыло путь наверх. Похожий процесс происходит, когда мы испытываем сильную эмоцию, например чего-то пугаемся или злимся. Страх или гнев лишают нас возможности думать рационально. При этом одним усилием воли на «третьем этаже» мы не можем погасить полыхающий внизу пожар. То есть эмоции очень сильно влияют на наш разум, а наш разум довольно слабо влияет на эмоции.

# Эмоции и логика: как их объединить?

Иногда во время очных тренингов я прошу участников вспомнить ситуацию, когда они сильно разозлились, дали волю своему гневу и впоследствии осознали, что это была наилучшая линия поведения.

Как правило, люди вспоминают одну-две ситуации ЗА ВСЮ ЖИЗНЬ, когда настоящее, сильное проявление эмоции гнева действительно им помогло. И чаще всего это был гнев, направленный на себя, призванный простимулировать какие-то изменения в жизни. Так, разозлившись на собственную слабохарактерность, которая ведет прямым ходом к ожирению, человек собирал волю в кулак, садился на диету и отправлялся в тренажерный зал. Иногда я слышу истории о том, как гнев кому-то помог выбраться из опасной, критической ситуации. Собственно, природа и наделила нас такой мощной эмоцией именно для сохранения нашей жизни. Но в подавляющем большинстве социальных ситуаций гнев мешает, а не помогает.

Нужно признать, что мы очень плохо умеем управлять нашими эмоциями. Чаще эмоции управляют нами, а не наоборот. И даже когда нам кажется, что мы принимаем рациональное решение, в действительности это не всегда так, потому что любая логическая цепочка выстраивается под влиянием эмоций.

Например, вы заходите в незнакомое кафе или ресторан. Как вы выбираете место? Просто говорите: «Мне нравится тот столик». И садитесь. При этом от вас не требуется прилагать интеллектуальные усилия – вы выбираете место поближе к окну, подальше от кухни, желательно, чтобы не сидеть спиной к проходу, не задумываясь, – вам помогает положительно заряженная эмоция, которую в данном случае можно выразить словом «нравится».

Другой пример – вы решаете, куда поехать в отпуск. Определились с направлением, выбрали страну, город, отель и уже оцениваете различные номера. Зайдя на страницу отеля, вы видите предупреждение: «На нашем сайте осталось только два таких номера» или «Одновременно с вами этот номер просматривают еще девять человек». Какую эмоцию вы испытаете в этот момент? Вероятнее всего, легкую тревогу, ведь кто-то может забрать номер, который вам понравился. И, чтобы отделаться от неприятного чувства, вы моментально нажимаете кнопку «Забронировать», в чем, возможно, потом раскаетесь, так как поступили импульсивно.

Эмоции подчас помогают нам принимать правильные решения, но могут и заставить делать глупости, о которых мы потом жалеем. Представьте, что вы захотели купить дом. Невозможно осуществить выбор, основываясь только на сухих фактах, таких как стоимость за квадратный метр, удаленность от центра города. И вот в игру вступают эмоциональные моменты: вы прислушиваетесь к собственным ощу-

щениям. Получается, что на принятие решения о покупке влияют неочевидные причины: яблонька в палисаднике, похожая на ту, по которой вы лазали в детстве, или же пруд с кувшинками, отдаленно напоминающий вашу любимую картину. Кроме того, воображение услужливо нарисует вам сюжеты, где на террасе дома собираются все ваши друзья, а во дворе бегают румяные дети. Конечно, сердце принимается радостно стучать от таких мыслей, и отсутствие в доме магистрального водопровода уже не кажется существенным недостатком.

Большая ошибка противопоставлять рациональные и эмоциональные решения, потому что полностью рациональных решений не бывает. Другое дело, что вы либо осознаете в них примесь эмоций, либо не осознаете. Чем сильнее эмоции, тем больше их влияние на мыслительный процесс.

Эмоции присутствуют у любого из нас, и этого не изменить. Они могут как помогать, так и мешать нам. Поэтому наша задача научиться извлекать из них максимальную пользу, находить баланс между логикой и чувствами, чтобы в наших решениях было больше от человека и меньше от обезьяны.

Способность объединять силу рационального и эмоционального – это не что иное, как эмоциональная компетентность.

## Главное:

1. Эмоции – это сильнейшая мотивационная система организма. Они «придуманы» природой, чтобы помогать нам. Но проблема в том, что они действуют без нашего ведома.

2. Две важнейшие задачи эмоций: сохранять нашу жизнь и помогать нам общаться. В реальном мире мы, к счастью, не слишком часто сталкиваемся с физической угрозой, так что наши негативные эмоции – источник информации о нас самих и об окружающих. Соответственно, неприятные чувства, которые мы испытываем, нужно не гасить, а анализировать. Негативные эмоции призваны быть помощниками, а не помехой.

3. В мозге есть области, функционирование которых влияет на наше поведение вне зависимости от нашей воли. И поскольку эмоции рождаются именно там, нам порой бывает сложно с ними совладать. Но сложно не означает невозможно.

4. Эмоции – это автоматический процесс. Следовательно, управление эмоциями начинается с попытки внести осознанность в обычно неосознаваемый процесс. В этом смысле чувства очень похожи на дыхание. Мы не замечаем его, когда все в порядке, и молниеносно реагируем на нехватку воздуха. А еще, когда нам это нужно, мы можем влиять на дыхание с помощью специальных упражнений.

5. Игнорируя собственные эмоциональные сигналы и послы нашего окружения, мы теряем полезную информацию о себе и людях вокруг нас.

6. Во время принятия любых решений необходимо понимать, какие аргументы исходят от рационального мозга, а какие – от эмоционального. Для полноценной жизни нам нужно научиться объединять сильные стороны рационального и эмоционального подходов.

# Упражнение. Мудрый ум

## Длительность

30 минут.

## Цель

На практике почувствовать разницу между тремя режимами функционирования ума, узнать, как работает ваш мудрый ум.

## Вводная

Вы уже знаете о существовании рационального и эмоционального ума. Давайте вспомним, за какие сферы отвечает каждый из них.

Ум рациональный. Используя рациональный мозг, вы обрабатываете информацию интеллектуально и принимаете решения, опираясь на факты и логику, а не на чувства или ценности. Примерами такого режима мышления являются планирование маршрута поездки, составление списка покупок перед походом в магазин или сборка мебели из «Икеи».

Ум эмоциональный. Используя этот режим мышления, вы принимаете решения, основанные исключительно на эмоциях. Логика и факты здесь не играют никакой роли. Когда ваш мозг функционирует в этом режиме, вы можете неожиданно для самого себя сказать комплимент или наругать коллеге, начать подпевать зазвучавшей по радио любимой песне или ругнуться на неаккуратного водителя в соседней полосе. И гнев, и радостная эйфория часто служат причиной наших необдуманных поступков.

А как работает мудрый ум?

В этом режиме мы слушаем и свой разум, и свое сердце, понимаем ценность как логики, так и эмоций. Мудрый ум позволяет нам соединиться со своими чувствами, не теряя при этом контроля над ними. Мы прислушиваемся к фактам, не игнорируя своих убеждений. Мудрый ум объединяет, интегрирует все доступные нам способы познания: наблюдение, логический анализ, физические ощущения, познание в деятельности, интуицию. Например, при покупке дома мы рассматриваем как важные для принятия решения факты, так и эмоции, связанные с этим решением.

## **Инструкция**

1. Поставьте три стула, каждый из которых будет означать разные режимы ума: рациональный, эмоциональный и мудрый.

2. Вам нужно будет ответить на вопросы, находясь поочередно на каждом из стульев, переводя фокус внимания на один из трех умов.

3. Используйте Дополнение 1, чтобы войти в роль и сконцентрироваться на области каждого ума, не выходя за его пределы.

## Описание

*Шаг 1.* Вспомните ситуацию, которая вызывает сильные эмоции.

Закройте глаза и постарайтесь вспомнить подобную ситуацию во всех деталях, заново переживая это состояние. Возможно, это ссора с близким человеком или напряженный рабочий разговор.

*Шаг 2.* Используйте рациональный ум.

Сядьте на стул рационального ума и, руководствуясь исключительно логикой и отталкиваясь только от реальных фактов, ответьте на следующие вопросы:

- Что в данной ситуации является неоспоримыми фактами?
- Как исходя из фактов логически объяснить происшедшее?
- Что подтверждает вашу точку зрения?
- Как вы можете решить эту проблему?

• Какие действия являются самыми логичными в этой ситуации? (Независимо от того, что вы чувствуете по этому поводу.)

*Шаг 3. Используйте эмоциональный ум.*

Пересядьте на стул эмоционального ума. Ответьте на следующие вопросы о той же ситуации:

- Какие эмоции вы испытываете в связи с этой ситуацией?
- Насколько неприятны эти эмоции?
- Насколько интенсивны эти эмоции?
- Что бы вы сказали и сделали, если бы можно было пренебречь последствиями?

*Шаг 4. Используйте мудрый ум.*

Пересядьте на стул мудрого ума. Для начала сделайте несколько вдохов и выдохов, думая о дыхании, приведите себя в состояние «здесь и сейчас» (на это потребуется 1 минута). Затем постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- Что мне говорят мои эмоции о моих потребностях в данный момент?
- Как я могу рассматривать факты, не игнорируя при этом собственных потребностей?
- Что представляет собой «большая картинка» в этой ситуации? Какие факторы нужно учесть для ее разрешения?
- Что говорит моя интуиция по поводу этой ситуации: какие навыки я могу использовать для ее разрешения?

- Чему я могу научиться благодаря этой ситуации?
- Как я могу отреагировать на эту ситуацию, поступая так, чтобы соответствовать лучшей версии себя?

## Дополнение 1

### Мудрый ум



## Рекомендации

1. Отнеситесь к выполнению этого упражнения серьезно,

даже если оно вам кажется глупым и ваш внутренний «оценщик» уже востепенулся и сказал: «Да ну, ерунда какая, не буду этого делать».

2. На каждом из стульев постарайтесь максимально войти в роль одного ума и не примешивать компоненты двух других. Если внимание будет перескакивать на «чужую» сферу, старайтесь вернуться к тем областям, которые указаны в Дополнении 1.

3. На примере конкретной ситуации вы должны прочувствовать, как мозг работает в трех режимах, поэтому лучше переусердствовать в каждой роли, даже если, принимая решение в жизни, вы используете достаточно сбалансированный подход.

4. Стулья важны, чтобы разделить пространство, которое ассоциируется у вас с одним из умов. Вместо стульев можно использовать, например, три разные комнаты. Эту ассоциацию можно переносить и на принятие решений в будущем.

## **Вопросы для рефлексии**

• Бывают ли в вашей жизни ситуации, когда вы отдаете предпочтение рациональному уму, в то время как обращение к мудрому уму было бы более эффективным?

• Бывают ли в вашей жизни ситуации, когда вы отдаете предпочтение эмоциональному уму, в то время как обращение к мудрому уму было бы более эффективным?

- Какую пользу вам может принести более частое использование мудрого ума?
- Какую пользу вашему окружению может принести более частое использование вами мудрого ума?

# Лайфхаки

1. Пробуйте в течение дня фиксировать использование вами разных способов принятия решений: логики, эмоций и «мудрого ума».

– Логику вы используете, когда совершаете поступок, исходя из фактов, а не домыслов, предположений или гипотез.

– Эмоции вы используете, когда в голове возникают слова «хочу» и «не хочу» (в этом случае вы действуете импульсивно, не думая, полагаясь на интуицию) или когда вы вполне осознаете эмоцию, но при этом она полностью управляет вами.

– Мудрый ум включается, когда вы можете определить, какой процент вашего решения относится к логике, а какой – к эмоциям. Используйте вопросы для рефлексии из упражнения «Мудрый ум», чтобы помочь себе.

2. Понаблюдайте за собой. Замечаете ли вы в своем поведении признаки поведения «человека», «обезьяны» и «ящерицы». А в поведении окружающих?

«Мозг человека, занимается вопросами смыслов, целей и объяснением ситуации, «мозг обезьяны» – эмоциональным отношением, азартом, гневом или любовью и т. д., а «мозг ящерицы» – вопросами выживания и продолжения рода.

## Глава 2

# Эмоциональный интеллект Эмоциональный интеллект

А теперь, когда вы получили представление, как работают наш мозг и эмоции, давайте поговорим про эмоциональный интеллект. Что же это такое?

На первый взгляд звучит как оксюморон... Эмоциональный интеллект. Холодный огонь какой-то. Вроде же только что говорили о том, что эмоции и мышление – это разные «этажи» мозга?

Надо честно признать: ученые пока не договорились о том, что называть эмоциональным интеллектом. Существуют различные подходы к этому вопросу, и приверженцы разных концепций по-разному относятся и к самому понятию «эмоциональный интеллект», и к путям его совершенствования и развития.

Изначально эмоциональный интеллект был сугубо научной концепцией, известной относительно небольшому кругу исследователей и ученых. Но Дэниел Гоулман на примерах многочисленных исследований сумел показать, что развитый эмоциональный интеллект является нашим конкурентным преимуществом в современном мире. Согласно теории Гоулмана, обычный интеллект, или, как его принято обозна-

чать, IQ (intellectual quotient – коэффициент интеллекта), часто играет не такую уж большую роль, как интеллект эмоциональный, или EQ (emotional quotient).

Эмоционально компетентные люди более успешны в карьере и в бизнесе, более счастливы в семье. Впрочем, если верить Дарвину, у наших предков способность управлять своими эмоциями и понимать эмоции окружающих также была серьезным конкурентным преимуществом.

Именно благодаря этим навыкам наши прародители научились сосуществовать большими группами, что значительно повышало «обороноспособность» отдельного племени, а следовательно, и шансы оставить больше потомства для бóльшего количества его членов, даже для слабых и плохо приспособленных к суровым реалиям тех времен.

Кроме того, благодаря более развитому эмоциональному интеллекту и способности контролировать импульсы своего рептильного мозга наши предки при встрече с представителями чужого племени уже могли действовать не только в режиме «бей или беги», но и применять более сложные стратегии: договариваться, искать компромиссы, создавать альянсы, обмениваться орудиями труда, информацией и т. д.

Даже в современных племенах шимпанзе альфа-самцом не всегда является самая сильная и агрессивная особь. Потому что всегда найдутся 3–4 бета-самца послабее, которые могут объединиться и общими усилиями скинуть лидера с бананового трона. Альфа-самец племени уделяет много вни-

мания налаживанию контактов с другими членами племени, участвуя во взаимном груминге и «играя» с более молодыми шимпанзе. Есть много примеров, когда альфа-самцом становится именно тот, кто, не будучи самым сильным, имеет большее количество крепких социальных связей с соплеменниками.

Обратите внимание, что за миллионы лет по сути ничего не изменилось. В современном мире аналитический интеллект играет такое же большое значение, как и грубая сила в прошлом. Но он зачастую не является определяющим. Уверен, вы знаете достаточное количество умнейших людей, не слишком преуспевших в жизни.

Для достижения успеха гораздо более важным фактором является способность посмотреть на себя со стороны, определить свои зоны для развития и найти мотивацию, чтобы, переживая взлеты и падения, двигаться в нужном направлении. Речь идет о внутренней мотивации к самосовершенствованию, о которой я говорил в самом начале книги. В идеале процесс развития должен доставлять столько же (если не больше) удовольствия, сколько и достигаемые цели.

Никто за всю историю человечества не сумел преуспеть в жизни, изолировавшись от общества. Поэтому так важен навык устанавливать и поддерживать социальные связи. А для этого нам критически необходимо уметь управлять собственными эмоциями и хорошо понимать эмоции и потребности окружающих, иначе выстроить по-настоящему дове-

рительные отношения не получится.

# Составляющие ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Эмоциональный интеллект – это способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач<sup>4</sup>. Это более или менее научное определение эмоционального интеллекта.

Мне же больше нравится неформальное определение, придуманное психологами и авторами книг по эмоциональному интеллекту Стивенем Стейном и Говардом Буком<sup>5</sup>: «Эмоциональный интеллект – способность правильно истолковывать обстановку и оказывать на нее влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чем нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным».

Но, чтобы задать определенную структуру развития эмоционального интеллекта для этой книги-тренажера, я буду использовать подход, предложенный Гоулманом:

---

<sup>4</sup> Smith, M. K. (2002) «Howard Gardner and multiple intelligences», The Encyclopedia of Informal Education // <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm> on October 31, 2005.

<sup>5</sup> Стейн С. Дж., Бук Г. И. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.

**ПОНИМАНИЕ СВОИХ ЭМОЦИЙ →**  
**УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ ЭМОЦИЯМИ →**  
**ПОНИМАНИЕ ЭМОЦИЙ ДРУГИХ И**  
**УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ.**

Последовательность важна. Не научившись четко отслеживать свои эмоциональные состояния, вы не сможете ими управлять. Не умея считывать эмоции других людей, не сумеете добиться эффективных отношений. Все начинается с себя. Все четыре блока компетенций, если посмотреть на них внимательно, завязаны на вашей эмоциональной осознанности и понимании своих эмоций.

# Развитие эмоционального интеллекта

Интересной особенностью и важным отличием эмоционального интеллекта (EQ) от интеллекта обычного (IQ) является способность человека развивать свой EQ и на фоне этого самосовершенствоваться. В то время как IQ с очень раннего возраста считается величиной постоянной и, кроме того, по большей степени, генетически обусловленной, EQ можно начать развивать в любом возрасте, делать это на протяжении всей жизни и непрерывно видеть осязаемый прогресс.

Согласитесь, какой простор для самосовершенствования! Тем более что внедрение в свои повседневные действия даже одной, незначительной привычки дает колоссальные результаты.

С 2019 года я являюсь приглашенным преподавателем эмоционального интеллекта в Высшей школе системного инжиниринга МФТИ. Мои студенты – инженеры и профессионалы из различных технологических сфер. Я не знаю, каков уровень IQ моих студентов, но уверен, что он выше среднего статистического. Профессия преподавателя имеет некоторые очень приятные преимущества, одним из которых является обратная связь со студентами.

Достаточно часто в таких группах встречаются студенты, напоминающие Шелдона Купера из знаменитого ситкома

«Теория Большого взрыва». Такие ребята чрезвычайно одарены интеллектуально, но при этом испытывают определенные сложности с социальными контактами. Вместе с тем высокий интеллект позволяет им осознавать нехватку определенных компетенций и системно работать над их развитием.

Однажды мой студент, он же начальник отдела разработки, сказал: «Я поставил себе цель один раз в день говорить с коллегами на нерабочие темы. В течение месяца рабочая атмосфера в коллективе стала значительно лучше. Мне об этом сообщили несколько человек. Спасибо вам за обучение!»

Честно говоря, сперва я немного опешил. Подумать только... человек поставил себе **НОРМАТИВ** общения с коллегами на нерабочие темы! Осознанным усилием он ввел эту деятельность в ежедневную практику! Он **НИКОГДА** не делал этого раньше, но понял ценность такого ритуала, начал практиковать его и получил отличные результаты!

Многим этот пример может показаться странным и даже нелепым. Но он хорошо иллюстрирует, как внедрение в жизнь новых, даже незначительных, привычек, позволяет человеку совершенствовать себя как личность, профессионала или супруга. И в этом прелесть работы над развитием эмоционального интеллекта. Вы узнаете что-то новое, начинаете практически применять информацию, получаете обратную связь, которая подтверждает правильность выбранного пути. Добавьте к этому положительные эмоции, кото-

рые вы испытываете, и станет ясно, что путь самосовершенствования действительно может длиться всю жизнь.

Я уже говорил, что я фанат маленьких шагов. Я искренне верю, что большая цель может быть достигнута только в результате множества незначительных побед. В этом смысле правильная организация процесса важнее, чем результат. Что я имею в виду?

Допустим, я поставил себе цель похудеть на десять килограммов. Для достижения этой цели я установил себе норму потребления калорий и пошел в спортзал. Скинул килограмм, два, три... Потом наступили праздники, я отдал должное майонезным салатикам и свиным отбивным, а вместо пробежки пошел в гости на фондю. Разумеется, в результате пищевого разгула я набрал пару килограммов, потерял положительную инерцию, расстроился и вообще прекратил тренировки.

Почему так получилось? Потому что была поставлена изначально неверная цель – скинуть лишние килограммы. Вот если бы у меня была цель ходить в спортзал четыре раза в неделю, то я и внимания бы не обращал на незначительные колебания веса. Приоритетом были бы именно тренировки. Я кайфовал бы от того, что еженедельно достигаю своей цели и посещаю зал целых четыре раза! И, конечно, даже после праздничного перерыва я бы снова вернулся к спортивному образу жизни, потому что получал бы удовольствие от самого посещения зала. И, разумеется, результат тренировок не

заставил бы себя ждать.

И так во всем. Если мне нужны продажи, то я систематически делаю N-ное количество звонков в день. Если я ищу романтических отношений – я встречаюсь в N-ным количеством девушек в месяц. Рано или поздно количество перейдет в качество. Проверено многократно.

Безусловно, никто не отменял обратную связь, и я должен адекватно оценивать, насколько правильно выполняю упражнения в спортзале, или анализировать, почему мое свидание не прошло так, как я этого хотел. Это тоже важный элемент перехода количества в качество.

Правильный процесс и фокусировка внимания на его поддержании важнее цели, к которой он ведет. Правильный процесс дает вам конкретные инструменты для достижения цели, дает возможность контролировать и осознанно влиять на итоговый результат.

Такой подход избавляет человека от тревоги по поводу достижимости поставленной цели, потому что фокусирует сознание на моментах, которые можно контролировать. И это существенно отличает подобную деятельность от ситуаций, в которых мы мало что контролируем и переживаем как раз из-за факторов, которые от нас не зависят.

Вы сможете развивать свой эмоциональный интеллект с помощью этой книги. Конечно, процесс будет происходить постепенно.

Поставьте себе цель читать одну главу в день и выполнять

соответствующее упражнение. Не сомневаюсь, что вы удивитесь изменениям, которые произойдут, прежде чем вы доберетесь до конца книги. Я точно это знаю, потому что таким путем до вас прошли сотни человек.

Но для начала давайте попробуем понять, где вы находитесь и где ваш пункт назначения. То есть как «выглядит» ваш эмоциональный интеллект сейчас и каких изменений вы хотели бы добиться.

## **Главное:**

1. Многочисленные исследования показывают, что эмоционально компетентные люди более успешны в карьере, бизнесе, более счастливы в семье.

2. В современном мире аналитический интеллект имеет такое же большое значение, как и грубая сила в прошлом. Но не он определяет качество жизни.

3. Эмоциональный интеллект – способность правильно истолковывать обстановку и оказывать на нее влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чем нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным.

4. Интеллект (IQ) – величина постоянная, обусловленная генетикой и ранним развитием. Эмоциональный интеллект (EQ) можно развивать в любом возрасте, делать это на протяжении всей жизни, непрерывно наблюдая ощутимый про-

гресс.

5. Для развития эмоционального интеллекта важнее всего организовать правильный процесс: двигаться маленькими шагами и фокусироваться на ежедневных небольших усилиях.

# **Упражнение. Самооценка ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

## **Длительность**

30–40 минут.

## **Цель**

Определить сильные и слабые стороны своего эмоционального интеллекта, провести самодиагностику и выявить точки роста.

## **Вводная**

Вы узнали новое понятие – «эмоциональный интеллект». И вам, наверное, интересно узнать о собственных преимуществах: какие навыки эмоционального интеллекта у вас хорошо развиты от природы, какие навыки вы развили в процессе построения карьеры. Не менее важно определить сферы, которые нуждаются в развитии.

Это упражнение поможет вам составить более взвешенное представление о своем EQ и понять, в какой из областей

у вас наилучший потенциал для самосовершенствования.

## **Инструкция**

1. Прочитайте утверждения, приведенные ниже.
2. Оцените, насколько они относятся к вам (по шкале от 0 до 4).
3. Суммируйте баллы по каждой из четырех групп утверждений и воспользуйтесь расшифровкой ответов из Дополнения 1.
4. Составьте графическую карту, как показано в Дополнении 2.
5. Ответьте на вопросы для рефлексии.

## **Описание**

### *Блок 1. Осознание своих эмоций.*

1. Я всегда осознаю, что именно чувствую и почему.
2. Я осознаю связь между тем, что я чувствую, думаю, делаю и говорю.
3. Я могу наблюдать за своими мыслями, эмоциями и поступками «со стороны» и беспристрастно их анализировать.
4. Я осознаю, каким образом мое настроение влияет на мое окружение.
5. Я уверенный в себе человек.

6. Я легко замечаю, когда только начинаю злиться.

7. Мне легко говорить о своих эмоциях, я не стесняюсь этого.

8. Я хорошо знаю свои сильные и слабые стороны и работаю над собой.

9. Я понимаю, как мои эмоции и настроение влияют на мою эффективность.

10. Я знаю свои «горячие кнопки» – ситуации или поведение людей, которое выводит меня из себя.

## *Блок 2. Управление своими эмоциями.*

1. Я хорошо справляюсь с плохим настроением и редко позволяю ему влиять на работу и отношения.

2. Мне легко ставить цели, придерживаться их и не отвлекаться на пути их достижения.

3. Я легко принимаю критику в свой адрес и не раздражаюсь, получая негативную обратную связь, а ищу, чему могу научиться благодаря ей.

4. Я редко тревожусь о вещах, на которые не могу повлиять.

5. Я способен посмеяться над собой и готов признать свои ошибки.

6. Я способен даже под давлением мыслить ясно и четко.

7. Я легко отпускаю проблемы, гнев или обиды.

8. Я не совершаю импульсивных поступков, о которых потом жалею.

9. Я стараюсь найти положительные стороны в любой ситуации.

10. Я хорошо понимаю свои цели и ценности.

### *Блок 3. Понимание эмоций других.*

1. При принятии решений я учитываю то, как образом они повлияют на других людей.

2. Я сразу замечаю, если настроение собеседника изменилось.

3. Обычно я хорошо понимаю, что чувствуют другие люди.

4. Мне часто говорят, что я хорошо умею слушать.

5. Мои друзья рассказывают мне о своих личных проблемах.

6. Мне легко поставить себя на место другого человека и посмотреть на ситуацию его или ее глазами.

7. Я могу успокоить человека, если он расстроен.

8. Я хорошо понимаю, как выгляжу в глазах собеседника и какое впечатление произвожу на окружающих.

9. Я могу заметить назревающий конфликт.

10. Я замечаю скрытые смыслы и невысказанные эмоции в словах окружающих.

### *Блок 4. Управление отношениями.*

1. У меня хорошо получается мотивировать и вдохновлять других людей.

2. Я хорошо умею убеждать и подстраиваю свою стратегию под конкретного человека.
3. Я признаю заслуги и благодарю человека, когда вижу, что он с чем-либо хорошо справляется.
4. Я создаю доверительные отношения.
5. Я не избегаю конфликтов, но стараюсь решать их без агрессии, признавая права и убеждения других людей.
6. Я настойчиво и уверенно доношу свою точку зрения, даже если собеседники с ней не согласны.
7. Люди стремятся быть рядом со мной, они чувствуют воодушевление.
8. Я всегда держу свои обещания, окружающие могут на меня положиться.
9. Я легко знакомлюсь и завожу новых друзей.
10. Мне нравится помогать людям.

## **Рекомендации**

Старайтесь объективно оценивать соответствие утверждений своему реальному опыту. Под каждое утверждение мысленно подберите пару жизненных ситуаций, в которых оно проявлялось. Или не проявлялось, хотя следовало бы.

## Дополнение 1

Сложите баллы по каждой из четырех групп утверждений, чтобы получить представление о своем эмоциональном интеллекте.

0–24: эта область требует внимания и развития.

25–34: эта область хорошо развита, но ее можно усилить.

35–40: отличные навыки в этой зоне можно использовать как рычаг для развития более слабых областей.

## Дополнение 2

Составьте карту эмоциональных компетенций (см. рис.), чтобы изобразить свой общий эмоциональный интеллект в графической форме. Отметьте суммарное количества баллов на каждой оси для четырех блоков компетенций. Затем соедините точки линиями.

### Осознание своих эмоций

+40

+35

+30

+25

+20

+15

+10

+5

Осознание  
эмоций других

Управление  
отношениями

+40 +35 +30 +25 +20 +15 +10 +5 0 +5 +10 +15 +20 +25 +30 +35 +40

+5

+10

+15

+20

+25

+30

+35

+40

Управление эмоциями

## Вопросы для рефлексии

• Моя наиболее развитая область эмоционального интеллекта: \_\_\_\_\_

• Пример того, как я проявляю навыки из этой области в своей жизни / работе:

- Моя наименее развитая область эмоционального интеллекта: \_\_\_\_\_

# 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.