

Розділ перший

**НАВІЩО  
ПОТРІБЕН  
ЕМОЦІЙНИЙ  
ІНТЕЛЕКТ**

## «УСЕ ЗНАЮ, ЛИШЕ НЕ ЛІТАЮ», АБО НАВІЩО В БІЗНЕСІ ПОТРІБЕН ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ?

*Інтуїтивне мислення — це священний дар, а раціональне мислення — вірний слуга. Ми створили суспільство, що шанує слуг і забуває про дари.*

~ ~ ~

*Тільки дурень потребує порядку, геній панує над хаосом.*

АЛЬБЕРТ ЕЙНШТЕЙН

Ми завжди знаємо, чого хочемо, але, на жаль, досягаємо цього не завжди. **Різниця між двома точками — тією, де ми зараз, і тією, до якої ми прагнемо, — в емоційному інтелекті.** Якщо ви, читаючи цю книжку, можете собі сказати: «Я точно знаю, де можу бути, але поки що не там», — ви один із таких людей, і для того, щоби дві точки зійшлися, вам знадобиться емоційний інтелект. Саме використання емоцій на додаток до раціональних знань про те, що потрібно робити, дають вам можливість досягти бажаного. Так само, як ігноровані емоції заважають вам дістатися до точки, яку ви собі призначили.

Люди рідко замислюються про емоції як про щось, здатне завдати реальної шкоди кар'єрі або бізнесу. Проте, у стресі, коли ви налякані, коли у вас горять дедлайни,

зривається угода або на кону дуже високі ставки, — ви перебуваєте під впливом сильних емоцій, які заблокують вам доступ до інформації по двох найважливіших взаємопов'язаних каналах. Перший із них веде до ресурсу набутих раніше знань — саме цей канал через сильні емоції закривається від студента, і він не може видати екзаменаторам усе те, що наполегливо вчив упродовж року. Другий канал пов'язаний зі сприйняттям зовнішніх вербальних і невербальних сигналів, які подає людині співрозмовник. Якщо цей канал закритий, людина не зможе адекватно оцінити сигнали партнерів по переговорах, вона вибиратиме неточні формулювання, не зможе підлаштуватися під співрозмовника і їй буде складніше успішно здійснити комунікацію.

Для того, щоб доступ ні до першого, ні до другого каналів не закривався, щоб ми бачили світ широко і якісно, й існує емоційний інтелект. Це менеджмент емоцій, що дозволяє перетворювати їх зі стоперів на помічників, — для досягнення потрібного результату.

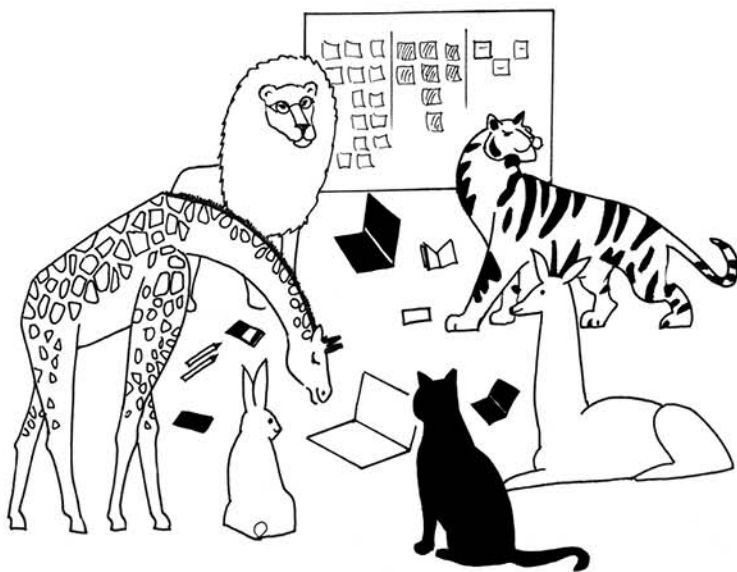
*Як часто ми не можемо зробити те, що хочемо,  
через сильні емоції, які нами володіють?*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ  
ПОВЕРТАЄ ВАЖЕЛІ  
УПРАВЛІННЯ СИТУАЦІЄЮ  
В НАШІ РУКИ, ДАЄ  
ДОСТУП ДО СХОВИЩА  
РАЦІОНАЛЬНИХ ЗНАНЬ  
У НАШОМУ МОЗКУ  
І ЗНІМАЄ БЛОКИ, ЯКІ  
ЗАВАЖАЮТЬ НАМ ЇХ  
ВИКОРИСТОВУВАТИ.

Одного разу мій клієнт їхав на надважливі переговори, і ми з ним домовилися, що для успіху йому важливо тримати певний рівень тону та напруги. А в моменти, коли його опанує страх провалу переговорів, клієнт виконуватиме вправи для розслаблення, які дав йому інструктор із йоги. До роботи над емоційним інтелектом клієнт не міг змусити себе використовувати ці вправи й навіть не міг про них згадати, тому що повністю перебував у полоні емоцій, вони керували ним. Він не тільки тривалий час був у такому стані, але й проводив у ньому зустріч. Керуючи своїми емоціями за допомогою технології EQ-Boost, він зміг досягти стану, в якому вправи з йоги самі спадали йому на думку.

Емоційний інтелект дає можливість працювати з командами й у командах. Міжособистісне спілкування здійснюється не тільки на раціональному рівні, а й на емоційному. **Усі люди різні, в усіх різні больові точки й різні настрої.** За досягнення результату і збереження продуктивності в різноманітній команді, що складається з великої кількості людей, відповідає емоційний інтелект.

1981 року психологи Говард Фрідман і Рональд Ріддждо довели, що, навіть не застосовуючи вербальної комунікації, люди мають здатність впливати на інших емоційно: якщо троє незнайомих людей сядуть одне навпроти одного й помовчать кілька хвилин, настрої найбільш емоційного з них передасться решті. 2000 року Керолайн Бартел із Нью-Йоркського університету й Річард Сааведра — з Мічиганського — здійснили дослідження 70-ти трудових колективів у компаніях різних галузей. Вчені дійшли висновку, що після двох годин перебування в одному приміщенні у групі встановлюється загальний — поганий



*«А тепер нам треба здати реліз і не зжертви одне одного»*

або добрий — настрій. Люди впливають одне на одного так, що змінюються навіть фізіологічні параметри: через чверть години приємної розмови в одній кімнаті у двох співрозмовників виявляються схожими навіть біоритми, зокрема пульс.

*Використання емоційного інтелекту допоможе створити команду, яка працюватиме в синергії, високопродуктивно і промягом тривалого часу*

Клієнти постійно запитують мене про те, як розмовляти з керівником, який їх не чує. Можна, звичайно,

припустити, що дехто з них має рацію, і їх справді не чують. Однак найчастіше причина полягає в емоційній незрілості співробітників. Тому що їм заважають ті емоції, які їх охоплюють тієї миті, коли начальник іде коридором.

*Відсутність умінь комунікувати зі співробітниками, вищими за ієрархією, часто стає критичним фактором для досягнення результату. Роль емоційного інтелекту в організації комунікацій різного ієрархічного рівня — ключова.*

Фактори емоційного інтелекту відіграють провідну роль і в переговорах. Тривалий час дослідники вважали інакше — з моменту видання гарвардськими вченими Роджером Фішером, Вільямом Юрі та Брюсом Паттоном книжки «Переговори без поразки», де вони раціонально й логічно обґрунтували свою стратегію *win-win*.

Цей метод став передовим: переговори в усіх сферах життя й у бізнесі почали проводити саме за такою стратегією. Її застосовували навіть у ФБР і Поліцейському управлінні Нью-Йорка. Однак після серії невдалих переговорів із терористами, що багатьом людям коштували життя, вчені почали шукати в цій стратегії компонент, якого їй бракує. Ним виявилася емоційна складова переговорів — її вчені не враховували. Так науковий світ прийшов до того, що не завжди потрібно робити ставку на раціональне, щоб досягти успіху в переговорах.

## ЩО ДАЮТЬ ЕМОЦІЇ КАР'ЄРИ ТА БІЗНЕСУ?

Зовсім нещодавно у світі підприємництва сповідували виключно раціоналізм. Не була винятком і Україна. Ситуація докорінно змінилася, коли трендом стало їздити на Гоа й читати книжки про творчість у бізнесі. Почалася нова ера, з новими горизонтами та викликами — коли відмовлятися від емоцій у кар'єрі та бізнесі означає відрубати доступ до половини можливостей свого мозку.

Раніше серед підприємців були популярними тренінги «Як придушити емоції в бізнесі», «Як виглядати незворушним під час переговорів»: емоції тоді вважалися прерогативою приватного життя. Сьогодні у світі, що постійно прискорюється, однією з ознак професіоналізму в бізнесі стає багатозадачність, із якою все важче давати раду. Нам необхідне нове джерело енергії та інструменти, що керують ресурсом бізнесмена й людини, яка буде кар'єру. Цим джерелом і є емоції, якщо з ними правильно поводитися. А вміння «менеджерити» емоції — це і є емоційний інтелект.

Прочитавши цю книжку, ви отримаєте інструмент, який допоможе вам змінитися й вільно рухатися в обраному напрямку. Власник зможе відкрити нові горизонти свого бізнесу й досягти найвищих цілей, долаючи будь-які стопери. Топ-менеджер навчиться виходити за власні межі, розкривати максимальний ресурс, на який він здатний, і витискати з команди максимум для загального результату. Рядовий співробітник — побудувати

блискавичну кар'єру, розвинувши в собі *soft skills*. Саме від цих навичок, згідно з дослідженнями Гарвардського університету, Стенфордського науково-дослідного центру та Фонду Карнегі, залежить 85% успіху в професійній діяльності.

Якщо в бізнесі та кар'єрі «увімкнути» емоційний інтелект, можна домогтися неймовірних результатів — їх навіть уявити складно тим людям, які використовують у роботі лише раціональну частину своєї психіки.

**Вищі досягнення в бізнесі й кар'єрі керовані — і без EQ вони неможливі!**

У цій книжці викладено зібраний по крихтах досвід застосування емоційного інтелекту в бізнесі. Понад 20 років я вивчала можливості людського мозку, що дозволяють у найлегший спосіб домагатися потрібних результатів, приходити з точки А в точку В з мінімальними втратами й максимальними досягненнями. Отримані знання я застосовувала як у своєму невеликому бізнесі, так і спрямовуючи та консультуючи власників великих бізнесів. Цей досвід і став основою моєї авторської технології *EQ-Boost*. До слова, це перша, вступна книга з серії книг про застосування емоційного інтелекту в бізнесі та кар'єрі. Тут викладено ази, необхідні всім для розуміння складніших тем, які я порушу вже у наступній книжці, присвяченій IT-бізнесу.

## **АВТОРИ, ЯКИХ ВАРТО ЗНАТИ ТИМ, ХТО ХОЧЕ ПРОКАЧАТИ EQ**

В історії було безліч дослідників, які займалися вивченням емоцій та їхнього впливу, а також концептом емоційного інтелекту. У цій книжці я хочу зупинитися лише на деяких із них — тих, які допоможуть створити цілісне бачення передісторії, винайдення, формування і спроб використання концепту емоційного інтелекту. Прочитавши цей список, можна буде простежити, як концепт EQ набув практичної цінності для побудови кар'єри та бізнесу.

Уперше спостереженням за емоціями зацікавився ще Чарльз Дарвін. Зрозуміло, що наприкінці XIX століття ще не можна було й думати про чітку ідентифікацію емоційного інтелекту. Проте автор теорії еволюції вже тоді, 1872 року, побічно торкнувся цієї теми. У своїй праці «Вираження емоцій у людей і тварин» він наголошував на важливості зовнішніх проявів емоцій для виживання й адаптації. Учений провів емпіричні експерименти для виявлення певних закономірностей у поведінці й міміці людей та тварин і вивів, що всі вони практично ідентичні у представників одного виду у тих чи інших емоційних станах. Інакше кажучи, знаючи набір поведінкових характеристик, можна з великим відсотком точності сказати, що відчуває живий організм у той чи інший момент. Учений дійшов висновку, що розпізнавання емоцій інших істот стало важливим інструментом

еволюції, оскільки виживання виду часто залежало від вчасно активізованого почуття самозбереження. Воно, своєю чергою, залежить від уміння відчутти небезпеку не тільки явну, а й за абстрактними ознаками. Дослідження Дарвіна стало відправною точкою для вивчення людських емоцій. А невербальне вираження емоцій згодом отримало продовження в працях Алана Піза й Пола Екмана та лягло в основу перших спроб практичного застосування знань про емоції.

Багато вчених у галузі психотерапії — наприклад, засновник психоаналізу Зигмунд Фройд — приділяли особливу увагу людським почуттям і здатності їх контролювати. У своїх працях Фройд відзначав, що перші закони та приписи етики, такі як «Звід законів Хаммурапі» (XVIII ст. до н. е., Вавилон) або едикт імператора Ашоки (III ст. до н. е., Стародавня Індія), можна розцінювати як спроби приборкати й цивілізувати прояви емоцій.

Прототип поняття *soft skills* (з англ. — м'які навички) зародився на початку XX століття. 1920 року американський психолог Едвард Лі Торндайк уперше ввів поняття «соціального інтелекту». Говорячи про нього, Торндайк стверджував, що для якісного рівня життя самого лише інтелекту — як його розуміє більшість людей — недостатньо. Фактично Торндайк ставив соціальний інтелект і мудрість на одну шальку терезів. Під соціальним інтелектом він мав на увазі здатність досягати успіху в міжособистісних стосунках, поводитися адекватно в різних ситуаціях і навіть керувати (маніпулювати) іншими людьми, прогнозуючи їхню поведінку. У сучасній бізнес-моделі ці навички вважаються дуже важливими для досягнення успіху.

Згідно з доктором Тревісом Бредберрі, автором книги «Emotional Intelligence 2.0»:

- 90% провідних топ-менеджерів мають високий EQ.
- EQ відповідає за 58% продуктивності праці.
- Люди з високим EQ заробляють за рік на \$29 тисяч більше, ніж такі самі співробітники з нижчим EQ.

Більш удосконалене поняття софт-скілів запропонував у своїй публікації Девід Векслер 1940 року. Він розділив здібності людини на «інтелектуальні» й «не інтелектуальні», до останніх відніс афективні, особистісні та соціальні, й дійшов висновку, що саме «не інтелектуальні» здібності є ключовими при прогнозуванні життєвого успіху людини.

Наступною важливою сходинкою до формування сучасного розуміння емоційного інтелекту стало виникнення прообразу його концепту. Вперше термін «емоційний інтелект» прозвучав у 1960-х роках, а перша спроба його концепту з'явилася 1964 року в праці Майкла Белдока «Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication» («Чутливість до вираження емоційного значення в трьох режимах спілкування»), а 1966 року — в праці Б. Лойнера «Emotional intelligence and emancipation» («Емоційний інтелект та емансипація»).

Перша спроба вивчення софт-скілів, розуміння емоцій та поведінки з ними припадає на 1975 рік — Клод Штайнер, один із засновників трансактного аналізу, розробив концепцію й запустив програму тренінгу з емоційної грамотності, представлену в його книжці «Achieving Emotional Literacy» («Досягнення емоційної грамотності»).

Остання перешкода, яка відділяла західний бізнес від використання емоційного інтелекту, впала після виходу революційних наукових праць про вплив EQ на пам'ять і продуктивність. Першим таким дослідженням стала видана 1978 року книжка Фредеріка Вестера «Thinking, Learning, Forgetting» («Мислення, навчання, забування»), в якій автор показав, що пам'ять людини функціонує значно гірше в умовах страху та стресу.

Для бізнесу важлива доказовість, тому вчені шукали спосіб вимірювання емоційного інтелекту. Перший крок у цьому напрямку належить Руверу Бар-Ону, який 1988 року ввів поняття емоційного коефіцієнта — EQ (англ. *Emotional Quotient*, за аналогією з англ. *Intelligence Quotient* — IQ). Вісьмома роками пізніше вчений представив світу перший справжній тест на рівень емоційного інтелекту — EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*).

Науковий світ визнав той факт,  
що за допомогою самих лише тестів на IQ  
неможливо виявити адекватність  
особистості, її вміння застосовувати  
отримані знання в житті та згадати  
домагати бажаних результатів.

Учені різних галузей спостерігали за вираженням емоцій, вивчали, як вони виникають в організмі, намагалися їх виміряти, але для структурування знань науковому світові не вистачало цілісного бачення. Засновниками концепту емоційного інтелекту, який фактично визначив усе сучасне розуміння цього терміна, стали Пітер Саловей і Джон Майєр. 1990 року в одному з наукових журналів вийшла їхня стаття «Емоційний інтелект» («Emotional Intelligence»).

Це дозволило теорії емоційного інтелекту знайти в 1990-х чіткіші форми. Тоді й було виведено сім моделей EQ: чотири основні й одна «збірна», в яких учені узагальнили більшість уже наявних знань, та ще дві моделі, на мій погляд, практичного характеру.

*Усі теорії емоційного інтелекту так чи інакше містять такі поняття, як самопізнання й самоусвідомлення, вміння налагоджувати міжособистісні стосунки, виявляти здатність урахувати почуття інших людей.*

Одну з найпоширеніших моделей емоційного інтелекту розглянемо докладніше. 1995 року науковий журналіст Деніел Гоулман у своїй книжці «Emotional Intelligence» вивів власну модель EQ, згодом названу змішаною — вона здобула широку популярність. З усіх запропонованих моделей ця виявилася найуспішнішою. І не тільки тому, що вона більш точна і практично орієнтована, а й тому, що через фантастично високий тираж книжки Гоулмана його теорія «вийшла в народ» і стала

дуже популярною в масах. Так уміння автора подавати наукову інформацію для широкої аудиторії й писати просто про складні поняття зіграло ключову роль — тепер світ пов'язує емоційний інтелект із ім'ям Гоулмана.

На думку автора бестселера «Emotional Intelligence», у поняття емоційного інтелекту входять:

- самопізнання: здатність ідентифікувати свої емоції, свою мотивацію при прийнятті рішень, виявляти свої слабкі й сильні сторони, визначати цілі та життєві цінності;
- саморегуляція: здатність контролювати свої емоції та стримувати імпульси;
- соціальні навички: здатність вибудовувати стосунки з людьми, маніпулювати ними й підштовхувати їх у бажаному напрямку;
- емпатія: здатність враховувати почуття інших людей при прийнятті рішень, а також здатність співпереживати іншим людям;
- мотивація: здатність прагнути до досягнення мети заради факту її досягнення.



## АВТОРИ EQ, ЯКИХ НЕ МОЖНА НЕ ЗНАТИ



**ЧАРЛЪЗ ДАРВІН**  
ініціював наукові дослідження людської поведінки, написавши першу книжку з психології «Вираження емоцій у людей і шварин»



**ЗИГМУНД ФРОЙД**  
вивчав проблему контролю над емоцією, зокрема у працях «Невдоволення культурою», «Психоаналітичні етюди».



**ЕДВАРД ТОРНДАЙК**  
1820 року ввів поняття «соціального інтелекту».



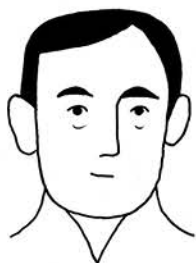
**ДЕВІД ВЕКСЛЕР**  
розгійлив здатності людини на «інтелектуальні» та «не інтелектуальні» («soft» і «hard skills»). Зазначив, що «не інтелектуальні» скіли є ключовими при прогнозуванні життєвого успіху людини.



**МАЙКЛ БЕЛДОК**  
1864 року вперше вжив у своїй праці про комунікації словосполучення «емоційний інтелекту».



**КЛОД ШТАЙНЕР,**  
один із засновників трансактивного аналізу, 1875 року запустив програму першого тренінгу з емоційної грамотності, «Досягнення емоційної грамотності».



**ФРЕДЕРІК ВЕСТЕР**  
1878 року в праці «Мислення, навчання, забування» показав, що пам'ять людини функціонує значно гірше в умовах стресу та страху, чим привернув увагу бізнесу до теми емоційного інтелекту.



**ГОВАРД ГАРДНЕР,**  
автор теорії множинного інтелекту, 1983 рік.



**ВЕЙН ПЕЙН**  
1885 року вивчав питання розвитку емоційного інтелекту.



**РУБЕН БАРОН**  
1888 року ввів поняття емоційного коефіцієнта — EQ (англ. Emotional Quotient, за аналогією з англ. Intelligence Quotient — IQ).



**ПІТЕР САЛОВЕЙ,**  
**ДЖОН МАЙЕР,**  
**ДЕВІД КАРУЗО** — автори концепції емоційного інтелекту, який визначив сучасне розуміння останнього; розробники тесту MSCEIT.



**ПОЛ ЕКМАН,**  
творець унікальної системи аналізу невербальної поведінки, найбільш відомий фахівець у галузі психології емоцій.



**ДЕНІЕЛ ГОУЛМАН,**  
науковий журналіст, який об'єднав усі теорії емоційного інтелекту й 1995 року ввів концепції у світ. Завдяки йому про емоційний інтелекту дізналися в широких колах.

## НАВІЩО З'ЯВИЛАСЯ ТЕХНОЛОГІЯ EQ-BOOST

Моя практика почалася приблизно в ті роки, коли Деніел Гоулман вивів концепцію емоційного інтелекту в світ. На основі майже 20-річного пошуку та шліфування знань на тисячах кейсів мені вдалося створити технологію EQ-Boost — практичні інструменти для застосування емоційного інтелекту в будь-якій сфері діяльності людини.

Попри велику кількість досліджень на тему емоційного інтелекту, їхнє застосування на практиці, особливо в бізнесі та кар'єрі, залишає все ж бажати кращого. Концепція емоційного інтелекту наблизилась до розуміння того, як працює EQ, і відкрила можливості для наступного етапу — пошуку шляхів його практичного застосування.

Технологія EQ-Boost не тільки вперше пропонує модель практичного використання емоційного інтелекту, а й подає алгоритми його застосування в тому єдиному форматі, який працює для досягнення складних цілей — наприклад, у кар'єрі та бізнесі.

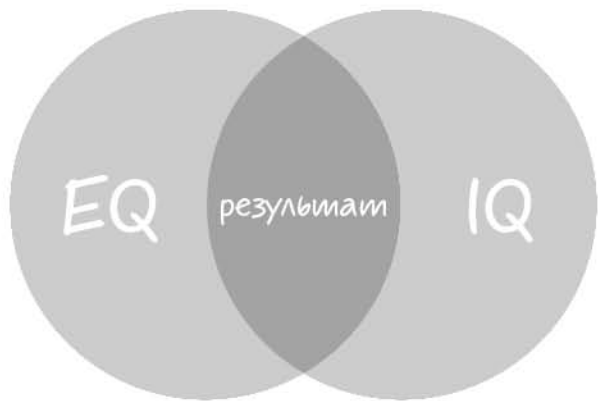
*Одне з найважливіших питань застосування емоційного інтелекту — активація людиною всіх можливостей свого мозку. Без цього робота з EQ неможлива.*

Люди вважають, що будь-яка отримана інформація вмикає мозок на повну, і часто дивуються, чому в них не виходить застосувати написане в книжках або почути на тренінгах. Річ у формулюваннях, які працюють із мозком. Зміст можна описувати різними словами, але існують певні, особливі слова, які активують ресурс мозку в максимальній кількості випадків і дають можливість із ним працювати.

Формулювання EQ-Boost створені з урахуванням нейробіології мозку й відточені експериментальним шляхом мною разом із моїми клієнтами на тисячах практичних кейсів. У підсумку були відібрані точні лінгвістичні моделі, які запускають роботу мозку максимально ефективно в потрібному напрямку — у напрямку результату, який людина хоче отримати. Якщо ви спробуєте застосувати технологію EQ-Boost, переказавши формулювання своїми словами, вона не спрацює настільки, наскільки могла б.

Технологія EQ-Boost не пропонує досягати результатів за допомогою лише емоційного інтелекту. Застосування навіть високого рівня EQ буде недостатньо для змін у бізнесі й житті людини. Емоційний інтелект може дати нам очікуваний відчутний результат тільки у поєднанні з раціональним. Інакше кажучи, його потрібно використовувати за формулою:  $EQ + IQ = \text{результат}$  (де EQ — це емоційний інтелект, а IQ, як нам відомо, — коефіцієнт інтелекту).

Люди, в яких переважає раціо, на шляху до результату ризикують потрапити в ментальну пастку: закопатися в деталі, пояснюючи собі, чому велика мета неможлива, і не зробити навіть першого кроку. Пастка для надмірно



емоційних — інша: це нетерпіння, яке заважає послідовно і наполегливо рухатися, згідно зі своїм планом.

*Найбільш ефективною людиною стає, коли досягає балансу емоційного й раціонального — 50% на 50%.*

До слова, ця формула працює і в інших ситуаціях, наприклад, під час публічних виступів. Якщо в нас переважають емоції, ми стаємо неструктурованими й незрозумілими. Якщо ж переважає раціональне, ми також незрозумілі, до того ж сухі й непримітні для слухачів.

Якщо розглянути, наприклад, наші найуспішніші публічні виступи, ми побачимо, що баланс раціо й емоціо в них — на рівні приблизно 50% на 50%. Я завжди вчу своїх клієнтів для перевірки на продуктивність пропускати свої комунікації, виступи та листи через особливий фільтр — і називаю його «Libra ratio-emocio».

