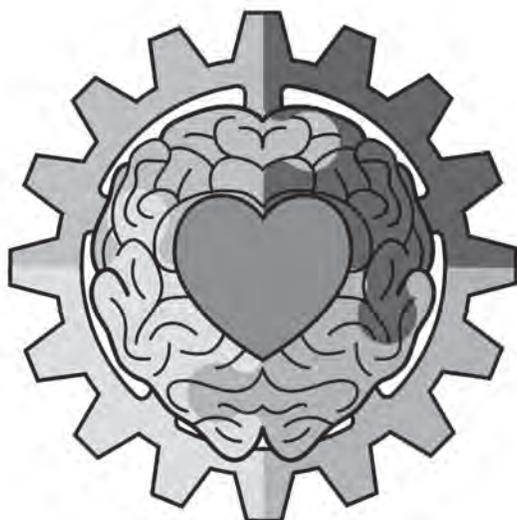


ЕЛЕНА СИДОРЕНКО

ТРЕНИНГ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА



Санкт-Петербург — Москва
2024

УДК 159.9
ББК 88.53
С34

Иллюстрация на обложке А. Меллер

С34 **Сидоренко, Е. В.** Тренинг эмоционального интеллекта / Е. В. Сидоренко. — Санкт-Петербург ; Москва : Речь, 2024. — 208 с. : ил.

ISBN 978-5-9268-4596-6

В книге представлены полные программы однодневного и двухдневного тренингов «Эмоциональный интеллект в бизнесе», апробированные автором. Все элементы программы сопровождаются теоретическим обоснованием, пошаговым описанием каждой процедуры, тренерским комментарием по поводу «подводных камней» каждого упражнения и «сухим остатком».

Многие упражнения могут проводиться в дистанционном формате, использоваться в коучинге и в индивидуальном тренинге.

Книга предназначена для психологов, бизнес-тренеров, коучей, педагогов и руководителей.

© Е. В. Сидоренко, текст, 2024

© А. М. Меллер, иллюстрации, обложка, 2024

© Издательство «Речь», 2024

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. О СУТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	8
1.1. Рабочее определение эмоционального интеллекта	8
1.2. Индивидуальная структура эмоционального интеллекта	12
1.3. Диагноз «Эмбрион» у руководителей и пренеитов	15
1.4. Что важнее в живой природе — понимание или управление?	17
1.5. Приоритетность управления	18
1.6. Что еще входит в понятие эмоционального интеллекта?	21
1.7. Эмоциональный интеллект как социальный договор	23
1.8. Эмоциональный интеллект как коммерческий проект	24
ГЛАВА 2. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭМОЦИИ	26
2.1. Различия между эмоциональностью и эмоциональным интеллектom	26
2.2. Типы эмоциональных натур.	29
2.3. Эмоции как ресурс	36
ГЛАВА 3. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	43
3.1. Как сопоставлять показатели, которые трудно измерить?	43
3.2. Данные психологических исследований	46
3.3. Значение эмоционального интеллекта для жизненных достижений и провалов	47
3.4. Главный фактор эффективности	50
Глава 4. ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИЯМИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ	53
4.1. «Эффект Ящерицы».	53
4.2. Эмоциональные режимы Funky и Soft (Фанки и Софт)	57
4.3. Роботы.	65
4.4. Принцесса Техаса	69
4.5. Окрыляющая обратная связь.	72
4.6. Техники Гейши, Крестьянина и Мудреца	81
ГЛАВА 5. ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМИ ЭМОЦИЯМИ	85
5.1. Актерская игра для заражения драйвом	85
5.2. Преобразование неинтересной задачи в интересную	90

5.3. Мгновенная борьба со страхом: Гайд-парк	93
5.4. Постепенная борьба со страхом: Снижение чувствительности	98
5.5. Математическая борьба со страхом: Метод НАОС	103
5.6. Юмор в борьбе с гневом и страхом: Животные и марионетки	111
5.7. Физиологическая борьба с унынием	118
ГЛАВА 6. ТРЕНИНГ ПОНИМАНИЯ ЭМОЦИЙ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ	121
6.1. Подражание: «Сыграй другого человека»	121
6.2. Наблюдение за выражением глаз: «Львы и другие»	124
6.3. Наблюдение за позой и движениями: «Кролик и другие»	129
6.4. Мониторинг необычных сигналов: «Таможенники и контрабандисты»	134
6.5. Понимание аудитории: Метод Джека Уэлча	138
ГЛАВА 7. ТРЕНИНГ ПОНИМАНИЯ СОБСТВЕННЫХ ЭМОЦИЙ	141
7.1. Моя песня	142
7.2. Моя эмблема	144
7.3. Мой девиз	146
7.4. Эмоциональный дом	148
7.5. Формула ресурсного состояния	153
7.6. «Эффект Змеи»	158
7.7. Метод самоанализа	165
Глава 8. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА «ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»	171
8.1. Программа однодневного тренинга «Эмоциональный интеллект в бизнесе»	172
8.2. Комментарии к программе однодневного тренинга	174
8.3. Программа двухдневного тренинга «Эмоциональный интеллект в бизнесе»	180
8.4. Комментарии к программе двухдневного тренинга	184
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	188
Приложение 1. Эмоциональный интеллект и другие виды интеллекта	190
Приложение 2. Вопросы участникам планируемого семинара-тренинга	196
Предметный указатель	198
Список литературы	199

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга является практическим пособием по ведению тренинга «Эмоциональный интеллект».

Самые практически ориентированные и быстрые читатели могут сразу обратиться к главе 8, в которой представлены программы однодневного и двухдневного тренингов и указаны параграфы, в которых описаны нужные упражнения.

Для более обстоятельного чтения лучше начать с первых трех глав, посвященных теоретическим вопросам:

- в чем суть эмоционального интеллекта;
- каковы его четыре компонента;
- как эмоциональность связана с эмоциональным интеллектом;
- каковы доказательства влияния эмоционального интеллекта на эффективность деятельности.

Первые три главы лишь условно можно назвать теоретическими, так как в них содержатся и описания некоторых упражнений. Тренинг, в моем понимании, — это психологическая среда, в которой участники могут «примерить» на себя некоторые модели и «попробовать на вкус» некоторые технологии действия. В соответствии с этим убеждением почти вся теоретическая часть тренинга дается в форме упражнений, что отражается и в тексте теоретических глав.

Главный вывод теоретической части состоит в том, что первичным и приоритетным компонентом является не *понимание* эмоций, а *управление* эмоциями, причем эмоциями других людей. Первично управление чужими эмоциями по времени его появления в жизни человека, а приоритетно — по значению этой способности не только для человека, но и для животных, и потому еще, что подавляющее большинство людей хотят развивать в первую очередь именно эту способность. Умение управлять эмоциями мы больше ценим и в других людях. Задайте кому-нибудь вопрос: «Чего тебе больше хочется — чтобы другой человек понял причины твоего плохого настроения или чтобы он превратил твое плохое настроение в хорошее?» На этот вопрос вы скорее всего получите ответ: «Предпочитаю, чтобы мое плохое настроение превратилось в хорошее!» Людям хочется, чтобы коллеги и руководители могли вызвать у них интерес, надежду, воодушевление, прилив энергии, а не только (и не столько) пытались разобраться в их состоянии.

Главы 4–7 содержат описания упражнений для развития каждой из четырех способностей. Почти все упражнения способствуют развитию не одного, а нескольких компонентов эмоционального интеллекта, зачастую и всех четырех, потому что эти компоненты, в сущности, являются системой сообщающихся сосудов. Развитие одной способности способствует развитию всех остальных.

Тем не менее главы 4–7 следуют одна за другой в том порядке, который соответствует приоритетам участников: управление эмоциями других людей, управление собственными эмоциями, понимание эмоций других, понимание собственных эмоций. Эта последовательность мне кажется целесообразной еще и потому, что в начале тренинга активная деятельность предпочтительнее созерцания. Проверено на опыте, что активное упражнение сделает начало тренинга более энергичным и вовлекающим. Начинаем с самодиагностики по эмоциональности. Каждый участник сам определяет, какова его психологическая натура: страстная, эмоциональная, сентиментальная или холодная. Затем каждая из четырех команд обсуждает ответ на вопрос: «Что нам лучше удастся: 1) понимать собственные эмоции; 2) понимать эмоции других людей; 3) управлять собственными эмоциями; 4) управлять эмоциями других?»

Таким образом, модель эмоционального интеллекта каждый участник сразу соотносит с собственным опытом. Это не монолог тренера, это дискуссия участников. Как правило, уже на этом шаге становится ясным, что страстным и эмоциональным натурам легче *понимать* других людей, так как они сами испытали в своей жизни множество эмоций. (Правда, страстные часто признаются, что они не всегда хорошо понимают самих себя.) Управлять же легче сентиментальным и холодным натурам, потому что, по их словам, «кровь не ударяет им в голову». Таким образом, с самого начала участники тренинга создают информацию, а не просто воспринимают ее.

Если нет возможности сделать упражнение активно-двигательным, то, по крайней мере, предпочтительнее, чтобы участники выполняли упражнение стоя и могли перемещаться по залу, объединяться в команды, переходить из одной команды в другую и т. п.

В программе после каждого двигательного упражнения следует упражнение для понимания, осознания, самоуглубления. Затем — следующее энергичное упражнение с физическим движением и т. д.

В тексте книги перед каждым упражнением дается маленькая таблица с информацией о том, на развитие каких компонентов направлено упражнение, насколько оно применимо в дистанционном формате и в коучинге. Все указания и тренерские комментарии основаны на моем опыте, но, конечно, каждый тренер будет ориентироваться прежде всего на собственные представления.

Каждое упражнение предваряется небольшим теоретическим обоснованием со ссылками на источники теорий, концепций и методик. Здесь будет много цитат, определений и примеров, которые нужны, на мой взгляд, прежде всего самому тренеру. Как показывает опыт, знать нужно как минимум в четыре раза больше, чем ты успеешь сказать, иначе и в твоих выступлениях, и в ответах на вопросы участников не будет чувствоваться глубины.

Хотя эмоциональность и эмоциональный интеллект — разные явления, тренинг должен быть насыщен эмоциями. Иначе на чем же тренироваться? Работать нужно с эмоциями, а для этого их нужно в участниках пробудить. Значит, необходимо действие, которое пробуждает интерес, радость и смех. Тренинг эмоционального интеллекта — это радостный тренинг, пробуждающий в человеке лучшие чувства. Проведение тренинга эмоционального интеллекта — это благородный труд!

С глубокой признательностью я вспоминаю заведующего кафедрой социальной психологии Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ) профессора Анатолия Леонидовича Свенцицкого, который всегда поддерживал смелый научный поиск и первым благословил исследования эмоционального интеллекта в 2002 г.

Благодарю директора тренинговых программ Школы менеджеров «Синергия» Елену Ласточкину за смелость, открытость творчеству и вдохновение. С ее легкой руки я начала вести тренинг «Эмоциональный интеллект» в 2003 г.

Благодарю моего друга директора компании «Зест Лидерс» Павла Кирюханцева за возможность вести тренинг в структуре программ развития лидерства, которые он организует для ведущих индустриальных компаний России. Я очень ценю эту возможность и благодарю Павла за доверие, очень ценный для меня обмен идеями и за его глубокие лекции, которые многое для меня открыли и в бизнесе, и в осмыслении жизни.

Благодарю директора Нижегородской Школы продаж Александра Талатушина за наше многолетнее сотрудничество, за его целеустремленность, креативность и способность оставаться флагманом открытых тренинговых программ в любые времена!

Сердечная благодарность моему продюсеру Анне Измайловой. Ее блестящий ум, юмор, талант, энергия и дружеская поддержка помогают мне оттачивать программу и с воодушевлением ее проводить!

Желаю успеха всем коллегам!

*Елена Сидоренко
Санкт-Петербург
Октябрь 2024 г.*

Глава 1

О СУТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

1.1. Рабочее определение эмоционального интеллекта

В этой книге мы будем использовать самое простое и прозрачное определение эмоционального интеллекта.

«Эмоциональный интеллект — это способность понимать собственные и чужие эмоции и управлять ими».

Люсин Д.В., 2004, с. 33

В этом определении объединены четыре компонента эмоционального интеллекта, на которые указывал Манфред Кетс де Врис:

1. «Понять свои собственные чувства.
2. Научиться управлять ими.
3. Научиться распознавать эмоции других и управлять ими» (Kets de Vries M.F.R., 2001, p. 25; Кетс де Врис М., 2005, с. 46)¹.

Эмоциональный интеллект будем коротко обозначать как EQ (emotional quotient), в отличие от рационального, или когнитивного, интеллекта — IQ (intellectual quotient).

Рассмотрим определения компонентов эмоционального интеллекта (табл. 1.1).

Для того чтобы представить себе эмоциональный интеллект как нечто целостное, объединим эти компоненты в систему из четырех векторов, выходящих из точки нуля (рис. 1.1).

Каждый из векторов представляет собой 10-балльную шкалу. Вектор «Понимание собственных эмоций» направлен вглубь, так как эта способность требует самоуглубления. Вектор «Понимание эмоций других людей» поднимается вверх, так как для понимания эмоций и чувств других людей нужно подняться над собственными эгоистическими интересами. Вектор «Управле-

¹ В переводе книги Манфреда Кэтс де Вриса словосочетание emotional intelligence переведено как «эмоциональный потенциал», с чем трудно согласиться, так как речь идет не о возможностях эмоций, а о возможностях эмоционального интеллекта.

Таблица 1.1

Определения компонентов эмоционального интеллекта
(по Fisher A., 1998, pp. 293–298; Шекшня С., 2003)

№ п/п	Название компонента	Описание компонента
1	Понимание собственных эмоций (самосознание)	Способность различать и интерпретировать собственные настроения, эмоции, порывы, а также их влияние на других людей
2	Управление своими эмоциями (саморегуляция)	Способность регулировать свои эмоциональные реакции и состояния, управлять своим настроением
3	Понимание эмоций других (социальная чуткость, эмпатия)	Способность понимать эмоциональное состояние других людей
4	Управление эмоциями других и отношениями (социальная умелость)	Способность воздействовать на эмоциональное состояние других людей и поддерживать отношения с ними вне зависимости от их изначальной предрасположенности к этому



Рис. 1.1. Рабочая модель эмоционального интеллекта

ние собственными эмоциями» направлен влево, «в сторону сердца», а вектор «Управление эмоциями других» — вправо, в сторону правой руки.

В этой модели вертикаль — это воспринимающая сторона эмоционального интеллекта, а горизонталь — управляющая его сторона. Большинству людей кажется, что они лучше понимают свои и чужие эмоции, чем управляют ими. А именно 61,94% выборов приходится на долю воспринимающей стороны эмоционального интеллекта (понимание своих + чужих эмоций) и лишь 38,06% — на долю управляющей стороны EQ (управление своими + чужими эмоциями)¹.

¹ Распределение выборов между воспринимающей и управляющей сторонами EQ отличается от равномерного по χ^2 Пирсона: $\chi^2 = 137,267$; $\nu = 1$ ($p \leq 0,01$). Выборка состояла из 1675 человек, из них мужчин — 821, женщин — 754.

Усредненный «парус» эмоционального интеллекта вытянут по вертикали (рис. 1.2).

Такой «вертикальный парус» наблюдается часто, но отнюдь не у всех людей. В любой группе тренинга встречается множество вариантов, которые мы рассмотрим в параграфе 1.2.

Векторы на модели EQ можно объединить попарно и другим образом (рис. 1.3). Векторы «Понимание собственных эмоций» и «Управление собственными эмоциями» отражают *внутриличностный интеллект*, а векторы «Понимание эмоций других» и «Управление эмоциями других» — *межличностный интеллект*, если пользоваться терминологией Гарднера (Гарднер Г., 2007). Описания этих видов интеллекта даны в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Описания внутриличностного и межличностного интеллекта
по Г. Гарднеру (Гарднер Г., 2007а, с. 451–452)

№ п/п	Вид интеллекта	Описание
1	Внутриличностный интеллект	«Основной способностью является доступ к осознанию человеком своих чувств, умение сразу понимать различия между этими ощущениями, давать им названия, выражать их в символической форме и пользоваться ими как средством управления собственным поведением» (Гарднер Г., 2007а, с. 451–452). Чем хуже человек понимает собственные чувства, тем выше вероятность, что он окажется их жертвой
2	Межличностный интеллект	«Основной способностью выступает умение замечать и понимать различия между окружающими, особенно видеть разницу между их настроениями, темпераментом, мотивами и намерениями» (Гарднер Г., 2007а, с. 452). Чем хуже человек понимает чувства, реакцию и поведение окружающих, тем скорее он будет делать ошибки во взаимодействии с ними и поэтому не сможет занять достойное место в обществе

Как правило, внутриличностный эмоциональный интеллект люди считают у себя более развитым, чем межличностный, что и отражено на рис. 1.3¹.

И. М. Юсупов и Г. В. Юсупова предложили объединять компоненты попарно и в другом сочетании (рис. 1.4).

Авторы не дают описания этим двум подсистемам, однако можно предположить, что «Эмоционально-регулирующий блок» отвечает за то, чтобы не рассмеяться в лицо страдающему от горя человеку или придать своему голосу уверенную интонацию, чтобы внушить надежду отчаявшемуся. «Самоотражение в межличностном взаимодействии» может проявляться в умении управлять эмоциями других ради пользы дела, а не для того, чтобы выплеснуть

¹ Различия достоверны: $\chi^2 = 167,005$; $\nu = 1$ ($p \leq 0,01$).



Рис. 1.2. Часто встречающаяся структура эмоционального интеллекта ($n = 1675$, из них 821 мужчина и 754 женщины)

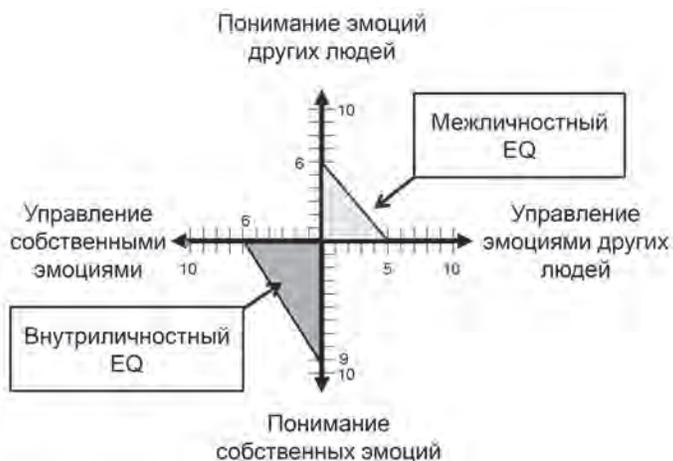


Рис. 1.3. Области внутриличностного и межличностного интеллекта

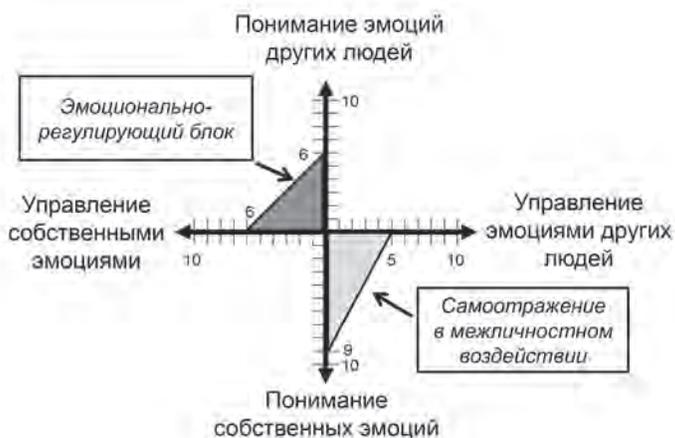


Рис. 1.4. Эмоционально-регулирующий блок и самоотражение в межличностном взаимодействии (см.: Юсупов И. М., Юсупова Г. В., 2014, с. 85)

свои эмоции — неудовлетворенность, недовольство, злость и т. п. — и самоутвердиться или успокоиться благодаря этому.

Вообще же И. М. Юсупов и Г. В. Юсупова считают, что эмоциональный интеллект — это исследовательский конструкт. «Обозначим его как эмоциональную компетентность, которая интегрирует эмоции, интеллект и волю; ее развитие предопределяет успешную адаптацию субъекта к социальному окружению и жизненным ситуациям» (Юсупов И. М., Юсупова Г. В., 2014, с. 85).

С этой позицией я вполне согласна. Действительно, вся управляющая часть эмоционального интеллекта (управление собственными эмоциями и эмоциями других людей) раньше была предметом исследования в психологии воли и социального влияния. В эмоциональном интеллекте есть место и для эмоций, и для интеллекта, и для воли, и мы еще поговорим об этом подробнее в параграфе 1.6.

Но! Но: людям нравится название «эмоциональный интеллект».

Приступим к более детальной диагностике эмоционального интеллекта.

1.2. Индивидуальная структура эмоционального интеллекта

В тренинге участники не заполняют тестов, а оценивают себя самостоятельно. Знание своих сильных и слабых сторон — это тоже показатель эмоционального интеллекта.

Можно облегчить себе задачу: представить, что тебя оценивает человек, который очень критично к тебе относится. Как бы он тебя оценил? Если трудно смириться с его низкой оценкой, можно добавить себе 1–2 балла, уж так и быть, для собственного спокойствия. Как бы человек себя ни оценивал — весьма самокритично или, наоборот, с большим самомнением, — в любом случае некоторые из компонентов EQ оцениваются человеком выше, чем другие. Обычно я предлагаю выявить два компонента EQ, по которым участник дал себе самые высокие оценки, а затем по ним определить свой «диагноз».

Названия в моей системе диагностики шуточные, однако нужный смысл они передают (рис. 1.5).

Обоснование шуточных названий типов EQ представлено в табл. 1.3.

Каждый участник тренинга получает два шуточных «диагноза» по двум ведущим у него компонентам EQ. Тот факт, что диагнозов два, а не один, смягчает всю эту процедуру, позволяет нейтрализовать «пригвождающую» силу одного диагноза и увидеть эти две ведущие свои способности как источник силы.

Как правило, те, у кого преобладает компонент «Понимание себя», с улыбкой признают, что они «Самоеды», и таких людей обычно большинство (рис. 1.6).

Хорошо ли быть «Самоедом»? В исследовании А. А. Сухаревой установлено, что понимание собственных эмоций связано с чувством вины, убеждением

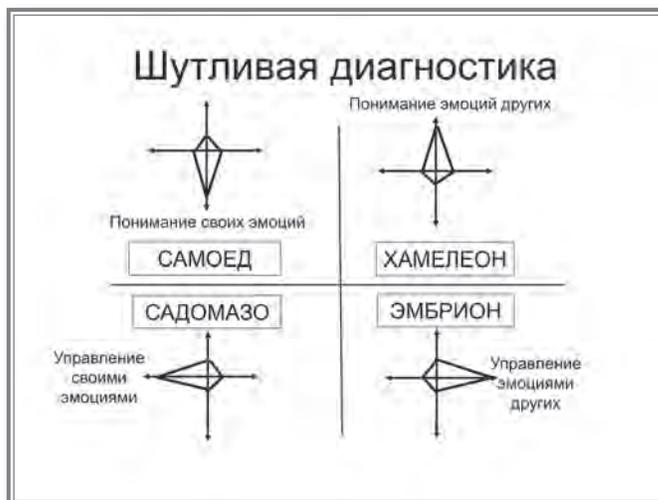


Рис. 1.5. Эскиз слайда для определения «диагноза» по двум преобладающим компонентам эмоционального интеллекта

Таблица 1.3

Типы эмоционального интеллекта и частота их встречаемости
($n = 1675$, из них 810 мужчин и 732 женщины)

№ п/п	Ведущий вектор	Тип эмоционального интеллекта	Обоснование названия типа	Частота встречаемости, %
1	Понимание собственных эмоций	«Самоед»	Тот, кто постоянно наблюдает и анализирует себя, всегда найдет, в чем себя упрекнуть	57,79
2	Понимание эмоций других людей	«Хамелеон»	Эмпатия — форма уподобления другому человеку, его «эмоциональной окраске» ¹	31,58
3	Управление собственными эмоциями	«Садомазо»	Тот, кто занят самоконтролем, постоянно держит себя «в узде» — совершает над собой определенное насилие и испытывает удовольствие от того, что «сдержался»	34,33
4	Управление эмоциями других людей	«Эмбрион»	Зародыш управляет эмоциональным состоянием матери, а через нее — эмоциональным состоянием будущего отца, бабушек и дедушек и всей семейной эмоциональной средой	20,60

¹ Возможно понимание другого и путем отстраненного, холодного наблюдения и анализа, как у легендарного Шерлока Холмса, однако такой подход встречается редко. Гораздо чаще мы понимаем эмоции другого благодаря эмпатии в одной из трех ее форм: сочувствия, сопереживания и участия. Одна из концепций развития эмпатии — укоренение в раннем возрасте бессознательной привычки мгновенно перенимать «эмоциональную окраску» значимого другого человека, для того чтобы «слиться с фоном», уподобиться ему и избежать возможной агрессии.

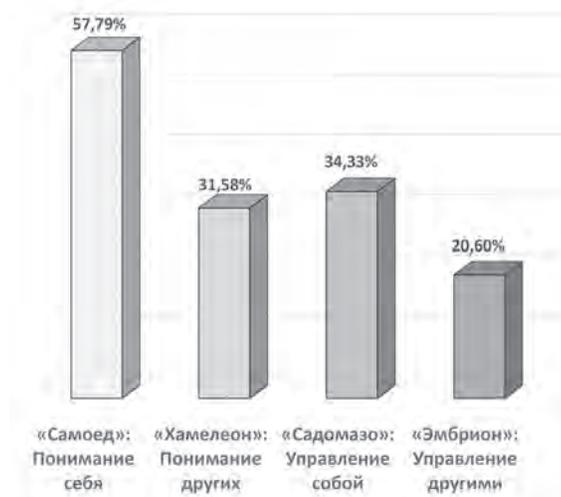


Рис. 1.6. Частота встречаемости ответов на вопрос: «Какие два компонента эмоционального интеллекта у Вас развиты лучше всего?» (в % к общему количеству респондентов; $n = 1675$, из них 821 мужчина и 754 женщины)

человека в том, что он совершает зло, и переживанием угрызений совести (Сухарева А. А., 2015, с. 55). В исследовании К. А. Коваленко понимание собственных эмоций оказалось связанным со страхом (Коваленко К. А., 2014, с. 76). Вот вам и самоед...

Диагноз «Хамелеон» (преобладание «Понимания других») многих заставляет задуматься, но и здесь обычно никто не спорит. Участники тренинга соглашались с тем, что понимание других людей требует определенного уподобления им для воспроизведения их эмоционального состояния. «Функциональными механизмами эмпатийного понимания выступают эмоционально-когнитивная децентрация субъекта и его идентификация с эмпатируемым объектом» (Юсупов И. М., 1995, с. 196).

Диагноз «Садомазо» (преобладание «Управления собой»), естественно, вызывает смех, но и узнавание тоже. Знаменательно, что «Управление собой» положительно связано со шкалой «Директивность» по тесту руки Э. Вагнера¹ (Сухарева А. А., 2015, с. 64). Директивность отражает намерение подчинить другого человека своему влиянию, доминировать над ним, в данном случае — доминировать над самим собой. Поскольку тест руки является проективным тестом, ему доверяют больше, чем методам самооценки.

Диагноз «Эмбрион» встречается реже всех других², но и это название люди принимают, иногда даже с гордостью. Дело в том, что обычно в этот момент заходит речь о приоритетности управления. К этому и перейдем.

¹ Hand test разработан Э. Вагнером, методика оценки — Б. Брайклином и З. Пиотровским в 1962 г., в России тест адаптирован Т. Н. Курбатовой (Курбатова Т. Н., Муляр О., 2001).

² Различия статистически достоверны: $\chi^2 = 263,471$; $\nu = 3$; $p \leq 0,01$.

1.3. Диагноз «Эмбрион» у руководителей и пренейтов¹

В своей практике коучинга я отмечала странную закономерность: многие весьма эффективные руководители (зачастую первые лица компаний) рисовали себе «парус» эмоционального интеллекта, который был очень близок к типу «Эмбрион» (рис. 1.7).

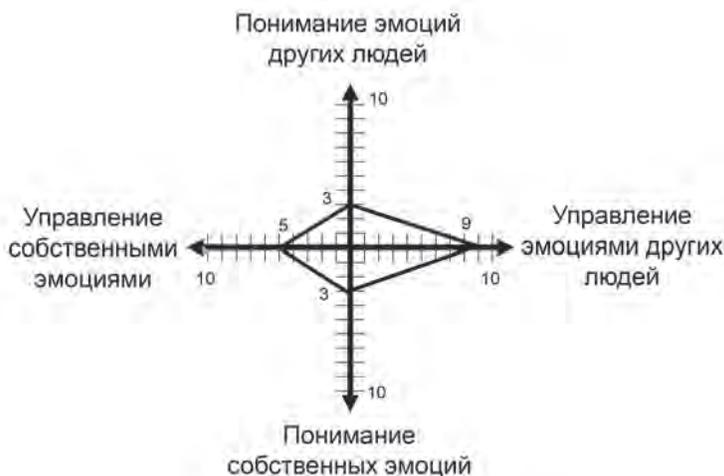


Рис. 1.7. Структура эмоционального интеллекта «Эмбрион», встречающаяся у эффективных руководителей

Первый из упомянутых мною руководителей с парусом «Эмбрион» объяснял это так.

КЕЙС «УПРАВЛЯЮ Я ОТЛИЧНО!»

«Я стараюсь не очень вдаваться в самоанализ, чтобы не тратить время и силы на самокритику, не превращаться в сороконожку, которая пытается понять, как она действует, и из-за этого теряет способность действия. Я стараюсь не вникать в чужие проблемы, проходить мимо, не замечая чужих эмоций. Иначе приходится сочувствовать, помогать, попустительствовать, отвлекаться от дел. Иногда поддержка другого человека требует таких психологических и даже материальных ресурсов, что лучше не вникать в чужие эмоции... Да, я признаю, что бываю импульсивным, не всегда вполне управляю собой. Вот поэтому у меня невысокие оценки по шкалам „Понимание себя“, „Понимание других“ и „Управление собой“. Но уж что касается моей способности управлять эмоциями других людей, то здесь у меня все отлично! Я вхожу, и мгновенно эмоциональный настрой у людей меняется. Чаще в хорошую сторону, но бывает — и в сторону напряжения. Это тоже бывает необходимо...»

Поначалу мне казалось, что переоценка способности управлять чужими эмоциями у руководителей свидетельствует об их сомнении и недостаточ-

¹ Пренейт — еще не родившийся ребенок.

ной психологической подготовке. В соответствии с расхожими представлениями я предполагала, что сначала нужно понять себя, потом научиться понимать других и управлять собой, а затем, как вершина всего, приходит умение управлять другими. Однако структура EQ «Эмбрион» встречалась столь часто, причем у столь эффективных руководителей, что пренебрегать этими фактами стало невозможно. Я стала заново изучать литературу об эмоциях, читать кейсы об эффективных руководителях ведущих компаний, анализировать собственный опыт, в том числе и опыт руководства другими людьми, думать... И постепенно я пришла к выводу, что первично не понимание, а управление, причем управление именно другими людьми, а не самим собой.

Управление первично хотя бы потому, что каждый из нас управлял не только эмоциями, но и действиями и всем строем жизни других людей, когда был... эмбрионом. Как только в семье появляется ЭМБРИОН¹, он меняет жизнь будущей матери, будущего отца, а нередко также бабушек, дедушек и других родственников. Меняется не только образ жизни, но и отношения внутри семьи, в том числе и статусные. Самой высокостатусной фигурой становится будущая мать с ее самочувствием, сменяющимися настроениями, новыми потребностями и даже капризами. И все это благодаря Его Величеству ЭМБРИОНУ! Пренейт (еще не родившийся ребенок) становится центром семейной Вселенной. Еще не подозревая об этом, пренейт управляет маленьким миром людей вокруг него.

По мнению Радислава Гандапаса, в жизни каждого человека есть период, когда он обладает недостижимо высоким статусом, — это период младенчества. Вся семья благоденствует младенца и служит ему. На мой взгляд, период высокого статуса начинается уже на стадии эмбриона. Мне могут возразить, что беременной женщиной управляют гормоны, а не пренейт. Но, во-первых, гормональные сдвиги обусловлены именно пренейтом, который, правда, ничего об этом знать не знает, а во-вторых, даже просто известие о появлении ЭМБРИОНА влияет на эмоциональное состояние будущей матери, отца, бабушек и дедушек и т. п. Чтобы управлять, ЭМБРИОНУ нужно просто быть признанным как свершающееся чудо (чаще всего) или как неизбежность (к счастью, реже).

Вот почему тип эмоционального интеллекта, в котором ведущим является компонент «Управление эмоциями других», называется «Эмбрионом»: ты управлял другими людьми, когда еще даже не подозревал об этом. Ничего не умея, ты уже управлял!

1.4. Что важнее в живой природе — понимание или управление?

Если мы теперь обратимся к животному миру, то увидим, что и животным важнее всего управлять эмоциями других.

¹ С 8-й недели новый организм называется уже плодом, однако слово «плод» имеет множество значений, поэтому решено было остановиться на термине «эмбрион».

После заката солнца лев оглашает окрестности своим мощным рыком, заставляющим цепенеть все живое. Зачем? Рев льва — это грозное предупреждение о том, что территория занята. Рев взрослых особей различим на расстоянии до 8 км. По некоторым свидетельствам, рычание льва гипнотизирует жертву и парализует сознание, даже человек от ужаса перестает себя контролировать. Таким образом, рык льва — это не только информационное сообщение, это акт влияния, способ создать определенную эмоциональную среду.

Если обратить внимание на поведение других животных, включая рыб, мы увидим, что и они стремятся вызвать определенные эмоциональные состояния у других животных: страх, отвращение, надежду и т. д. Например, крикливые зуйки гнездятся на земле, что делает их птенцов крайне уязвимыми. Если один из родителей замечает, что к гнезду приближается хищник, он мастерски притворяется раненым, отползая в сторону и выманивая на себя опасность. Как только птенцы спасаются, взрослая птица тут же забывает про «перебитое крыло» и улетает прочь. Скунсовые отвращают от себя благодаря пахучим анальным железам, которые выделяют едкое вещество со стойким неприятным запахом.

У беседковых птиц, или шалашников, самцы не принимают никакого участия в заботе о потомстве. Вся деятельность самца в период размножения сводится к оборудованию, охране и рекламированию своеобразных площадок для привлечения самок. Каждый самец на своей площадке возводит «хижину», «беседку» или «галерею» из тонких веточек, крупных листьев и мха, а затем украшает их раковинами моллюсков, крыльями бабочек и цикад, желудями, ягодами, шишками, перьями и т. п. Самки, привлеченные криками самцов, посещают несколько площадок, а потом отдают свою благосклонность тем самцам, которые строят самые аккуратные и сложные коридоры и искуснее других украшают их разными яркими предметами. Ученые заметили, что особенно привлекали самок голубые и синие перья попугаев (Иваницкий В. В., 2009, с. 411–412). Экспериментаторы искусственно нарушали порядок на площадках, убирали с площадок часть украшений — и что же? У «ограбленных» самцов было зафиксировано с помощью фотокамер гораздо меньшее количество брачных контактов с самками, чем у счастливых, в «шалашах» которых сохранили порядок и красоту убранства. «Шалаша» никогда не используются для последующего гнездования, они нужны лишь для привлечения самок. Можно предположить, что птиц привлекают энергичность, систематичность и изобретательность избранника, которая проявляется в красоте «свадебного зала». Но при чем же здесь голубые и синие перья? Может быть, они просто нравятся? А возможно, ученые просто еще не раскрыли этой тайны.

Каждый из нас знает, как павлины и некоторые другие птицы привлекают самок своими прекрасными хвостами и специально распушают перед ними свои хвосты (рис. 1.8).

Научно доказано, что чем раньше индюки на ферме демонстрируют реакцию «распушения», тем они более плодовиты: производят больше спермы, с большим содержанием сперматозоидов, с более высокой вероятностью



Рис. 1.8. Павлин с распушенным хвостом

оплодотворения яиц и вылупливания птенцов. Более того, их сыновья также оказываются более «раннеспелыми», а значит, более плодовитыми, а дочери приносят больше яиц, чем приносили их матери и чем приносят другие индюшки (Хасанова С. А., 1995, с. 13–16). Значит, дело именно в отцах, которые раньше других стали распушать свой хвост! Они улучшают продуктивные качества потомства.

Явления мимикрии также свидетельствуют о том, что многим животным очень важно вызывать у других живых существ эмоции страха, покоя или надежды поживиться чем-

то вкусным. Для чего муха-журчалка похожа на осу, а кукушка — на ястреба? Осиная окраска отгоняет хищников, а сходство с ястребом пугает птиц, они покидают свое гнездо с птенцами, кукушка же располагается в их гнезде и откладывает туда свое яйцо. Рыбы из семейства клоуновых охотятся, маня жертву отростком на голове, напоминающим червяка. Привлеченные движениями приманки, мелкие рыбы подплывают ближе и попадают прямоком в засаду хищника.

Даже у растений мы наблюдаем способы привлечения, обмана и отпугивания живых существ. Плооядное растение росянка привлекает насекомых искрящимися на солнце капельками росы и чудесным ароматом. Но оказывается, что это вовсе не роса, а липкая слизь. Опустившись на листок росянки, комары, мошки, муравьи, клещи намертво прилипают к нему, постепенно края листа закрываются, охватывая насекомое целиком. Шансов спастись у насекомого нет (Колосов И. А., 2016, с. 76–78).

Итак, многие животные и даже некоторые растения умеют вызывать эмоции у других существ для достижения целей собственного выживания, пропитания и размножения. Можно предположить, что в эволюции закрепились те признаки и формы поведения, которые помогают привлечь, заманить, обнадеежить, обмануть, отпугнуть, парализовать страхом и т. п.

1.5. Приоритетность управления

В книге Дэниела Гоулмана приводится забавный пример.

Встретились две бактерии (рис. 1.9). Каждая из бактерий должна ответить себе на два вопроса:

1. Это можно съесть?
2. Это съест меня? (Гоулман Д., 2014, с. 448).

Может быть, для выживания, пропитания и размножения важнее управлять, а не понимать? Не следует ли переформулировать эти вопросы так:

1. Что мне сделать, чтобы это съесть?

2. Что мне сделать, чтобы это не съело меня?

В процессе эволюции важны и чувствительность к сигналам, и умение нужные сигналы производить. Чувствительность позволяет *избегать* опасности и *чуять* благоприятные возможности. Умение производить сигналы позволяет *создавать* и опасность, и благоприятные возможности.

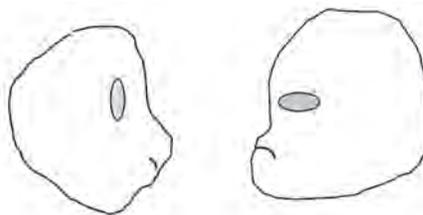


Рис. 1.9. Встреча двух «бактерий»

Именно эта способность *создавать* эмоциональную среду интересует людей прежде всего. Большинство участников тренинга хотели бы развить свои возможности именно в управлении эмоциями, и прежде всего в управлении эмоциями других людей (рис. 1.10).

Некоторые руководители идут еще дальше. Они считают, что полезнее было бы снизить свои значения по шкале «Понимание себя», чтобы освободиться от «самообвинений», «жесткого самоконтроля», «скованности в выборе методов воздействия» и т. п. Заодно неплохо было бы, с их точки зрения, уменьшить и способность «Понимания других», чтобы «не отвлекаться от цели», «не проявлять мягкотелость», «не идти на поводу» у членов своей команды и т. п. В общем, парус «Эмбрион» — это идеал для многих руководителей.



Рис. 1.10. Частота встречаемости ответов на вопрос: «Какие два компонента эмоционального интеллекта Вы хотели бы развить в первую очередь?» (в % к общему количеству респондентов; $n = 1934$, из них 957 мужчин и 977 женщин)

Наконец, последнее соображение. Каждому человеку хочется быть понятым ровно настолько, насколько он хочет быть понятым, и ни на йоту более.

Анатолий Леонидович Свенцицкий любил говорить:

— В фильме «Доживем до понедельника» девятиклассник в сочинении написал: «Счастье — это когда тебя понимают». А я бы продолжил эту фразу: «А несчастье — это когда тебя поняли!»¹

Очень часто люди сожалеют о том, что в трудную минуту они рассказали другому человеку о крахе личных отношений, о разочаровании в самом себе, о своих ошибках, о некрасивых поступках, о чувстве вины за них. Если через некоторое время человек, которому ты доверился, вдруг напоминает тебе о твоих переживаниях и описанных тобою фактах, то это вызывает неприятные, а иногда и тяжелые переживания. Многие события хочется не вспоминать, а вытеснить из памяти, забыть... И вдруг оказывается, что ты должен отгораживаться еще и от чужой памяти.

В тренинге я задаю участникам вопрос: «Что вы предпочитаете: чтобы ваше плохое настроение, неприятные переживания досконально поняли или чтобы ваше плохое настроение улучшили?» Большинство участников обычно голосует за то, чтобы им улучшили настроение, перевели в более благоприятное состояние. Хотя, конечно, есть люди, которые хотели бы выговориться и именно таким путем освободиться от неблагоприятных переживаний. Точной статистики у меня нет, но обычно примерно 80% участников предпочитают, чтобы их переводили в более благоприятное состояние, а не углублялись в понимание их текущего состояния. Нужно учесть, конечно, что речь идет об участниках тренинга «Эмоциональный интеллект в бизнесе». Если бы речь шла о семейных отношениях, статистика могла бы получиться другой.

Итак, есть некоторые доводы в пользу приоритетности управления:

- 1) 20,60% руководителей считают, что управление эмоциями других людей — основа их эмоционального интеллекта (см. рис. 1.6);
- 2) 70,63% руководителей считают управление эмоциями других людей приоритетным направлением своего развития (рис. 1.10);
- 3) все люди были когда-то эмбрионами и влияли на эмоции других людей прежде, чем стали понимать что-либо в эмоциях;
- 4) животные и даже растения заняты не столько пониманием, сколько управлением эмоционального состояния своих потенциальных жертв, врагов, брачных партнеров и конкурентов;

¹ Анатолий Леонидович Свенцицкий (1936–2024) — доктор психологических наук, почетный профессор СПбГУ, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, заведующий кафедрой социальной психологии СПбГУ в 1989–2016 гг.

5) в деловой обстановке людям важнее, чтобы им повышали настроение, а не углублялись в понимание их текущего состояния.

Общий вывод таков: способность понимания очень важна, однако способность управления эмоциями еще важнее.

1.6. Что еще входит в понятие эмоционального интеллекта?

До сих пор продолжается дискуссия о том, является ли эмоциональный интеллект собственно интеллектом, системой социально-психологических навыков, личностной чертой или врожденным даром неизвестной природы¹.

Для описания компонентов эмоционального интеллекта часто используются термины *ability* и *capability*. *Ability* обозначает скорее природную способность, а *capability* — функциональную возможность, мощь, личный ресурс, который может быть обусловлен и природными способностями, и сформированными умениями. У некоторых людей есть природные способности (*abilities*) к пониманию эмоций и управлению ими, а другие люди обретают эти возможности (здесь уже уместен термин *capability*) благодаря воспитанию и самовоспитанию, за счет упорных тренировок, настойчивости и воли. Чем больше способностей, тем меньше упорного труда, чем меньше способностей, тем больше труда. Постепенно формируется то, что называется компетенцией.

«Компетенция — это кластер („пучок“, „куст“) связанных друг с другом знаний, умений и отношений, который отражает важнейший аспект какой-либо работы (рабочей роли или зоны ответственности). Кластер влияет на качество выполнения работы, его можно измерить с помощью общепринятых стандартов и улучшить путем обучения и развития».

Parry S., 1996, p. 50

Как и другие компетенции, эмоциональный интеллект оценивается не по тому, сколько труда в него вложено, а по его актуальному уровню.

«Он постоянно кипит и краснеет как рак, но ведет себя очень вежливо...»

Российский преподаватель о шведском преподавателе

¹ Подробнее об этом можно прочитать в следующих источниках: Mayer J.D., Salovey P., 1997; Goleman D., 1995; Kets de Vries F.R., 2001; Bar On R., 2006; Гарскова Г. Г., 1999; Сидоренко Е. В., 2002, 2007, 2015; Люсин Д. В., 2004, 2009; Андреева И. И., 2020 и др. Особенно информационно емкой мне кажется статья Д. В. Люсина «Современные представления об эмоциональном интеллекте» (Люсин Д. В., 2004).

Тот, кто кипит и краснеет как рак, возможно, от природы не одарен способностью к саморегуляции. Если в результате воспитания или самовоспитания человек развил умение контролировать проявления своего гнева, то уже неважно, каким уровнем способности к саморегуляции он обладал в раннем детстве. Важно, насколько хорошо он управляет собой сейчас. То, *что* и *как* он говорит, важнее градуса покраснения его лица и дрожания рук. Эмоциональный интеллект проявляется в том, чтобы сказать и сделать то, что будет оптимальным в данный момент, а не в том, чтобы при этом выглядеть невозмутимым. Возможно, не все специалисты в области эмоционального интеллекта согласятся со мной в этом пункте. Однако я убеждена: эмоциональный интеллект проявляется в том, чтобы говорить и делать то, что оптимально сказать и сделать в данный момент.

К этому тезису мы еще вернемся. Приведем некоторые определения эмоционального интеллекта, которые расширяют наше представление о нем (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Представления об эмоциональном интеллекте

Описание эмоционального интеллекта	Авторы
Способность испытывать и выражать эмоции, использовать эмоции для улучшения мыслительных процессов, понимать причины эмоций и регулировать эмоции в себе и других	Mayer J. D., Salovey P., 1997, p. 6
Вид интеллекта, направленный на переработку эмоциональной информации	Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G., 2008, p. 511
Профиль взаимосвязанных социальных и эмоциональных компетенций, навыков, которые определяют, насколько эффективно мы понимаем и выражаем себя, понимаем других и взаимодействуем с ними и справляемся с требованиями повседневной жизни	Bar On R., 2006, p. 16

Эти определения касаются нескольких важных аспектов эмоционального интеллекта, которые мы не оставим без внимания в этой книге.

1. Способность *испытывать эмоции*

Эта способность относится скорее к эмоциональности как свойству темперамента (или к эмоциональным особенностям личности, по выражению С. Л. Рубинштейна). Подробнее мы рассмотрим эту способность в параграфе 2.2, посвященном типам эмоциональных натур.

2. Способность *использовать эмоции* для улучшения мыслительных процессов

О возможностях использования эмоций для повышения результативности деятельности, в том числе и мыслительной, речь пойдет в параграфе 2.3.

3. Направленность эмоционального интеллекта на *переработку эмоциональной информации*

Этот аспект мы рассмотрим при описании упражнений для понимания эмоций других людей (в главе 6) и для понимания собственных эмоций (в главе 7).

4. Эмоциональный интеллект позволяет *справляться с требованиями повседневной жизни*

О значении эмоционального интеллекта для решения жизненных задач речь пойдет в главе 5 при описании упражнений, направленных на преодоление страха и гнева, повышение уверенности в себе и поддержание ресурсного состояния.

1.7. Эмоциональный интеллект как социальный договор

Предлагаю читателю вспомнить среди своих знакомых человека, который обладал бы высоким эмоциональным интеллектом. Что его характеризует? Возможно, доброжелательность, внимание к людям, тактичность — искусство понимать, не задевая своим пониманием, умение не касаться в разговоре неприятных для собеседника тем, «не замечать» оплошностей, молчать, терпеть, не мстить, не злорадствовать и еще множество всяких «не». В сущности, речь идет просто о хорошо воспитанном человеке, который соблюдает правила вежливости, а потому сдерживает свои непосредственные эмоциональные порывы.

В Смольном институте благородных девиц были специальные занятия, посвященные тому, как наносить визиты, как выражать удивление, восхищение и сочувствие, как выражать соболезнования и как их принимать, как приглашать и как благодарить, как реагировать на высказывания, которых девице слушать не пристало (делать вид, что не слышишь), на допущенную неловкость другого человека (делать вид, что не замечаешь) и т. п.

«Нет такой неловкости, которую нельзя было бы загладить ледяным хладнокровием».

Ф. Честерфилд. Письма к сыну

Проработав много лет со скандинавами, я заметила, что одна из главных их ценностей — качество жизни. Если два человека беседуют и к ним подходит третий, то задача подошедшего — ни в коем случае не понизить качество жизни беседующих. В то же время задача первых двух беседующих — ни в коем случае не понизить качество жизни третьего. Это задача-минимум. Задача-максимум — не только не понизить и даже не только поддержать на прежнем уровне их качество жизни, но и повысить его. И это задача каждого из троих!

Однако и это еще не все. Когда после разговора или просто приветствия третий собеседник покидает первых двух, перед ним стоит задача сделать так, чтобы из-за его ухода у первых двух людей качество жизни не понизилось, а в идеале — повысилось бы. Аналогичная задача стоит и перед теми, кто остался. Итак, ты пришел — стало лучше. Ты ушел — стало лучше. Ну или, по крайней мере, не хуже.

Для выполнения задачи поддержания высокого качества жизни необходимо тщательно взвешивать свои слова, использовать верные интонации, точные жесты, выполнять важную психологическую работу взглядом и улыбкой. И вот всему этому маленьких скандинавов учат, по-видимому, с детства, ибо у взрослых это уже в крови. Они чувствуют свою ответственность за выполнение негласного социального договора поддерживать качество жизни друг друга.

Конечно, бывало, что я вступала в спор с кем-то из шведов или норвежцев (и никогда — с датчанами!), однако всякий раз для меня было очевидно, что после острой дискуссии они страдают от осознания того, что нарушили свой социальный договор, и стараются как можно скорее разрядить обстановку. Обычно они делали это путем открытого обсуждения разногласий и поиска согласия. И — о чудо! Всегда после этого обсуждения повышалось настроение, жизнь казалась легкой, воздушной! В общем, повышалось качество жизни.

Если бы все люди договорились о том, что будут поддерживать друг у друга хорошее настроение, драйв, воодушевление и чувство юмора, то работа эмоционального интеллекта была бы выполнена.

К сожалению, для многих руководителей привычнее думать в терминах качества работы, а не качества жизни. Сначала руководитель показывает свое суровое и недовольное лицо, а затем приглашает бизнес-тренера, чтобы он поработал с мотивацией команды. Хочешь добиться высокого качества работы — создавай высокое качество жизни.

В общем, воспитанность вполне может заменить эмоциональный интеллект во всем, кроме, пожалуй, задачи воодушевления. Здесь недостаточно воспитанности, нужны энергия, эмоциональность и способность заражать своим драйвом других людей.

1.8. Эмоциональный интеллект как коммерческий проект

Психологи понимали, что бизнесу, менеджменту, командам нужна практическая психология. Однако всю психологию невозможно «продать» бизнесу.

Зато легко можно продать идею эмоционального интеллекта! Интеллект — это нечто знакомое и вполне респектабельное. Эмоциональный — тоже что-то узнаваемое. Эмоции мешают! Нужен эмоциональный интеллект, чтобы их преодолеть! А в иных случаях нужно подбодрить, воодушевить людей... В об-

щем, эмоциональный интеллект — это что-то понятное по своему значению и назначению. Это можно купить!

Так, бизнесу в упаковке эмоционального интеллекта была продана практическая психология.

И в действительности в этом нет ничего ложного или негуманного. Те способности и умения, которые объединяются понятием «эмоциональный интеллект», действительно нужны людям!

ГЛАВА 2

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭМОЦИИ

Как эмоциональный интеллект связан с эмоциями? Можно ли по преобладающим у человека эмоциям судить о его эмоциональном интеллекте? Например, если человек чаще пребывает в отличном и деятельном настроении, означает ли это, что у него высокий эмоциональный интеллект?

Являются ли какие-либо эмоциональные особенности личности предпосылками для развития эмоционального интеллекта? Если да, то какие именно особенности и для развития каких именно компонентов эмоционального интеллекта? Эти вопросы, конечно, нуждаются в дальнейшем изучении. Пока же попробуем разобраться в существующем положении дел.

2.1. Различия между эмоциональностью и эмоциональным интеллектом

«Эмоции выражают состояние субъекта и его отношение к объекту».

Рубинштейн С. А., 2006, с. 551

«Эмоции возникают в тех случаях, когда происходит нечто значимое для индивида».

Вилюнас В. К., 1984, с. 7

Будем использовать следующее рабочее определение:

Эмоции — это переживание значимости происходящего.

Эмоциональная реакция имеет причину. Действия, продиктованные эмоциональной реакцией, отвечают на вопрос «ПОЧЕМУ?» или «ИЗ-ЗА ЧЕГО?». Мы можем обнаружить эту причину, какой бы она ни была, — чьи-то выска-

звания или действия, резкое изменение погоды, проигрыш в соревновании, тесная обувь, отключение электричества или Wi-Fi, потеря мобильного телефона и т. п.

В противоположность этому эмоциональный интеллект отражает не причинную обусловленность, а целесообразность. Действия, продиктованные эмоциональным интеллектом, отвечают на вопрос «ЗАЧЕМ?» или «ДЛЯ ЧЕГО?».

Случай со стюардессой

Был период, когда я по три раза в месяц летала из Петербурга в Москву и обратно одним и тем же рейсом, который отправлялся в 22:05. Я называла его «вечерним дилижансом». У меня уже появились хорошие знакомые среди стюардесс. Особенно я подружилась с одной стюардессой зрелого уже возраста, которая была всегда очень приветлива со мной. И вот однажды после трудной работы в Москве я вхожу в самолет и вижу эту стюардессу. Я радостно ей улыбаюсь, готовая к приветливой встрече, но вдруг наталкиваюсь на отсутствующий взгляд и сухой ответ: «Проходите, пожалуйста, на свое место» (рис. 2.1).

Такая нелюбезность вызвала во мне целую бурю неприятных эмоций: досаду, обиду, а затем и гнев. Захотелось немедленно призвать к порядку: «Как вы можете мне так отвечать?! Вы просто обязаны мне улыбаться! Вы должны быть любезной и хотя бы демонстрировать радость!» Но позже, сев на свое место, я начала понимать, что критические замечания, упреки, требования не вызовут у этой женщины той реакции, которую мне хотелось бы увидеть (рис. 2.2).

Зачем мне извинения сквозь зубы и натянутая улыбка? В действительности я хочу совсем другого. Я хочу, чтобы мне искренне обрадовались. Как этого добиться? Нужно определить, что вызывает радость. Положительные высказывания о собеседнике, забавные истории, шутки...

Целесообразно развеселить и порадовать человека, а не упрекать его и не призывать «к порядку». Когда стюардесса позже подошла ко мне с кофе, я улыбнулась ей, сказала что-то хорошее о ней и рассказала ей что-то смешное. И – о чудо! Она ответила мне улыбкой и радостью.

— Простите, у нас тут было одно недоразумение, но все уже разрешилось. Я так рада вас видеть! С вами всегда так весело!



Рис. 2.1. Обманутые ожидания вызывают неблагоприятные эмоции



Рис. 2.2. Упреки и требования отражают возмущение, но не вызывают желаемой реакции у собеседника

С тех пор я стараюсь так разговаривать с людьми, чтобы они через минуту уже хохотали. Всегда, когда у меня есть на это силы.

Эмоциональный интеллект помогает нам совершать действия, которые помогают достичь поставленной цели, но цели, связанной именно с эмоциями, собственными или чужими (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Действия должны соответствовать цели

В таких целесообразных действиях есть элемент отречения от собственных эмоциональных переживаний. Что же делать с собственными эмоциями — обидой, досадой, разочарованием, гневом? Как преобразовать их в целесообразные действия?

И здесь мы должны констатировать, что эмоции на самом деле и сами *целесообразны*.

«Эмоции являются тем языком, той системой сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего».

Вилюнас В.К., 2004, с. 14

«Эмоции сигнализируют о значимости происходящего и готовят к лучшему восприятию и возможным действиям».

Вилюнас В.К., 2004, с. 29

Первичный уровень эмоционального интеллекта — это способность к мгновенной и точной оценке происходящего в терминах «хорошо — плохо», «полезно — вредно», «приятно — неприятно». Ранее мы уже ссылались на пример Гоулмана про двух бактерий, которые встретились и задаются двумя вопросами:

1. Это можно съесть?
2. Это съест меня?

У людей все, конечно, гораздо сложнее, чем у бактерий. И в то же время, если трактовать глагол «съесть» расширительно, то и для людей два эти вопроса являются жизненно важными:

1. Это может быть мне полезно (вкусно, приятно)? Что мне сделать, чтобы это получить?
2. Это может быть для меня вредно (невкусно, неприятно)? Что мне сделать, чтобы этого избежать?

Эта первичная оценка часто совершается бессознательно и осознается лишь после того, как она совершилась. Это то, что можно было бы назвать «мудростью организма» или адекватной эмоциональной возбудимостью.

2.2. Типы эмоциональных натур

«Эмоциональная возбудимость сказывается в силе эмоционального возбуждения, в быстроте, с которой оно охватывает личность, и устойчивости, с которой оно сохраняется¹».

Рубинштейн С. Л., 2006, с. 584

Идеально было бы, если бы эмоции возникали с правильной для данной ситуации скоростью, были бы такой силы, как нужно, и длились бы ровно столько, сколько это необходимо в данной ситуации для поддержания работоспособности, принятия решений, совершения адекватных и эффективных действий и т. п. Однако эмоциональность — это свойство темперамента, а значит, это наша природа, наша «натура», которая проявляется часто независимо от нашей воли и не всегда в соответствии с требованиями ситуации.

Темперамент — система формально-динамических характеристик психики человека, таких как активность, эмоциональность, пластичность, скорость, темп, ритм, эргичность (выносливость) и др.

С. Л. Рубинштейн в 1946 г. описал три типа эмоциональных натур, а позже С. Н. Шабалин — четыре (Рубинштейн С. Л., 2006, с. 584; Шабалин С. Н., 1973, с. 284–287). Если считать, что четыре типа натур различаются по скорости возникновения, интенсивности и продолжительности эмоциональной реакции, то каждой натуре будет соответствовать своя кривая на созданном мною гипотетическом графике (рис. 2.4).

Если человек склонен реагировать быстро, бурно и продолжительно, то это страстная натура (кривая А). Если человек реагирует быстро, интенсивно, но кратковременно, то это собственно эмоциональная натура (кривая Б). Того, кто реагирует не так быстро, менее интенсивно, но продолжительно, можно назвать сентиментальной натурой (кривая В). Человек же, который реагирует не очень быстро, неинтенсивно и непродолжительно, — это холодная натура (кривая Г).

При классификации натур имеет значение не только динамика эмоций, но и динамика действий, которые вызывают эмоции. В описаниях психологических натур С. Л. Рубинштейн и С. Н. Шабалин особое внимание уделяют

¹ С. Л. Рубинштейн упоминает также о глубине чувства, которое определяется тем, насколько существенно для данной личности данное чувство и та сфера, с которой оно связано. Однако в тренинге при определении особенностей психологической природы мы можем говорить только о динамике эмоций «в среднем», а не о значении конкретных чувств. В коучинге бывает целесообразно использовать все четыре показателя.

тому, насколько люди с разными натурами отдаются эмоциям и/или стремятся переходить к действиям.

«Собственно эмоциональные натуры переживают свои чувства, отдаваясь их вибрациям; сентиментальные натуры скорее созерцают свои чувства, любясь их переливами; натуры страстные живут своим чувством, воплощая его напряжение в действии. У первых господствует аффективность; они впечатлительны, возбудимы, но скорее порывисты, чем действительны; для них само чувство с его захватывающим волнением важнее его объекта. Вторые — созерцательны и чувствительны, но пассивны; любовь для них по преимуществу любование. Третьи — действительны; ни переживание своего чувства, ни созерцательное любование его объектом их не удовлетворяет. Для них чувство — это не упоительное волнение и не блаженное созерцание, а страстное стремление».

Рубинштейн С. А., 2006, с. 584

«Но есть люди, в жизни и деятельности которых эмоции не имеют особого значения. Их называют холодными натурами, иногда — «людьми холодного расчета»... Это люди, у которых чувства, эмоциональные состояния проявляются в такой минимальной степени, что практически почти не оказывают влияния на их поведение, поступки и действия. Они живут доводами разума».

Шабалин С. Н., 1973, с. 286–287

Если проводить классификацию натур по двум параметрам — интенсивности эмоций и склонности переходить к действиям, — то мы получаем модель матрицы (рис. 2.5).

Полученная классификация напоминает четыре типа темперамента по Гиппократу и Галену: страстная натура — холерик, эмоциональная натура — сангвиник, холодная натура — флегматик, сентиментальная натура — меланхолик. Однако, во-первых, совпадение все же неполное. Например, у меланхолика эмоции могут быть гораздо более сильными, чем у сентиментальной натуры, а у сангвиника — менее сильными, чем у эмоциональной натуры. Во-вторых, в слове «натура» есть что-то притягательное для людей. Быть «меланхоликом» или «холериком» как-то не вполне приятно. А натура — это дар природы, что-то по-настоящему твое, собственное, родное.

В тренинге я обычно прошу участников сначала определить по графику, какая у них натура (см. рис. 2.4). После этого я предлагаю им встать и объединиться в четыре группы: страстные, эмоциональные, сентиментальные и холодные натуры. Те, у кого мгновенно возникает эмоциональная реакция, очень интенсивная и продолжительная, идут в группу страстных натур. Те, у кого мгновенно возникает эмоциональная реакция, очень интенсивная, но



Рис. 2.4. Динамика эмоциональных реакций у разных психологических натур



Рис. 2.5. Классификация психологических натур по сочетанию признаков «Интенсивность эмоции» и «Склонность переходить к действию»

непродолжительная — в группу эмоциональных натур. Те, у кого эмоциональная реакция немгновенная, неинтенсивная, но длится долго, отправляются в группу сентиментальных натур. Те же, у кого эмоциональная реакция немгновенная, неинтенсивная и длится недолго, становятся в группу холодных натур. Как показывают опрос, чаще всего встречаются эмоциональные натур (рис. 2.6).

Если участников мало, то холодные и сентиментальные натур можно объединить в одну группу, а эмоциональные и страстные — в другую. Участникам предъявляется четырехкомпонентная модель эмоционального интеллекта с определениями каждого компонента (рис. 1.1 и табл. 1.1). Каждой команде предлагается обсудить вопрос: «Что вам лучше удастся: 1) понимать собственные эмоции; 2) понимать эмоции других людей; 3) управлять собственными эмоциями; 4) управлять эмоциями других?»

Ответы в форме плюсов и минусов заносятся в таблицу. Если мнения участников подгруппы расходятся, это тоже отражается в таблице. Например, в подгруппе страстных натур оказалось 16 человек, и 8 из них считают, что им удастся понимать чужие эмоции, а 8 других — что не удастся. В таблицу заносятся 8 плюсов и 8 минусов, а в итоговой таблице это преобразуется в показатель 50%.

Полученная мною статистика пока невелика, но уже показательна (табл. 2.1).

Комментируя свои ответы, страстные натур признаются, что могут понять свои и (реже) чужие эмоции, но бывает, что «сами себя не понимают». Они считают, что им трудно управлять собой, но своей страстью они заряжают других людей и благодаря этому иногда управляют чужими эмоциями.

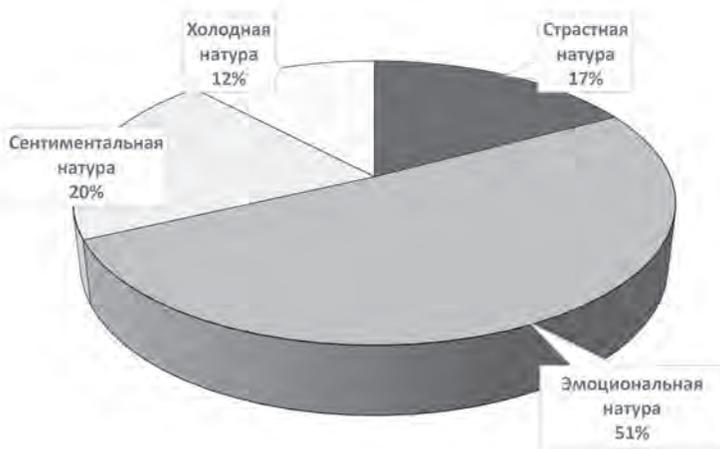


Рис. 2.6. Частота встречаемости психологических натур (в %) среди участников тренинга для руководителей ($n = 608$, из них 359 мужчин и 249 женщин)

Таблица 2.1

Количество представителей каждой из четырех натур (в %), которые считают у себя развитыми те или иные компоненты эмоционального интеллекта
($n = 91$, из них 51 мужчина и 40 женщин)

№ п/п	Компоненты эмоционального интеллекта	Страстные натур, %	Эмоциональные натур, %	Сентиментальные натур, %	Холодные натур, %
1	Понимание собственных эмоций	75	100	96,50	100
2	Управление собственными эмоциями	0	15,75	92,75	100
3	Понимание эмоций других людей	50	98,25	84,00	38
4	Управление эмоциями других людей	50	28,25	13,00	25
<i>Сумма по четырем компонентам EQ</i>		175	242,25	286,25	263
<i>Средний показатель эффективности EQ</i>		43,75	60,56	71,56	65,75

Эмоциональные натур считают, что им легче понимать свои и чужие эмоции, так как у них есть богатый опыт переживаний, а вот управлять, в особенности собственными эмоциями, им трудно.

Сентиментальные натур обычно признают, что понимают и свои эмоции, и чужие «страсти» или «эмоциональные всплески», но им легче управлять собой, чем другими.

Холодные натур признают, что им в принципе удастся все, но «заниматься» чужими эмоциями им «неинтересно».

Диагностика, которая совершается методом самооценки, возможно, субъективна. Но что объективно? Самодиагностика важна как шаг в развитии компетенции «Понимание себя»: полезно осознавать как особенности своей натур, так и возможности и ограничения своего эмоционального интеллекта. К чести участников тренинга, очень часто результаты обсуждения ими своих возможностей совпадают с данными психологических исследований: эмоциональность и эмоциональный интеллект связаны скорее отрицательно.

Так, К. А. Коваленко сопоставляла показатели эмоционального интеллекта по методике Люсина ЭМИН с показателями методики диагностики эмоциональности В. М. Русалова. Общий показатель эмоционального интеллекта оказался отрицательно связанным с показателями психомоторной, интеллектуальной и коммуникативной эмоциональности (Коваленко К. А., 2014, с. 75). Правда, методика Русалова делает акцент на неблагоприятных эмоциях тревоги, страха, недовольства собой, возникающих у человека в процессе ответа на экзамене, выполнения ручной работы, выяснения отношений с друзьями и т. п. (Русалов В. М., 2004). Похоже, эмоциональный интеллект оказывается *отрицательно* связанным со склонностью предаваться отрицательным эмоциям.

В то же время К. А. Коваленко установила, что эмоциональный интеллект *положительно* связан с частотой переживания эмоции радости, а люди с высокими показателями по шкале управления своими эмоциями реже испытывают страх и печаль (Коваленко К. А., 2014, с. 76).

Судя по средним показателям в нижней строке табл. 2.2, самый высокий эмоциональный интеллект должен быть у сентиментальных натур. И действительно, их эмоции не слишком интенсивны и поэтому не ослепляют их, и они умеют ими управлять. В то же время эмоции им интересны, у них есть предрасположенность к тому, чтобы наблюдать эмоции в себе и в других. С трудностями они сталкиваются лишь при необходимости управлять эмоциями других людей. Конечно, о превосходстве EQ сентиментальных натур мы можем судить пока лишь предположительно, необходимы дальнейшие исследования.

Часто люди говорят: «Я — нечто среднее между эмоциональной и сентиментальной натурами». Теоретически по сочетанию скорости возникновения, интенсивности и продолжительности эмоциональных реакций можно выделить, помимо четырех основных, еще четыре натуры (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Ранее известные и возможные типы «эмоциональных натур»

№ п/п	Психологические натуры	Скорость возникновения эмоции	Сила эмоции	Продолжительность эмоции
<i>Натуры (по Рубинштейн С. Л., 2006; Шабалин С. Н., 1973)</i>				
1	Страстная натура	+	+	+
2	Эмоциональная натура	+	+	–
3	Сентиментальная натура	–	–	+
4	Холодная натура	–	–	–
<i>Другие возможные натуры (Сидоренко Е. В.)</i>				
5	«Взрывной котел»	–	+	+
6	Вздорная натура	–	+	–
7	Впечатлительная натура	+	–	+
8	Молниеносная натура	+	–	–

Натура «Взрывной котел» не сразу реагирует, но затем проявляет те же особенности, что и страстная натура, — выраженную силу и продолжительность эмоций. Такой человек долго закипает, но потом его эмоциональная реакция интенсивна и продолжительна.

«Вздорная натура» реагирует не сразу, но с большой эмоциональной силой. Это похоже на вспышку эмоций «ни с того ни с сего», когда окружающие уже забыли, что может быть причиной неожиданного гнева или радости. Такой человек может казаться неадекватным, непредсказуемым и злопаятным.

«Впечатлительная натура» сразу откликается на события, и это не очень интенсивная, но длительная эмоциональная реакция. Такой человек буквально «застревает» даже на незначительных своих впечатлениях. «Я все еще под впечатлением...» — может сказать такой человек на следующий день или даже через несколько дней.

«Молниеносная натура» мгновенно откликается на события, но реакция у нее неинтенсивная и недолгая. Такой человек, едва удивившись, улыбнувшись или посочувствовав, быстро переключается на что-то другое.

Все эти четыре натуры являются вариантами основных четырех. По-видимому, для каждого человека нужно было бы построить индивидуальную кривую, да и не одну, а множество, для разных эмоций и для разных ситуаций.

У некоторых людей от природы есть способность испытывать эмоции, которые точно соответствуют значимости события. На незначимое событие — холодная реакция, на трогательно-милое — сентиментальная, на действительно значимое — эмоциональная, а на самое значимое — страстная. График на рис. 2.7 отражает реакции на события разного типа.

Например, проходя мимо кошачьего домика, мы видим спящего котенка, но наши мысли в этот момент заняты чем-то другим. Мы реагируем с симпатией, но тут же переключаемся на то, чем заняты в этот момент, то есть реагируем как холодная натура. Если мы видим, как котенок лакает молоко, мы умиляемся как сентиментальная натура и еще некоторое время продолжаем улыбаться. Если котенок жалобно попискивает, застряв в ящике дивана (как только он туда забрался?!), мы можем заволноваться подобно эмоциональной

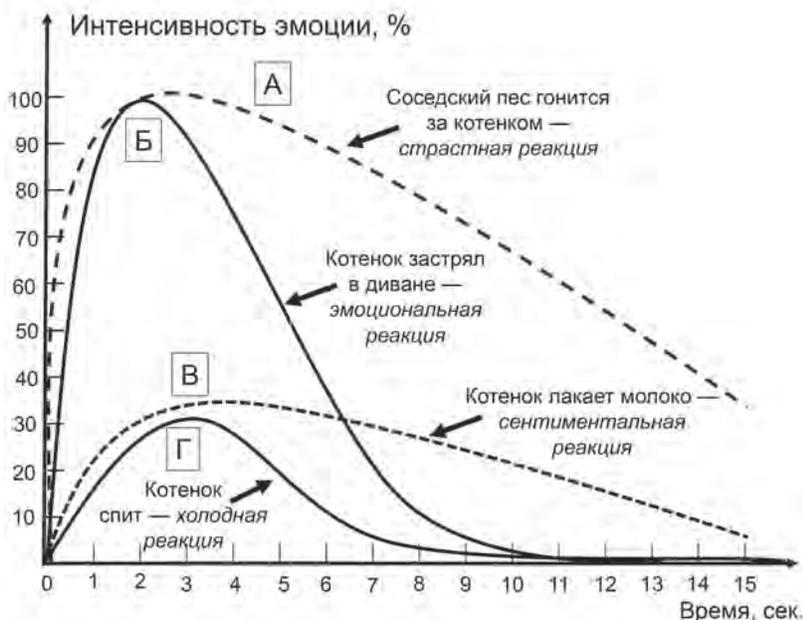


Рис. 2.7. Варианты реагирования одного и того же человека на разные события

натуре. Если же его преследует собака и речь идет о жизни и смерти нашего питомца, мы реагируем как страстная натура — быстро, мощно, действенно. Таким образом, каждому событию соответствует реакция, пропорциональная значимости события.

Однако для большинства людей не характерны точно дозированные реакции. Они склонны преувеличивать или приуменьшать значимость событий и реагируют на них в соответствии со своими индивидуальными особенностями, акцентами и «причудами» своей психологической натуры. Здесь нет единства, здесь царство разнообразных темпераментов, способов переживания, настроений, эмоций и страстей.

Эмоциональный интеллект помогает с успехом использовать свою натуру и все ее особенности — как преимущества, так и «причуды».

2.3. Эмоции как ресурс

Мы рассмотрели формы эмоционального реагирования, теперь же обратимся к «содержанию» эмоций, их модальности. Конечно, невозможно будет рассматривать всю гамму эмоций, все оттенки и сложные сочетания их. Рассмотрим пять базовых эмоций: страх, гнев, печаль (уныние), радость и интерес.

Базовые эмоции — это эмоции, которые проявляются и точно распознаются у самых маленьких детей независимо от их национальности, а также у животных.

Четыре первые эмоции традиционно считаются отдельными или простыми (Ланге Г., 1896; цит. по: Ланге Г., 2004, с. 113). Эмоция интереса входит в более полный перечень базовых эмоций К. Изарда (Изард К., 2011, с. 103), хотя некоторые авторы считают интерес мотивационным состоянием (Ильин Е. П., 2007, с. 74). Рассмотрим причины и эффекты эмоций (табл. 2.3).

Нам важно определить, какие эмоции являются более ценным ресурсом, повышающим результативность человека. Общеизвестно, что влияние эмоций на нашу работоспособность и результативность бывает и положительным, и отрицательным. Обычно так пишут в книгах и так же высказываются многие люди, когда говорят о влиянии эмоций на эффективность их работы. Связь не прямолинейная, а криволинейная, вполне соответствующая общему закону Йеркса — Додсона о связи уровня активации нервной системы и результативности. До достижения определенного уровня интенсивности многие эмоции (те, которые мы называем ресурсными) влияют на результативность положительно, а после прохождения этой оптимальной точки — отрицательно.

На рис. 2.8 представлены пять гипотетических кривых, отражающих связь между интенсивностью пяти эмоций и результативностью. Гипотетические кривые были построены мною на основе анализа высказываний специалистов

Таблица 2.3

Общие причины и эффекты эмоций
(по: Изард К., 2003; Ланге Г., 2004; Ильин Е. П., 2007)

№ п/п	Эмоция	Причины эмоции	Эффекты эмоции
1	Страх	Ожидание боли, внезапное изменение среды, стремительное приближение объекта, чужой гнев, угрозы, опасность, неопределенность, неудача и др.	Оцепенение, ускорение или бегство
2	Гнев	Ограничение физической и психической свободы, нарушение личной территории, оскорбления, препятствия на пути к намеченной цели, материальный и физический вред, неудача, боль, жара, холод, скверные запахи	Мобилизация энергии, агрессия
3	Уныние	Утрата, разлука, социальная изоляция, отвержение, неудача	Апатия и бессилие
4	Радость	Комфорт, доброжелательное внимание и принятие, признание, успех, осознание своей силы и компетентности, природа, погода	Восстановление энергии, общение
5	Интерес	Движение, живые существа, новизна, изменение среды, открытие, использование и развитие своих возможностей и возможностей среды, познание, творчество, успех в деятельности	Работоспособность, поддержание энергии

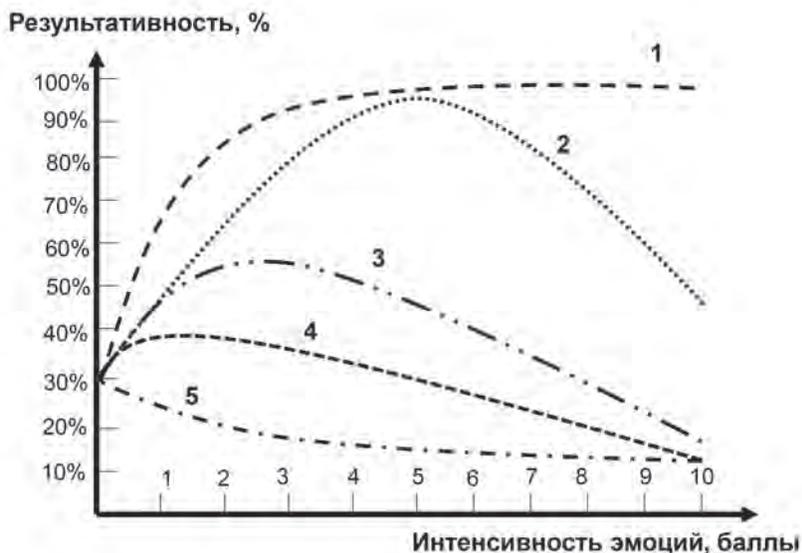


Рис. 2.8. Гипотетические кривые, отражающие зависимость между интенсивностью эмоций и результативностью деятельности человека

о влиянии разных эмоций на результативность (Изард К., 2003; Ланге Г., 2004; Ильин Е. П., 2007).

Все пять кривых начинаются с точки результативности 30%. Это также гипотетическая величина, определенная мною как работа «по обязанности», «из чувства долга», «по инерции», в общем — без «огонька». Если работа начинает вызывать эмоции, результативность меняется. При этом одни эмоции дают больший прирост результативности, а другие — меньший. Нам важно ответить на два вопроса:

1. На какие эмоции стоит делать ставку для повышения результативности и собственной, и других людей?
2. Каков оптимальный уровень интенсивности этих эмоций?

Для ответа на эти вопросы предлагаю читателю решить задачу.

Исследовательская задача

На графике (рис. 2.8) представлено пять кривых, отображающих связь между интенсивностью эмоции и результативностью человека. Каждая кривая отражает действие одной из пяти эмоций. Определите, какой эмоции соответствует каждая из кривых.

Обратите внимание на то, что некоторые эмоции при своем оптимальном значении дают максимальный прирост результативности, а другие — лишь незначительный прирост.

Важно иметь в виду, что на графике не представлена ось времени. Речь идет о том, какова **зависимость между интенсивностью эмоции и результативностью деятельности**, а не об изменениях эмоции во времени. Представьте себе человека, который испытывает гнев в 3 балла из 10 возможных. Какова будет его результативность? Какой она будет, если его гнев 5 баллов? 8 баллов? 10 баллов?

Аналогичным образом предлагается действовать и по отношению к другим эмоциям. Например, какой будет ваша результативность при радости в 3 балла? В 5 баллов? В 8 баллов? И т. д.

Результаты решения задачи участниками тренинга для руководителей представлены в виде диаграммы на рис. 2.9. Каждая кривая обозначена и своим номером, и названием той эмоций, которую выбрали для нее большее количество испытуемых.

Во всех случаях большинство участников классифицировало гипотетические кривые именно так, как предполагалось по литературным данным. Наблюдается и определенный разброс ответов, прежде всего по поводу кривой 3 (Гнев), кривой 4 (Страх) и в какой-то степени по поводу кривой 2 (Радость). И все же для большинства респондентов ответ на задачу выглядит так, как на рис. 2.10.

Кривая 1 — кривая интереса. Это эмоция, которая поддерживает работоспособность и результативность человека на высоком уровне. На кривой 1 уровень интереса в 4 балла уже дает 100%-й уровень результативности. Если человеку интересно не на 4, а на 6, 8 и даже 10 баллов — отлично! Результативность остается на уровне 100%. Однажды один из участников тренинга

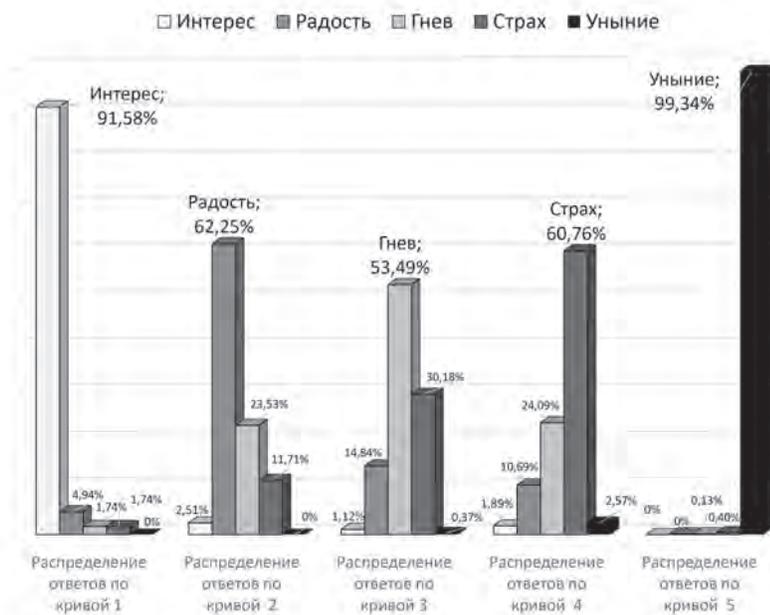


Рис. 2.9. Диаграмма распределения ответов (в %) на вопрос: «Какой эмоции соответствует каждая из кривых»? ($n = 933$, из них 462 мужчины и 471 женщина)

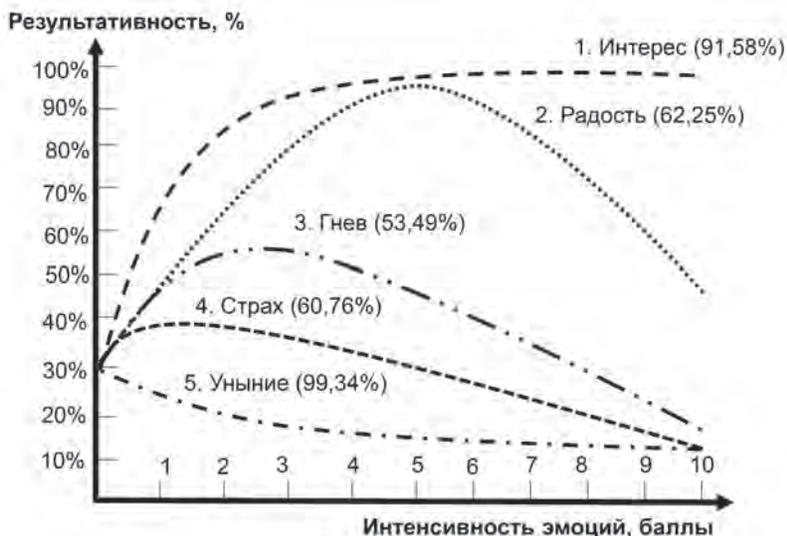


Рис. 2.10. Значение пяти кривых по ответам респондентов (в скобках указана доля респондентов, проголосовавших за данную кривую; $n = 933$, из них 462 мужчины и 471 женщина)

сказал, что когда ему «слишком» интересно искать какую-то информацию по определенному вопросу, то в какой-то момент он начинает увлекаться побочными линиями поиска и теряет цель. Возможно, для интереса тоже существует свой оптимум.

Кривая 2 — кривая радости — изменяется в соответствии с законом Йеркса — Додсона: оптимальный уровень здесь средний — 5 из 10. Пока радость не перехлестывает через край, она способствует повышению результативности. На уровне радости 5 достигается 100%-й уровень результативности. Однако если радости становится больше, человеку хочется предаваться радости, делиться радостью, наслаждаться, а не работать.

Мы уже говорили о том, что у каждого человека могут быть свои, индивидуальные закономерности эмоциональной жизни. Надо было бы проверить эмпирическим путем, действительно ли радость нужна «в средних дозах». Оказывается, что для большинства людей радость столь желанна, что они не хотят никакого среднего уровня, они желают максимума радости! Об этом мы еще поговорим чуть позже.

Кривая 3 — кривая гнева — отражает гораздо меньшую ценность этой эмоции по сравнению с интересом и радостью. Гнев — стеническая эмоция, она придает сил, однако это ресурсы для борьбы. Гипотетически оптимальная интенсивность гнева — 2,5 балла из 10, и при этом на оптимальном уровне гнева прирост результативности составляет 25% (с 30 до 55%). Это не такой уж большой прирост по сравнению с возможностями интереса и радости.

«Мы выбираем быть гневными», — утверждал Томас Гордон. Он приводит такой пример: ребенок плохо ведет себя в ресторане. «Первоначальное чувство отца — смущение. Вторичное же чувство — гнев: „Прекрати вести себя так, как будто тебе два года“» (Gordon T., 1970, p. 126–127).

Гневаться, печалиться или бояться — это еще и эмоциональные привычки, укоренившиеся с детства. Неудача у одного человека вызывает гнев, у другого — страх, у третьего — печаль, возможно, у кого-нибудь вызывает даже интерес или радость (см. выше табл. 2.3).

Из рассказа молодой петербурженки о поездке в Москву

Я приехала к поезду, чтобы ехать в Москву. Обычно я уезжала поездом в 19:30. Стоял страшный мороз. Я, вся закутанная, подхожу к проводнице, а она говорит мне:

— Вас нет среди пассажиров.

— Как это нет?

— Давайте выясним. Вы можете открыть в телефоне свой билет?

Руки заледенели, кое-как открываем, а там указано: время отправления — 17:30!

— Девушка, ваш поезд уже ушел!

Услышала я это и заплакала...

А потом я все-таки приехала в Москву, но уже утром, и мне сказали в гостинице, что мой номер уже занят. И я заплакала... Меня все-таки поселили. Переночевала я и пошла на работу, но когда вернулась, мне из кладовки достали кое-как сваленные туда вещи и сказали, что меня выселили. Я села и заплакала...

— Что ж ты все время реवेशь-то, как белуга? — не удержалась подруга.

— А ты что бы сделала?

— А я бы разозлилась и разнесла там все! — ответила та.

С точки зрения отстаивания своих прав гневаться, казалось бы, полезнее, чем печалиться и плакать. Но не всегда! Чужая печаль может тронуть проводницу или служащую гостиницы, а чья-то гневная вспышка может вызвать ответный гнев. Гнев создает готовность борьбы. Но всегда ли это борьба за результат? Это может быть борьба с обидчиком, с соперником, с препятствиями, и зачастую такая борьба, цель которой — самозащита или месть, а вовсе не результативность работы. Ты уже не думаешь о деле или... вообще ни о чем не думаешь.

В последние годы респонденты стали считать гнев более ресурсной эмоцией, чем раньше, и чаще называть вторую кривую «линией гнева» (рис. 2.11).

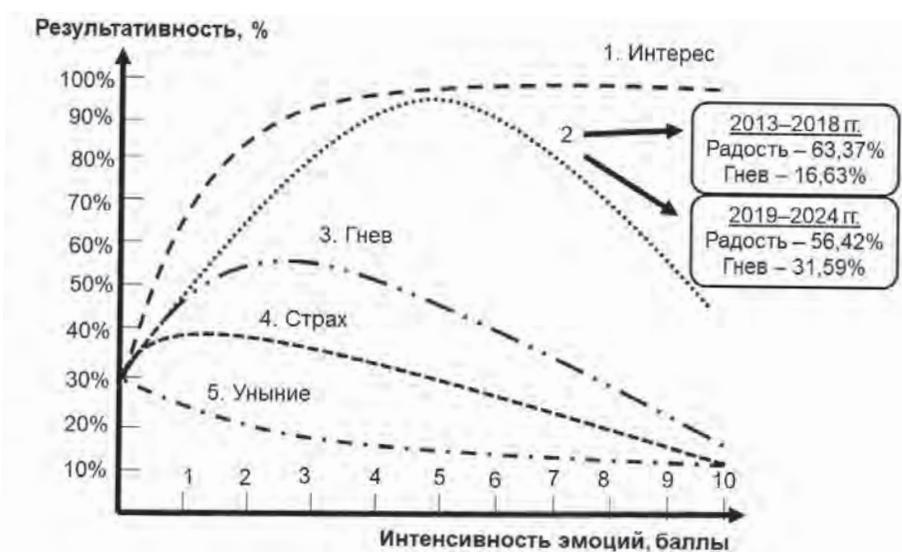


Рис. 2.11. Гнев в 2019–2024 гг. стали чаще считать второй ресурсной эмоцией, чем в предшествующие 6 лет

Как видно из рис. 2.11, кривую 2 в 2013–2018 гг. считали гневом 16,63% человек, а в 2019–2024 гг. — 31,59% человек¹. Наряду с этим доля радости с 63,37% снизилась до 56,42%².

Гнев — стеническая эмоция, то есть эмоция, придающая сил. Гнев помогает бороться со страхом и отчаянием, он нужен для самозащиты и борьбы за то, что тебе дорого. Хищник, нападающий на свою жертву, не испытывает гнева (так говорят зоологи, но, боюсь, это очень трудно проверить). Однако тот же хищник, который отстаивает свою территорию, несомненно, испытывает гнев. В видеороликах натуралистов можно видеть характерные признаки гнева в «выражении морд» и в поведении дерущихся львов. В этот момент

¹ Различия процентных долей статистически достоверны, $n = 964$; $\phi^* = 5,471$; $p \leq 0,001$.

² Различия процентных долей статистически достоверны, $n = 964$; $\phi^* = 2,217$; $p \leq 0,015$.

речь идет о результативности борьбы за свою жизнь, свой прайд, свою территорию, свою «вселенную».

Том Питерс считает, что лидер просто обязан «быть сердитым».

«Джек Уэлч, искусный экс-CEO GE... сердитый человек. Стив Джобс из Apple Computer тоже. Оба воображают иные, лучшие Вселенные — и раздражены (по большей части собой), поскольку эти вселенные ускользают от полной реализации.

Аксиома: никогда... не продвигайте на лидерские посты «не-сердитых» людей. Даже не нанимайте их.

Лидеры не хотят выиграть. Лидерам нужно выиграть».

Питерс Т., 2006, с. 26

Известно, что гнев помогает нам преодолеть страх. Если человек разгневан, то ему уже не страшно. Гнев побеждает страх, но... Для многих людей эмоциональная привычка реагирования на препятствия — страх, а не гнев.

Кривая 4 — кривая страха. Оптимальное значение здесь — 1,5 балла, а прирост результативности — всего 10% (с 30 до 40%). Между тем множество раз я слышала от руководителей утверждения о том, что людьми эффективнее всего управлять через страх.

Решение исследовательской задачи в процессе тренинга помогает руководителям осознать, что страх и гнев — это далеко не самые важные ресурсы их жизни и не самые эффективные способы управления сотрудниками. Высказывания руководителей о том, что самым действенным средством управления является страх, опровергается ими же самими.

Необходимо инвестировать в те эмоциональные ресурсы, которые позволяют достичь максимального результата, а именно в эмоции интереса и радости. Важно, что в тренинге это знание достигается не путем убеждения, а путем самостоятельного исследования.

Кривая 5 — кривая печали (уныния). Я часто обозначаю эту эмоцию как уныние, потому что слово «печаль» в русском языке обладает какой-то притягательной силой. Некоторые люди чувствуют в нем что-то романтическое, поэтическое или ностальгическое. Слово «уныние» почти всеми воспринимается как обозначение негативной эмоции, которая отнимает у человека силы и, несомненно, снижает его результативность.

В главе 7 мы увидим, что у каждого человека действительно наблюдается уникальное индивидуальное семейство эмоциональных кривых. Для кого-то страх оказывается абсолютно не ресурсной эмоцией, а гнев — ресурсной, а для кого-то — наоборот. Несмотря на эти различия, радость и интерес почти у всех людей оказываются самыми ресурсными эмоциями.

ГЛАВА 3

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В литературе можно найти множество указаний на то, что эмоциональный интеллект способствует эффективности лидерства, руководства и развитию карьеры. Дэниел Гоулман утверждал, что эффективность руководителя лишь на 20% зависит от его IQ, а остальные 80% падают на долю других сил, под которыми он понимает эмоциональный интеллект (Гоулман Д., 2008, с. 60–61). Постараемся с этим разобраться.

3.1. Как сопоставлять показатели, которые трудно измерить?

Основные упреки можно было бы предъявить к методикам измерения эмоционального интеллекта. Опросники дают результаты, которые несут на себе печать социальной желательности. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо MSCEIT v. 2.0 считается экспериментальным¹. В этом тесте предлагается решать кейсы и распознавать эмоции по фотографиям людей, улавливать эмоциональное настроение пейзажей и абстрактных форм, определять, какие эмоции будут испытывать герои кейсов в разных ситуациях, и др. Эти задания ближе к реальности, но и здесь результаты отражают отнюдь не весь диапазон возможностей эмоционального интеллекта. В частности, лишь три кейса посвящены способности управлять отношениями, и нет ни одного, в которых испытуемому предлагалось бы описать, как он будет непосредственно *управлять эмоциями* других людей.

По-видимому, все же самой лучшей оценкой эмоционального интеллекта человека по-прежнему остается обратная связь от тех людей, которые имеют опыт взаимодействия с этим человеком в самых разных ситуациях, включая и острые эмоциональные моменты его жизни.

¹ The Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test. Адаптирован Е. А. Сергиенко с соавторами (Сергиенко Е. А., Ветрова И. И., 2010; Сергиенко Е. А., Хлевная Е. А., Ветрова И. И., Мигун Ю. П., 2019).

«Спросите у своего босса и своих коллег, как они оценивают разные компоненты вашего эмоционального интеллекта, и, возможно, вас удивят их ответы. Если никто из этих людей не считает, что вы умеете слушать или почти все они сходятся во мнении, что вы часто выходите из себя, значит, на это стоит обратить внимание».

Fisher A., Goleman D., 1998, p. 295

Конечно, можно выдвинуть возражения и против оценки 360°, поскольку на ее результаты влияют личные отношения, амбиции респондентов, желание избежать неприятностей, конкуренция и кадровая борьба внутри компании. Со всем этим я сталкивалась в собственной практике.

«Этого сотрудника мы решили немного „притушить“, потому что у нас сейчас есть другой кандидат на продвижение».

Руководитель-аноним

«Вы знаете, я ему поставил высокие оценки, потому что он наверняка узнает, кто и что ему поставил, и начнет мстить».

Сотрудник-аноним

«Симпатичный парень, я хотел его подбодрить, поставил много девяток и десятков».

Клиент-аноним

Несмотря на эти погрешности, совпадающие мнения о человеке, полученные от других людей, остаются самым надежным источником знания о нем. Задолго до того, как стала использоваться оценка 360°, в нашей стране на некоторые посты кандидатов приглашали только после того, как получали совпадающие отзывы о них от трех незнакомых друг с другом людей, например от почтенной соседки по коммунальной квартире, которая знала оцениваемого субъекта с рождения, от классного руководителя и от авторитетного члена кружка радиолюбителей.

Каждый человек мог наблюдать себя в самых разных ситуациях, поэтому его оценки тоже имеют значение. Прямая самооценка по шкалам, на мой взгляд, предпочтительнее опросников, потому что заполненный опросник — это все-таки документ, а оценки, которые человек ставит в своей рабочей тетради на тренинге, — это просто зарисовки, может быть, скопированные с флипчарта чужие показатели и т. п. За документ человек отвечает, а за свои «случайные» зарисовки — нет.

Как правило, участники тренинга не испытывают затруднений в оценке собственного эмоционального интеллекта еще и потому, что они уже прохо-

дили оценку 360° и обследования по различным психологическим методикам в своих компаниях. Большинство людей достаточно самокритичны и не стесняются низких самооценок. Иметь низкий IQ стыдно, а малый EQ — нет. В глубине души многие люди уверены, что страсть к работе важнее самоконтроля, быть «взрывным», но отходчивым — нормально, эмоции должны «выплескиваться», hard skills важнее soft skills¹, дело важнее отношений, и вообще, если слишком ценить отношения, то от этого уже один шаг до кумовства, семейственности, nepotизма и т. п. Иными словами, люди без трепета оценивают свой эмоциональный интеллект потому, что малый EQ — это... не так уж важно.

Главная трудность состоит даже не столько в измерении эмоционального интеллекта, сколько в определении уровня эффективности деятельности. Объективных показателей эффективности во многих профессиях фактически не существует.

«Как я могу сравнить Вадима с Сергеем? Я не могу взять на себя смелость и сказать, кто из них более эффективен. Да у них и функционал различается... Тут вообще разные должны быть показатели...»

*Высказывание генерального директора
о двух начальниках отделов*

Приходится сталкиваться и с этическими ограничениями. Руководство компаний очень неохотно предоставляет данные об эффективности сотрудников под предлогом того, что эта информация может стать известной оцениваемым сотрудникам и снизить их мотивацию к работе. На самом деле руководители не могут измерить эффективность других (да и свою собственную) по-настоящему. Ключевые показатели эффективности (KPI) свидетельствуют о том, достигнуты ли планируемые результаты. Важно, однако, учитывать, какой ценой они были достигнуты.

Допустим, мы будем определять эффективность по формуле:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Достигнутый результат}}{\text{Затраченные усилия}}$$

Если результат достигается за счет сверхурочной работы, которая истощает людей, приводит к снижению мотивации, конфликтам, увольнениям или даже к травмам на производстве, то вряд ли в мы обнаружим связь между такой «эффективностью» и эмоциональным интеллектом.

¹ Hard skills важнее soft skills — дословный перевод: «Жесткие навыки важнее мягких (или гибких)»; можно перевести также как «Профессиональные навыки важнее человеческих качеств» или как «Профессиональные умения важнее умения взаимодействовать с людьми».

3.2. Данные психологических исследований

Разные исследователи приводят данные, в целом подтверждающие положительную связь между уровнем эмоционального интеллекта и эффективностью.

Например, в исследовании В. Д. Рубцовой, проведенном на выборке из 25 сотрудников с разным уровнем эффективности (статус и род занятий не указан), получен коэффициент ранговой корреляции по Спирмену $r = 0,51$ (Рубцова В. Д., 2022, с. 157).

А. В. Карпов провел исследование на выборке из 128 руководителей высшего, среднего и низового уровня, работающих в промышленных, торговых и финансовых организациях. В выборке было 60 мужчин и 68 женщин в возрасте от 24 лет до 61 года (средний возраст 42 года) со средним стажем руководящей деятельности 12,5 лет.

Использовалась экспертная система оценки эффективности по трем параметрам:

- 1) общая успешность деятельности;
- 2) перспективы дальнейшего роста;
- 3) степень финансовой самостоятельности.

Эмоциональный интеллект определялся с помощью теста Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо MSCEIT v. 2.0. Оказалось, что между интегральным показателем эмоционального интеллекта и экспертными оценками эффективности управленческой деятельности выявляется значимая, хотя и слабая положительная связь ($r = 0,23$; $p \leq 0,01$). Правда, в тексте книги не указано, с каким параметром эффективности установлена эта связь (Карпов А. В., 2008, с. 271). Кроме того, при сопоставлении успешных и неуспешных руководителей по всем компонентам эмоционального интеллекта не было выявлено никаких различий, профили фактически идентичны (Карпов А. В., 2008, с. 286).

В книге «Эмоциональный интеллект» Е. А. Сергиенко с соавторами приводят результаты исследования М. А. Брэккетт и П. Сэловей, в котором корреляции между MSCEIT и уровнями производительности сотрудников варьируют в промежутке от 0,22 до 0,46 (по: Сергиенко Е. А. и др., 2019, с. 43), а также данные других исследователей о положительных связях эмоционального интеллекта с производительностью, креативностью работников, оценками лидерской эффективности (со стороны подчиненных), организационной эффективностью государственных компаний (в Иордании) и др. Судя по большей части этих исследований, все-таки связь эмоционального интеллекта с эффективностью часто бывает не прямой, а опосредованной другими факторами, в частности доверием и степенью удовлетворенности работой (Сергиенко Е. А. и др., 2019, с. 37–46).

В исследованиях, проведенных на кафедре социальной психологии СПбГУ, было показано, что эмоциональный интеллект положительно связан с показателями эффективности руководителей (Чураков Р. В., 2004; Кондратенко Ю. А., 2006), сотрудников сервисных служб гостиничного бизнеса (Маркова Н. М., 2007), организаторов конференций и праздников (Коваленко К. А., 2014), студентов художественно-творческих специальностей (Тотмянина М. Н., 2009).

Вместе с тем успешность продавца цифровой техники в продажах оказалась связанной с уровнем технических знаний и фактически не связанной с уровнем эмоционального интеллекта (Комарова Н. В., 2014). Было установлено, что эмоциональный интеллект обеспечивает синергию группы: результаты работы оказываются выше суммы индивидуальных результатов (Тараненко Е. А., 2010). Все эти исследования выполнялись под моим руководством, так что в результатах я уверена. Другое дело, что эмоциональный интеллект во всех случаях измерялся с помощью методики Н. Холла (Ильин Е. П., 2002) или методики Д. В. Люсина (Люсин Д. В., 2009), а обе эти методики самооценочные и, значит, несут на себе печать социальной желательности.

Эмоциональный интеллект проявляется и в других аспектах эффективности. Обнаружено, что у родителей, обладающих более высоким эмоциональным интеллектом, дети характеризуются более быстрым развитием психических функций (Куликова В. Д., 2014). По данным Роде с соавторами, у молодых людей с более высоким уровнем эмоционального интеллекта через 10–12 лет наблюдается более высокий уровень заработной платы (Rode J.S, et al., 2017; по: Сергиенко Е. А. и др., 2019, с. 40). Эти результаты представляют большой интерес, так как прямых доказательств того, что эмоциональный интеллект способствует развитию карьеры, пока немного.

Е. Ю. Астафичева, проанализировав результаты исследований других авторов, утверждает: «Позитивный эмоционально-психологический климат в социальной организации полезнее взять за аксиому, чем экспериментальным путем доказывать вредоносное воздействие озлобленности, страха или уныния в управлении обществом и коллективами» (Е. Ю. Астафичева, 2023, с. 181).

Но может быть, мы могли бы оценить значение эмоционального интеллекта, если проанализируем, как он повлиял на важные события нашей жизни?

3.3. Значение эмоционального интеллекта для жизненных достижений и провалов

Часто в тренинге и в коучинге я предлагаю участникам поразмышлять над двумя вопросами.

ВОПРОС 1

Чем было обусловлено главное достижение вашей жизни — рациональным интеллектом или эмоциональным интеллектом? IQ или EQ?

Достигли ли вы этого успеха благодаря знаниям, логике, стратегическому мышлению, умению считать, просчитывать варианты и анализировать? Тогда это рациональный интеллект, IQ.

Или, может быть, вы достигли этого успеха благодаря умению понимать эмоции и чувства, управлять своими эмоциями и вызывать определенные эмоции у других людей, выстраивать отношения с людьми? Тогда это эмоциональный интеллект, EQ.

Прошу вас выбрать ответ: чем в большей степени было обусловлено ваше достижение — IQ или EQ?

ВОПРОС 2

Чем был обусловлен главный провал вашей жизни – недостатком рационального или эмоционального интеллекта? Недостатком IQ или EQ?

Случился ли этот провал из-за того, что вам не хватило знаний, логики, стратегического мышления, умения считать, просчитывать варианты и анализировать? Тогда это значит, что причиной провала был недостаток (в тот момент) рационального интеллекта, IQ.

Или, может быть, провал был обусловлен неумением понимать эмоции и чувства, управлять своими эмоциями и вызывать определенные эмоции у других людей, выстраивать отношения с людьми? Тогда это значит, что причиной провала был недостаток (в тот момент) эмоционального интеллекта, EQ.

Прошу вас выбрать ответ: что было главной причиной вашего провала – недостаток IQ или EQ?

Данные заносятся в таблицу, в которой предусмотрены также ответы «в равной степени IQ и EQ» и «затрудняюсь ответить». В некоторых случаях люди не могут вспомнить главного провала своей жизни, а иногда и главного достижения. Результаты опросов представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Количественное и долевое распределение ответов на вопрос: «Рациональный или эмоциональный интеллект определил главное достижение и главный провал вашей жизни?» (n = 705, из них 388 мужчин и 317 женщин)

№ п/п	События	Определяющим был IQ	Определяющим был EQ	Повлияли в равной степени IQ и EQ	«Затрудняюсь ответить»	Сумма по четырем вариантам ответа
1	Главное достижение	222 (31,49%)	281 (39,86%)	175 (24,82%)	27 (3,83%)	705 (100%)
2	Главный провал	186 (26,38%)	385 (54,61%)	78 (11,06%)	56 (7,95%)	705 (100%)
	<i>Сумма по двум событиям</i>	408 (28,94%)	666 (47,23%)	253 (17,94%)	83 (5,89%)	1410 (100%)

В сумме по двум значимым событиями эмоциональный интеллект оценивается как более важный фактор, чем рациональный интеллект (47,23% против 28,94%)¹. Возможно, в какой-то степени это обусловлено тем, что опрос проводился среди участников тренинга «Эмоциональный интеллект в бизнесе». Если бы тренинг назывался «Рациональный интеллект в бизнесе», то, вероятно, рациональный интеллект получил бы более высокую оценку.

Сравним диаграммы на рис. 3.1.

Вот что привлекает внимание при сравнении диаграмм:

¹ Если учитывать только определенные ответы по поводу двух значимых событий – либо «Определяющим был IQ» (408 человек), либо «Определяющим был EQ» (666 человек) – и не учитывать ответы «Повлияли в равной степени IQ и EQ» и «Затрудняюсь ответить», то различия частот по критерию Пирсона $\chi^2 = 61,498$; $v = 1$ ($p \leq 0,001$).

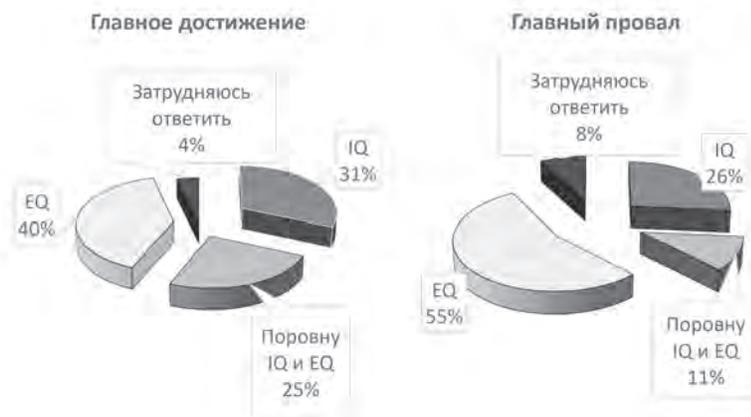


Рис. 3.1. Диаграммы распределения ответов о значении IQ и EQ для достижений и провалов жизни (с округлением процентных долей)

1) эмоциональный интеллект играет более важную роль в предотвращении провалов (54,61%), чем в обеспечении достижений (39,86%)¹;

2) недостаток эмоционального интеллекта гораздо чаще становится причиной провалов, чем недостаток интеллекта рационального (54,61% против 26,38%)².

Похоже, эмоциональный интеллект нужнее именно для того, чтобы избегать провалов! Не хватило терпения, самообладания, умения производить благоприятное впечатление, вызывать доверие, создавать подходящую эмоциональную атмосферу, выстраивать конструктивные отношения, а в результате — провал! Вот некоторые высказывания, иллюстрирующие эту закономерность.

○ «Я была права, но высказалась резко и грубо. Обидела коллегу, она не захотела больше со мной работать, команда распалась...»

○ «Мне казалось, каждый должен просто выполнять свои обязанности, я не хотел никаких неформальных отношений. Оказалось, этого мало. Я не смог зажечь людей, они работали из-под палки, план не был выполнен. Меня перевели в другой регион, а в мой прежний назначили нового руководителя».

○ «Мне надо было потерпеть несколько месяцев ремонт и хлам в кабинете, но я не смогла, не сдержала гнева. Очень жаль было потом, но поздно. Пришлось искать другую компанию».

○ «Меня всегда злило, что меня отвлекают от работы. Почти каждую неделю у кого-нибудь в офисе случался день рождения, и вот опять приглашают, какая досада! И надо идти, поднимать тост с соком, есть дежурный кусок торта, стоять с натянутой

¹ Различия процентных долей по критерию $\varphi^* = 5,59$; $p \leq 0,001$.

² Если учитывать только определившихся респондентов, по поводу своего провала четко давших либо ответ «Определяющим был IQ» (186 человек), либо «Определяющим был EQ» (385 человек), и не учитывать не определившихся респондентов, давших ответы «Повлияли в равной степени IQ и EQ» и «Затрудняюсь ответить», то различия частот по критерию Пирсона $\chi^2 = 68,658$; $v = 1$ ($p \leq 0,001$).

улыбкой, переминаясь с ноги на ногу от нетерпения. Ведь работа-то не ждет! И единственная мысль в эти минуты: поскорее бы все это кончилось! Я не понимала, почему дни рождения вызывают у меня такую злость. В конце концов, перекусить чем-то вкусным — не так уж плохо, да и проявить внимание к коллегам и нужно, и приятно (по крайней мере, иногда!). Не сразу я поняла, что чужие дни рождения мне напоминают о собственном возрасте. Я своим дням рождения не радуюсь, не радуюсь и чужим. Понимание пришло поздно, когда уже люди отделились от меня и стали меня чуждаться».

А вот и другие примеры!

○ «Сам от себя не ожидал, как мне удалось задеть живую струну у руководителя! Он только и мечтал о том, чтобы кто-нибудь замкнул на себе двух надоедавших ему женщин. Уволить их он не мог, потому что они работали по чьей-то протекции. Я предложил включить их в мою команду и полностью замкнуть на мне. Он прямо расцвел: „О, ценно!“ И проект состоялся. Очень успешный проект, между прочим!»

○ «Мне помогли подготовить отличную презентацию, с живыми стрелками, бегущими графиками, какими-то растущими вверх столбцами роста. Кроме того, на сцену вышли две девушки и один парень из нашего отдела, они вышли с каким-то подносами на руках, а потом — упс! — сдернули с подносов куски ткани, а там оказались наши опытные образцы, и так все было красиво упаковано, так и хотелось взять в руки. Девушки пошли вдоль стола комиссии и каждому вручили по образцу „светящейся снегурочки“, а парень в это время на сцене показывал, как включать, выключать, менять режим свечения, подключать звук. Снегурочка еще и пела! В общем, смету нам утвердили».

Итак, эмоциональный интеллект позволяет избегать провалов и (чуть в меньшей степени) добиваться успехов. Какой же из компонентов эмоционального интеллекта является решающим в предсказании эффективности?

3.4. Главный фактор эффективности

Судя по содержанию приведенных кейсов, каждый из компонентов эмоционального интеллекта может оказаться решающим фактором эффективности.

В сущности, модель эмоционального интеллекта точнее представлять как систему сообщающихся сосудов: если развивается один из компонентов эмоционального интеллекта, это способствует совершенствованию и других его компонентов (рис. 3.2).

Кто-нибудь может возразить, что если компоненты эмоционального интеллекта представляют собой систему сообщающихся сосудов, то уровень развития всех компонентов изначально должен быть одинаковым. А отсюда следует, что выделение ведущих (наиболее развитых) компонентов становится лишним смыслом. На это можно ответить двумя доводами.

Во-первых, объем жидкости в разных сосудах на рис. 3.2 все-таки различен, поскольку различается диаметр сосудов. Если представить все четыре сосуда столбцами одинакового диаметра, то высота столбцов будет разной.

Во-вторых, даже в сообщающихся сосудах столб жидкости, имеющей меньшую плотность, выше, чем столб жидкости, имеющей большую плотность. То, что легко дается, будем считать жидкостью с меньшей плотностью, например маслом. То, что дается с трудом, будем считать жидкостью с большей плотностью, например водой (рис. 3.3).

Так или иначе, совершенствуя один из компонентов эмоционального интеллекта, мы развиваем и другие. Учась управлять эмоциями, мы начинаем лучше понимать механизмы эмоций. Учась понимать эмоции, мы начинаем лучше управлять ими.

С чего же начать тренинг компонентов эмоционального интеллекта? Думаю, нужно начинать с того, что является наиболее востребованным (рис. 3.4).

Опыт показывает, что в тренинге лучше начинать с самого важного и интересного для участников. Немного самодиагностики для определения своей психологической природы и

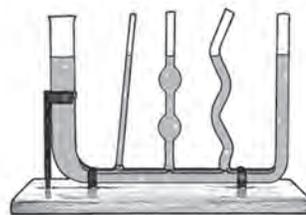


Рис. 3.2. Уровень воды в сообщающихся сосудах одинаков при разных объемах, сечениях и формах сосудов

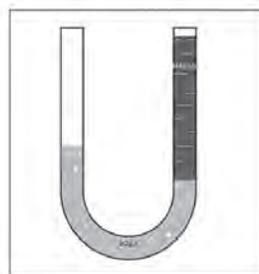


Рис. 3.3. То, что легко удается, получает более высокую оценку, чем то, что удается с трудом



Рис. 3.4. Частота встречаемости ответов на вопрос «Какие два компонента эмоционального интеллекта вы хотели бы развить в первую очередь?» (в % к общему количеству респондентов; $n = 1934$, из них 957 мужчин и 977 женщин)¹

¹ Копия рис. 1.10.

индивидуальных приоритетов в развитии EQ, а затем немедленно — к управлению эмоциями, причем чужими. Если начинать с тренировки понимания других людей, то тренинг получается значительно скучнее.

Итак, практические упражнения будем рассматривать в следующей последовательности:

- 1) управление эмоциями других людей;
- 2) управление собственными эмоциями;
- 3) понимание эмоций других людей;
- 4) понимание собственных эмоций.