

Розділ 1

Ваш мозок і ви

Ми бачимо те, що відбувається
позад наших очей.

Китайське прислів'я

Наша свідомість — вершина
айсберга в океані підсвідомого.

Олівер Беркман^{1}*

^{*} Oliver Burkeman (нар. у 1945 р.) — журналіст британської газети *The Guardian*. — Прим. пер. (тут і далі).

Уміння знаходити спільну мову з людьми дає величезну радість і задоволення, але навчитися цього непросто. З одними порозумітися легко, а з іншими — важче, з кимось вдається вмить встановити контакт, а хтось одразу не подобається. Ми вибираємо друзів, але не колег, сусідів, родичів і ще багатьох людей, з якими доводиться співіснувати та взаємодіяти. Тому все, що може допомогти порозумітися з ними, варте нашої уваги.

Усе, що ми робимо і говоримо, свідомо чи мимоволі, впливає на людей навколо нас, а спілкуємося ми постійно. Але ми не завжди усвідомлюємо, яке враження справляємо і як наші вчинки позначаються на інших. Ми так само не завжди розуміємо, які думки і почуття визначають чужу поведінку, і не завжди відповідним чином реагуємо на неї. Якщо навчитися цих двох речей, стосунки з людьми, що нас оточують, значно поліпшаться і принеситимуть задоволення. Встановлювати добрі стосунки з людьми легше, якщо ми:

- знаємо, яке враження справляємо, і вміємо його формувати;
- розуміємо сигнали і натяки, які посилають нам співрозмовники, і поводимося так, щоб це давало взаємну вигоду.

Інакше кажучи, слід поводитись емоційно грамотно, з розумінням і повагою до власних та чужих потреб і почуттів.

Існує чотири основних стилі взаємодії людей між собою. Про них варто знати, щоб краще розуміти себе та інших, поводитись емоційно грамотно і жити у злагоді з людьми.

Ідею про чотири стилі людської поведінки вперше висунула і почала розвивати Лінда Беренс^{2*}. Вона дала їм умовні назви «Бути відповідальним», «Визначати курс», «Давати поштовх» і «Залишатися за лаштунками» (*In-Charge™*, *Chart-the-Course™*, *Get-things-Going™* та *Behind-the-Scenes™*). У цій книзі я називаю індивідуумів, яким властиві описані стилі поведінки, так:

* Linda Berens — американський психотерапевт і коуч.

- **Мобілізатори:** люди, які прагнуть діяти і досягати результатів; зазвичай вони вельми моторні, швидко розмовляють і справляють враження прямих і рішучих осіб.
- **Навігатори:** ці люди діють сплановано, згідно з визначеним курсом, вони рухаються і розмовляють зважено й обачно, справляють враження серйозних і зосереджених.
- **Ентузіасти:** такі люди прагнуть залучення всіх до спільної справи, вони рухаються і розмовляють енергійно і справляють враження емоційних і доброзичливих.
- **Консолідатори:** люди, що прагнуть найліпших результатів, рухаються і розмовляють коректно, справляють враження невибагливих і чуйних.

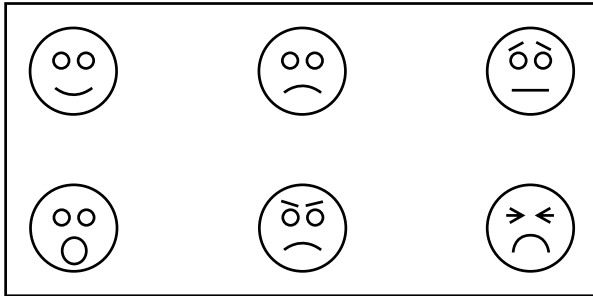
Та перш ніж докладно зупинитися на чотирьох зазначених стилях поведінки, поговоримо про таке:

- що ми називаємо емоційною грамотністю і яке вона має для нас значення;
- що варто знати про нейробіологічні дослідження емоційної грамотності і чому їй непросто навчитися;
- як розуміння чотирьох стилів поведінки може допомогти знайти спільну мову з різними людьми.

Чому емоційна грамотність така важлива

Про значення емоційної грамотності для успіху в житті переконливо писали багато авторів, передусім Деніел Ґоулман³. Основна думка Ґоулмана полягає в тому, що для плідного співіснування і співпраці людям не менше, ніж високий інтелект (IQ), потрібні емоційна чуйність і емоційна грамотність (він називає це емоційним інтелектом — EQ). За Ґоулманом, високий рівень емоційного інтелекту опосередковано означає розуміння власних емоцій і здатність керувати ними, а також розуміння чужих емоцій і здатність встановлювати контакти з іншими людьми.

Гоулман, психолог і журналіст, писав свою книгу за результатами досліджень різних науковців, зокрема, Говарда Гарднера⁴, Пола Екмана⁵ та Саловея з Масром⁶. Екману належить визначення шести виразів обличчя, що відповідають шести основним емоціям, спільним для всіх людських культур: щастя, смутку, страху, подиву, гніву і відрази.



Найважливішою складовою емоційної грамотності є емпатія, або співчуття, — здатність помічати чужі емоції і співпереживати або принаймні уявляти, що відчуває інша людина⁷. Коли такі політики, як Білл Клінтон і Барак Обама, виявили співчуття до інших людей, це допомогло їм установити контакт із виборцями. Водночас відомий випадок, коли під час передвиборчої компанії 1992 р. Джордж Буш молодший не виказав емпатії до жінки, що запитала, як економічний спад позначився на ньому особисто. Він заговорив про те, що треба інвестувати в економіку, аби вона знову запрацювала; натомість Клінтон підійшов до жінки, подивився їй в очі і розповів про своїх знайомих, які постраждали від рецесії. На плівці із записом цієї події видно, як жінка киває у відповідь на слова Клінтона і наскільки схожі вирази їхніх облич та інтонації. Між ними виник контакт; Клінтон таким чином виявив емпатію не лише до конкретної людини, а й до всієї телевізійної аудиторії, що, звісно, було важливішим для його перспектив виграти вибори.

Емпатія є основою наших стосунків, без неї важко встановити зв'язок з людьми. (Доведено, що інші ссавці також відчувають

емпатію і зазнають впливу емоцій⁸.) Емпатія й емоційна грамотність важливі для всіх, хто працює з людьми, а передусім для тих, хто є формальним або неформальним лідером, адже «роль лідера нині пов'язана з глибокими емоціями»⁹. Уве Крюгер¹⁰, керівник інженерної компанії *Atkins*, називає емоційну грамотність і чуйність «мистецтвом лідерства»: «саме розуміння людських емоцій робить вас справжнім лідером; це те, чого люди очікують від вас, інакше вони не зможуть вам довіряти»^{*}.

Однак наразі йдеться не лише про довіру. Нейробіологи погоджуються, що почуття і мислення «переплетені між собою»¹¹ і що емоції (як наші власні, так і чужі) дають нам інформацію, потрібну для ухвалення рішень. Без емоційної складової наші рішення були б гіршими. Отже, мати адекватний рівень емоційного інтелекту не лише «приємно», а й необхідно для плідної співпраці та співіснування у соціумі. Емоційна грамотність і емпатія допомагають нам знаходити спільну мову з людьми і на роботі, і в приватному житті.

Подумайте про те, що означає емоційна грамотність і чуйність для вас особисто. Які приклади емоційно грамотної поведінки ви могли б навести? Яку поведінку можна вважати такою, що відповідає високому рівню емоційного інтелекту? А як щодо емоційно неграмотної поведінки? Що є ознакою низького рівня емоційного інтелекту? (Під поведінкою розуміємо наші вчинки, слова, думки і відчуття.)

Далі наведено приклади як емоційно грамотної, так і емоційно неграмотної поведінки. Подумайте і наведіть по кілька власних прикладів.

Якими словами ви описали б емоційну грамотність і чуйність?

Це здатність помічати, що відчуває хтось інший.

^{*} Цитата з інтерв'ю Крюгера радіо BBC у січні 2014 р.

Приклади емоційно грамотної поведінки	Приклади емоційно неграмотної поведінки
Уміння спокійно і з гідністю реагувати на чужий гнів	Критика на чиюсь адресу у присутності інших людей
Ваші приклади	

Останні наукові дані

Емоційно грамотна поведінка іноді залежить від того, чи розуміємо ми власні почуття і чи вміємо їх контролювати. Емоційна грамотність також пов'язана з усвідомленням того, що наші дії впливають на інших людей, а також зі здатністю читати чужі емоції і розуміти, чим обумовлені людські вчинки.

Це нелегко. Нейробіологи довели, що люди можуть сприймати навколишній світ викривлено і помилково: наш мозок не просто бере інформацію з довкілля — він її активно продукує¹². Ми заповнюємо прогалини і робимо висновки та припущення, поширюючи їх за межі того, що фактично досягнули в до-вколишньому світі. Так само ми заповнюємо прогалини і коли спілкуємося з людьми — іноді правильно розуміємо їхні слова, інтонації та жести, а іноді помиляємось. Ми тлумачимо на власний розсуд те, що кажуть і роблять інші люди, пропускаючи їхні слова і вчинки через призму особистого сприйняття.

Ми не можемо знати, як це — бути кимось іншим. Саме тому так часто цитують старе прислів'я американських індіанців: «Не суди про людину, доки не пройдеш мило в її черевиках».

Роблячи висновки про думки, почуття і мотиви інших людей з їхньої поведінки, ми можемо помилятися. Майже всім траплялося неправильно зрозуміти співрозмовника або навіть не підозрювати про прихований зміст розмови. Іноді ми так само не розуміємо власних емоцій і того, як вони спонукають нас до слів і вчинків, що позначаються на інших людях.

Вчені знаходять дедалі більше доказів того, що і наше уявлення про світ та інших людей, і наші спогади про минуле, і навіть самосприйняття можуть бути викривленими і помилковими; на їхню думку, майже 95% діяльності нашого мозку здійснюється на підсвідомому рівні¹³. Наведу кілька прикладів.

Чуттєве сприйняття і пам'ять

Наш мозок обробляє дані, отримані з навколишнього світу за допомогою органів чуття, в результаті чого утворюється досвід¹⁴. Проте мозок не лише відображає досвід, а й формує його. Навіть наші основні чуття — зір, слух, смак, дотик і запах — не можуть дати нам повного уявлення про навколишню дійсність. Ілюзія тіні на шахівниці¹⁵ і ефект Мак-Гурка¹⁶ демонструють*, як просто ввести в оману наш зір і слух — на *YouTube* можна знайти численні відео, які це підтверджують. В обох випадках на наше сприйняття побаченого й почутого впливає контекст, оточення. Так само «парадокс пепсі» показує, як реклама вво-

* 1) Ілюзія з тінню на шахівниці — оптична ілюзія, описана в 1995 р. професором Массачусетського технологічного інституту Едвардом Х. Адельсоном. На рисунку зображена шахова дошка, на якій стоїть циліндр, що відкидає тінь. Здається, що клітини, позначені літерами А і В, різного кольору, але насправді це лише різні відтінки одного кольору — сірого. (Як приклад див. <https://www.youtube.com/watch?v=rtURHUIaWjE>.)

2) Ефект Мак-Гурка, або ефект Мак-Гурка — Мак-Дональда, — феномен, що демонструє взаємодію між слухом і зором під час сприйняття мови. Вперше описаний Гарі Мак-Гурком та Джоном Мак-Дональдом у 1976 р. Ефект полягає в тому, що суперечлива аудіовізуальна мовна інформація сприймається, як щось середнє між тим, що людина насправді бачить і чує. Наприклад, учасники експерименту, яким демонстрували відеозапис із диктором, що вимовляє «га», а на фонограмі в цей час звучить «ба», повідомляли, що чують фонему «да». Коли люди заплющували очі і тільки слухали фонограму, вони точно розпізнавали фонему. А коли вони тільки бачили рухи губ того, хто говорив, за вимкненої фонограми, то доволі точно ідентифікували звуки. Цей феномен свідчить про мультимодальність процесу сприйняття мови.

дить в оману смак. Під час дегустації наосліп люди віддають перевагу пепсі-колі, але коли знають, що п'ють, то вибирають кока-колу. На їхніх смакових відчуттях позначаються такі підсвідомі фактори, як зовнішній вигляд і репутація товару. На думку професора Йони Бергера¹⁷ з університету штату Пенсильванія, коли ми робимо вибір, на переважній більшості наших рішень відбиваються чинники, про які ми навіть не здогадуємось. Ми мимоволі підпадаємо під вплив соціального середовища.

На пам'ять також впливають чинники, не пов'язані з нашими чуттями безпосередньо. Під час експерименту під керівництвом Елізабет Лофтус¹⁸ науковці переконували дорослих людей, що в дитинстві ті губилися в торговельному центрі. Їм давали загальну інформацію про вигадану подію, а потім питали, що вони відчували, загубившись. Приблизно 25% опитаних стверджували, що пам'ятають про цей випадок. Вони не лише «згадували» те, що відчували: коли кількома тижнями пізніше їх знову питали про ту саму міфічну подію, багато хто з них додавав вигадані подробиці, про які їм не розповідали. Люди пам'ятають подію взагалі, без подробиць, а з часом можуть додавати нові деталі й вірити, що саме так і було. Людська пам'ять — це пам'ять про думки і почуття, а не про події, які відбулись. Навіть під час процедури впізнання у процесі судового слідства 20% людей вказують на тих, хто не міг скоїти злочин, і поліція про це знає¹⁹.

Ми не можемо сприйняти всю інформацію, яка невпинним потоком обрушується на наші чуття. Підсвідомість постійно обробляє її без нашого відома²⁰, і більшість цих даних ніколи не потрапляють до нашої свідомості. Вважається, що одночасно ми здатні сприйняти лише сім повідомлень із багатьох мільйонів, що безперервно надходять: наш мозок вміє відбирати доречну інформацію. Іноді внаслідок несподіваних змін наша свідомість починає вловлювати те, чого досі не помічала. Кілька років тому я вирішила купити нову машину, і мене зацікавила модель, на яку я до того не звертала уваги. Раптом виявилось, що на дорогах повно автівок, схожих

на ту, що мені сподобалась. Вони були там і раніше, але я їх не бачила. Переважна більшість людей не раз переживали подібне. Коли ми намагаємося щось усвідомити, наша увага спрямовується саме на це, водночас ігноруючи інші речі та події. Подивіться на *YouTube* відео про ведмедя, який танцює, як Майкл Джексон* (наприклад, тут: <https://www.youtube.com/watch?v=eaETt7hQ6AA>).

Іноді наш мозок фіксує подію, яка лише згодом потрапляє до свідомості — тоді, коли це доцільно. Якось на вулиці у мене витягли з сумочки гаманця. Я помітила крадіжку лише вдома, але раптом здогадалася, де це трапилось і хто це зробив, хоча в момент крадіжки не підозрювала, що відбувається. Більшість із нас може навести подібні приклади, коли лише згодом значення якоїсь події раптом досягало свідомості.

Сприйняття інших людей

Наведені тут приклади демонструють, що і наші п'ять чуттів, і наша пам'ять про події нерідко є викривленими, що значна частина роботи мозку відбувається поза межами нашої свідомості. Якщо ми спотворено сприймаємо такі прості речі, як шахова дошка або бляшанка з кока-колою, уявіть собі, яких помилок можна припуститися у сприйнятті інших людей, адже воно ускладнене додатковими чинниками, такими як мова і поведінка.

За даними досліджень з нейробиології, ми сприймаємо інших людей переважно підсвідомо²¹. Ми автоматично робимо висновки про настрій і стан людини з виразу її обличчя, інтонації, рухів і жестів. Наші висновки можуть бути правильними або неправильними — точно знати майже неможливо, оскільки все відбувається на підсвідомому рівні. Ба більше, у разі загрози підсвідомість починає керувати нашими діями, і ми реагуємо

* Йдеться про відомий тест на увагу: учасникам пропонують подивитись запис гри в баскетбол і порахувати, скільки передач зроблять гравці однієї з команд. Рахуючи передачі, люди зазвичай не помічають, що баскетбольне поле перетинає ведмідь, який рухається «місячною ходою» Майкла Джексона.

примітивною готовністю до бійки або втечі — «бий або тікай». Стів Пітерс називає це «внутрішнім шимпанзе»²²: ми діємо, як дикий звір, поки свідомість не вирішить, яка реакція буде емоційно грамотною і доречною у цій ситуації.

Спілкуючись з людьми, ми звертаємо увагу не лише на зміст сказаного, а й на те, як вони це кажуть — на вираз обличчя й інтонацію. Вислів професора Альфреда Меграбяна²³ часто перекручують, але його дослідження передачі емоцій і справді довело, що в разі розбіжності між словами і тоном голосу та виразом обличчя ми насамперед зважаємо на інтонацію і вираз обличчя, довіряючи більше їм, ніж власне словам. Зауважимо, що це дослідження присвячене саме передачі емоцій, а не спілкуванню взагалі.

Особливе значення мають обличчя й очі, бо саме вони зазвичай виявляють нашу першу підсвідому реакцію на події. Дивлячись кіно, ми мимоволі реагуємо на те, що відбувається на екрані. У нас змінюється вираз обличчя, хоча ми ні з ким не спілкуємось — це відбувається неконтрольовано. Розмовляючи з людьми, ми фіксуємо увагу на найменших рухах їхніх лицевих м'язів, які змінюють вирази облич: вважається, що це один зі способів обміну повідомленнями про свої емоції. Ми підсвідомо відображаємо на своєму обличчі емоції, які переживає співрозмовник.

На жаль, у людей з ін'єкцією ботоксу м'язи обличчя частково втрачають рухливість, тож співрозмовникам важче вловлювати і розуміти їхні відчуття²⁴.

Можна навести багато прикладів того, як вираз обличчя і поза людини впливають на тлумачення подій. Під час президентських дебатів між Ніксоном і Кеннеді у 1960 р. було проведено дослідження впливу зорових вражень на результати. Ніксон був блідим, утомленим і постійно пітнів, натомість засмаглий Кеннеді мав вигляд здорової людини. Ті, хто слухав дебати по радіо, віддали перевагу Ніксону, а телеглядачі вирішили, що переміг Кеннеді.



Доведено, що інтонація впливає на висновки людей про компетентність промовців. Було проведено серію експериментів із використанням комп'ютерів для навчання студентів. Пояснення при цьому зачитувалися чоловічим або жіночим голосом залежно від теми заняття. Коли йшлося про кохання і стосунки між людьми, студенти вважали, що комп'ютер із жіночим голосом дає більше цікавих знань на цю тему, ніж комп'ютер із чоловічим голосом, хоча текст був один і той самий. Але коли теми були гендерно нейтральними, студенти вважали обидва джерела однаково доречними й інформативними. А ще сильний і рішучий чоловічий голос «подобався» більше, ніж сильний і рішучий жіночий, навіть коли говорили про одне й те саме.



Скидається на те, що коли ми бачимо інших людей, наш мозок не лише фіксує, а й створює враження. Він заповнює прогалини і надає інформацію, джерелом якої не є безпосередньо органи чуття. Ми робимо висновки щодо людей залежно від того, як сприймаємо їхні вирази обличчя, інтонації, жести і пози, а можливо, й інші чинники, про які навіть не підозрюємо. Наші висновки можуть бути правильними або помилковими, адже ми тільки здогадуємося, що люди думають і відчувають. Отже, наші враження і рішення щодо інших людей зазвичай неточні. На нас впливають сторонні чинники або поверхові ознаки, і в підсумку ми помиляємось.

Часто ми судимо про людей, спираючись радше на здогадки і припущення, ніж на вагомі факти, і в результаті робимо хибні висновки. Після зустрічі з Гітлером у 1938 р. Невілл Чемберлен²⁶ написав сестрі, що «попри твердість і безжалісність виразу його обличчя в мене склалося враження, що це людина, на чиє слово можна покластись».

Дослідження співбесід під час наймання на роботу засвідчили²⁷, що ми оцінюємо людей, щойно вони заходять до кімнати, хоча, давши їм можливість відповісти на запитання, часто виявляємо, що наше перше враження було помилковим. Попри всі докази зворотного, ми зазвичай впевнені, що правильно судимо про людей, про їхню компетентність або чесність, хоча насправді йдеться про те, подобаються вони нам чи ні.

Згадайте, як ви нещодавно з кимось спілкувались.

Про що ви дізналися з виразу обличчя та інтонації голосу людини? Наскільки точними були ваші перші враження? Звідки ви про це дізнались?

Самопізнання

Ми можемо погодитися з тим, що розуміти інших людей складно, але більшість вважає, що самих себе ми апріорі розуміємо.

Проте є багато науково обґрунтованих свідчень, що насправді ми знаємо себе значно гірше, ніж гадаємо. Слушним прикладом слугують експерименти Мілґрема* (коли учасники вважали, що вражають інших людей ледве не смертельним ударом електричного струму). Ми всі переконані, що відмовимося виконувати наказ начальника завдати людині удару електрошокером, проте експеримент показав, що більшість людей погоджується на це.

Помилки при плануванні — ще один приклад того, як мало ми знаємо себе. Попри весь свій досвід, ми дуже часто неправильно оцінюємо, скільки часу потребуємо для виконання різноманітних завдань. Це стосується як великих будівельних проєктів на кшталт побудови тунелю під Ла-Маншем, Парламенту Шотландії та олімпійських будівель у Лондоні, так і нашої повсякденної діяльності, наприклад, прибирання в гаражі, роботи в саду або наведення ладу в сімейному альбомі.

Особливо вражає приклад нашої нездатності розуміти самих себе, коли під час одного експерименту²⁸ учасникам пропонували вибрати, на якій із двох фотографій зображена більш приваблива людина. Потім фотографії забирали, а учасникові показували якийсь знімок і запитували, чому він вибрав саме його. Іноді це було те саме фото, що вибрав учасник, а часом показували інші світлини. Проте більшість все одно пояснювала свій вибір, навіть коли він насправді був інакшим. «Часто ми не знаємо, що нам подобається, і чому нам подобається те, що ми робимо. Наш вибір, пронизаний підсвідомими упередженнями, миттєво змінюється залежно від контексту і соціального середовища»²⁹.**

Чим корисні стилі поведінки

Ми знаємо, що часто помилково сприймаємо навколишній світ і людей, не розуміючи їхньої поведінки. Неправильне тлума-

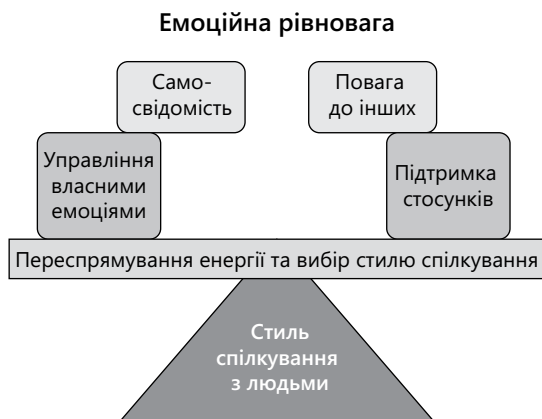
* Серія класичних експериментів із соціальної психології, проведених під керівництвом Стенлі Мілґрема, психолога з Єльського університету, які засвідчили готовність учасників підкорятися «керівнику» і виконувати накази навіть у супереч своїй совісті.

** Цитата із книжки американського журналіста і блогера Тома Вандербільта.

чення чужих реакцій і того, що люди мають на увазі, призводить до подальших непорозумінь, безладу і навіть конфліктів. Ми також знаємо, що значна частина роботи нашого мозку здійснюється на підсвідомому рівні, і навіть власні мотивації та поведінку ми іноді розуміємо лише почасти. Але чим може допомогти поняття стилів?

Розуміння стилів поведінки допомагає витлумачити власні та чужі дії, підказує, як поводитись емоційно грамотно. Воно дає змогу поєднати внутрішній світ із зовнішнім і внутрішню мотивацію з нашими і чужими діями та вчинками. Ми починаємо краще розуміти себе і керувати емоціями, що зумовлюють нашу поведінку, а також розуміти і поважати емоції та спонуки інших людей. Ми більше не намагаємося вгадувати, що означають незрозумілі нам вчинки або особливості чужої поведінки, спрямовуємо зусилля й енергію на встановлення міцніших зв'язків із людьми.

На цій діаграмі зображено основні складові емоційного інтелекту — самоусвідомлення і вміння керувати власними емоціями, а також розуміння і повага до інших, спроможність підтримувати стосунки. Притаманний нам від природи стиль є точкою опори, яка визначає, куди ми спрямовуємо енергію, як спілкуємось і який підхід вибираємо для вибудовування емоційно грамотної поведінки і кращих стосунків з людьми.



Декому емоційний інтелект властивий від природи, але емоційно грамотної поведінки і відповідного ставлення до людей можна навчитися. Суттю емоційного інтелекту є «вміння керувати власною особистістю»³⁰, і цю здатність потрібно тренувати, попри те що у вас від природи її може й не бути. Ідея про стилі спілкування допомагає зрозуміти, що таке емоційно грамотна поведінка і як знайти спільну мову з іншими людьми. У наступному розділі ми поговоримо про чотири зазначені стилі докладніше.