

Зміст

1

Тревіс Бредберрі, Джин Грівз

Емоційний інтелект 2.0 11

Емоційний інтелект: загальна картина
Чотири навички емоційного інтелекту
Стратегії розвитку навичок емоційного інтелекту
Розвиток самосвідомості
Розвиток самоконтролю
Розвиток соціальної усвідомленості
Розвиток навички керування взаєминами

2

Брене Браун

Великі дерзання. Вразливість — основа великих дерзань 25

Щире життя
Вразливість
Сором
Проблема лідерства в культурі недостатності
Захист від вразливості
Прірва розсупільнення

3

Раян Голідей

Напролом. Мистецтво перетворювати перешкоди на перемоги 41

Вогонь знищує перешкоди
Дисципліна сприйняття
Дисципліна дій
Дисципліна волі

4

Ден Грегорі, Кіран Фленаган

Нами керують егоїзм, страх і лінощі. Припиніть боротися проти природи — і ви доможетеся впливу, залученості й віддачі

57

Людина не ідеальна
Основний інстинкт: егоїзм
Страх як стимул
Простота — це сила
Егоїзм, страх і лінощі: правила гри
Ключі від усіх дверей

5

Деніел Канеман

Мислення швидке й повільне

73

Два режими мислення
Конфлікт двох типів мислення і самоконтроль
Асоціативний механізм
Ілюзія істини
Механізм поспішних висновків
Відповідь на легше запитання
Ефект фокусування
Доступність
Як упоратися з інтуїтивними передбаченнями
«Задній розум» і рецепти успіху
Рухій капіталізму
Переоцінка рідкісних годій

6

Джефф Даер, Гел Грегерсен, Клейтон Крістенсен

Стати інноватором. П'ять звичок лідерів, які змінюють світ

91

Інноватором може стати кожен
Чим інноватори відрізняються від інших людей?
П'ять дослідницьких навичок
Інноваторська сміливість
Розвиток дослідницьких навичок
Розвиток дослідницьких навичок у наступних поколіннях
ДНК інноваційних компаній

7

Дов Сайдман

Ставлення визначає результат.

Новий світ — нові правила

109

Підняти хвилю
Шахи і покер
Цінності — провідник у світ «як?»
Тонкощі нашої поведінки
Репутація як єдина цінність
Нові принципи управління

8

Джозеф О'Конор, Іен Макдермотт

Системне мислення.

Пошук неординарних творчих рішень

131

Системи у світі систем
Мислення за межами очевидного
Побудова ментальних моделей
Мислити по-новому
Малюємо висновки

9

Марті Лінскі, Рональд Хейфец

Лідерство: посібник із виживання.

Посібник із виживання для лідерів і тих, хто прагне ними стати

149

Чому лідерство небезпечне?
Як виявляється небезпека?
Як реагувати на небезпеку?
Дбайте про себе
Як зрозуміти, що настав час розв'язувати проблему?

10

Стівен Гайз

Гнучкі звички.**Як домогтися чудових результатів,
не докладаючи надмірних зусиль**

165

- У полоні шкідливих звичок
- Звички на кожен день
- Робота над гнучкими звичками крок за кроком
- Сім кроків до нової звички

11

Дуглас Стоун, Шейла Гін

Дякую за відгук.**Як навчитися приймати зворотний зв'язок**

161

- Випробування зворотним зв'язком
- Що завдає зворотному зв'язку
- Тригери істини
- Тригери стосунків
- Тригери ідентичності
- Коли варто відмовитися від зворотного зв'язку
- Як приймати зворотний зв'язок: до, під час, після розмови
- П'ять способів максимізувати користь фідбеку з компанії

12

Адрієнна Браун

Стратегія виникнення.**Як формувати зміни
і трансформувати реальність**

197

- Успіх існування, або Чого нам варто поводитися у трибів і кульбаб
- «Стратегія» = «виникнення» = ?
- Елементи стратегії
- Прийняття внутрішнього стратегіста

Емоційний інтелект: загальна картина

Про емоційний інтелект (EQ) заговорили порівняно недавно — лише наприкінці 1990-х років. Доти успіх переважно пов'язували з рівнем звичайного інтелекту (IQ). Однак у процесі досліджень з'ясувалося, що більшість успішних людей має не тільки розвинений IQ, а зазвичай ще й високий рівень емоційного інтелекту. Саме він впливає на якість та ефективність нашої взаємодії з оточенням.



Емоційний інтелект — здатність до розпізнавання і вияву емоцій, керування ними й використання емоційної інформації в мисленні та діяльності.

Ба більше, дослідження показали, що на відміну від IQ, який визначений із моменту народження і не змінюється впродовж життя, абсолютно не важливо, який рівень EQ ви маєте від початку — ви здатні його змінити. Саме з цією метою і написано книжку. Автори стверджують: якщо ви уважно поставитеся до рекомендацій і докладете зусиль до їх виконання, то гарантовано зможете досягти результату. А це своєю чергою сприятиме позитивним змінам у вашому житті.

Наші думки і дії визначає поєднання трьох окремих рис, властивих нам усім, — IQ, EQ та особистості. Тому розуміння емоційного інтелекту, його впливу на наше життя і способів керування ним допоможе ефективніше використовувати наш IQ, знання і досвід, які ми вже маємо.

Будова нашого мозку така, що емоції завжди мають пріоритет над раціональним мисленням. Усе, що ми бачимо, чуємо чи відчуваємо, передається в наш мозок у формі електронних сигналів, які зароджуються в спинному мозку. Та перш ніж досягти лобової частки, яка відповідає за раціональне мислення, вони проходять через лімбічну систему, що керує іншими емоціями. Раціональний центр мозку не може зупинити емоції, які виникають у лімбічній системі, але вони постійно впливають одне на одного. Саме взаємодія між емоційним та раціональним центрами мозку і є фізичним джерелом EQ.

Прикладом такої взаємодії і домінування емоцій над раціональним мисленням є історія Буча Коннора на початку книжки. Коли

Буч зіткнувся віч-на-віч з акулою, його паралізував страх, і він був нездатний протистояти хижацьці. Проте, прагнучи врятуватися, змусив себе заспокоїтись і повернув контроль над своїм тілом.

Хоча ми відчуваємо емоційну реакцію майже на все, що відбувається в нашому житті, найчастіше ми не здатні розпізнати й описати свої емоції. Серед понад 500 тисяч осіб, яких протестували автори за роки досліджень, лише 36% точно розпізнавали емоції, що охоплювали їх. І найбільша складність у розумінні емоцій полягає в тому, що всі вони є варіаціями п'яти основних почуттів — щастя, смутку, гніву, страху й сорому — різного ступеня інтенсивності.

Тригери й «емоційні захоплення»

Сильні переживання часто призводять до «емоційних захоплень» — митей, коли емоції цілковито контролюють нашу поведінку й ми реагуємо, не роздумуючи. Зазвичай що інтенсивніші емоції, то більша ймовірність, що вони диктуватимуть наші подальші дії. Своєю чергою те, що викликає в нас сильну емоційну реакцію, називається «тригер». Крім реакцій, типових для всіх людей, у кожного з нас є свій унікальний набір тригерів, які формують особисту історію на основі нашого досвіду. Розвиток EQ допомагає навчитися визначати свої тригери і продуктивніше боротися з «емоційними захопленнями».



Найяскравіше «емоційні захоплення» виявляються в питаннях життя і смерті. Так, у випадку з Бучем Коннором саме «емоційне захоплення» призвело до того, що його паралізував страх. А поява акули стала тригером, який породив у Буча цей панічний страх.

Вплив емоційного інтелекту

Оскільки EQ впливає на все, що ви говорите чи робите, навіть невеликі зусилля, витрачені на те, щоб його збільшити, здатні сприяти значним позитивним змінам у житті. EQ такий важливий, що на його частку припадає 58 % успіху в усіх видах діяльності. Крім того, між рівнем EQ і рівнем доходів є прямий зв'язок.

☹ Протестувавши рівень емоційного інтелекту поряд із 33 іншими важливими складниками поведінки на робочому місці (як-от тайм-менеджмент, навички ухвалення рішень і комунікативні навички), автори виявили, що він охоплює більшість із них. Також дослідження показали, що 90 % найкращих працівників компаній має високий рівень EQ.

Дослідження, проведені в бізнес-школі Університету Квінсленду в Австралії, показали, що люди з низьким EQ та низькою якістю роботи можуть зрівнятися з колегами, які мають ліпші показники, лише працюючи над підвищенням рівня свого емоційного інтелекту. Водночас 90 % найкращих працівників компаній має високий рівень EQ. Отже, люди з вищим рівнем EQ отримують вищу зарплату. Це однаково правильно для людей у всіх царинах діяльності й у будь-якій країні світу.

Чотири навички емоційного інтелекту

Щоб підвищити рівень свого емоційного інтелекту, треба розуміти й розвивати чотири його основні навички: самосвідомість і самоконтроль, що належать до особистої сфери, а також соціальну усвідомленість і керування взаєминами, які стосуються соціальної сфери. Розвиток навіть однієї навички впливає на всі інші й підвищує рівень EQ.

Самосвідомість


Самосвідомість — це здатність розпізнавати свої емоції та їхнє джерело або причину, що їх зумовила. Щоб дійти такого розуміння, треба витратити чимало часу на роздуми про те, чому нас охоплюють ті чи ті емоції. Розвиток навички самосвідомості допомагає легше застосовувати інші навички емоційного інтелекту, а також бачити і використовувати вдалі можливості в роботі, не даючи емоціям нам перешкодити.

Приклад висловлювання про людину з високим рівнем самосвідомості: «Якщо коротко, це Дейв керує своїми емоціями, а не вони ним. Я бачив, як він ненадовго насупив брови, почувши лихі звістки

про бізнес, а потім швидко подолав це й узявся працювати зі своєю командою, шукаючи рішення, як поліпшити ситуацію».

Самоконтроль


Самоконтроль — це здатність використовувати розуміння власних емоцій, щоб не втрачати гнучкості й позитивного керування своєю поведінкою. Однак самоконтроль — щось більше, ніж просте протистояння своєму вибуховому характеру. Справжній результат полягає в тому, щоб відкласти свої хвилинні потреби заради важливішої мети. Саме ті, хто на це здатен, досягають успіху.

 *Приклад висловлювання про людину з високим рівнем самоконтролю: «Я на власні очі бачив, як вона дає собі раду зі складними ситуаціями (наприклад, зі звільненням працівника). Лейн чутлива, але водночас прямолінійна і каже по суті...»*

Приклад висловлювання про людину з недостатнім рівнем самоконтролю: «Джейсон дозволяє емоціям керувати собою. Іноді він діє чи говорить занадто поспішно. Я б хотів, щоб він був трохи терплячішим і давав ситуації змогу розв'язатися самій собою, перш ніж реагувати...»

Соціальна усвідомленість

Соціальна усвідомленість — це здатність точно вловлювати емоції інших людей і розуміти, що відбувається насправді. Це основоположна навичка з двох, які стосуються соціальної царини, вона впливає на всі аспекти ваших взаємин із людьми. Розвиваючи цю навичку, ви навчитеся розуміти мову тіла, вираз обличчя, позу, тон голосу, навіть приховані емоції та думки інших людей і використовувати ці знання, хоч би де ви були.

 *Приклад висловлювання про людину з високим рівнем соціальної усвідомленості: «Альфонсо має рідкісну здібність дуже добре зчитувати емоції інших людей. Він адаптується до різноманітних ситуацій і здатен налагодити стосунки майже з кожним...»*

Приклад висловлювання про людину з браком соціальної усвідомленості: «На нарадах Рейчел випускає з уваги нетехнічні моменти. Вона не розуміє настрою чи розвитку думок. Рейчел треба вчитися вловлювати нетехнічний, людський аспект нарад і почати розумітися на людях і їхніх емоціях».

Керування взаєминами

Навичка керування взаєминами — це здатність використовувати розуміння власних емоцій і емоцій оточення, щоб вибудовувати успішну взаємодію. Вона передбачає використання всіх інших навичок: самосвідомість допоможе відстежувати свої емоції, самоконтроль — виявляти свої почуття і діяти з користю для стосунків, а соціальна усвідомленість — ліпше розуміти потреби й почуття інших людей.



Приклад висловлювання про людину з розвинуеною навичкою керування взаєминами: «Гейл надзвичайно чутлива до оточення і старається поліпшити ситуацію. Коли хтось засмучений, вона ставить саме стільки запитань, скільки потрібно, щоб з'ясувати те, що відбувається, а потім може дати пораду по суті й допомогти людині так, що вона на 100 % почуватиметься краще...»

Приклад висловлювання про людину з недостатньо розвинуеною навичкою керування взаєминами: «Дейв завжди реагує на людей замість того, щоб відповідати їм. Добре мати власну думку, але не варто ігнорувати ідеї оточення... Його підхід майже завжди занадто прямолінійний, і деякі люди насилу можуть його витримати».

Стратегії розвитку навичок емоційного інтелекту

У процесі розвитку емоційного інтелекту посилюється зв'язок між раціональною та емоційною частинами вашого мозку. Але для того, щоб цей зв'язок став міцним і стратегії розвитку EQ дали ефект, їх треба практикувати регулярно. У цьому вам допоможе «План дій із розвитку емоційного інтелекту».

- Пройдіть тест Emotional Intelligence Appraisal® (він є на сайті TalentSmart).
- Оберіть навичку, над якою ви працюватимете, і почніть практикувати три стратегії, щоб розвинути її.
- Знайдіть людину з розвиненим емоційним інтелектом і попросіть її оцінювати ваші успіхи через рівні проміжки часу.
- Пам'ятайте, що ви прагнете досягти результату: практикуйтеся і будьте терплячі.
- Оцініть свій прогрес: повторно пройдіть тест і порівняйте результати.

Розвиток самосвідомості

Щодня ми відчуваємо безліч емоцій, про які навіть не здогадуємося, і тим паче не керуємо ними. Розвиваючи навичку самосвідомості, ми поступово почнемо помічати навіть найнезначніші емоції і зможемо збагнути, яким потребам вони слугують.



Для того щоб зрозуміти, чому ви чините так чи інакше, спробуйте ставити собі такі запитання: «Коли я вперше зреагував саме так?», «Чи схожа моя реакція зараз на реакцію тоді?», «У всіх виникає така реакція чи лише в певних людей?» тощо.

- **Припиніть ділити свої почуття на добрі і погані й записуйте свої емоції.**
Навішуючи ярлики на власні відчуття, ви не даєте емоціям вичерпатися і зникнути. Це заважає вам зрозуміти, що з вами насправді коїться. Ведення щоденника емоцій допоможе вам не лише зберегти інформацію про все, на що ви реагуєте, а й розвинути здатність контролювати цей процес.
- **Помічайте свої емоції в книжках, фільмах і музиці.**
Якщо ви відчуваєте труднощі з розумінням і виявом своїх емоцій, вам допоможуть книжки, фільми та музика. Спостерігаючи за героями, можна зрозуміти, які моделі поведінки варто запозичити, а яких ліпше уникати, і надалі це допоможе вам розвинути навичку керування взаєминами.