

**ВИБІР LvBS**



ВИБІР LvBS



**Валерія Козлова**

К59 Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті. [Текст] : Валерія Козлова. — Львів : Видавництво Старого Лева, 2018. — 176 с.

ISBN 978-617-679-694-7

Приймаєте рішення на емоціях, а потім шкодуєте про його наслідки? А, може, навпаки — довго зважуєте всі «за» і «проти», підраховуєте, намагаєтеся спрогнозувати — і втрачаєте шанс, бо варто було довіритися інтуїції й прийняти рішення швидко.

Бізнес, кар'єра, як і все наше життя — це передусім емоції. Перемагає той, хто розуміє себе, вміє управляти власними емоціями і моделювати схожі емоції в інших. У цій книжці про те, як скористатися особливою авторською методикою бізнес-тренера Валерії Козлової, щоб підвищити рівень свого емоційного інтелекту та досягти успіху в житті та бізнесі

УДК 005.336.4/.6:159.942

Переклад з російської Сергія Осоки за редакцією Олеси Блащук

© Валерія Козлова, текст, 2019  
© Дар'я Бабченко, ілюстрації, 2019  
© Видавництво Старого Лева, 2019

ISBN 978-617-679-694-7

Усі права застережено

# технологія EQ- BOOST

Як використовувати  
емоційний інтелект  
у бізнесі та житті

Львів • Видавництво Старого Лева • 2019

# ЗМІСТ

## Слово автора . . . . . 8

### Розділ перший. Навіщо потрібен емоційний інтелект. . . . . 11

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| «Усе знаю, лише не літаю», або Навіщо в бізнесі<br>потрібен емоційний інтелект? . . . . . | 12 |
| Що дають емоції кар'єрі та бізнесу? . . . . .                                             | 18 |
| Автори, яких варто знати тим,<br>хто хоче прокачати EQ. . . . .                           | 20 |
| Навіщо з'явилася технологія EQ-Boost . . . . .                                            | 28 |

### Розділ другий. Три рівні EQ . . . . . 33

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Чи можна розвивати EQ? . . . . .               | 34 |
| Класифікація EQ. . . . .                       | 37 |
| Авторська класифікація EQ в IT-сфері . . . . . | 52 |

### Розділ третій. Як працює технологія EQ-Boost. . . . . 55

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Три аксіоми для розуміння технології EQ-Boost . . . . .                           | 56 |
| Синхронізація зовнішнього і внутрішнього<br>допомагає досягати бажаного . . . . . | 65 |
| Зв'язка «думка—емоція»,<br>або Як працює технологія EQ-Boost . . . . .            | 73 |
| Мовлення як ознака емоційної зрілості. . . . .                                    | 83 |
| Техніка «Таїланд».<br>Робота над збільшенням ментального ресурсу. . . . .         | 86 |

## Розділ четвертий. EQ як система мислення . . . . 109

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Рациональний і емоційний типи мислення . . . . .             | 110 |
| Переваги синергії логіки та творчості . . . . .              | 115 |
| Результат-орієнтованість при різних типах мислення . . . . . | 118 |

### Розділ п'ятий. Особливі можливості, які дає застосування EQ. . . . . 127

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Як ми потрапляємо до ментальних пасток. . . . .                           | 128 |
| EQ і маніпуляції людьми . . . . .                                         | 132 |
| Секрет першої фрази: підвищення<br>результативності переговорів . . . . . | 134 |
| Як досягнути реального win-win? . . . . .                                 | 136 |
| Коли емоційний інтелект не працює. . . . .                                | 137 |
| EQ, конкуренція та моральні принципи в бізнесі . . . . .                  | 141 |

### Розділ шостий. Як працює технологія EQ-Boost на практиці. Відгуки клієнтів Валерії Козлової. . . . . 145

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Данило Ясинський, автор стартапу в царині<br>штучного інтелекту . . . . .                | 146 |
| Олег Павлов, Senior Java-розробник,<br>із 12-річним досвідом роботи у сфері IT . . . . . | 151 |
| Роман Уваров, product-менеджер у компанії<br>«SoftServe», scrum-майстер . . . . .        | 155 |
| Дарія Сирчіна, project manager у компанії «Apriorit». . . . .                            | 159 |

## Післямова . . . . . 164

## Про автора . . . . . 166

## Мої подяки команді підтримки . . . . . 168

Присвячую цю книжку моїй любій,  
приголомшливо дивовижній доньці Алісі.  
Із раннього дитинства ти захоплюєш  
мене своєю волею, своїм знанням того,  
чого ти хочеш від життя,  
і невпинним прагненням  
цього досягати.



## СЛОВО АВТОРА

«Валеріє, я сиджу в літаку, він готується до зльоту, і в мене є рівно 20 хвилин. Пропоную провести стратегічну сесію, яку ми давно планували», — почула я, відповівши на телефонний дзвінок.

Мій клієнт — власник кількох українських бізнесів і, як багато його колег, працює в умовах непередбачуваного розпорядку дня і продуктивно стиснутого часу: протягом декількох годин він робить те, на що звичайній людині знадобиться два дні. У нас була домовленість, що за першої ж нагоди виділити час на стратегічну сесію він мені повідомить. І ось, у мене є лічені секунди, щоб переформатувати півторагодинну роботу у 20 хвилин, враховуючи, що мій клієнт сидить у салоні літака замість ідеальних умов кабінету, і при цьому, попри високу напругу і стрес, я маю залишитися результативною.

Усе це було б неможливим без залучення емоційного інтелекту на повну потужність за допомогою технології EQ-Boost. Тоді ж я вирішила написати про свою технологію у форматі книжки для літака — щоб її можна було прочитати, прямуючи у відрядження.

Якщо ви тримаєте цю книжку в руках, то, ймовірно, вам знайома тема емоційного інтелекту. Як мінімум, ви чули про нього, а можливо, уже й намагалися використовувати його на практиці — і, може, переконалися в тому, наскільки це важко. Саме через ці складнощі люди довгий час вважали, що емоціям немає місця в бізнесі, не помічаючи, які

приховані можливості вони дають, або просто не вміючи їх застосовувати.

Ця книжка — не ще один опис емоційного інтелекту. Це — ключ до його використання в бізнесі та кар'єрі. Викладена тут технологія EQ-Boost — *lean*-інструмент, каталізатор, застосування якого допоможе бути продуктивним у тій точці, до якої його докладають. Прочитавши цю книжку, ви зможете підвищити свій рівень EQ і сказати: «Я використовую емоційний інтелект у своєму бізнесі / у своїй кар'єрі».

Щоби прийти до сьогоднішнього дня, потрібно було витратити колосальні сили, час, здоров'я та інші ресурси, пробиваючи бетонну стіну несприйняття емоцій у бізнесі. Мої клієнти, які 12 років тому першими повірили в мою технологію й узяли її як інструмент для розвитку своїх бізнесів, по суті, створювали її разом зі мною.

Особливість технології EQ-Boost полягає в тому, що вона надає чіткі механізми: як змусити емоції не заважати, а допомагати, щоб вони заряджали енергією, прискорювали досягнення і давали бажаний результат. Як зробити так, щоб емоція не затуляла світу від людини й не закривала через стрес доступу до його знань. Ні бізнеси, ні кар'єри не здатні розвиватися без енергії, швидкості, різноманітності та гнучкості, які дають емоції.

Запрошую всіх охочих пересісти з літаків у ракети під назвою EQ-Boost. Пристібніть ремені!

Розділ перший

# **НАВІЩО ПОТРІБЕН ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ**

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

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

~ ~ ~

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

АЛЬБЕРТ ЕЙНШТЕЙН

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

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

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

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

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

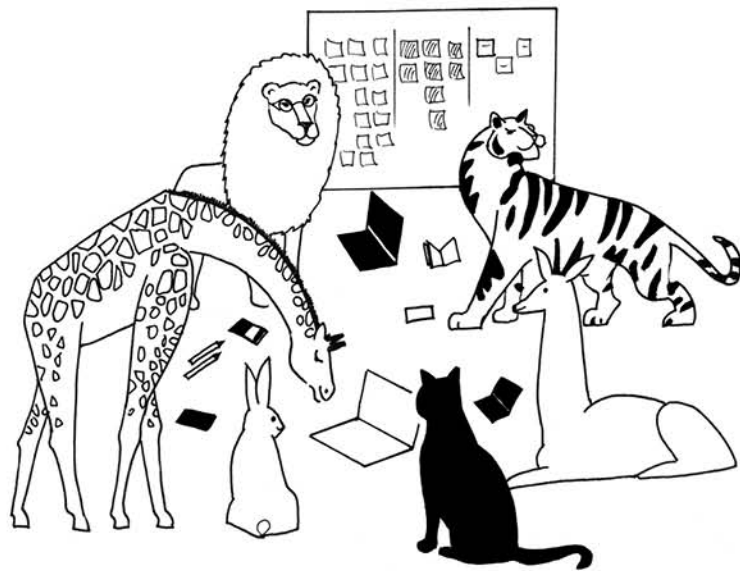
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ  
ПОВЕРТАЄ ВАЖЕЛІ  
УПРАВЛІННЯ СИТУАЦІЄЮ  
В НАШІ РУКИ, ДАЄ  
ДОСТУП ДО СХОВИЩА  
РАЦІОНАЛЬНИХ ЗНАНЬ  
У НАШОМУ МОЗКУ  
І ЗНИМАЄ БЛОКИ, ЯКІ  
ЗАВАЖАЮТЬ НАМ ЇХ  
ВИКОРИСТОВУВАТИ.

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

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

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





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

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

Використання емоційного інтелекту допоможе створити команду, яка працюватиме в синергії, високопродуктивно і тривалий час

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

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

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

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

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

## ЩО ДАЮТЬ ЕМОЦІЇ КАР'ЄРІ ТА БІЗНЕСУ?

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

- 90% провідних топ-менеджерів мають високий EQ.
- EQ відповідає за 58% продуктивності праці.
- Люди з високим EQ заробляють за рік на \$20 тисяч більше, ніж такі самі співробітники з нижчим EQ.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Автори EQ, яких не можна не знати



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



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



**ЕДВАРД ТОРНДАЙК**  
1920 року ввів поняття «соціального інтелекту».



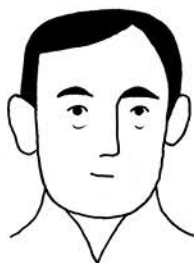
**ДЕВІД ВЕКСЛЕР**  
розгалив здатності людини на «інтелектуальні» та «не інтелектуальні» («soft» і «hard skills»). Зазначив, що «не інтелектуальні» скіли є ключовими при прогнозуванні життєвого успіху людини.



**МАЙКЛ БЕЛДОК**  
1964 року вперше вжив у своїй праці про комунікації словосполучення «емоційний інтелекст».



**КЛОД ШТАЙНЕР**,  
один із засновників трансакиного аналізу, 1975 року запустив програму першого тренінгу з емоційної грамотності, «Досягнення емоційної грамотності».



**ФРЕДЕРІК ВЕСТЕР**  
1978 року в праці «Мислення, навчання, забування» показав, що пам'ять людини функціонує значно гірше в умовах стресу та страху, чим привернув увагу бізнесу до теми емоційного інтелекту.



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



**ВЕЙН ПЕЙН**  
1985 року вивчав питання розвитку емоційного інтелекту.



**РУБЕН БАР-ОН**  
1988 року ввів поняття емоційного коефіцієнта — EQ (англ. Emotional Quotient, за аналогією з англ. Intelligence Quotient — IQ).



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



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



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



## НАВІЩО З'ЯВИЛАСЯ ТЕХНОЛОГІЯ EQ-BOOST

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

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

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

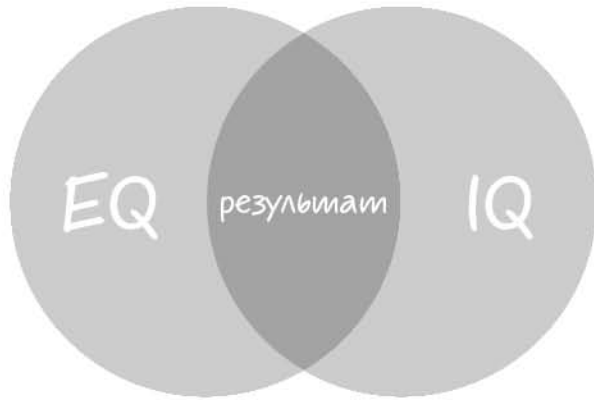
*Одне з найважливіших питань застосування емоційного інтелекту — активація людиною всіх можливостей свого мозку. Без цього робота з EQ неможлива.*

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

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

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

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

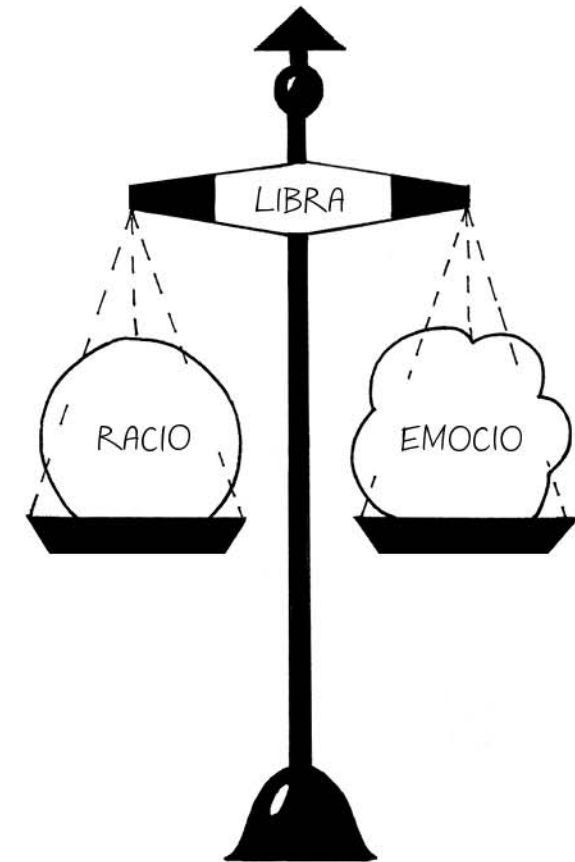


емоційних — інша: це нетерпіння, яке заважає послідовно і наполегливо рухатися, згідно зі своїм планом.

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

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

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



Розділ другий

# ТРИ РІВНІ EQ

## ЧИ МОЖНА РОЗВИВАТИ EQ?

Деякі вчені, які досліджують концепт емоційного інтелекту, вважають, що EQ, так само як і IQ, — величина більш-менш постійна, і робота над його вдосконаленням украй важка. Настільки, що близька майже до неможливої. Вважають також, що багато людей погано піддаються коучингу — тобто вони уважно слухають, але рідко застосовують знання на практиці. З останнім твердженням навіть можна частково погодитися — особисто я намагаюся працювати тільки з тими, хто готовий докладати максимальних зусиль, а не просто слухати мої слова. Однак можна посперечатися з тим, що рівень EQ — константа і практично не піддається зміні.

Звісно, якщо вам просто скажуть, щоб ви проявляли більше емпатії, стали уважнішими до людей і навчилися нарешті тримати себе в руках, ви навряд чи швидко станете дотримуватися цих порад, навіть якщо дуже старатиметесь. Або якщо вам коуч із лідерства заявить, що команду треба мотивувати, ви, звичайно, погодитесь, що це правильний підхід, однак без зрозумілих і чітких інструментів, як саме це зробити, навряд чи зможете одразу ж почати надихати своїх співробітників на великі звершення. Вважаю, що лідерство значно виграло б і як інститут, і як поняття загалом, якби роботу над ним розглядали в контексті емоційного інтелекту. Тому що це і є найпростіший шлях, власне, до лідерства.

**Адже лідер — це той, кому, на відміну від інших, емоції не заважають іти до результату.** Він може дуже

гніватися на підлеглого, який не виконав роботу, але знайде слова, щоб надихнути його на результат і при цьому не розчавити. Як це робити? Треба вчитися, бо лише розмови про необхідність мотивації та уваги до людей — це не більш ніж абстрактні заяви про те, що ми всі й так чудово знаємо.

Якби все було так просто, ми б апіорі вже жили в ідеальному світі ідеальних взаємин. Але всі ми різні. У кожного з нас — свій рівень розвитку інтелектуального й емоційного.

Проте розвивати свій EQ цілком можливо. Це непраця, вона вимагає уваги, цілковитої віддачі та бажання працювати над собою. На початкових етапах без EQ-ментора не обійтися. Однак справді хороший наставник завжди хоче дати людям стільки знань, так наповнити їх, щоб вони навчилися, поступово, давати раду складним ситуаціям самостійно. За даними «*Harvard Business Review*», різні дослідження показують, що після відвідування коучингу з розвитку софт-скілів ваші навички в цій сфері можуть поліпшитися на 25%. Щоправда, короткочасно, якщо не розвивати їх постійно. Навички міжособистісного спілкування, тобто здатність подолатися людям і вміння вести переговори, можуть після вдалого коучингу збільшитися на 50%. Для програм із керування гнівом середній показник поліпшення становить близько 35%. Навіть емпатію в дорослих людей можна тренувати.

Як я вже згадувала, найефективніше розглядати емоційний інтелект як повноцінну систему мислення. І саме комплексний підхід допомагає успішно розвивати свій рівень емоційного інтелекту.



Розглянемо таку можливість на прикладі *small talk* — початкової короткої розмови на зустрічі, без якої немислимий сучасний діловий етикет. Якщо в людини низький EQ, їй буде дуже нелегко моделювати такі *small talk* — вона не розумітиме, про що взагалі можна говорити абстрактно, навіщо це робити в принципі, та й просто мовчати їй набагато комфортніше в будь-якій ситуації.

Такі люди сприймаються іншими як «закриті». Спілкуватися з ними зазвичай непросто і не надто приємно. Деякі учасники програм на мою пропозицію написати ті емоції, які заважають у роботі та діловому спілкуванні, так і пишуть — «закритість». Звісно, закритість — це не емоція, а наслідок емоцій, страху або збентеження. І підвищення EQ в цьому разі полягає в тому, щоб навчитися поводитися так, аби ці емоції не заважали. Тоді й *small talk* стане можливим, і теми для нього не доведеться вигадувати навмисне.

*Small talk* — це крихітний ключик до пізнання людини, який у вмілих руках здатний відразу ж «увімкнути» між співрозмовниками якусь хімічну реакцію, що дає поштовх до наступного продуктивного спілкування. Але раціонально пояснити, у чому полягає феномен таких *small talk* і як їх правильно вести, практично неможливо. Тут уже підключається EQ — тільки тоді лідери не просто теоретично знають, що так можна робити, й виявляються здатними цьому навчитися.

## КЛАСИФІКАЦІЯ EQ

Щоб навчитися керувати своїми емоціями, розвиваючи EQ, для початку варто розібратися в його класифікації. У багатьох книжках про емоційний інтелект автори поділяють EQ на два рівні: низький і високий емоційний інтелекти. Люди з низьким рівнем EQ часто заперечують емоції — і це заважає їм самим. Є такий медичний термін «алекситимія» — невміння людей зрозуміти, що вони відчувають, і позначити словами свої емоції. Такі люди часто схильні до тривоги і гнітючих суперечливих думок, мають низьку самооцінку й не розуміють натяків та підтонів. Тобто вони прямолінійні майже до різкості, консервативні й сповнені упереджень, часто ображаються й украй нелогічні. Хоча більшість із них і можуть раціонально мислити, наприклад, вчені або програмісти, але, перебуваючи під впливом емоцій і не вмючи з ними впоратися, вони діють нелогічно, непродуктивно, а часом навіть на шкоду собі. При цьому високий рівень емоційного інтелекту може бути пов'язаний із зарозумілістю, самовдоволенням і надмірним оптимізмом, що межує з небезпечним.

Однак високий EQ також допомагає людині з більшою ймовірністю правильно впоратися із ситуацією, мудро використовуючи всі наявні знання для пошуку потрібного рішення в найбільш стислі терміни.

Для використання технології EQ-Boost насамперед потрібно чітко уявити розбивку EQ на рівні. Знаючи рівень розвитку свого емоційного інтелекту, людина може

точніше зрозуміти, в якому напрямку їй слід максимально працювати, щоб удосконалюватися. І, роблячи це, людина розвивається як особистість і досягає більшого успіху в бізнесі й приватному житті. Загалом можна вивести кілька ступенів розвитку емоційного інтелекту, але в основі лежать три базові рівні.

Це ієрархічна класифікація: розвиваючи свій емоційний інтелект, людина піднімається на вищий рівень, отримує більше можливостей щодо використання EQ, майстерніше опановує інструментарій, який пропонує EQ.

Рівень EQ в цій ієрархічній класифікації залежить від трьох компонентів:

1. Можливості повною мірою використовувати свій ресурс.
2. Ступеня усвідомленості при управлінні своїми емоціями і при моделюванні емоцій в інших людей.
3. Можливостей, які ми здатні для себе побачити й узяти від оточення.

Ключовий фактор тут — ступінь усвідомленості, тобто можливості усвідомленого використання своїх і чужих емоцій.

У житті ми стикаємося з трьома категоріями геніальних комунікаторів, здатних справляти враження високого емоційного інтелекту, але при цьому ним не володіти. Їх можна було б назвати несвідомими геніями. Такими геніями часто бувають діти; ними бувають і дорослі, яких зазвичай називають маніпуляторами; а також дорослі, найчастіше бізнесмени, про яких кажуть, що в них

є «чуйка». Різниця між ними й людьми з високим EQ — у мірі усвідомленості використання емоцій.

Досить важко на перший погляд відрізнити людину, яка несвідомо використовує емоції, від людини з високим EQ, що керує ними усвідомлено. Однак різниця саме в усвідомленості. **Високий емоційний інтелект передбачає використання емоцій усвідомлено — для себе, у міжособистісній комунікації, для ухвалення рішень у складних ситуаціях і ситуаціях із високим ступенем невизначеності.** Людина з низьким EQ, якщо й уміє маніпулювати або володіє «чуйкою», не може усвідомлено використовувати емоції. А головне — вона не може повторити своїх дій із емоцією тієї миті, коли вирішить, що це їй потрібно. Хоча час від часу трапляються ситуації, в яких вона успішна й домагається поставлених цілей.

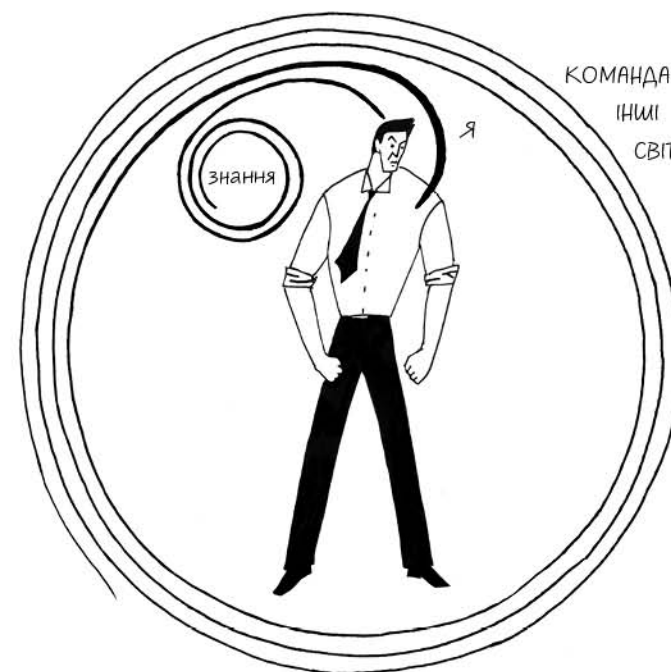
Емоційний інтелект передбачає усвідомлене використання емоцій, управління так званою «чуйкою» і її застосування в будь-який час, коли вона знадобиться, незалежно від того, наскільки кризову ситуацію переживає в цей час людина.



*Третій рівень EQ — уміння розуміти свої емоції й керувати ними.  
Другий рівень EQ — уміння моделювати емоції у співрозмовника.  
Перший рівень EQ — усвідомлене вміння керувати інтуїцією.*

**Третій, найнижчий, рівень EQ — це вміння розуміти свої емоції й керувати ними.** Під час комунікації людина усвідомлює свої емоції, розуміє, що з нею відбувається, і керує своїми емоціями в цій комунікації. На цьому рівні власні емоції дуже помітні й турбують її значно більше, ніж емоції співрозмовника. При цьому людина може забувати про те, які емоції відчуває співрозмовник, і не здатна втримати прояв емоцій іншої людини у своєму форматі сприйняття. Емоції, якщо ними не керувати, поглинають нас. Візуально цей рівень можна уявити як людину, наглухо «запаковану» в повітряну кулю або в аквароб — водонепроникну прозору кулю для атракціонів, що утримується на воді. Інакше кажучи, емоція, з якою ми не в змозі впоратися, закриває нас від світу, а світ — від нас, а також наш доступ до тих раціональних знань, які в нас є.

Коротко кажучи, при третьому рівні EQ у нас погано виходить керувати своїми емоціями, ми не знаходимо потрібних знань у потрібний момент і не здатні донести потрібну інформацію іншим. Це проявляється,



*Третій рівень емоційного інтелекту*

наприклад, у ситуації з випускниками МВА, які частину отриманих під час навчання знань можуть не використовувати.

Наведу ще один приклад з IT-сфери. Уявімо, що розробник підвів усю команду — і через це відчуває страх. Однак, перебуваючи на третьому рівні, він навіть не усвідомлює, що боїться. І хоч він і не знає, яку емоцію відчуває, але його тіло демонструє весь спектр його відчуттів цієї миті: опущені плечі, втягнута голова, погляд спрямовано вниз, млявість.

**Ми можемо скільки завгодно не визнавати емоцій та думати, що їхнє заперечення робить нас невразливими, але наше фізичне тіло, міміка й жести, як ми пам'ятаємо з трактатів авторів невербальних комунікацій, показують зовнішньому світу, що саме ми приховуємо глибоко всередині, навіть від самих себе.**

Своєю чергою, керівник цього співробітника реагує на нього якоюсь іншою емоцією. Але співробітник, немов сліпий і глухий, він — у кулі свого страху і не ідентифікує, а отже, і не коригує емоцій між ними двома. Цієї миті його шеф відчуває перевагу над підлеглим і фактично може керувати його станом. Якщо ж винний співробітник усвідомлює, що боїться, емоція страху ним не керує, і до нього повертається здатність опановувати ситуацію. Тоді він зможе сміливо зізнатися, що зараз щось зробив не так, але найближчим часом усе виправить. Конфлікт вичерпано — результат отримано.

**Другий рівень EQ — здатність керувати своїми емоціями, одночасно враховувати емоції співрозмовника й моделювати їх.** На другому рівні EQ людина вміє утримувати у свідомості кілька емоцій. Наприклад, злість (чи гнів) — через запізнення іншої людини й, водночас, цікавість — при зустрічі з нею. При цьому людина не «запакована» в кулю своєї емоції, а отже, емоція нею не керує. Людина не поглинена власною емоцією, а отже, може бачити співрозмовника таким, яким він є тієї миті, не забарвлюючи його власним емоційним станом; фактично людина може бачити світ справжнім. Оскільки емоція не проривається в контакт, не заважає, людина може добирати правильні слова та вести більш конструктивний діалог. На цьому рівні вона здатна

назвати справжню власну емоцію і відчувти, здогадатися про емоційний стан інших людей. Вона усвідомлює зв'язок між емоціями, власною поведінкою й поведінкою інших. Вона продуктивніше спілкується з клієнтами, адже розуміє емоційне тло і може використовувати його в переговорах. Може невимушено й доречно жартувати, не зважати на свої емоції, такі як страх, сором або радість. Це дає їй більше довіри від клієнта й команди. На цьому рівні людина вже розуміє власні емоції. І розуміє те, що насправді впливає на результат переговорів.

*Результат переговорів залежить на 50% від кожного з учасників процесу — і кожен із них може викласти на 100% у своїй половині відповідальності.*

Другий рівень EQ поділяється на два підрівні.

**Другий рівень «а»:** людина вважає, що має достатньо навичок, аби розуміти емоції співрозмовника.

**Другий рівень «б»:** людина вміє моделювати чужі емоції. На цьому рівні ви не маніпулюєте, а саме моделюєте ситуацію за допомогою емоційного містка між собою і співрозмовником, вимовляючи ті слова, які, ймовірно, повинні викликати в нього необхідні емоції. Але не з метою перемогти опонента в переговорах, а для того, щоби спільно створити той результат, який буде вигідним для обох сторін. Тому на цьому рівні ми саме моделюємо емоції.

Припустимо, виконавець боїться не догодити замовнику. При цьому він відчуває страх, що не встигне



виконати замовлення в строк. У цій ситуації очевидні дві емоції, що переважають: роздратування — у замовника, якому здається, що його не чують, і страх — у виконавця. Останній стурбований цими емоціями, й через це неточний у формулюваннях, обирає невдалі слова й інтонації, не може донести до замовника своєї думки. Для вирішення ситуації й отримання бажаного результату в переговорах йому потрібно зрозуміти, що він сам наразі відчуває, навчитися передбачати, які емоції відчуватиме замовник,



Другий рівень емоційного інтелекту

і усвідомити, що ж треба дати іншому, щоб самому отримати бажаний результат. Тобто необхідно під час контакту думати не тільки про себе і свої результати, й про іншу людину та її результати. Тоді розробник зможе зрозуміти емоції свого замовника і змодельовати його емоційний стан, що в підсумку й дасть цей бажаний результат.

Розглянемо іншу ілюстрацію того, як діє людина з другим рівнем EQ. Уявімо таку ситуацію. До шефа, який, у принципі, непоганий лідер і вміє добре мотивувати, прийшов співробітник, що не впорався із завданням. І цей співробітник стоїть, зігнувшись, втягнувши голову в плечі, дивиться в підлогу, відповідає на запитання дуже тихо, затинаючись, і здебільшого мовчить. Шеф, розуміючи, що завдання не виконане, реагує природно — дратується, та при цьому поки що хоче почути від співробітника, що той робитиме далі. Але співробітник, перебуваючи в кулі своїх емоцій, не здатний відповісти шефу. Він лише мріє, щоб розмова швидше закінчилася. Реакція начальника на таку поведінку абсолютно закономірна — йому хочеться стерти співробітника на порошок, адже вся команда в мінусі. Однак, це не дасть результату, але якщо лідер володіє емоційним інтелектом другого рівня, він знайде вихід. Керівник зможе зрозуміти свою емоцію, припустити емоцію співробітника й повести розмову так, щоб, заспокоївши себе, підтримати підлеглого, не наговоривши йому спересердя зайвого, і повестися так, щоб надихнути працівника на виправлення ситуації та виконання завдань.

Тільки лідер із другим рівнем EQ за цією класифікацією вміє керувати власними емоціями, надихати, підтримувати, моделювати емоції своїх співробітників,

підвищувати продуктивність команди і, врешті, отримувати результат, який потрібен йому в бізнесі.

*Лідер XXI століття, на мою думку,  
не може не мати високого EQ, він не може  
не усвідомлювати своїх емоцій, не може  
не розуміти емоцій іншого, моделюючи їх.*

Крім того, такий лідер здатний визнавати перевагу іншого в деяких галузях знань. Він не займається мікро-менеджментом — він знає закони системи.

**Перший, найвищий, рівень EQ — це усвідомлене вміння керувати інтуїцією.** На цьому рівні людина здатна використовувати навички двох інших рівнів, а також може за допомогою емоцій обирати потрібні їй рішення, зокрема й у складних ситуаціях. Простіше кажучи, це те, що бізнесмени називають «чуйка», «спинний мозок», «хребет», «щось мені підказало», «якийсь внутрішній голос», «інтуїція», «осаяння». Однак, перший рівень EQ дозволяє підприємцям керувати такими осаяннями і створювати їх на першу ж вимогу.

У своїх працях Деніел Каніман розділяє систему мислення людини на раціональну та емоційну. Раціональна — це послідовність, логічність, неквапливість, низькі ризики й висока результативність, передбачуваність. Емоційне мислення — це непередбачуваність, швидкість, гнучкість, системність, цілісне бачення. Раціональна система мислення — це послідовний рух у вирішенні

завдань. Але в сучасному світі часто виникають ситуації, що вимагають від нас багатозадачності, коли ми повинні тримати у фокусі багато питань і при цьому залишатися високоефективними. Це неможливо забезпечити за допомогою самого лише раціо. І тоді підключається емоційна система мислення. Саме перший рівень емоційного інтелекту і робить можливою таку багатозадачність.

Хоча деякі фахівці вважають, що виконувати кілька завдань одночасно важко і навіть шкідливо, однак це спірне твердження, адже сьогодні багатозадачність — це вимога часу. Давайте згадаємо, якими були голлівудські фільми 20 років тому: зазвичай вони мали не більше однієї-двох сюжетних ліній. У сучасних фільмах їх може бути три, чотири й навіть більше. Раніше у програмах новин ми бачили тільки зображення диктора. Пізніше до зображення додали рядок, що біжить вниз. Тепер у деяких новинах можна натрапити на два, а іноді й три рухомі рядки, інформацію з яких ми поглинаємо, одночасно слухаючи диктора. Нині нескладно уявити керівника, який підписує документ, вислуховує підлеглого і при цьому відповідає на телефонний дзвінок.

**Для того, щоб зробити багатозадачність можливою, необхідно підключати емоційний інтелект.** Саме на його першому рівні ми набуваємо здатності обирати потрібні слова, дивитися на іншу людину, прислухатися до емоцій та інтуїтивно ухвалювати необхідне рішення в обмежений вузькими рамками період часу. Перший, найвищий, рівень EQ теж можна розділити на два підрівні.

**Перший рівень емоційного інтелекту «а»:** емоції людини допомагають їй ухвалювати рішення навіть за відсут-

ності видимих раціональних пояснень. У деяких ситуаціях раціональному немає за що вхопитися — відсутня підтверджена інформація. І, перемикаючись на емоційну систему мислення, ми, по суті, йдемо наосліп, однак у правильному напрямку, бо перший «а» рівень емоційного інтелекту освітлює нам шлях.

Припустимо, розробник надіслав замовнику проект, але щось у цій роботі його самого, виконавця, не влаштує. Начебто все подобається, але щось не те, і йому хотілося б почути сторонню думку, щоб розібратися. Розробник хвилюється — влаштує його робота клієнта чи ні. А той чомусь не дає жодного фідбеку. Що в цьому разі відчуває виконавець? Він відчуває злість — через те, що перебуває в підвішеному стані. Але замість того, щоб діяти під впливом цієї емоції, він перемикається на іншу хвилю й починає фантазувати, що ж цієї миті може відчувати його замовник. Можливо, йому ніяково дати негативний фідбек з якихось причин? Усвідомивши це, розробник починає розмірковувати, що ж він сам може зробити, аби повернути ситуацію в нормальне русло. І каже клієнтові, що хоче допрацювати проект у деяких пунктах.

У підсумку всі задоволені — розробник знову заглиблюється у проект, замовник щасливий, що не треба давати виконавцям його замовлення негативного зворотного зв'язку. Чому все виявилось так просто? Тому що розробник поставив себе на місце іншої людини й ухвалив рішення, від якого стало комфортно обом сторонам. Але раціонального пояснення цьому в нього не було — тільки неясне відчуття, що у проекті щось не так. «Чуйка» розробника змусила його сконцентруватися на своїх емоціях

і діяти відповідно. Зазвичай нам потрібне раціональне пояснення — чому нам слід чинити так чи інакше. Але в цьому випадку достатньо було усвідомлення емоції — внутрішнього відчуття — щоб рухатися далі й отримати бажаний результат.

**Перший рівень емоційного інтелекту «б»:** це кероване використання інтуїції для ухвалення рішень. **Це не просто, адже голос раціо завжди «перекрикує» голос інтуїції.** Люди з першим рівнем EQ продовжують вірити голосу інтуїції, незважаючи на повну відсутність фактів, незважаючи на провали, на негатив з усіх боків і на те, що в них, можливо, навіть немає плану. Вони справляють враження людей, які знають, чого хочуть, хоча не змогли б цього пояснити. Їхня команда прямує за ними, адже, дивлячись на такого лідера, вона вірить: він знає, куди йде.

Приклади таких людей — спортсмени, які знають, що стануть чемпіонами. Технологічний геній Стів Джобс. Є ще один, більш наближений до нашої реальності,



Перший рівень емоційного інтелекту

приклад — підприємець, який відкрив паб під назвою «Кеди». Заклад швидко став дуже популярним. Власник розповідав, що назву вибрав інтуїтивно: його внутрішній голос умовляв, що це буде правильно. А розум, уся команда підприємця, консультанти й маркетологи твердили, що це не адаптивно, а отже, може спричинити крах. Однак, у супереч здоровому глузду, підприємець став успішним власником модного пабу, і вінцем успіху закладу стала саме його назва, підказана інтуїцією.

*На першому рівні емоційного інтелекту людина здатна робити бізнес в умовах невизначеності, при цьому може легко перемикатися з емоційного на раціональне обґрунтування й назад. Тобто вона здатна інтуїтивно обирати найбільш конструктивний шлях вирішення завдання.*

До мене іноді приходять люди, які працюють за наймом, але мріють відкрити свій бізнес. І видно, що вони горять цим, що вони зроблять усе, щоб бути підприємцями, — без видимих причин і без раціонального обґрунтування, їх веде лише інтуїція. Вони приходять за допомогою, рухаючись назустріч мрії. Ця віра, ця позиція — не зраджувати своїй мрії і продовжувати рух до мети — це і є перший «б» підрівень EQ. Тому що припустити на цьому етапі, як саме ми дійдемо до кінця, неможливо. А продовжувати вірити в моменти труднощів без раціонального підкріплення дуже складно.

Однак, зустрічаються й інші клієнти — ті, кому для того, щоб не відмовитися від своєї мрії, потрібні раціональні факти. Їм не вистачає віри в себе, і коли в них щось не виходить, вони здаються, звинувачуючи ментора у своїх неприємностях. І відмовляються від своїх цілей.

*Ми зраджуємо своїй мрії тоді, коли перебуваємо в невизначеності. Рухаючись, спираючись на перший рівень емоційного інтелекту, — це не невизначеність. Це просто опора на ледь-ледь чутливі внутрішні емоційні сигнали. На довіру до себе, до своєї думки, яка колись у тебе виникла.*



## АВТОРСЬКА КЛАСИФІКАЦІЯ EQ В ІТ-СФЕРІ

Уявити класифікацію емоційного інтелекту за рівнями можна і в іншому вигляді. Наприклад, для ІТ-сфери я розробила класифікацію EQ, співвіднівши його рівні з загальноприйнятими термінами, які оцінюють технічні скіли працівників.

### *Intern EQ*

не визнає, заперечує і чинить опір будь-яким емоціям; закритий; спирається на раціональну психічну систему, несвідомо некомпетентний, може помилково стати керівником, але не здатний справлятися з людським фактором.

### *Junior EQ*

визнає власні емоції; здатний назвати поточну емоцію і зв'язати її з джерелом. Приймає емоції як чинник, що насправді існує та впливає. Більш ефективний і самоврядний, ніж *Intern*.

### *Middle EQ*

здатний назвати поточну власну емоцію й угадати емоційний стан інших людей; усвідомлює зв'язок між емоціями, між власною поведінкою й поведінкою інших. Краще спілкується з клієнтами, бо розуміє емоційне тло і може використовувати його в переговорах, отримує більше довіри від клієнта й команди, «вмикаючи» гумор

та розкриваючи власні емоції, чим зменшує опір команди та забезпечує більшу продуктивність і підвищує ту ж таки довіру.

### *Senior EQ*

здатний назвати, зрозуміти власні емоції й емоції інших; більш ефективно пом'якшує ситуації та прогнозує емоційний і раціональний відгуки клієнта або команди на конкретний випадок. Отримує більше довіри від клієнта і спрямовує переговори в більш сприятливе русло.

### *Expert*

має всі перелічені вище якості; крім того, бере на себе відповідальність за рішення, ухвалені за допомогою інтуїції, керує ними швидше й ефективніше; здатний зробити кращий вибір із безлічі можливих варіантів. Розглядаючи несподівану проблему, може покладатися на власні емоції, бачити зворотний зв'язок і брати на себе відповідальність за найбільш ефективні рішення, у яких поєднані раціональні та інтуїтивні системи мислення.

Розділ третій

# **ЯК ПРАЦЮЄ ТЕХНОЛОГІЯ EQ-BOOST**

## ТРИ АКсіОМИ ДЛЯ РОЗУМінНЯ ТЕХНОЛОГії EQ-BOOST

У процесі пошуку ефективних шляхів досягнення результату народилися аксіоми. Спираючись на них, простіше зрозуміти технологію EQ-Boost і навчитися використовувати емоційний інтелект у практичних цілях. Як уже говорилося, якщо розглядати емоційний інтелект у вигляді повноцінної системи мислення, його стане простіше, а головне — ефективніше використовувати. Ключ до цієї системи мислення — у трьох аксіомах, які викристалізувалися упродовж більш ніж 20-річної практичної роботи та дозволяють людині досягати максимальної ефективності в будь-якій сфері діяльності — і в бізнесі, і в приватному житті.

### Три аксіоми для розуміння технології EQ-Boost

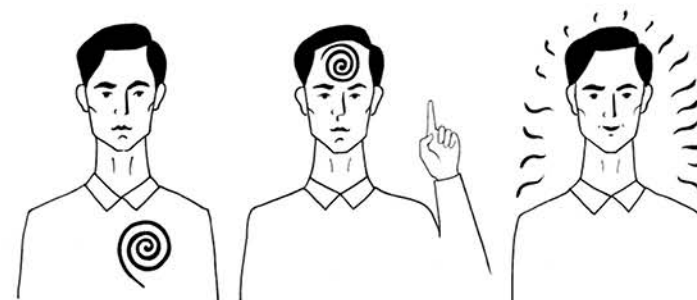
1. Хочемо ми цього чи ні, у нас завжди генеруються емоції — на зовнішні події, мову тих, хто нас оточує, на власні думки й навіть на одне вимовлене нами, вголос чи подумки, слово.
2. Емоції проходять три стадії: спочатку генеруються, потім усвідомлюються та виражаються. Тільки усвідомлення емоції за методом технології EQ-Boost дає можливість керувати собою й ситуацією.
3. Ми максимально ефективні тієї миті, коли знаємо, що відчуваємо, і володіємо своїм тілом.

Скануючи простір, людина генерує не тільки емоції, також думки й відчуття. Думки — це інформація,

втілена у слова, яка звучить усередині нас або яку ми чуємо від оточення.

Відчуття — це наше тілесне сприйняття, якісь внутрішні та зовнішні відчужання, як-от, наприклад, тремтіння, мурашки по тілу або дотик руки друга.

*Емоції в нас виробляються завжди,  
у кожен момент часу. Емоції генеруються,  
усвідомлюються та виражаються.*



Як виробляються емоції? Як реакція на зовнішні прояви. Наприклад, це те, що ми відчуваємо, коли бачимо красиві хмари, блакитне небо, приємну людину або щось інше безпосередньо поза нами самими. І як реакція на внутрішні процеси: подумали про щось — і відчули емоцію. Дуже важливо розуміти, що, **незалежно від нашого бажання, емоції неодмінно вироблятимуться у відповідь на зовнішні стимули, на навколишній світ, на інших людей, на їхні дії, на кожне вимовлене ними слово. А також на кожне наше слово, не обов'язково сказане вголос, але теж вимовлене всередині нас — тобто на**

**нашу думку. І це перша аксіома для розуміння технології EQ-Boost.**

При цьому важливо пам'ятати, що між емоціями та почуттями є різниця, хоча їх часто плутають, а деякі джерела взагалі об'єднують ці два поняття і використовують як рівнозначні слова. Така плутанина відбувається через те, що наука, яка вивчає це питання, ще молода й постійно змінюється, удосконалюючись. Загалом, різниця часто не особливо й помітна, але, якщо розбиратися більш детально й використовувати це знання на практиці, відмінність між почуттями та емоціями може бути принциповою.

**Емоція — це внутрішня фізіологічна реакція на щось, тоді як почуття — це вже обробка емоції мозком, споглядання ним цієї реакції. Тобто почуття — це те, що виникає, коли до емоції додається суб'єктивність.** Емоції більш ситуативні й короточасні, вони виражають наше ставлення до подій тут і тепер, тобто до конкретної ситуації. Почуття ж визначають стійке емоційне ставлення до чого-небудь і з ситуацією можуть бути не пов'язані: щось, до чого ми відчуваємо зрозуміле глибоке почуття, може в різних ситуаціях викликати в нас як приємні емоції, так і не дуже.

*Після того, як відбувся процес генерації емоції, її поприбдно усвідомлено ідентифікувати.*

Що це означає? Наш мозок переробляє дуже великі обсяги інформації, що надходить як із зовнішнього світу, так і з нашого внутрішнього. Йдеться про настільки

величезні масиви, що, якби ці процеси відбувалися на свідомому рівні, ми збожеволіли б. Учені відзначають, що за тиждень у сучасному світі ми отримуємо інформації й відчуттів більше, ніж ще років сто-двісті тому люди могли сприйняти і відчути за все своє життя. Нейробіолог Манфред Ціммерманн провів дослідження, в результаті якого встановив, що ми здатні сприймати інформацію зі швидкістю приблизно 11 млн бітів за секунду (так працює наш суперкомп'ютер — мозок). Однак, усвідомлена увага працює зі швидкістю лише приблизно 40 бітів за секунду. Це в мільйони разів менше за те, що ми могли б сприйняти. При цьому наш мозок не забуває нічого, ми весь час фіксуємо інформацію, однак частина її спрямовується у несвідоме. Навіть будучи квантовим суперкомп'ютером, наш мозок просто неспроможний раціонально пояснити й оформити у слова всю отриману інформацію. А тому дуже велику її кількість, приблизно 95%, він обробляє несвідомо. І у свідомість надходить лише мала дециця даних.

Незважаючи на все це, до емоцій необхідно виробити свідомий підхід. Як це зробити, пояснює технологія EQ-Boost. Це означає, що ми повинні точно знати, що відчуваємо конкретну емоцію й ідентифікувати її в конкретний момент часу. Саме це й допоможе нам керувати собою та впливати на ситуацію, в якій ми опинилися.

*Коли ми усвідомлюємо свої емоції і коли не усвідомлюємо — ми моделюємо принципово різну поведінку й отримуємо різний результат. І відбувається це за однієї і тієї ж емоції.*

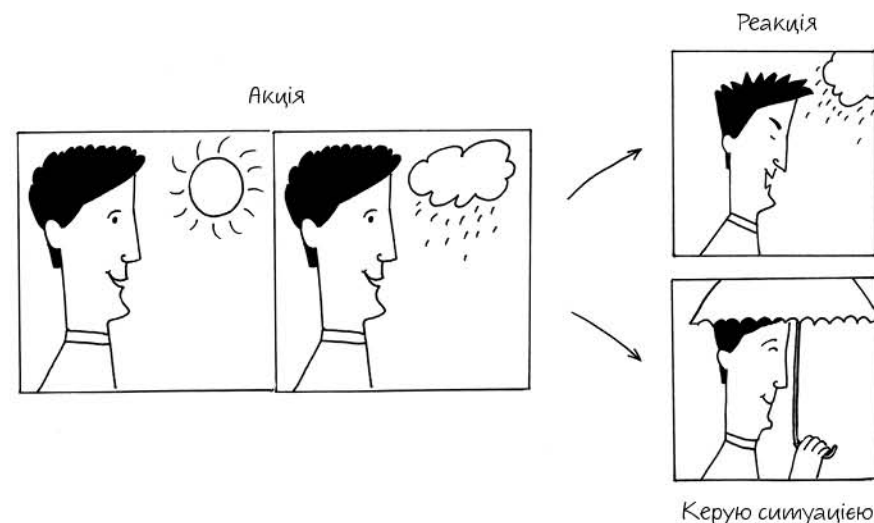


Наприклад, співробітник, який не встиг виконати завдання вчасно, відчуває емоцію страху. Він може усвідомлювати, що боїться, і може не фіксувати свого страху, та ці стани по-різному впливатимуть на його поведінку. Якщо свідомість винного працівника не знає, що відчуває страх, то він прийде до свого керівника зсупулений і скаже: «Я не виконав роботу». Шеф подивиться на нього строго, можливо, навіть осудливо — і цим критичним поглядом діалог закінчиться. Принаймні конструктивний.

Якщо ж свідомість винного працівника фіксує, що він відчуває емоцію страху, тоді цей працівник здатен керувати своїм страхом і отримує вибір у дії. Він може зізнатися у своїх почуттях: «Боюся, я підвів тебе й не виконав доручення. Я боюся, що ти мене виженеш». Або ж може вирішити не говорити про свої емоції. Але в кожному разі він буде здатен вести продуктивний діалог, приміром, про те, як можна виправити ситуацію. При цьому страх залишається, він нікуди не зникає, але в разі його усвідомлення він хоча б не заважає.

У тварин відповіддю на емоцію буде реакція: виробилася емоція — мимовільно проявилася реакція. А в людини між цими двома етапами відбувається (а може, й не відбувається) етап усвідомлення.

**Якщо ми здолали етап усвідомлення — ми здатні керувати ситуацією, використовуючи емоційний інтелект. Якщо ж ні — ми реагуємо на те, що відбувається, як тварини, інстинктивно й неусвідомлено.**



Наприклад, на тебе нагрімали — і ти відразу почав захищатися, злякався — тобто одразу показав реакцію. Але ж достатньо лише секунди, щоб подумати, чи слід тобі боятися, чи треба захищатися і щось відповідати, чи для тебе це невигідно. А усвідомлюючи емоцію, ми можемо вибирати реакцію: промовчати, відповісти спокійно тощо.

Саме усвідомлення емоцій дає нам можливість керувати ними. Ми пам'ятаємо, що наші емоції впливають на нашу поведінку і зовнішній вигляд. Якщо ми не усвідомлюємо, що відчуваємо в певний момент часу, то не можемо ніяк вплинути на те, як ми виглядаємо в очах інших людей. І вже тим більше не можемо тримати контроль над ситуацією та переговорами. Тобто фактично ми не здатні керувати тим, яке враження справляємо, а нерідко навіть тим, що ми говоримо. Багато людей не

усвідомлюють власних емоцій упродовж усього свого життя. Отже, існує явище, яке керує нами, нашим станом і зовнішнім виглядом усе життя, а ми не маємо змоги якось на це вплинути. Просто тому, що не беремося контролювати власні емоції. Тимчасом **тільки усвідомлена диференціація емоцій дає нам можливість постійно здійснювати свідомий вибір. І це друга аксіома для розуміння технології EQ-Boost.**

Ми повинні зрозуміти, що, крім самих емоцій та їхньої ідентифікації, існує також вираження емоцій. Після усвідомлення, коли мозок ідентифікував, яку саме емоцію відчуває людина, ця інформація має пройти певний процес, аж поки не стане можливою вербалізація емоції — тобто аж поки людина не віднайде у своєму словниковому запасі властиве саме їй слово, точний відповідник конкретній емоції, яку вона переживає, і не проговорить її у голос.

Вираження емоції відбувається тільки тоді, коли ми озвучили її (хоча б для себе самого), назвали емоцію «на ім'я», поділилися нею з навколишнім світом.

Візьмемо для прикладу того самого співробітника, який не виконав завдання вчасно. Він поділився враженням, озвучив побоювання, що його можуть звільнити, але все одно прийшов до свого керівника. Озвучувати, висловлювати — це називати емоцію «на ім'я» й ділитися нею. Якщо людина не усвідомлює емоції, вона втрачає ефективність і продуктивність, ходить колами або виражає її непомітно для себе — у деструктивний спосіб. Причому, голосно говорить, кружляє довкола теми, не наважується висловити проблему, а то й не розуміє, у чім її суть. У кожному разі, вона поводить себе неадекватно.

Емоція існує, вона виражається й хоче вийти назовні, оскільки емоція — це те, що активно сигналізує про себе. І якщо людина не дозволяє мозку побачити її й заблокувати, емоція починає проявлятися через тіло.

Тобто, якщо людина боїться, але не знає, що відчуває страх, вона точно зайде в кабінет до шефа затиснутою і згорбленою. При цьому вона може навіть вважати, що їй вдається приховувати свій страх, і намагатиметься вести діалог в іншому руслі, але за неї говоритиме її емоція. І зовнішній вигляд людини видасть її «з головою».

*Насправді, люди, що нас оточують, здає, часом навіть неусвідомлено, у 90% випадків «читати» нас невербально. Те, що людина відчуває в той чи інший момент часу, але не усвідомлює, уважний спостерігач може «прочитати» за мімікою та жестами. І ми не можемо вплинути на враження, яке справимо на нього.*

Способів неконтрольованого зовнішнього вираження емоцій — безліч. Наприклад, багатослівність або словоблуддя. Коли ви чуєте, як людина починає мекати або, навпаки, багато і швидко говорити, плутаючись у словах, це означає, що вона хвилюється і при цьому не усвідомлює своєї емоції. А неусвідомлена емоція керує нами й заважає вибирати точні формулювання й доречні в конкретний момент слова.

Ми можемо зупинитися на усвідомленні емоції, не обов'язково всі емоції висловлювати, але тримати їх

у мозку треба для того, щоб вони не заважали. Іноді досить просто знати, що боїшся, і **тоді ти сам можеш вирішити, висловлювати цю емоцію в розмові чи ні.** Але якщо ми просто генеруємо емоції, то ми — ходячі невідомі елементи, які працюють наосліп. Тобто, людина гнівається на когось, але не знає цього, тільки чомусь підвищує голос, а її співрозмовник боїться, — отже, вони зустрічаються в несвідомому стані і спілкуються навампачки.

Якщо ми усвідомлюємо емоцію, вона нам не заважає. А неусвідомлена емоція обмежує можливість бачити іншу людину й «зашорює» нас від інформації, яку ми знаємо чи яку чуємо від співрозмовника. У цьому стані ми теж можемо спілкуватися з людьми й отримувати доступ до своїх знань, але вибрані нами формулювання будуть не такими точними, а реакція на співрозмовника — не такою продуктивною, як могло би бути. І навпаки: якщо ми усвідомлюємо, яку емоцію цієї миті відчуваємо, то вона не заважає нам отримати бажану інформацію ні з нашого мозку, ні від співрозмовника.

Відчуття — наше додаткове тілесне джерело інформації в мить спілкування. Якщо ми не відчуваємо тіла — наприклад, під час виступу, — ми можемо сутулитися. При цьому не розуміючи, які тілесні сигнали проявляємо.

Усвідомлення емоції дає змогу контролювати тіло в той чи інший момент нашої діяльності. **Ми максимально ефективні тієї миті, коли знаємо, що відчуваємо, і володіємо своїм тілом. І це третя аксіома для розуміння технології EQ-Boost.**

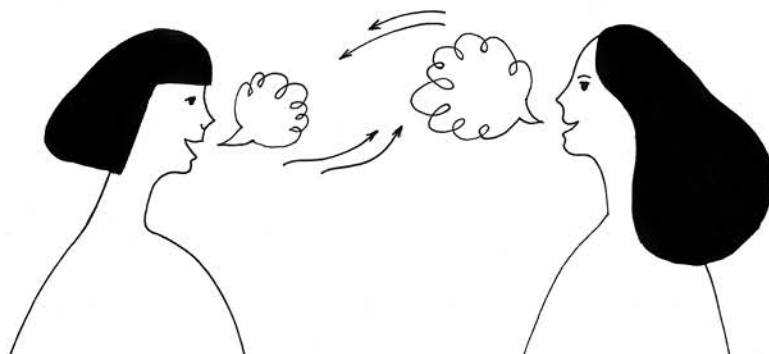
## СИНХРОНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО ДОПОМАГАЄ ДОСЯГАТИ БАЖАНОГО

Самого лише розуміння, у чому полягає відмінність між усвідомленими й неусвідомленими емоціями, недостатньо для нашого самоконтролю та керування власною поведінкою.

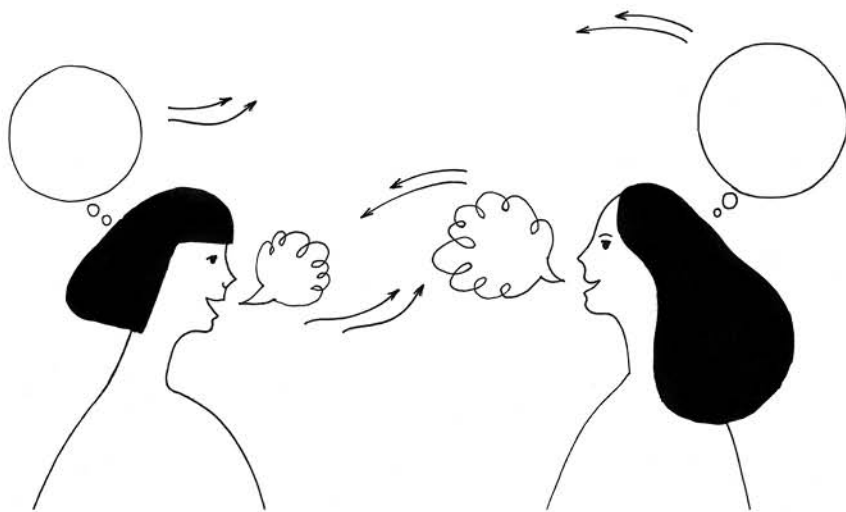
Джерела емоцій бувають зовнішніми і внутрішніми. Цієї теми ми побіжно торкнулися в попередньому розділі, а тепер поговоримо про це докладніше. Зовнішніми джерелами емоцій є слова, які ми вимовляємо або чуємо від інших під час спілкування. Внутрішнє джерело емоцій — наша внутрішня мова, ті думки, які в нас виникають у відповідь на те, що ми чуємо від співбесідника.

Зовнішня мова — це слова, які ми чуємо від інших, або слова, які говоримо ми. Внутрішня мова — це слова або думки, які в нас виникають у момент, коли говоримо хтось інший; чи помік слів або думок, який входять у нас одночасно з нашою розмовою.

Один із принципово важливих законів, знання якого необхідне для підвищення рівня емоційного інтелекту, звучить так: **емоції генеруються не тільки на зовнішнє оточення, на слова, які ми чуємо, а й на наші думки та внутрішні конструкти.**



Зовнішня мова



Внутрішня мова

Технологія EQ-Boost передбачає, що для людини життєво важливо за допомогою слів сформулювати те, що в неї всередині. До того часу, поки цього не зробите, ви блукатимете у лабіринті власних заплутаних думок і бажань — і залишатиметеся не до кінця зрозумілим і собі, й іншим.

«Усе знаю, тільки не літаю», — пам'ятаємо ми народний жарт, який «змальовує» явище, коли людина не може досягнути бажаного результату попри, здавалося б, наявні для цього знання. Чому так відбувається? Тому що зовнішнє і внутрішнє мовлення в людини відрізняються. Чи траплялося, що ви щось знаєте або відчуваєте, а сказати не можете? Або, кажучи щось, як вам здається, важливе, насправді говорите дурниці, вас ніхто не розуміє — і це вас турбує? Як часто навіть близька людина розуміє вас не так, як вам хотілося б? Усе це відбувається через те, що наші внутрішні знання не відповідають тому, що ми видаємо назовні, адже у нашій голові, як нам здається, це звучало значно краще.



ПОКИ НЕ ЗБІГАЄТЬСЯ  
НАША ЗОВНІШНЯ  
І ВНУТРІШНЯ МОВИ,  
МИ НЕ ПОЧИНАЄМО  
ДІЯТИ Й НЕ МОЖЕМО  
ДОСЯГАТИ БАЖАНОГО.

Наші зовнішнє і внутрішнє мовлення повинні збігатися, якщо ми прагнемо чогось досягти. І нам треба вчитися знаходити словесні символи до того, що в нас усередині. Так, це вдається не завжди: ми не завжди здатні передати словами те, що відчуваємо, думаємо або хочемо. Людина не може використовувати знання, яке в неї є, допоки не синхронізує своє зовнішнє і внутрішнє мовлення.

Застосування методу синхронізації внутрішнього та зовнішнього мовлення лежить в основі моєї успішної роботи з клієнтами на результат. Ми досягаємо поставлених цілей лише тоді, коли називаємо їх правильно дібраними словами. Саме тоді ресурс нашого мозку працює на максимумі і «вмикає» пошукову програму — вибірккову увагу, пошук методів для здійснення того, про що ми говоримо. Внутрішнє мовлення твердить нам, що ми багато чого хочемо зробити. А коли ми це озвучуємо, зовнішнім мовленням, дві вищезгадані програми синхронізуються і запускають програму вибіркової уваги. Наш мозок — як Google, але ним як інструментом важливо вміти користуватися.

Якщо людина усвідомлює свою емоцію, то ця емоція не заважає їй отримувати доступ до потрібної інформації, і, відповідно, пошук рішення відбуватиметься швидше й ефективніше.

*Аби привести у відповідність зовнішнє і внутрішнє мовлення, потрібно зрозуміти, яка емоція лежить в основі внутрішнього мовлення — тобто яка саме емоція пов'язана зі словами, що їх говорить внутрішній голос. З цією емоцією необхідно працювати.*

### Техніка «Синхронізація зовнішнього і внутрішнього мовлення»

Зовнішнє мовлення

Внутрішнє мовлення

Якщо у вас є ідея, яку ви певний час не втілюєте в життя, позаймайтеся технікою під назвою «Зовнішнє і внутрішнє мовлення». Вимовте вголос ваш намір, але в особливій формі, починаючи зі слів «Я роблю ...». Другий крок — спробуйте почути свій внутрішній голос, який відповість вам на ці слова. Внутрішнє мовлення може відповісти позитивно й погодитися із зовнішнім голосом. А може й не погодитися, заперечити. У такому разі потрібно виявити ту емоцію, яка диктує вашому внутрішньому мовленню.

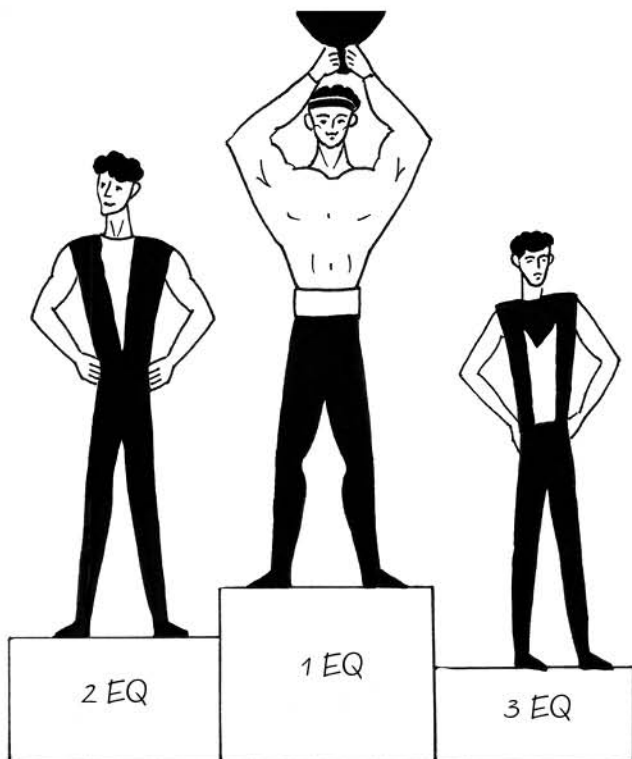
Приклад: «Я продаю компанію». Це зовнішній голос. Внутрішнє мовлення: «Ти не зможеш її продати». Запишіть отримані результати у дві колонки.

### Техніка «Синхронізація зовнішнього і внутрішнього мовлення»

Спробуйте пригадати ситуації на роботі або з бізнесу:

- де ви виступали в ролі керівника й розмовляли з підлеглим;
- де ви виступали в ролі партнера — займали рівну позицію в комунікації;
- де ви були в ролі ієрархічно менш значущої позиції.

І спробуйте припустити, на якій сходинці п'єдесталу ви перебували в кожен із тих трьох ситуацій. Що могло би змінитися, якби ви були на більш високому рівні емоційного інтелекту?

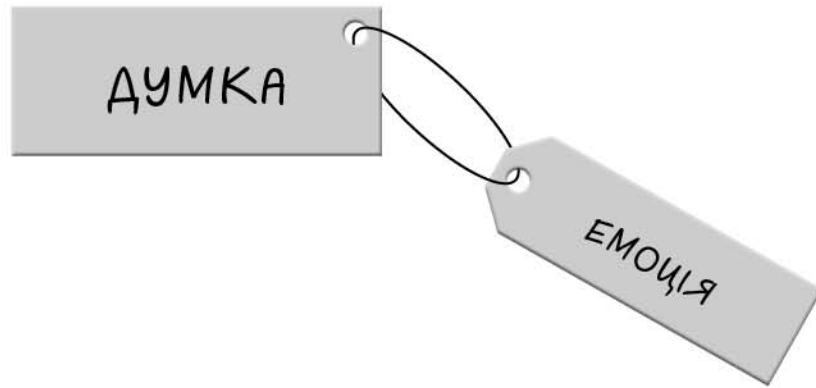


## ЗВ'ЯЗКА «ДУМКА-ЕМОЦІЯ», АБО ЯК ПРАЦЮЄ ТЕХНОЛОГІЯ EQ-BOOST

Можливість ефективно використовувати емоційний інтелект відкриває технологія EQ-Boost. Щоб навчитися застосовувати цю технологію, важливо зрозуміти: думка й емоція завжди поєднані, зв'язані між собою. Для будь-якої думки, будь-якого поняття або символу в кожного з нас є специфічна асоціація. Наприклад, дощ і хмари у когось викликають радість, а хтось, згадуючи їх, переживає смуток: кожне наше слово викликає певну емоцію — і в нас самих, і в наших співрозмовників.

Важливо пам'ятати, що надміру захопити може не тільки негативна емоція — позитивні теж часом керують нами аж занадто і розбалансовують нас. Будь-яка емоція, яка переважає рацію, навіть радість, здатна завдати шкоди. Ми працювали з одним клієнтом, власником великої мережі магазинів, який постійно провалював переговори й урешті вирішив звернутися по допомогу. У процесі ми з'ясували, що емоція, яка його підводить, — це зайва радість. Він радів уже після кількох успішних ходів на переговорах, не усвідомлював цього й починав помилятися, у результаті — фінальна стадія переговорів була не на його користь.

Кожна наша думка в будь-якому випадку вже зв'язана з нашими емоціями, але ця зв'язка відбувається не в нашій свідомості: ми не диференціюємо 95% тих думок і емоцій, які в нас є, і через це вони стають некерованими.



Для того щоб бути максимально успішними, потрібно кожну думку неодмінно пов'язувати з емоцією, яка викликала її в нашій голові. Але цього ми зазвичай не робимо — й уся ця надзвичайно важлива інформація відразу ж спрямовується в наше несвідоме. Тому можна сказати, що більшу частину ситуацій ми проживаємо не свідомо: емоції виробилися, та ми їх не диференціювали — тобто не усвідомили.

*Свідомо ідентифікація емоцій неймовірно важлива. І чим вищий відсоток диференціювання, тим більш успішними ми стаємо.*

Якось ми з одним бізнесменом прийшли на конференцію, де зібралося багато підприємців. Час від часу я супроводжую своїх клієнтів на такі заходи, аби поспостерігати за їхніми комунікативними скілами. Адже

бізнесмен у кабінеті й у спілкуванні з іншими підприємцями розкривається по-різному та використовує різні поведінкові моделі.

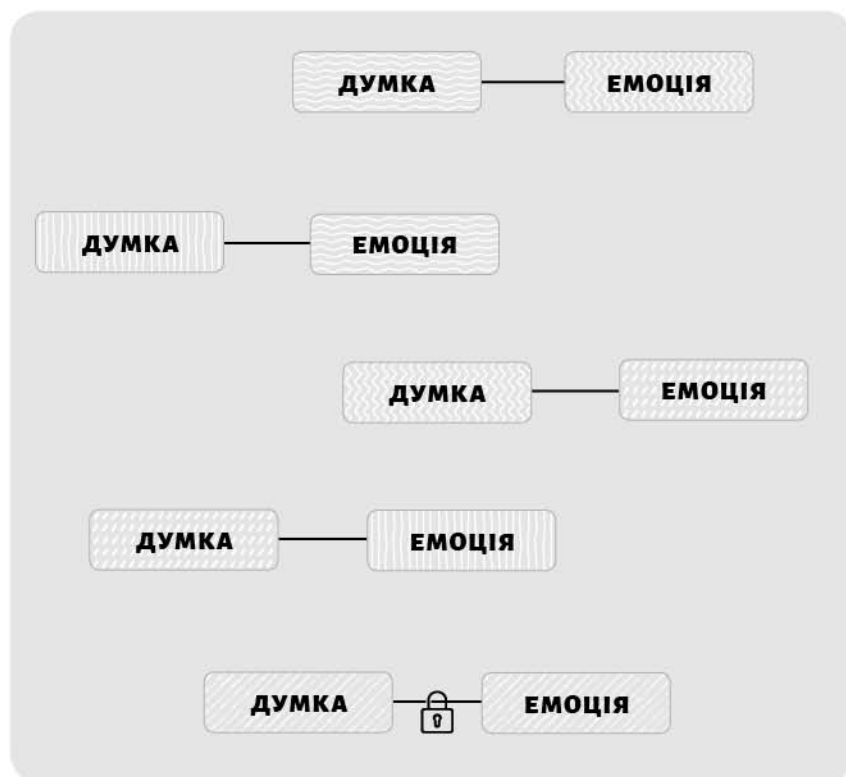
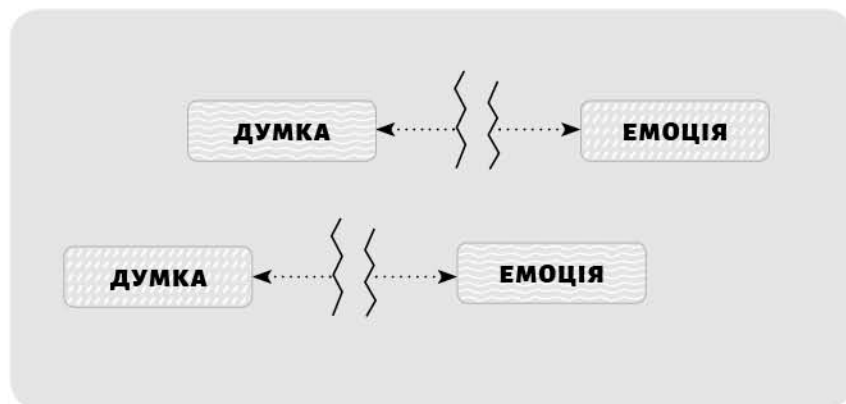
Отже, мій клієнт проводив на конференції презентацію свого проекту. Після виступу бізнесмен був щасливий і задоволений, я ж відчувала протилежні емоції. Мене розчарувало, що він показав не все, на що був здатний. Дивлячись на щасливе обличчя бізнесмена, коли він сходив із трибуни, я не могла знайти слів, відповідних цій ситуації. Мені не хотілося засмучувати свого клієнта і гасити ентузіазм — його, навпаки, треба було підтримати. Однак моє розчарування було таким гострим, що я не змогла видобути із себе буквально жодного слова.

Коли на перший план виходить емоція, самотужки і швидко повернутися у продуктивний стан украй складно. Однак це можна зробити за допомогою технології EQ-Boost — для цього вона й була створена.

**Технологія EQ-Boost передбачає, що людина здійснить диференціацію — знайде саме ту думку, яка викликала ту чи іншу емоцію (в нашому випадку — розчарування). Адже часто думки й емоції втрачають зв'язок між собою: емоції існують окремо, і думки, що викликали їх, теж окремо.** На конференції я запитала себе: «Що я відчуваю? Яка думка викликала розчарування?» Я знайшла цю думку. Вона звучала так: «Він показав лише 30% своїх можливостей».

Після того, як думка знайдена і зв'язується з відповідною емоцією, людина повертається у продуктивний стан. На конференції я знайшла цю думку, моє розчарування минулося й перестало заважати моєму непродуктивному спілкуванню з клієнтом.





## Як застосовувати технологію EQ-Boost

Технологія EQ-Boost пропонує структурувати емоції за певним алгоритмом. Розглянемо роботу за технологією на прикладі боса, який гнівається на підлеглого, бо той припустився помилок у виконаному завданні.

**Крок 1** — поставте собі вголос чітке запитання: «Що я відчуваю в цей момент?»

**Крок 2** — озвучте точну назву вашої емоції, наприклад: «Я ЗЛЮСЯ».

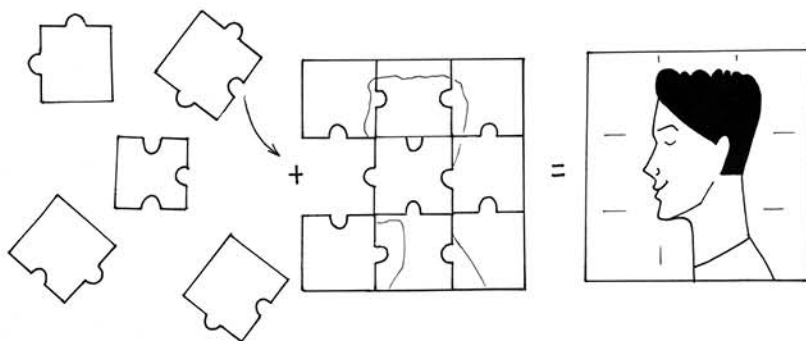
**Крок 3** — поставте собі запитання: «Яка думка (слово) викликала цю емоцію?» Думка знайдена: «МІЙ ПІДЛЕГЛИЙ РОБИТЬ ПОМИЛКИ».

**Крок 4** — зробіть зв'язку думки і знайденої емоції та проговоріть її уголос. У моєму прикладі це матиме такий вигляд: «Я ЗЛЮСЯ — МІЙ ПІДЛЕГЛИЙ НЕ ЗНАЄ ЕЛЕМЕНТАРНИХ РЕЧЕЙ».

Важливо проговорювати знайдені вами зв'язки дослівно саме за такою формулою — замість «злюся» підставляти потрібну емоцію, замість «бачу твої помилки» — іншу причину цієї емоції. Також важливо, щоб емоція та думка були подані у вашій зв'язці саме через тире, без сполучних слів на кшталт «бо», «тому що» тощо.

Щоразу вам потрібно самостійно шукати відповідні зв'язки-формули, оскільки в кожній ситуації думки

й емоції, які вони викликають, будуть різними. При цьому думка й емоція повинні підходити одна до одної — як ключ до замка.



*Якщо після створення зв'язки «думка-емоція»  
полегшення не прийшло, значить, ви знайшли не ту емоцію,  
і потрібно продовжити пошуки.*

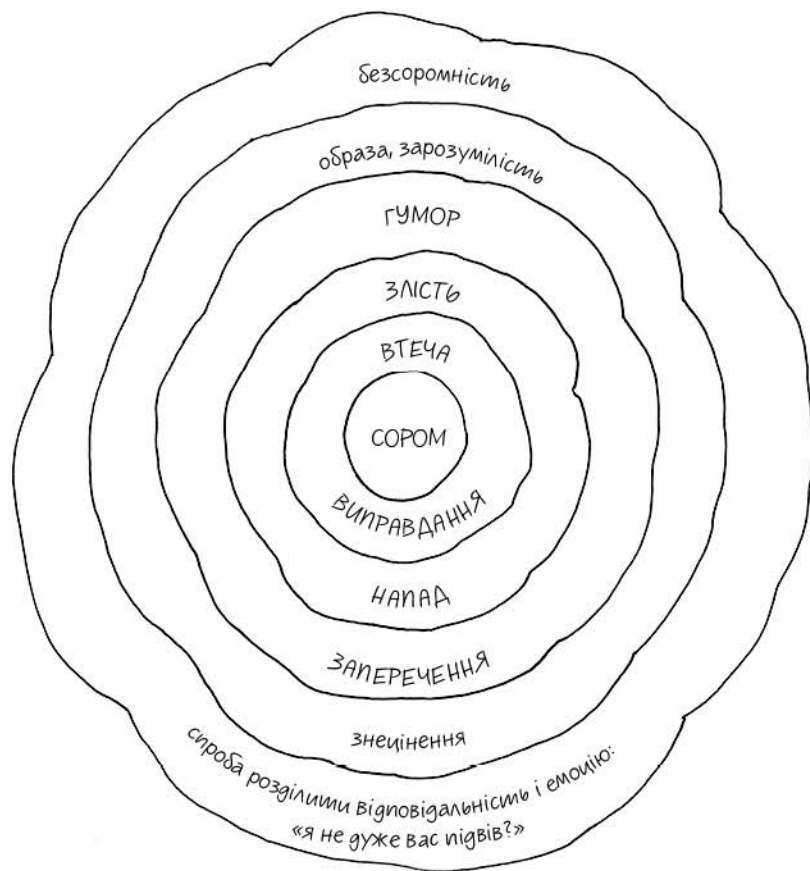
**Якщо ви правильно визначили думку, яка викликала емоцію, ви відразу відчуєте поліпшення вашого емоційного стану — емоція вже не пануватиме над вами.** Однак можуть бути ситуації, коли це полегшення не настане. Це означає, що ви не знайшли тієї думки, яка викликала емоцію, і треба знову почати пошук.

Так трапляється й тоді, коли це складні емоції: помилитися можна не тільки в думці, а й у самій емоції, яку ви відчуваєте. Наприклад, злість може виявитися замаскованим соромом. Тоді фраза «Я злюся, коли ти мені підказуєш» має виглядати так: «Я соромлюся через те, що не знаю, — і ти свідок цьому».

«Запідозрити» в собі або в іншій людині сором, страх та інші складні емоції — вкрай важко. Річ у тім, що стикатися з такими власними емоціями, проживати їх — неприємно, інколи навіть нестерпно для людини. І, щоб цього уникнути, вона створює своєрідний захист: підміняє у свідомості нестерпну емоцію — іншою, більш для неї прийнятною. І виглядає це настільки природно, що в це важко повірити.

На авторській ілюстрації нижче зображені види захисту та підміни, які я збирала протягом багатьох років роботи з клієнтами. Зазвичай людина використовує один-два, максимум три улюблені види захисту. Однак щоб зуміти «запідозрити», а потім й ідентифікувати складні емоції в іншій людині, необхідно знати всі можливі захисти, які людина може використовувати для уникнення нестерпних емоцій.

Яким чином працює захисний механізм? Уявімо собі розробника, що провалив термін здачі проекту. Йому соромно. Для того щоб якомога швидше позбутися нестерпного відчуття сорому, співробітник починає звинувачувати менеджмент у поганих умовах праці, прикриваючи свій сором злістю. Злість у цьому випадку — підміна, а напад виконує роль захисту.



*Сором може прикривати будь-яка з цих емоцій і будь-який із цих варіантів захисної поведінки.*

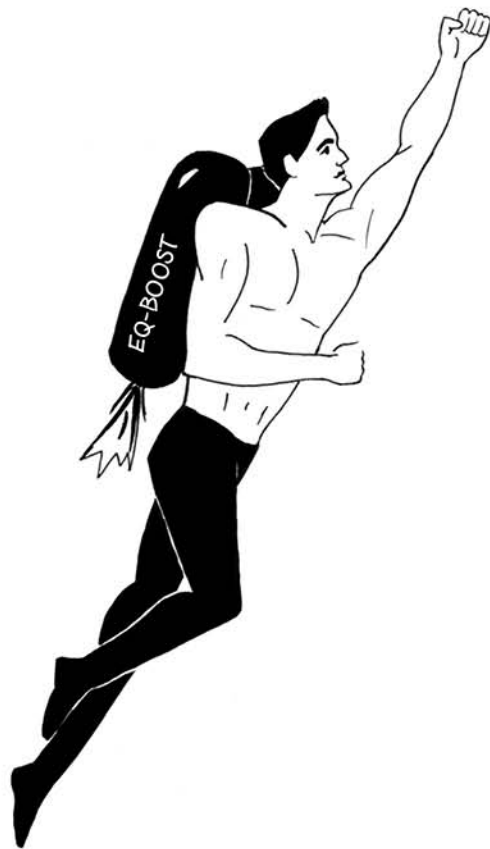
Повернімося до застосування технології EQ-Boost. У випадках, коли немає відповіді на запитання, яку емоцію ви відчуваєте, можна почати з третього кроку EQ-Boost — пошуку думки, що викликала емоцію. А вона вже виведе вас до потрібної її назви. Не має значення, з якого боку підходити, головне — пам'ятати: думка й емоція завжди йдуть у зв'язці. Одна думка, або навіть одне слово — одна емоція.

*Коли людина назвала емоцію, мозок її далі не зберігає. Він зрозумів, що його почули, побачив емоцію, відпрацював її й може переходити до інших завдань.*

Щоб не дати емоціям керувати нашою поведінкою, гальмувати нашу швидкість і зменшувати продуктивність, нам треба бути усвідомленими. Це означає бути в контакті з емоціями — розуміти, що ти відчуваєш у конкретний момент часу, коли чуєш певні слова.

Які функції виконує структурування емоцій і утримування їх у контакті? Воно відчиняє двері можливостям вашого мозку. Ви знаходите правильні слова, бачите коротший шлях до своєї мети, згадуєте те, що забули. Інший бік можливостей, що відкрилися, — ви починаєте більш адекватно сприймати світ, помічати усмішки або злість на обличчях оточуючих, чіткіше бачити їхні емоції та вибирати найбільш продуктивні моделі спілкування з людьми.

Постійно утримувати контакти із емоціями — мета технології **EQ-Boost**. Саме це допоможе вам підвищувати емоційний інтелект і застосовувати його.



*EQ-Boost — інструмент для застосування емоційного інтелекту*

## МОВЛЕННЯ ЯК ОЗНАКА ЕМОЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ

Людей із високим і низьким EQ можна відрізнити навіть за мовленням. Мовлення людини більш емоційно зрілої відрізнятиметься різноманітністю і гнучкістю, у ньому будуть присутні і образність, і раціональні теми.

Слова, як ми пам'ятаємо, пов'язані з емоцією. Скажімо, людина може очікувати, що, коли вона згадає сніг, асоціюючи його з чистотою, співрозмовник просвітліє й усміхнеться. Тому що на певному рівні EQ людина бере зі свого багажу слово «сніг» — бо їй здається, що воно пов'язане з радістю. А співрозмовник, можливо, снігу терпіти не може — і через свою персональну асоціацію снігу зі сльотою й вогкістю починає дратуватися або злитися. Це чітко доводить: які б слова ми не використовували, гарантії викликати бажану емоцію в нас немає — ми можемо тільки припускати.

Взаєморозуміння завжди налагоджується тільки при зворотному зв'язку. Тому слова — найбільш невідповідні у виборі комунікативних сценаріїв, адже ми даємо їм персоніфіковане забарвлення з самого дитинства. У чому складність комунікації? Якщо у вас зі співрозмовником дисонанс в асоціаціях, ви не зможете домовитися. Тому краще завжди цей аспект урахувувати й не давати самому собі стовідсоткової гарантії на позитивний результат переговорів. Завжди треба бути готовим миттєво знайти інше слово і швидкий вихід із неприємної ситуації.



Висловлювати свої емоції іншому поприрібно не завжди. Якщо людина в контакті зі своєю емоцією — тобто утримує розуміння того, що вона відчуває під час розмови, — у неї завжди буде вибір, говорити про це співрозмовнику чи ні. У неї буде результат — орієнтований підхід. І вона майже напевно розумітиме, що їй допоможе, а що зашкодить.

Щоб це визначити, треба поставити собі запитання: «Якщо я скажу йому, що боюся, ця відвертість сприятиме досягненню результату чи ні?» Розглянемо такий приклад. Розробник вирішив якесь питання на свій розсуд, не погодивши його із замовником. Ясна річ, деś у середині в розробника є страх, що це не сподобається клієнтам. Якщо він повідомить про свій страх замовнику, той може причепитися до того, що його не послушали, — і, в принципі, може навіть не подивитися на вирішене завдання. Це означає, що в такій ситуації повідомляти про свій страх замовнику не потрібно — досить того, що розробник усвідомлює свій страх і зможе знайти слова, щоб «продати» рішення замовнику.

Яким чином розробник, використовуючи технологію EQ-Boost, може здолати страх — щоб той не заважав йому «продати» рішення замовникові? Розробник повинен створити формулу за описаним вище алгоритмом. «Що я відчуваю?» «Страх». «Яка думка викликала страх?» Думка: «Мене покарають за те, що я впровадив не погоджене із замовником рішення». Зв'язка-формула,

яку потрібно створити розробнику в цьому випадку, щоб страх не заважав йому вести переговори: «Я боюся — мене покарають за неузгоджене рішення». Все — правильна зв'язка «думка-емоція» з'явилася, міхур, що затуляв людину, луснув. Тепер можна рухатися далі.

Якби розробник не створив формулу-зв'язку за технологією EQ-Boost, то його неусвідомлений страх проявився би невербально і його помітив би замовник. Це виразилося б скутістю під час розмови із замовником, великими паузами і запинаннями, труднощами з пошуком слів. Замовник реагував би на ці прояви — і це однозначно вплинуло б на якість і результат переговорів.

Як розробнику вирішити, чи йому достатньо тільки усвідомлення свого страху, чи цей страх потрібно висловити замовнику? Для цього варто запитати себе: «Якщо я скажу йому, що боюся, бо без дозволу реалізував своє бачення, це мені допоможе зараз узгодити запроваджене рішення чи ні?» Адже часто замовник гнівається саме через те, що рішення з ним не погодили. Його увага акцентується на тому, що його не запитали, а не на результаті. Відповівши на запитання, допоможе чи ні вираження емоції в конкретній ситуації, ви завжди зможете зрозуміти, чи треба повідомляти про неї співрозмовнику.

## ТЕХНІКА «ТАЇЛАНД». РОБОТА НАД ЗБІЛЬШЕННЯМ МЕНТАЛЬНОГО РЕСУРСУ

У кожної людини є фізичний ресурс сил та можливостей. Якщо їй запропонувати підняти певну вагу на штанзі, і вона це зробить, то щоразу, мотивуючи себе дещо більше, вона потроху нарощуватиме вагу, яку піднімає. Однак рано чи пізно настане момент, коли штанга вже буде навантажена так, що людина не зможе її підняти. Те саме відбувається і з ментальним ресурсом людини — ресурсом, який «опікується» її переживаннями та емоціями. Бо, як і у фізичного ресурсу, у ментального є свої межі.

Фізичний ресурс, який нам дала природа, витрачається впродовж усього життя, починаючи з нашого перебування в утробі матері під час її вагітності та пологів у випадку ускладнень: наприклад, пологовими травмами, а потім — хворобами та іншими подібними подіями, які відбуваються з нами. Кожна з таких подій «споживає» наш фізичний ресурс.

У той момент, коли ви вже не можете підняти штангу з додатковою вагою, це означає, що ви практично вичерпали свій фізичний ресурс. Якщо цієї миті у вас з'явиться додаткова мотивація — наприклад, хтось триматиме вас під дулом пістолета або ви захочете поконкурувати з другом, — то підняти цю додаткову вагу все-таки вдасться. Однак потім усе одно ви сягнете краю, після якого вже навіть під страхом смерті не зможете підняти штангу зі

збільшеною вагою — тому що ресурси, які вам дала природа, не дозволяють цього зробити.

Так само і з ментальним ресурсом. Нам дається лише певний рівень спроможності «опрацювати» події нашого життя, які викликають емоції, особливо травматичні. Складне дитинство, невдачі в коханні, переїзди в дитинстві в інше місто, смерть близьких, розлучення, проблеми на роботі, зрада друга, несправедливе звільнення, невдалий виступ на змаганнях, «завалений» проект — усе це наближає той момент, коли психіка перестає справлятися з «переробкою» таких подій.



*Драматична подія на кшталт звільнення або втрати бізнесу займають наш ментальний ресурс. І коли відбувається ще одна, хай і незначна, подія, настає криза.*

Настає вигоряння, вихолощення, ми перестаємо бути ефективними, нас ніщо не цікавить, і навіть втрачається сенс життя. Цей стан — наближення до краю нашого ресурсу.

Ментальний ресурс людей, що відображає їхні спроможності «переробляти» травматичні події, буває різним — так само, як і фізичний. Однак ментальний ресурс витрачається інакше. У когось було більш щасливе дитинство, у когось — менш. Хтось не втрачав близьких десятиліттями, а в когось у 7 років померла мама. Це буде по-різному, нерівномірно забирати ресурс. І до виходу в світ у 25 років, коли вже потрібно щось реалізовувати — наприклад, відкрити свій бізнес, — у різних людей залишиться різна кількість вільного ментального ресурсу.

І коли дві настільки різні людини започатковують власний бізнес і довго ним займаються, то з часом одна ще матиме психологічні сили продовжувати керувати, а інша — або хворіє, або їде в Таїланд, або втрачає концентрацію. Деякі люди для того, щоб утримувати «вагу» переживань, беруть допомогу ззовні — своєрідні «милиці». Вони можуть бути деструктивними — наприклад, алкоголь, таблетки, нікотин, екстремальні види спорту, або більш функціональними — підтримка близьких, фахівців, менторів тощо.

Конструктивні «милиці» називаються так тому, що вони сприяють збільшенню обсягу ресурсу, і це дає людині змогу опрацьовувати важкі емоції та події. А деструктивні не вирішують нічого.

Працюючи з виснаженими бізнесменами, я почала шукати спосіб, як знайти додатковий ресурс, і зрозуміла, що він, цей ресурс, — в усвідомленні емоцій.

Я виявила, що несвідомі емоції у витісненому стані «важать» значно більше й забирають, поглинаючи, значно більше нашого ментального ресурсу, ніж тоді, коли ми їх витягуємо на світ Божий і пов'язуємо з думкою, таким чином вивільняючи їх.

*Визначаючи свої несвідомі емоції та пов'язані з ними думки, ми даємо свідомості можливість звільнитися місце для нових подій та нових переживань. Саме таким чином людина може вивільнити до 30% дозашкорового ресурсу.*

НА УТРИМУВАННЯ  
ЕМОЦІЇ В НЕСВІДОМОСТІ  
ВИТРАЧАЄТЬСЯ  
ПРИБЛИЗНО НА ТРЕТИНУ  
БІЛЬШЕ НАШОГО РЕСУРСУ,  
НІЖ НА ЇЇ УТРИМУВАННЯ  
У СВІДОМОСТІ.

Йдеться про випадки, коли людина вже здогадується, але все ж не зізнається собі у тому, що відчуває страх, вона робить вигляд, що не боїться, і каже собі: я нічого не боюсь. При тому, що її страх уже свідомий, але емоцію тримає в несвідомому.

Не має значення розмір ментального ресурсу — як із малим, так і з великим людина може бути однаково успішною. Має значення лише те, як своїм ресурсом керувати. Управління ментальним ресурсом — це першочергове завдання емоційного інтелекту.

Наприклад, два бізнесмени можуть по-різному стежити за ресурсом. Один виконує важливу об'ємну задачу раз на місяць, а потім іде на два місяці у відпустку. Інший працює в режимі декількох завдань протягом дня й усе встигає. Обидва успішні, знають розмір свого ресурсу і працюють, враховуючи його.

Не знаючи розміру свого ресурсу, складно стати успішним. Власник невеликого ресурсу може опустити руки, зустрівшись з іншим активним підприємцем, у якого той великий. Перший вирішить, що якщо не буде таким же енергійним, то не зможе домогтися такого самого успіху, — і цим рішенням він, власними ж руками, обмежить свої мрії, а з ними — і досягнення.

Один із моїх клієнтів довго не наважувався починати новий бізнес через те, що на власному досвіді знав, як це — втратити свою справу. Він був буквально похований під емоціями сорому, розчарування й багатьма іншими, з якими без роботи над емоційним інтелектом не впоратися. Коли ми пропрацювали з ним емоційну частину, вона перестала його зупиняти і звільнила ментальний ресурс. Він знову дозволив собі мріяти і зміг іти до своєї



мрії — вирушив до США, щоб із нуля підняти бізнес, і незабаром отримав мільйон доларів інвестицій.

**Отже, єдиний спосіб збільшити свій ментальний ресурс — це зрозуміти, що ти відчуваєш у кожен момент часу, тобто застосувати техніку EQ-Boost.** Дати собі відповідь на запитання: які події з тих, що в тебе відбувалися, тебе обтяжують? Я це називаю «точки напруги».

Для профілактики синдрому вигорання потрібно тримати певний емоційний люфт — щоб мати ресурс пережити непередбачені події.

Описана тут методика ефективна тому, що об'єднує дві частини мозку. Ми пам'ятаємо: людина неефективна тоді, коли в ній домінує якась одна із систем мислення. Ще не так давно всі вірили в існування біологічних відмінностей між правою та лівою півкулями, і людей поділяли на правопівкулевих, тобто творців, оскільки права півкуля відповідає за емоційне, і лівопівкулевих, тобто раціональних, оскільки ліва півкуля «опікується» логікою. У цій теорії є зріле зерно, але пізніше з'явилися факти, що засвідчили: обидві півкулі відповідають за схожі завдання, і тому такий різкий поділ у деяких колах почали вважати некоректним. Проте система мислення право- і лівопівкулевих усе одно в ключових моментах принципово різна. Але коли відбувається синтез раціонально-логічної системи мислення з емоційною, людина видає найкращий результат і виявляється найбільш ефективною в будь-якому починанні.

## Застосування техніки «Таїланд»

Кожне неусвідомлене переживання — як айсберг, більша частина якого схована під водою. Ми вважаємо, що можемо розраховувати на свій звичний ресурс, але він зайнятий прихованими від нас не усвідомленими процесами. Так у нас виникає спотворення власної дійсності: ми не розуміємо, на що витрачається наш ресурс. Коли в такому стані ми, працюючи, починаємо наблизитися до його меж, мозок надсилатиме інформацію про це у несвідоме, але робитиме її невидимою або відкладатиме — за принципом «я подумаю про це завтра».

Якщо ментальний ресурс бізнесмена або іншого співробітника повністю вичерпується, його можна відновлювати, справляючись із кризовою ситуацією за допомогою особливої техніки. З її назвою пов'язана особлива історія. Спочатку техніка називалася «Точки напруги».

Одного разу я проводила у Львівській бізнес-школі програму. По закінченню до мене підійшов один зі слухачів і сказав: «Ви не повірите, я щойно повернувся з Таїланду». Я запитала в нього з децицією зловтіхи: «Ну що, допомогло?» «Звісно ж, ні. Все одно залишаюся в пошуку того, що мені робити». У наступній частині програми ми працювали з ресурсом за допомогою техніки «Точки напруги», і в результаті спілкування з тією групою у нас народилася спільна нова назва для моєї техніки — замість «Точок напруги» — «Таїланд».

Особливість техніки «Таїланд» в тому, що вона ефективна й тоді, коли її застосовувати уже перебуваючи на межі своїх можливостей. Вона допомагає людині впоратися з кризовою ситуацією не уникаючи

її — а проходячи крізь неї, не відхиляючись при цьому зі шляху до мети.

## Алгоритм застосування техніки «Таїланд»

**Крок перший.** Напишіть усі точки напруги, які є у вашому житті станом на сьогодні. Це усі події станом на сьогодні, в яких ви змушені думати й витратити свою енергію. Припустимо, ви зараз незадоволені своєю роботою, незадоволені своїм життям, у вас криза, — назвіть усі точки, які у вас є, навіть не пов'язані з кризою.

Наприклад, бізнесмени можуть написати: «Не зміг відкрити новий ринок», або «Найняв недолугого топ-менеджера», або «Команда не справляється». Однак цього недостатньо: техніка «Таїланд» спрацює лише тоді, коли будуть перераховані всі точки напруги — аж до: «хвороба близької людини, «дитина йде до школи», «сварки з дружиною» й решта інших чинників, що теоретично викликають напругу.

Часто бізнесмени кажуть: «Мене напружує мій бізнес, мене не цікавлять зараз стосунки з дружиною, я не хочу зараз про це». Насправді ж стосунки з дружиною — така ж точка напруги, і згадати її треба обов'язково. Те ж саме — з дитиною, яка йде до школи. Навіть якщо підготовка до цього заходу лежить більше на матері та інших членах родини, і ваше завдання — тільки взяти дитину за руку і з букетом квітів відвести до навчального закладу, зазвичай ви просто не помічаєте, як ця подія позначається на вас і змінює спосіб життя всієї сім'ї. І те, що

ви її недооцінюєте, нічого не змінює, бо не припиняє поглинати частину вашого ресурсу.

Важливо розуміти, що точками напруги є події, що викликають не тільки негативні емоції, а й позитивні — наприклад, купівля нового автомобіля, про яку ви можете сказати: «Це не точка напруги, це радість».

*Ресурс забирають усі емоції без винятку, якщо ми їх не усвідомлюємо, — як негативні, так і позитивні. Тому при застосуванні цієї техніки важливо перераховувати й ті події, які вам здаються позитивними.*

**Крок другий.** Отже, перед вами лежить список точок напруги — це перша колонка великої таблиці. Припустимо, першим номером вказано: «моя команда не справляється з навантаженням», або «не відповідає моїм очікуванням», або «ми втратили контракт із американцями». Запитайте себе: що ви відчуваєте з цього приводу? Ваші емоції стосовно кожної з відзначених вами точок напруги — для другої колонки нашої таблиці.

**Крок третій.** Оцініть за бальною шкалою, наскільки сильно ви переживаєте емоцію. Наприклад, ви відчуваєте злість на команду — і пишете в наступному стовпчику: «10 балів». Так потрібно опрацювати кожну емоцію.

**Крок четвертий.** Після цього, відповідно до технології EQ-Boost, проговоріть уголос вашу емоцію та пов'язану з нею думку, яка її викликала. Ви повинні зробити це

щодо кожної точки напруги. Для кожної з точок напруги у вас може бути кілька зв'язок «емоція–думка». Необхідно знайти всі можливі зв'язки.

**Крок п'ятий.** Проговоріть уголос знайдені зв'язки «думка-емоція». Тепер, коли ви це зробили, оцініть емоцію знову. Як ваша злість повелася? Якщо її інтенсивність знижується, значить, ви знайшли правильну думку — і емоція не заважатиме вам. Якщо бал емоції не знизився, то, ймовірно, до цієї думки була прикріплена ще одна емоція, тобто присутня ще одна зв'язка. Наприклад, окрім першої зв'язки «я злюся — моя команда не відповідає очікуванням», може бути ще одна зв'язка: «моя команда не відповідає очікуванням — я розчарований у собі як у лідері». Коли ви знайдете другу емоцію, наразі — розчарування, оцініть її в певну кількість балів знову, а потім скажіть уголос: «Моя команда не відповідає очікуванням. Я розчарований у собі». Яка думка наступна? «Я почуваюся слабаком, і в мене слабка команда». Це вже нова, третя, зв'язка. Знову розчарування, знову позначаємо кількість балів. Переходити до наступної точки напруги можна лише тоді, коли ви відчували полегшення й повністю закінчили роботу з попередньою точкою.

Критерієм ефективності виконаної техніки буде полегшення вашого самопочуття й повернення вашого ресурсного стану.  
І зафіксувати це зможете тільки ви.

Згідно з технікою «Таїланд», за вищезазначеною схемою потрібно опрацювати кожну з ваших точок напруги. Яким чином у такому разі задіяна технологія EQ-Boost? Коли ми усвідомлюємо емоцію, вона перестає на нас впливати й поглинати наш ментальний ресурс. Це дозволяє створити люфт для нових переживань. Весь процес стає можливим за допомогою технології EQ-Boost, на якій і базується техніка «Таїланд».

Отже, застосовуючи техніку «Таїланд» у кризові моменти свого життя, ви зможете вивільнити частину свого ресурсу і знайти в ньому місце для реалізації нових завдань.

*Виконання техніки «Таїланд» на основі технології EQ-Boost дозволяє бізнесменам і людям, які будують свою кар'єру, постійно перебувати у стані потоку, про який писав Михай Чіксентиміхай.*

Для того щоб ця техніка допомагала вам працювати над ресурсом, необхідно виробити й буквально довести до автоматизму дві навички: по-перше, застосування технології EQ-Boost, по-друге, використання техніки «Таїланд» щоразу, коли ви переживаєте труднощі або коли у вас щось не складається. Це і є виховання почуттів, або робота з емоціями, це і є процес підвищення емоційного інтелекту. Без вироблення згаданих вище навичок цього не вийде.

Просто знати розроблену мною техніку недостатньо: завдання тих, хто захоче її застосовувати, — створити

відповідний навик. Змусити себе в той момент, коли важко, замість алкоголю або інших «милиць» — «увімкнути» техніку «Таїланд». Тільки після 21 дня повторення ви зможете зрозуміти, наскільки ефективною для вас виявилася ця техніка. Одного застосування після прочитання цієї книги буде недостатньо. Повторюю: щоб домогтися реальних результатів, необхідно виробити навик і довести його до автоматизму.

Є й інший, довший шлях, який не заперечує запропонованого мною короткого шляху і навіть може містити його в собі. Це робота з психотерапевтом на усвідомлення і проживання емоцій.



**Таїланд**  
**Точки напруги на 8.02.2019**

| Подія 1                           | Думка 1<br><br>Відповідь на запитання: яка думка?                   | Емоція 1<br><br>Оцінка емоції 1<br><br>Відповідь на запитання: що я відчуваю, коли думаю про це? | Промовляння вголос зв'язки «думка-емоція» – активація внутрішнього мовлення | Думка 2 – відповідь внутрішнього мовлення                                                        | Оцінка й назва емоції 2 | Промовляння вголос зв'язки «думка-емоція» – робота з внутрішнім мовленням 2                                                                 | Пошук амбівалентної емоції: коли я промовляю зв'язку 2, що я відчуваю? | Амбівалентна емоція 3<br>Оцінка емоції | Думка 3                                                | Думка 4 | Зв'язка |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|---------|
| Здати рукопис книги до 08.02.2019 | Я не встигну до 08.02!!!<br>Тому я не можу й не буду нічого робити! | Страх<br>9 балів                                                                                 | Я боюся не встигнути здати рукопис вчасно!<br>Страх 9 балів                 | Устигнеш, якщо скориставшись допомогою й домовишся частину інформації передати 11.02 в понеділок | Страх – 5 балів         | Я боюся не встигнути на 5 балів здати рукопис книги, але я візьму допомогу редактора й перенесу термін передачі частини інформації на 11.02 | Я боюся не встигнути й хочу закінчити = я хочу й боюся                 | Піднесення<br>9 балів                  | Я встигну завершити – у мене є сили це робити, я роблю |         |         |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|



P.S. Якщо після проговорювання зв'язки емоція залишається на тому ж рівні, це означає:

1. Ви знайшли не ту емоцію.
2. Ви знайшли захисну емоцію — наприклад, злість замість страху або злість замість сорому.
3. Ви не актуально для себе сформулювали думку.

Що робити? Вам варто повторити техніку з урахуванням цієї інформації.

## РОЗДІЛ ЧЕТВЕРТИЙ

# EQ ЯК СИСТЕМА МИСЛЕННЯ

## РАЦІОНАЛЬНИЙ І ЕМОЦІЙНИЙ ТИПИ МИСЛЕННЯ

Нині наука потужно просунулася вперед, вона здійснює безліч проривів, і ми постійно дізнаємося дедалі більше нового про людський мозок, але треба визнати, що в царині пізнання механіки його роботи ми досі блукаємо в пітьмі.

Після виявлення фактів, які підтверджують, що обидві півкулі мозку здатні відповідати за ідентичні завдання, сповідувати крайнощі й кардинально розділяти «лівопівкулевих» і «правопівкулевих» людей уже не надто правильно. Проте людей, у яких переважає раціональний тип мислення, я в цьому розділі умовно називатиму лівопівкулевими — щоб підкреслити ту систему мислення, яку використовують вони.

Можна говорити про те, що існує система мислення раціонально-логічна і система мислення емоційна. Існує думка, що геній (наприклад, Леонардо да Вінчі та інші великі уми) — це той, хто вміє абстрагуватися від дрібниць і бачити картину загалом, але за необхідності здатний розібратися в деталях. Тобто, фактично, це і є вміння перемикатися з однієї системи мислення — лінійної, раціональної, на іншу — емоційну, творчу, і назад.

**Існує прямий зв'язок між емоціями людини та її ефективністю.** Топ-менеджер, який використовує винятково раціональне мислення, керує бізнесом дуже вузько. Він покладається на розвиток тільки тих процесів у колективі, які засновані на очевидних причинно-наслідкових

зв'язках, застосовуючи попередній досвід і вимагаючи від команди багато часу для ухвалення нового і складного рішення. З іншого боку, той, хто керується тільки емоціями, найчастіше розхитаний негативними або навіть позитивними переживаннями, не вміє дати їм раду, не може бути чітким і сфокусованим на кінцевому результаті й часто передає це своїй команді.

*Коли ви підвищуєте рівень EQ і поєднуєте інтуїтивне та раціональне мислення, процес ухвалення правильних рішень займає не так багато часу, бо емоції насправді — найбільш ефективний індикатор під час ухвалення рішень.*

Той керівник або власник бізнесу, який використовує EQ, може швидше й ефективніше ухвалювати рішення. Не втрачаючи можливостей, він знаходитиме нові шляхи або альтернативи для зростання компанії, долаючи при цьому невизначеність чи невдоволення.

Давайте розглянемо обидві системи мислення докладніше. На тренінгах я пропоную учасникам непрозору торбинку, в якій лежать кілька сріблястих м'ячів і один бузковий. Завдання — швидко знайти саме бузковий м'яч. Учасники з раціональним типом мислення починали послідовно виймати м'ячі один за одним, поки не натрапляли на потрібний. При емоційному, або системному підході, людина витрушувала всі м'ячі з торбинки і швидко знаходила бузковий. Тобто раціональний стиль мислення точніший і скрупульозніший, але

й повільніший. Емоційний стиль мислення більш швидкий, хоча й ризикований.

Емоційна система мислення давніша за раціональну, вона існувала ще в епоху неандертальців. Якщо ти мислиш емоційно (інтуїтивно), то не можеш у момент, коли щось вирішуєш, пояснити, чому зробив саме такий висновок. Однак озираячись назад і аналізуючи шлях свого рішення, завжди виявляєш там раціональні факти, що підтверджують правильність твого вибору, — факти, яких у момент прийняття рішення твій мозок не бачив. Адже ти «вмикав» цю систему мислення інтуїтивно. Ми постійно скануємо простір, просто наш мозок утомлюється, якщо ми пропускаємо всі факти через свідомість, тому «відкладає» інформацію в несвідоме.

Візьмемо інший приклад. Уявімо двох однаково успішних людей. Одна з них, беручись за якусь справу, просуватиметься поступово: спочатку зробить це, потім друге, нарешті візьметься за третє. Тобто вона рухатиметься крок за кроком, повільно промацуючи ґрунт.

Друга людина хапається за все відразу, намагаючись робити все одночасно. І кожна з них вважає, що її підхід — єдино правильний. Той, хто рухається послідовно, тобто мислить лінійно, вважає, що це і є добре. Але уявімо, що цей адепт послідовних дій вирішив попрацювати диспетчером у найбільшому аеропорту. Диспетчер повинен стежити за великою кількістю літаків, що сідають, а також за вхідною інформацією. Він часто змушений приймати рішення, які на раціональному рівні пояснити неможливо. Він точно повинен діяти не послідовно, а робити все й одразу. Що ж станеться з раціональною людиною в цьому випадку? Вона почуватиметься неуспішною.

Раціонали й емоціонали схожі на людей, які народжені у двох геть різних країнах. В одній народжуються люди, які звикли рахувати цифри, раціонально мислити й послідовно діяти, звикли доводити справу до кінця й не брати того, що їм не потрібне. А в іншій країні мешкають ті, хто яскраво виражає емоції, ризикує в гонитві за мрією, займається декількома справами одночасно, іде за нахненням. Коли жителі таких країн зустрічаються, вони геть не розуміють одне одного. І проблема у них одна — неусвідомлювані емоції, які керують і тими, й іншими.

Нагадаю, у людині одночасно співіснують обидві системи мислення — і раціональна, й емоційна, просто одна переважає над іншою. Якщо поставити собі завдання, то в деяких випадках ви зможете почути в собі діалог.

Раціоналам емоції часто заважають якісно комунікувати й реагувати на різні ситуації. Вони закриті, мовчазні, не люблять говорити телефоном. А емоціоналам необхідно працювати над структурованістю, вчитися



задовольнятися невеликими перемогами і маленькими кроками до великої мети.

Девіз людей із переважно емоційним типом мислення: «Я не знаю, як прийду до результату, але в мене вийде». А девіз людей із переважно раціональним типом мислення такий: «Якщо я не знаю, як прийти до результату, у мене не вийде, і я не піду».

У IT-бізнесі приклади двох країн, чи світів — це СТО і CEO. СТО — це раціонал із інженерним мисленням, а CEO має менеджерське, тобто системне мислення — емоційне, у ньому переважають комунікативні навички. CEO — творчий, швидкий, ризикований, різноманітний, багатовекторний, емоційний, але при цьому гнучкий, здатний на багатозадачність і системне бачення. А СТО — раціональний, продуманий, послідовний, стриманий у словах, націлений на технічні аспекти, а не на комунікації.

У людей бізнесу часто переважає емоційний тип мислення: вони приймають рішення на «чуйці», відчують, чого хочуть, і впевнено туди йдуть.

Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє синергію двох систем мислення, інтеграцію однієї в іншу, дає можливість обирати, на який тип мислення оперти-ся в певний момент.

*Описана в книзі технологія EQ-Boost учить об'єднувати дві системи мислення, створюючи третю, коли в нас однаково зацікавлені обидві півкулі мозку — завдяки цьому ми стаємо максимально ефективними.*

## ПЕРЕВАГИ СИНЕРГІЇ ЛОГІКИ ТА ТВОРЧОСТІ

Не можна сказати, що той чи інший тип мислення більш важливий або кращий. Фактично, кожен із нас уміє мислити і раціонально, і емоційно.

*Раціональна система не має переваги над емоційною, як і емоційна не переважає над раціональною.*

Усі проблеми в нас починаються тоді, коли ми відмовляємося від однієї з систем. Творчій людині треба вміти читати таблиці й підраховувати свої доходи й видатки, думати результат-орієнтовано, тобто одразу, за замовчуванням, орієнтуючись на результат, а також уміти викладати свої думки так, щоб їх могла зрозуміти й людина з іншим типом мислення. Так само не варто відчувати власну перевагу людям, упевненим, що немає нічого кращого за цифри і статистику.

Багато років тому я мала змогу підписати угоду з одним клієнтом на найвищу для мене тоді суму. Це був чоловік слова й діла. О 12:03 я підійшла до місця зустрічі. Він приїхав із Києва — йому розповіли, що знайомство зі мною того варте. Він подивився на свій дорогий годинник — високий красень, сивуватий, справжнє втілення інтелекту — і сказав: «12:03. Валеріє, ви мені не зможете допомогти». Це найбільш мотиваційна розповідь для



будь-якого мого клієнта: як за одну хвилину втратити великі гроші. Відтоді я не запізнююся. Тоді у мене переважала творча система мислення — і три хвилини не здавалися запізненням. Але для успішного бізнесмена три хвилини мали велике значення. Точність і пунктуальність більш притаманні раціональній системі мислення.

Раціоналам також важливо виховувати в собі системний підхід, бо центри ухвалення рішення та системного сприйняття, як виявили вчені, розміщені у правій половині мозку, яка, умовно, відповідає за творчість. А ефективна формула успіху, як ми пам'ятаємо:  $EQ + IQ = \text{результат}$ .

*Як треба розуміти системне сприйняття?  
Дивитися на будь-який об'єкт або ситуацію  
можна послідовно, розглядаючи спочатку  
один аспекти, залишаючи поза увагою інші,  
а потім — другий, ігноруючи перший. А можна  
розглядати об'єкт із обох боків, тобто бачити  
його цілком, водночас.*

Батьків маленьких дітей турбує, якщо діти хочуть відвідувати кілька спортивних секцій одночасно. Дитина ж лише дає собі можливість вибрати за допомогою системи емоційного мислення. Якщо ви хочете, щоб вона вибрала один вид спорту й ішла в ньому до кінця, послідовно, то в цьому, звичайно, немає нічого поганого, але, крім старанності, ви навчите її мислити тільки послідовно. Чи хочете ви, щоб ваша дитина стала авіаконструктором?

Або, може, ви хочете, щоб вона стала архітектором? Архітектор — це людина, яка бачить цілісну картину, з'єднує блоки одного будинку. А для цього потрібне цілісне бачення.

Ваша дитина навряд чи зможе стати суперуспішною, навчившись користуватися тільки якоюсь однією системою мислення, якщо ви не дасте їй можливості вдосконалювати й іншу, якщо каратимете за непослідовність. Це і є актуальна тема, яку лікарі називають синдромом дефіциту уваги — коли дитина не може довго концентруватися на чомусь одному. Є діти, в яких цей діагноз може бути справді обґрунтованим, але деякі з них просто намагаються жонґлювати обома системами мислення. Якщо дитина розвине обидві системи мислення, то в дорослому житті в потрібний момент для більшої ефективності їй необхідно буде просто перемикаєти їх із однієї на іншу.

Раціональна система мислення повільна, бо вимагає ретельної та прискіпливої обробки всіх процесів, тільки після цього можливе ухвалення рішення, яке до того ж здійснюватиметься неквапними, вивіреними, але дрібними кроками. А емоційна система мислення — дуже хитка. Використовуючи EQ і об'єднуючи ці дві системи мислення, ми розуміємо, в якому напрямку краще рухатися для найбільшої ефективності.

## РЕЗУЛЬТАТ-ОРІЄНТОВАНІСТЬ ПРИ РІЗНИХ ТИПАХ МИСЛЕННЯ

Усі люди прагнуть успіху, але не всі уявляють собі успіх. Часто неготовність до нього пояснюють тим, що більшість зупиняється за крок до здійснення мрії. Насправді головна причина такої зупинки — банальна нездатність дійти до мети. Цю проблему вирішує емоційний інтелект. І спосіб цього рішення залежить від типу мислення, який переважає в людини.

*Люди з переважно раціональним типом мислення можуть ставити перед собою великі цілі, але їм украй складно зробити перший крок — їх зупиняє страх через нездатність вибудувати ланцюжок необхідних кроків.*

Раціоналам потрібно активізувати емоційний інтелект уже на початковому етапі формулювання мети, щоб не злякатися й не зупинитися у своїх мріях тільки тому, що вони не знають наступного кроку. Емоційний інтелект дозволяє раціоналам пробитися крізь страх, який породжує невизначеність, і подолати всі «це неможливо» і «я не зможу, бо не знаю, як».

Люди з більш емоційним типом мислення бачать велику мету й не сумніваються, що можуть її досягти. Їм для досягнення не обійтися без EQ на іншому етапі: він допомагає впоратися з емоціями нетерпіння, щоб не

залишити мрію на півдорозі й таки вибудувати структуру досягнення мети.

А ще краще використовувати синергію взаємодії емоційної та раціональної систем, щоб залучати ресурс мозку повною мірою. Підходячи сухо й раціонально, ви можете втрапити у ціль 10 разів із 10-ти. При синергії раціонального та емоційного — із 10 спроб ви, можливо, влучите тільки раз. Але в першому випадку це будуть десять маленьких цілей, натомість у другому ви зможете досягти мети набагато масштабнішої, про яку навіть не замислювалися. Трапляється, що я вперше озвучую клієнтам їхні ж мрії — самі вони не зважуються, хоча після того, як це зроблю я, зізнаються, що думали про це, але вимовити вголос боялися.

Крім чималого ризику невдачі на шляху до досягнення глобальної мети, ви, імовірно, не зможете також прорахувати точних термінів, не зможете встановити період, необхідний для виконання бажань. Комуś знадобиться рік, комуś — більше, а комуś — менше. З клієнтами-підприємцями ми приблизно розраховуємо, що на досягнення результату їм знадобиться від трьох до дев'яти місяців. Це трохи схоже на те, як за допомогою самого лише окоміру, стоячи біля підніжжя гори, ви міркуєте, що треба зробити, скільки пройти, аби нарешті досягти вершини. Невідомо, які перепони зустрінуться на шляху і скільки спроб знадобиться, щоб видертися на гору, — можна тільки припускати.

Довіритися емоційній системі завжди складніше, ніж раціональній. Чому? Раціоналові важлива синиця в руках. Адже це підтверджений результат. Та й шлях до нього — прозорий і зрозумілий. А журавель у небі нічим



Досягнення успіху — це підкорення крижаної гори.  
Емоціонали «закидають гарпун» відразу на вершину —  
і «підтягуються». Раціонали пояснюють собі, чому це не спрацює.  
Їхній спосіб сходження на гору — рухатися дрібними кроками.

не доведений. І для людини з раціональним мисленням отримання «журавля» пов'язане з великими зусиллями, які до того ж можуть не окупитися. Однак, мій досвід співпраці з раціоналами підтверджує, що не було жодного випадку, коли б ми бралися з клієнтами до справи й не отримували результату.

І допомагає в цьому вміння об'єднувати дві системи мислення: творці отримують структуру та раціональність, а раціонали — вміння керувати емоціями. Адже, як я вже наголошувала, ми максимально ефективні та продуктивні тільки на балансі раціонального та емоційного. Синергію рацію й емоцію відомий американський психолог Міхай Чікцентміхайї, автор теорії щастя, називає станом потоку, а в стані потоку людина може здійснити все, що здатна вигадати — як тоді, коли ми були дітьми. На моє переконання, стан потоку можливий тільки за умови постановки масштабних цілей.

Досягнення мети, поставленої раціональною частиною мозку, приносить не щастя, а звичайне задоволення. Стан щастя людина може пережити, тільки досягнувши великої мети.

І побачити цю мету ми можемо лише тоді, якщо активна емоційна частина мозку. Тоді ми входимо в стан потоку, і нам не страшно поставити велику мету й іти до неї.

Візьмемо, наприклад, юних спортсменів. Хтось ризикує й вирушає на чемпіонат Європи, а хтось через страх

невизначеності зупиняється на рівні локальних змагань. Насправді таких — більшість. І це стосується не тільки раціоналів. Творці теж у цій точці невизначеності часто пригнічені сильною емоцією страху, особливо якщо в минулому — невдалі спроби. Вони, в принципі, до такої міри емоційні, що ситуації, які для раціонала — цілковиті дрібниці, емоціонала здатні підкосити настільки, що йому здаватиметься, ніби він помирає. Різниця між емоціоналами та раціоналами ще й у тому, що перші можуть розуміти свій страх, але не здатні його подолати, а другі його навіть не усвідомлюють і, не бачачи всього шляху заразом, знаходять безліч логічних пояснень, чому ним не треба йти. Що робимо ми з клієнтами в таких ситуаціях? Вчимося долати цей страх, створюючи з емоцій систему мислення. Трансформуємо емоції так, що вони вже не заважають, а допомагають. Адже страх, як і будь-яка емоція, — це енергія. І вона може служити тій меті, до якої ми прямуємо.

*Не можна стверджувати, що негативні емоції — це завжди погано, а позитивні — завжди тільки добре. Позитивні емоції можуть мати негативні наслідки, а негативні емоції — можуть бути продуктивними.*

Наприклад, без злості не було би жодного відкриття. Крім того, без емоції злості неможливо відстояти свої кордони. І навпаки: неконтрольована всепоглинальна емоція щастя й радості застилає очі, заважає дивитися на речі раціонально, бачити їх такими, якими вони є насправді.

Пригадую, як колись давно я писала дисертацію з віразкової хвороби в дітей і мені потрібен був спеціальний прилад, рідкісний для 1990-х. У нас в інституті був лише один такий апарат, а дисертантів було двоє, з різних кафедр. І ось, задіявши всю свою чарівність, я отримала цей раритетний прилад. І, дуже задоволена собою, в гарному світлому французькому плащі, несучи в руках важкий апарат, який дістався саме мені. Назустріч сходами підіймається другий претендент — мій суперник. Емоції зверхності й радості заповнили мене — я оступилася й упала до його ніг, разом із пристроєм... І цінний апарат, і моє вбрання були безнадійно зіпсовані.

Я не усвідомлювала тієї миті, наскільки була рада, — і тому не могла контролювати свою поведінку і тіло. Таке трапляється з дітьми, які стрибають від радості й можуть при цьому впасти.



ХОЧ ЯКОЮ БИ БУЛА  
ЕМОЦІЯ, ЯКЩО СВІДОМІСТЬ  
ЇЇ НЕ БАЧИТЬ, МИ  
ВІДХИЛЯЄМОСЯ ВБІК  
ВІД СВОГО РЕЗУЛЬТАТУ.  
НЕУСВІДОМЛЮВАНА  
ЕМОЦІЯ, НЕХАЙ НАВІТЬ  
ПОЗИТИВНА, ЗАВАЖАЄ  
НАМ КЕРУВАТИ СВОЄЮ  
ПОВЕДІНКОЮ.

Робота з негативними емоціями виглядає так само, як і робота з позитивними. Якщо людина розуміє, що відчуває цієї миті і яка думка викликала її емоцію — тобто використовує технологію EQ-Boost, — у неї з'являється свобода вибору. Якщо вона, приміром, гнівається, то має вибір: висловити це опонентові чи ні. У кожному разі вона може оцінити результат свого рішення. Якщо ж вона гнівається й не розуміє цього, емоція цілком її поглине — людина вже не бачитиме можливостей і почне псувати стосунки з оточенням.

Розділ п'ятий

**ОСОБЛИВІ  
МОЖЛИВОСТІ,  
ЯКІ ДАЄ  
ЗАСТОСУВАННЯ  
EQ**

## ЯК МИ ПОТРАПЛЯЄМО ДО МЕНТАЛЬНИХ ПАСТОК

У своїй роботі я виходжу з того, що кожна людина має точне уявлення про те, що вона може, на що здатна й чого спроможна досягти. Це уявлення закладене в наш мозок від початку.

*Саме з наших бажань ми можемо робити висновки, чого ми здатні домогтися, якщо зокладемо певних зусиль. Навіть якщо ці бажання й несподівані для нашої логіки.*

Оскільки бажання народжується в мозку, то людина завжди самостійно здатна знайти інструментарій, як його реалізувати. Однак, повне знання про те, як це зробити, може бути доступне, тільки якщо ми задіємо емоційний інтелект.

*Людина здатна досягти будь-якої мети, якщо тільки вона сама поставила її перед собою. Людина зазнає невдачі лише тоді, коли зазіє свій ресурс для досягнення результату не повною мірою, а частково. Зазвичай у раціоналів залишається незадіяною емоційна частина, а в емоціоналів — раціональна.*

Якось, шукаючи стопери, які заважали одному успішному юристові отримати високий пост, ми з'ясували, що один із них — відсутність у нього стосунків із жінками (юрист був переконаний, що таку високу посаду може посісти тільки одружений чоловік, а він жив одинаком — відповідно, вважав, що не має права займати той високий пост; це й був той стопер, що неусвідомлено заважав йому отримати бажане).

Юрист розповів, що зустрів на вулиці прекрасну світловолоосу дівчину, яка відразу ж йому сподобалася, але раптом різко згадав, що йому подобаються брюнетки, — і перехотів знайомитися. Давайте розглянемо цю ситуацію з точки зору EQ. Зустрівши дівчину, мій клієнт спершу мав рішучий намір познайомитися. Він був готовий реалізувати цей намір, та його зупинила думка, що блондинки — не його типаж.

Працюючи над цим кейсом, ми з клієнтом застосували технологію EQ-Boost і між двома фразами — «я зроблю це» і «ця дівчина — не мій типаж» — виявили емоцію страху. Її викликала думка: «Дівчина відмовить». Таким чином, повна зв'язка «емоція-думка» набула такого вигляду: «Я боюся — дівчина відмовить». Оскільки емоція була підсвідомою, цей момент (до застосування технології EQ-Boost) лишався непоміченим. А думка «Блондинки — не мій типаж» виявилася ментальною пасткою.

*Ментальна пастка — це раціональне обґрунтування, яке наш мозок продукує у відповідь на неусвідомлену емоцію. Ментальна пастка відводить людину від початкового наміру й раціонально пояснює, чому ми не йдемо в запланованому напрямку.*

«Мені потрібно відкрити філію в Берліні», — каже мій клієнт. І додає: «Але зараз складні часи». І поглядом, повним нудьги, продовжує сканувати простір кабінету. Коли ви починаєте бізнес, не маючи нічого, — це одне. Інше — коли ви виходите на новий рівень бізнесу, боячись утратити те, чого досягли. Клієнт проговорив свою мету, відчув переляк, який лишився для нього непоміченим, — і одразу ж знайшов привід, чому реалізувати мету неможливо. **Мозок завжди знайде виправдання, якщо не усвідомлювати емоції.**

Є й інший приклад ментальної пастки. Один мій клієнт, програміст із невеликим стажем, раптом вирішив, що все покине і стане художником: замість коду писатиме картини. Використовуючи технологію EQ-Boost, ми виявили, що справжньою його мрією була кар'єра IT-архітектора. Побудувати її непросто, тому в девелопера виник цілком виправданий страх, що нічого не вийде. Емоція була неусвідомленою, виникла ментальна пастка: «Мені набридло, я хочу спробувати себе у творчості».

Якщо ти мрієш бути IT-архітектором, утеча в живопис не принесе щастя, адже це — підміна мрії (не кажучи вже про втрати фінансової основи, що супроводжують зміну професії). Після того, як ми виявили ментальну

пастку, клієнт почав писати картини і зробив кілька серйозних кроків у своїй IT-кар'єрі. При цьому разом із новим хобі він отримав змогу вдосконалювати бачення цілісної картини, яке обов'язково знадобиться IT-архітекторові, а також можливість розслабитися від зусиль у кар'єрі. Так, замість ментальної пастки, яка мала вигляд відходу від основної діяльності, клієнт почав рухатися до справжньої мрії. А якби він втрапив у цю пастку, все могло би закінчитися погано.

Під впливом ментальних пасток можна перебувати довго, часом — усе життя. Згадаймо юриста, який злякався знайомства з дівчиною. Я сказала йому: «Розумію: тобі подобаються брюнетки, а не блондинки. Але що ти відчував перед тим, як подумати, що вона блондинка?». Він відповів: «Нічого не відчував, мені так страшно було!». А потім сам схаменувся: «То це я злякався?». Й усвідомив, що ним насправді керувала емоція страху. В який момент емоції починають керувати нами? Тоді, коли ми їх не відстежуємо.

*Ментальна пастка — це, фактично, внутрішня заборона на гії, які допомогли б щось змінити. Вийти з ментальної пастки можна, застосовуючи EQ-Boost, тобто озвучивши самому собі власну емоцію й ідентифікувавши її.*



## СЕКРЕТ ПЕРШОЇ ФРАЗИ: ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ

Високий EQ дає людям можливість моделювати емоції інших. Моделювання буває двох видів. Людина може моделювати у співрозмовника потрібну їй для отримання результату емоцію, а може, якщо має EQ другого рівня, передбачити, який результат цікавий співрозмовнику й де знаходиться їхня точка перетину.

*Слова, які ми вимовляємо, викликають емоції в нашого співрозмовника. І якщо ми не ставимо собі за мету зрозуміти, яку саме емоцію хочемо в нього викликати, то можемо згенерувати зовсім не ту, яка нам потрібна. Так, вимовивши лише одну, найпершу фразу, ви можете відразу ж отримати результат переговорів або його втратити.*

До початку переговорів можна ставитися свідомо, а можна діяти за шаблоном. Як поставитися свідомо? Припустимо, ви хочете отримати результат, — тоді вам потрібно обов'язково поміркувати над тим, яку емоцію викличуть ваші перші слова. Запевняю вас, у 90%

випадків вам не захочеться починати розмову з обговорення погоди, якщо, звичайно, це не Англія, де така тема — *must have* для *small talk*.

У переговорах ви часто хочете домогтися кращої ціни, вигідних умов, а тому отримати перевагу у вигляді нестандартного початку розмови буде вигідно. Розуміючи це, ви добиратимете інші фрази. Співрозмовник, який цього не знає, міг би назвати вас маніпулятором. Насправді ви просто використовуєте можливості свого мозку і другий рівень емоційного інтелекту: ви відстежуєте своє хвилювання через те, що хочете отримати результат, свій страх, який може перешкодити вам, а також бачите опонента переговорів — і розумієте, що відчуває він у відповідь на ті чи інші ваші фрази. Якщо ви навчитеся користуватися цим інструментом, то виведете свої переговори на новий рівень і значно поліпшите їхню результативність.

Неусвідомлена емоція затуляє людину, як дим, від співрозмовника — і слова, які ми схвилювано вимовляємо до нього, можуть критично відрізнитися від тих, які ми використовуємо, коли керуємо власним хвилюванням.

*Ви моделюєте в іншій людині емоцію, але враховуєте в моменті ухвалення рішення її, чужий вам, інтерес. Так у вас відбувається співтворчість: результат буде не тільки ваш чи тільки співрозмовника — це буде третій результат, що враховує ваші спільні інтереси.*

## ЯК ДОСЯГНУТИ РЕАЛЬНОГО WIN-WIN?

У бізнесі не буває явища *win-win* у чистому вигляді: завжди хтось опиняється в більш вигащному становищі. У цій книжці під явищем *win-win* я маю на увазі ситуацію в бізнесі, коли тією чи іншою мірою враховані інтереси обох сторін. Таке розуміння цього терміна трохи відрізняється від гарвардського, про який ми вже говорили.

Розглянемо докладніше на найпростішому прикладі, що ми матимемо на увазі під *win-win*. Один підприємець хоче продати товар за 80 у.о., інший — купити за 60 у.о. Якщо вони домовилися про угоду за 70 у.о., це можна вважати *win-win*. Звичайно, продавець може отримати масу задоволення від того, що продасть товар за 80 у.о. Але якщо операція здійсниться за 70 у.о., то він, можливо, на додачу отримає лояльніше ставлення до себе. Таке ставлення, своєю чергою, може викликати пропозицію підприємця співпрацювати ще й в іншій сфері або просто він матиме постійного покупця. **Не завжди початковий намір, із яким ми заходимо в переговори, є саме тим, який потрібно «дотискати».**

Стратегія *win-win* можлива, тільки коли зустрічаються двоє людей із однаковим рівнем емоційного інтелекту, причому це має бути рівень не нижчий за другий. Адже якщо ви думаєте тільки про себе і про те, як упоратися зі своїми емоціями, а ваш співрозмовник може одночасно і керувати своїми, і відстежувати ваші та ще й уміло їх моделювати, вимовляючи ті чи інші слова, то, звісно ж,

*win-win* не вийде — сильніший співрозмовник неодмінно виграє у слабшого. Перемагає той, у кого більше знань про емоції та компетентності ними керувати.

Щоб домогтися *win-win*, вам треба встигати зрозуміти, яке слово слід вимовляти в той чи інший момент, щоб воно утримало увагу співрозмовника. Крім того, слід бачити, які слова потрібні вам, а які — вашому співрозмовнику, щоб ви прийшли до бажаного обом результату. *Win-win* — це стратегія, в якій стикаються два інтереси — ваш і чужий. Якщо буде прийнятий тільки чужий інтерес, то результат вас не влаштує, бо в готовому рішенні, де чогось не буде враховано, ви переживатимете емоції, пов'язані з розчаруванням.

Стратегія *win-win* із використанням емоційного інтелекту можлива, коли ви знаходите третій варіант, у якому враховані й ваші інтереси та емоції, і чужі.

Суть *win-win* можна пояснити на прикладі спортивного кейсу. У спорті завжди переможець один. Спортсмени однакового олімпійського рівня зазвичай поважають одне одного. Це має приблизно такий вигляд: «Сьогодні я виграв, і я цьому радий, але я тебе дуже поважаю. А завтра, можливо, виграєш ти». Вони можуть порадити, що переміг інший. Це означає, що в них високий рівень емоційного інтелекту, адже їм потрібно одночасно й пошкодувати про себе та свою поразку, і порадити за суперника.

Два професійні легкоатлети роками змагалися між собою, посідаючи перші й другі місця. Одного разу на чемпіонаті світу один зі спортсменів ішов другим і побачив, що його давній суперник відстає на кілька кроків і вже точно не зможе його наздогнати. Легкоатлет,

що відставав, отримав серйозну травму. Тоді перший спортсмен пригальмував, відмовившись від перемоги, підняв свого суперника, і вони перетнули лінію фінішу разом. З точки зору раціонального підходу, можна шкодувати, що він не виборов перше місце. Однак, із точки зору EQ, зберегти емоційну складову змагання зі своїм гідним суперником для спортсмена було важливіше. Це не тільки найвищий рівень конкуренції, а й ознака емоційної зрілості.

## КОЛИ ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ НЕ ПРАЦЮЄ

Не завжди підвищення емоційного інтелекту допомагає отримувати відчутні результати в бізнесі та кар'єрі. Я досліджувала це питання й виявила, що часто стоперами стають переконання, нав'язані ідеологією держави. Адже емоції в нас виробляються у відповідь не тільки на зовнішні події та внутрішні думки, а ще й на наші переконання, зокрема нав'язані нам ззовні. Під впливом емоцій, викликаних такими переконаннями-концептами, ми формуємо нашу поведінку.

Приклади таких переконань:

- Не можна не послухатися старших (і якщо твій начальник старший за тебе, то ти потрапляєш у цей концепт).
- Старші більше знають.
- Соромно чогось не знати.
- Потрібно робити все з першого разу.
- Соромно помилятися.

І переконання, і моделі поведінки, що з них випливають, передаються з покоління в покоління й нагадують про себе в сучасному бізнесі. Такі моделі я називаю залежними, бо вони не дають людям вибору поводитися інакше, ніж під впливом цих конструктів. Їхня поведінка стає одноманітною й улягає тільки цим конструктам. Вони бояться радіти, тому що зважають на концепт

«радіти погано», бояться робити помилки, адже продовжує діяти концепт «помилки — це погано», постійно незадоволені собою — через концепт «хвалитися погано». На патернах залежності, наприклад, базується ієрархічна модель управління — стиль керівництва з використанням нав'язливих порад, оцінювання або тиску.

Там, де діють патерни залежності, користуватися інструментарієм емоційного інтелекту повною мірою неможливо. Ці моделі поведінки люди використовують автоматично, і з ними нічого не можна вдіяти, поки їх не вирахуєш у собі й не навчишся поводитися інакше.

У більшості європейських країн у середині XX століття відбулося явище, назване когнітивною революцією, — у науці різко зріс інтерес до пізнавальних процесів людини та їхніх особливостей. Крім психології, було задіяне широке поле суміжних наук: лінгвістика, нейронаука, антропологія, філософія свідомості.

### Різниця патернів у країнах, де в 50-і роки відбулася когнітивна революція, і де її не було

|                                              | У країнах, де когнітивна революція відбулася в 90-і роки                                                                                     | У країнах, де когнітивна революція відбулася в 50-і роки                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ставлення до помилок</b>                  | Робота над помилками як пріоритет: «Помилка — це погано!». Потрібно все робити без помилок.                                                  | Робота над сильними рисами як пріоритет: «Помилка — це спроба!».                                                                                                                               |
| <b>Ставлення до того, що чогось не знаєш</b> | «Не знати чогось — соромно!». Потрібно знати все. Що більше ти знаєш — то ти успішніший.                                                     | «Усе знати — неможливо!». За необхідності можна навчитися. Використання готових компетенцій. Постійне навчання.                                                                                |
| <b>Ставлення до сорому</b>                   | Сором — стопер, який зупиняє розвиток: «Як тобі не соромно?!». Соромно чогось не знати / не вміти / помилятися. Сором — засіб управління.    | Сором не є стопером до розвитку: «Хай щоб там було, рухаємося до мети!».                                                                                                                       |
| <b>Почуття провини</b>                       | Провина — важіль управління і стопер: «Ти винен!».                                                                                           | Провина не є стопером до розвитку.                                                                                                                                                             |
| <b>Ставлення до ієрархічності позицій</b>    | «Начальник — ідіот, але я його боюся».                                                                                                       | Я визнаю, що начальник знає більше, і поважаю його.                                                                                                                                            |
| <b>Критичні зауваження: похвала</b>          | 15:1 похвала—поблажливість.                                                                                                                  | 5:1 похвала—визнання.                                                                                                                                                                          |
| <b>Уміння звертатися по допомогу</b>         | Звернення по допомогу загрожує звільненням: «Ти — слабак, якщо звертаєшся по допомогу!». «Краще я зроблю сам, навіть якщо це затримує всіх». | «Я попрошу про допомогу, і не побоюся сказати про це керівництву». «Я прошиму допомоги і при цьому буду почуватися гідно». «Що швидше отримаєш допомогу, то швидше команда отримає результат». |



Залежні моделі поведінки мають згубні наслідки для бізнесу. Уявімо хлопчика, який у четвертому класі, коли був оголошений конкурс на здавання макулатури, залучив своїх родичів, друзів та батьків і назбирав 400 кг паперу. А інша дитина принесла 2,5 кг. Дітям сказали, що перемогла дружба — так ідеологічна держава вбивала унікальність на ранніх стадіях, урівнюючи всіх. Які висновки зробить ця дитина? «Хоч як не старайся — все одно переможе дружба», «Справедливості немає».

Розчарування від неадекватної оцінки могло демотивувати дитину до нових зусиль і проєктів, до нового натхнення, з огляду на певну силу, з якою неможливо боротися, — оцю «дружбу, що перемогла». Крім того, якщо така дитина, коли виросте, все-таки стане бізнесменом, то перша ж несправедливість, з якою вона зіткнеться, її розчарує — і вона перестане боротися. Почуття несправедливості — часта й дуже гостра тема у співробітників та бізнес-партнерів. Багато людей не знають, як поводитися через нав'язане в дитинстві переконання: «Хоч скільки старайся — все одно ти не унікальний, тебе не помітять» та інші подібні «істини». Вихід — у застосуванні технології EQ-Boost, за умови, що людина працює вже не з власними думками, а з думками, нав'язаними їй, або навіть її предкам, у минулому — вчителями, батьками, старшими братами та сестрами або іншими.

## EQ, КОНКУРЕНЦІЯ ТА МОРАЛЬНІ ПРИНЦИПИ В БІЗНЕСІ

Поведінка людини в конкурентній боротьбі безпосередньо пов'язана з рівнем EQ. Бізнес без конкуренції та без агресії важко уявити. З одним клієнтом-бізнесменом ми працювали в аспекті емоційного інтелекту над проблемою перманентного бажання на все «забити», вимкнувши телефон і віддалившись від бізнесу. Уже на початку ми зрозуміли, що ключовими емоціями, які його гальмували в бізнесі, була розгубленість, образа і злість. Бо він отримав удар у той момент, коли не очікував підступу, і від тих, на кого ніколи б навіть не подумав.

З цього стану підприємця вивели такі слова: «Насправді ти прийшов у бізнес, а це — футбольне поле, тут грають у футбол. А ти взяв ключку для гольфу, якою намагаєшся грати у футбол — і дуже злишся, що тобі цю ключку зламали». Він каже: «Ні, Валеріє, я граю в шахи». Тоді ми продовжили: «Так, ти граєш у шахи, а якийсь нехороший чоловік вирішив пограти у футбол. Бо ти свої шахи поставив на футбольне поле».

Моральні принципи людей, які займаються бізнесом, різні. З цим підприємцем ми працювали над розумінням злості та розчарування від того, що його моральні принципи не відповідали принципам конкурентів. У нього була модель, що всі грають за одними правилами — шаховими. Однак, у бізнесі в кожного своє уявлення про правила гри, і треба вміти помітити, що хтось грає у футбол. Ми не можемо вимагати від таких бізнесменів

будувати бізнес за шаховими правилами. Однак, ми можемо відмовитися вести з ними свій бізнес і знайти собі інших суперників — шахістів. Або ж спробувати пограти з цими, але теж у футбол.

Найголовніше — не йти супроти своїх моральних принципів та співвідносити їх із моральними принципами конкурентів. Тоді зневіра не гальмуватиме вашого розвитку.

Використання образу «шахової дошки на футбольному полі» дасть можливість будь-якому бізнесмену не впасти в ступор, якщо він зіткнеться з розчаруванням від несправедливості в бізнесі, а, проживши цю емоцію, йти далі, вибираючи найбільш підхожих йому конкурентів. Протягом багатьох років я спостерігаю однаково успішний постійний результат від застосування цього принципу багатьма підприємцями. Сам собою цей образ і правильно дібрані слова зможуть дати вам поведінкову перевагу в тих ситуаціях, коли розчарування гальмуватиме ваш розвиток.

Принцип, закладений в образі «шахової дошки на футбольному полі», працює не тільки для фаундерів, а й для співробітників, які зіткнулися з несправедливістю. Уявімо розробників, що виконують завдання командою. Хтось зробив менше, а хтось — більше. При цьому помічають і нагороджують прихильністю не того, хто більше за всіх старався й викладався, а того, хто зробив менше, але успішніше себе подав. Як зазвичай поводить в таких ситуаціях перший співробітник? Хоча



він активний за своєю природою і в нього залишається потреба цю активність проявляти, він цього не робить — через розчарування. Так він потрапляє в залежну позицію: йому хочеться бути активним, але він не бачить у цьому сенсу. У компанії він нудьгує, він незадоволений собою, його продуктивність різко знижується і він подумує про відхід. Хоча цей співробітник і відчуває, що потрібно щось змінити, однак не знає, як це зробити.

Вплинути на ситуацію можна, використовуючи технологію EQ-Boost для усвідомлення свого розчарування, яке гальмує. А впоратися з розчаруванням такому співробітнику допоможе застосування принципу «шахової дошки на футбольному полі». З одного боку, моральні правила другого учасника команди, який «сачкує» й менше проявляє активність, не конче мають

відповідати принципам активного героя. З іншого боку, хороша бізнес-команда завжди наповнена гравцями різних стилів і сфер — тут одночасно потрібні й шахісти, і гравці у футбол.

Розуміючи принцип «шахової дошки на футбольному полі», співробітник зможе вийти із залежної позиції й почати діяти. Він не тільки відчуватиме, що необхідно щось змінити, а й зможе це зробити. І йому вдасться припинити стримувати свою активність і продовжити рухатися далі. У наступному проекті він знову буде собою — активним та ініціативним гравцем команди. Він працюватиме, не озираючись на інших, задоволений собою, знайшовши своє місце в компанії і вже не думаючи про відхід. От хіба що запишеться на курс риторики, щоб навчитися заявляти про свої перемоги в команді так само добре, як «футболісти». А головне — він повністю викладатиметься для загального результату, адже емоції більше не знижуватимуть його продуктивність.

Розділ шостий

# ЯК ПРАЦЮЄ ТЕХНОЛОГІЯ EQ-BOOST НА ПРАКТИЦІ

ВІДГУКИ КЛІЄНТІВ ВАЛЕРІЇ КОЗЛОВОЇ



## ДАНИЛО ЯСИНСЬКИЙ,

автор стартапу в царині  
штучного інтелекту

- # Імплементация задумів, глобальних настільки, що в них страшно зізнатися.
- # Вихід на новий рівень персонального розвитку.
- # Менторство як *must have* у Кремнієвій долині.
- # «Хороший продукт неможливий без хорошої команди».
- # «Розвиток штучного інтелекту неможливий без розвитку емоційного».
- # «Американські гірки» створення стартапу — робота зі зрадою та перевантаженнями.
- # Зміна *mindset* на інший рівень і в іншій культурі.
- # EQ і жорсткі переговори.
- # Робота з ресурсом стартапера, який хоче досягти неординарних цілей, техніка «Таїланд».
- # Адаптація компанії до нової екосистеми.
- # Результат-орієнтований підхід у переговорах.
- # Мінімізація ризиків провалів та невдач — ефективний коучинг.
- # Підводні камені отримання інвестицій для стартапу.

Раніше я мав офлайнний бізнес, але продав, щоб отримати можливість рухатися вперед і розвиватися в багатообіцяючій IT-сфері. Замахнулися ми з моїм колишнім партнером відразу добряче — зробити мільярдний стартап із українським корінням. Зі своєю ідеєю ми навіть побували у Кремнієвій долині, і зараз у нас досить оптимістичні перспективи. І я можу абсолютно точно

сказати, що ми б не впоралися без допомоги Валерії Козлової з її технологією EQ-Boost. Адже для виходу на такий рівень, абсолютно новий і на десять порядків вищий — окрім усього, ще й ментально, — мені потрібен був відповідний ментор.

Для Заходу це звичайна картина — там ментори є практично в усіх. Бласне, сама екосистема Кремнієвої долини така, що менторство там прописане: коли створюєш компанію, цілком нормально знаходити такого фахівця до себе в команду. Я б навіть сказав, що це само собою зрозуміло, це практично обов'язково. Те, які в тебе ментори, часто навіть впливає на залучення інвестицій. Це — частина твого портфоліо.

Зараз у Кремнієвій долині, якщо ти насправді маєш успіх, ти ні в чому собі не відмовлятимеш — тобі дадуть усі ресурси цього світу. І, почавши вивчення цієї сфери, занурюючись у цю тему, я зрозумів, що, крім гарного продукту, для успіху треба ще мати відмінну команду й самому внутрішньо відповідати цьому ринку. Було очевидно, що на мене чекають неймовірні труднощі. Ось тоді я й зрозумів, що Валерія з EQ-Boost — саме те, що мені потрібно. Вона — перша фахівчиня, яка знадобилася мені й моїй команді для виходу на новий рівень.

Раніше я б так, звичайно, не сказав, але зараз можу сформулювати: для розвитку штучного інтелекту нам треба було розвинути інтелект емоційний. Бізнес у сфері IT — це перевантаження, умовно кажучи, рівня американських гірок. Правда в тім, що серіали про стартапи або Кремнієву долину далекі від реальності. Насправді в Кремнієвій долині все не так, як у серіалах показують: о 7-й вечора ніхто там не тусить, усі зайняті роботою.



Заглянеш у вікно — а люди сидять і працюють над проєктами. Постійно. Адже в нашій сфері все розвивається стрімко, змінюючись мало не щохвилини, а це велике навантаження, також і емоційне.

З одного боку, ми живемо в такому світі, де ти можеш, як Марк Цукерберг, до 30 років стати мільярдером. З іншого, це ж не так просто, це справді величезні перевантаження. А коли ти живеш в Україні, створюєш якийсь бізнес, а потім раптом починаєш глобальний проєкт міжнародного масштабу, то тобі обов'язково потрібно змінюватися. Необхідно поліпшити мову, навчитися мислити по-іншому, спілкуватися на іншому рівні, треба вчитися чути по-іншому — та все треба інакше робити. І ці зміни, перебудови мають відбуватися дуже швидко.

До зустрічі з Валерією я не знав, що таке емоційний інтелект. Але зараз розумію, що США, та й усі більш розвинені західні країни, перебувають справді на рівень вище в сенсі емоційного інтелекту. Американці можуть конкурувати з незмінною усмішкою на обличчі. Вони не вважають себе жорсткими. Вони гадають, що це — просто звичайна конкуренція. У Кремнієвій долині є золоте правило — не можна одне одного «кидати», це фактично закон. Однак це не означає, що там немає жорстких переговорів, вони просто на перший погляд не здаються такими. Це тільки в нашому розумінні жорсткі переговори — це коли люди сваряться, тиснуть і кричать одне на одного. І ось, розуміючи це все, я усвідомлював, що мені потрібен ментор, який допоможе працювати з моїм особистісним ресурсом і розвивати його, а також комунікувати із зовнішнім середовищем і з моєю командою.

Спочатку Валерія допомагала мені правильно використовувати власний ресурс, завдяки техніці «Таїланд», концентруватися, вчила максимально вичавлювати все те, що в мене є. Що реально збільшило мій ресурс приблизно на третину — це одна частина нашої роботи. І друга — комунікація з партнером, з командою і з зовнішнім світом. Адже я готував проєкт для західного світу, а там зовсім інша екосистема, і я повинен був, образно кажучи, переформатувати свої налаштування під неї.

Практично відразу я зрозумів, що з допомогою Валерії справді можна домогтися того, про що мрієш. Мені здалося тоді, і здається зараз, що вона — одна із найпомітніших фахівців у цій сфері бізнесу.

*Мені вдалося заявити про себе в тій екосистемі саме завдяки нашій співпраці з Валерією. У неї є важлива особливість — ефективність, результат-орієнтованість. Я не пам'ятаю переговорів, які б не були успішними (навіть якщо щось пішло не так), коли ми готувалися до них спільно з Валерією.*

Усі мої переговори відбувалися за підготовленим сценарієм. Навіть якщо й були якісь не найуспішніші, то ми з моїм ментором від самого початку розглядали ті русла, якими вони підуть у разі невдачі. І виходило, що я не дуже в них програвав — просто тому, що був підготовлений. А от якби ми не готувалися до різних варіантів, я б там геть усе втратив.

Ми отримали поїздку в Кремнієву долину, яку нам оплатили інвестори. І сталося це завдяки роботі Валерії, бо ми обійшли всі підводні камені, що їх, як мені здається, іноді я сам і створював. Але ми мудро з усім упоралися. Саме Валерія допомогла вирішити всі проблеми на шляху до нашої першої поїздки до США, на шляху до отримання інвестицій, допомогла здолати мої внутрішні перепони, обійти командні й зовнішні обставини, які мені заважали. Валерія допомогла мені все це вирішити й отримати результат, якого я прагнув.

*За час підготовки книжки до зруку Данило Ясинський отримав ангельську інвестицію й інвестицію фонду загальною сумою в розмірі 1 млн доларів.*

**ОЛЕГ ПАВЛОВ,**

*Senior Java-розробник, із 12-річним досвідом роботи у сфері IT*

**# Побудова кар'єри в IT.**

**# Баланс кар'єри й особистого.**

**# Робота з коучем — «чудо або технології».**

**# Робота мрії.**

**# Комунікація з імпульсивним замовником.**

**# Самостійне управління власним життям.**

**# Робота зі страхом успіху.**

**# Універсальні схеми, які працюють.**

Уперше я побачив Валерію на конференції проджект-менеджерів. Я туди випадково потрапив — на загальному потоці було нудно, і мене зацікавила назва про емоційний інтелект. Слухаючи все, що вона тоді говорила, я подумав: ця нова тема мені надзвичайно цікава. Усе, про що вона говорила, тоді здалося мені корисним. Але працювати разом ми стали не відразу — лише через півроку. Тоді в мене почалися проблеми, і я зрозумів, що сам із ними не впораюся. Починали ми з особистого, але Валерія вчить не розділяти особистого й робочого, тому поступово все перемішалось. І коли ми взялися до спільної роботи, коли я навчився використовувати в житті її поради та техніки, мені здавалося, що все це просто якесь диво, яке неможливо пояснити з раціональної точки зору. Бо все, над чим ми працюємо з Валерією, виявляється дієвим, але логічно його пояснити складно. Фактично, наша з нею спільна робота була для мене

чистісіньким експериментом. Це зараз, озираючись назад, я можу раціонально пояснити майже кожну дію, до якої мене підводила моя менторка через усвідомлення й управління моїми емоціями за допомогою технології EQ-Boost. А поки ти не аналізуєш цього, усе здається просто незрозумілою низкою чарівних подій.

Коли ми познайомилися, я був просто старшим розробником на проєкті. Ми активно працювали з Валерією вже близько року до того моменту, коли стартував проєкт, у якому я взявся до реалізації своєї мрії — стати архітектором. Але раніше мені не вдавалося навіть для самого себе сформулювати бажання та чітку думку: «Я хочу бути архітектором, нехай Валерія мені допоможе».

Також Валерія розповідала, що з різних причин запідозрила: моє оточення штурхає мене в тім-ліді — керувати іншими людьми. Вона говорила, що бачить у мені розвинені софт-скіли, бажання й уміння уявляти цілісну картину. Архітектор бачить картину загалом: він уміє писати код, але якщо не здатний домовлятися з людьми, то роботи не закінчить. Валерія подумала, що я, ймовірно, захочу виконувати саме цю роботу, бо мені близький більш технічний напрямок. Був період, коли я трохи відійшов від технічного боку справи і займався управлінням, але зрозумів, що мені не вистачало раціональної її частини — хотілося писати код. Мені начебто й подобалося керувати людьми, але чогось бракувало, я не почувався щасливим без раціонального начала в роботі. А бути архітектором не поспішав через страх, адже технічний рівень архітектора має бути досить високим.

Проте, на відміну від інших, люди, з якими працює Валерія, використовують технологію EQ-Boost і,

незважаючи на свій страх, долають перепони, занурюються в те, що їх лякає, але водночас і вабить. Ідея не в тому, щоб не боятися або досягти ідеалу, ідея в тому, щоби просто йти. Просто сказати собі: «Ну о'кей, ти боїшся, а далі що?». І Валерія допомагає. Ти боїшся, ти розумієш, що в дечому слабкий, що теоретично можна навіть змодельовати ситуацію, в якій ти помиляєшся й усіх підводиш, але з кожним цим моментом можна запросто прийти до Валерії, звернутися до технології EQ-Boost — і вона допоможе впоратися.

Пам'ятаю, я почав долати свій страх, ще працюючи на старому проєкті. Там у мене були проблеми із замовником. Він був дуже імпульсивний, емоції з нього просто бризкали, і все це викликало в мене такий дискомфорт, що, по суті, комунікацію з цією людиною спочатку вів проджект-менеджер. Я йому просто сказав, що не можу цього витримати. А технологія EQ-Boost навчила розуміти людей і ті емоції, що ними рухають. І в підсумку ми з цим замовником, який мене раніше дратував, стали приятелями. І він навіть запросив мене поїхати разом у відрядження, щоб ми могли тісніше попрацювати.

До того, щоб займатися роботою своєї мрії, тобто бути архітектором, я йшов довго. Валерія говорила мені: «Дивися, ти тут почувашся нещасним, бо ти не на своєму місці, бо тобі хочеться розвиватися». Щойно я про це замислювався, одразу починалися події, які з логічної точки зору здавалися зовсім не пов'язаними. І головною ставала думка: не втратити свій шанс.

Згодом були відрядження до Франції, переговори з замовником і переживання, що нічого не вийде. Мотошний страх: а раптом, щойно все зростеться в роботі,

настане крах в особистому житті? І ще багато інших страхів. Але щойно я переборював страх і ухвалював рішення, часом просто на інтуїції, все вирішувалося в якийсь чарівний спосіб — звідкись бралися контакти й підтримка. Хоча на кожному етапі мене буквально трусило. Але зараз, уже працюючи архітектором, я почуваюся абсолютно щасливим. Роблю те, що мені подобається. Розумію, навіщо це роблю, усвідомлюю, що хочу зробити цей проект, хочу зробити його класно, хочу побачити, як інші люди працюють із цією системою — і вона їм подобається. Зараз я чітко бачу, що в мене з'явилося багато важелів, за допомогою яких я можу керувати власним життям.

Однак, коли емоції переповнюють, мені досі потрібен EQ-ментор. Валерія вчить мене, що я повинен, використовуючи емоційний інтелект, знаходити вихід із різних ситуацій самотійно. І коли я навчуся менше улягати емоціям, то зможу побачити, що схема, яку пропонує Валерія в той чи інший момент, не просто працює — її можна повторювати, адже вона універсальна.

## РОМАН УВАРОВ,

*продакт-менеджер у компанії «SoftServe»,  
scrum-майстер*

# Продуктивні комунікації

# Кар'єра project manager

# Створення й коучинг продуктивної команди мрії

# Економія ресурсу менеджера

# Продуктивний scrum-майстер

# Результат-орієнтований підхід

# Гнучка адаптація до змін

# Баланс бізнесу та сім'ї

Уперше я побачив Валерію на конференції «Lviv PM Day». Вона розповідала про емоційний інтелект і баланс кар'єри та особистого життя, про перевтому, вигорання, а також про те, як із цим боротися. Хоч і круто звучало, хоч було видно, що вона дуже добре орієнтується в темі, чітко знає, про що говорить, але я подумав тоді: вона прийшла, аби здебільшого розповісти, яка вона крута бізнес-тренерка. Тому, коли через півроку я почув, що Валерія читатиме в нас курс у рамках LDP («Leadership Development Program», SoftServe University), мені стало цікаво її послухати. Перше враження — вольова тренерка, дуже-дуже впевнена у собі, тому мене цікавило, наскільки ця впевненість корелює з якістю інформації, яку вона подає.

Мені було цікаво дізнатися — для себе — чи був це тільки фарс-піар, чи справді професіоналізм. Попри те, що Валерія говорила про свій 15–20-річний досвід,



наводила успішні приклади ментал-коучингу у великому спорті з учасниками Олімпіади й Чемпіонатів Європи, з міжнародними командами в бізнесі, все було настільки збалансоване з якістю інформації, яку вона подавала, що це було о'кей. Плюс методика подачі така, що змушувала замислюватися й повертатися до конспекту, і в мене залишилося відчуття, що вона єдина з тренерів дає справді важливу інформацію. Це був один із небагатьох курсів, до яких я дуже серйозно підходив, конспектував і працював із записами, виконував домашні завдання, одним словом, включився повністю.

Я був зацікавлений, мене надихала майстерність її роботи з людьми, а ще швидкість, із якою Валерія перебудовувалася, підлаштовувалася під аудиторію й перформатовувала початковий план роботи.

Не було жодного моменту, який би стріляв мимо.  
Кожна фраза, кожен поданий інструмент,  
лінгвістична модель, кожен приклад був цінним.  
І не було «води».

Трохи більше двох років тому я вирішив попрацювати з Валерією як із бізнес-тренеркою. Я вирішив, що готовий розвиватися, рости в особистісному та професійному сенсах. І почали ми з удосконалення моїх комунікативних навичок на тій позиції, де я перебував тоді.

Коли ми починали роботу з Валерією, я був РМ (*project manager*) у великій ІТ-компанії, що вийшла на світовий ринок з *head*-офісами у Штатах і Британії, з *development*-офісами в Болгарії та Польщі. В Україні ми представлені

практично в усіх великих містах. Сфера моєї діяльності як менеджера — робота з командою, тобто *leadership* активності, забезпечення команди всім необхідним, операційна діяльність, проведення мітингів із командами та клієнтом. Також я займався коучингом, донесенням цінностей, як-от відкритість, фокус, сміливість (кураж), відповідальність і повага.

До зустрічі з Валерією мені було складно пояснити ці цінності аудиторії, довести, чому вони важливі. Начебто і слова очевидні, і все зрозуміло, але правильно подати й підняти пріоритети цих цінностей в очах хлопців, які відвідують тренінг, було складно. І оперував я здебільшого лише тими термінами, які сам тоді усвідомлював, а ще — тими поясненнями, які знаходив у *scrum-guide*. У підсумку я не отримував задоволення ні від того, як я подавав інформацію, ні від результату. Тепер же я не просто на підйомі як *scrum*-майстер, я витрачаю менше слів і енергії на вираження цієї інформації. А головне — я задоволений результатом.

А ще в нас є анкетування слухачів внутрішніх тренінгів, і за підсумками відгуків наших хлопців у червні мене визнали найкращим внутрішнім тренером місяця. Це показує результативність нашої з Валерією співпраці, яка підвищила якість моєї роботи — як менеджера, як коуча, як тренера у сферах ІТ — у моїй компанії й не тільки.

Через два місяці роботи з Валерією я почав помічати в собі внутрішні зміни. Мені стало простіше вести комунікацію з командами, зі співробітниками, з керівництвом. Я став лаконічнішим і впевненішим у спілкуванні з керівниками різних рівнів. З'явилося розуміння багатьох речей, які зараз здаються очевидними, а раніше

щось заважало бачити цю очевидність і простоту. Тепер я витрачаю менше енергії на донесення інформації. Хлопці в моїй команді стали злагодженими, швидкими й, по суті, все менше вимагають моєї безпосередньої уваги. Це звільняє мій час і сили, дозволяє звернути увагу або на інші команди, або на стратегічно вищі завдання.

Тепер я під іншим кутом дивлюся на деякі речі, причому результати роботи з Валерією позначаються не тільки на професійній діяльності, а й в інших сферах. Оскільки я активна людина й беру участь у різних ініціативах та всіляких заходах, я помітив, що в мене зріс рівень спілкування з іншими людьми, у сім'ї, а також — результативність спілкування в соціумі. На емоційно-міжособистісно-інтуїтивному рівні я краще розумію співробітників, їхні мотиви, причини, які могли породити якісь дії, швидше знаходжу ключі до вирішення.

Також я почав розуміти, що таке емоційний інтелект. Для мене це вміння працювати з емоціями, інтегрувати їх у свою роботу, навички моделювати поведінку — свою та інших — для досягнення певного результату, здатність дотримуватися балансу раціонального та емоційного.

Валерія — це та тренерка, яка допомагає цілеспрямовано досягати бажаного результату. І якщо докладає 100% своїх зусиль у цій співпраці, то ефект буде дуже швидким і, що найцікавіше, раптовим.

## **ДАРІЯ СИРЧІНА,** *project manager у компанії «Apriorit»*

**# Управління ресурсом.**

**# Інструменти для побудови швидкої кар'єри, якими можна користуватися самостійно.**

**# Прискорення кар'єри.**

**# Незворотність досягнень у коучингу.**

**# Вирішення конфліктів із керівництвом.**

**# Конструктивне звільнення й перехід на нову роботу.**

**# «Завжди мріяла, але боялася зізнатися».**

**# Упевненість у собі.**

**# Вихід за межі «скляної стелі».**

**# Секретна зброя менеджера — менеджмент емоцій.**

З Валерією я познайомилася на IT-конференції 2015 року. Я потрапила на майстер-клас із управління особистим ресурсом у бізнесі та кар'єрі, і її розповідь про техніку «Таїланд» мене заінтригувала. Мені тоді здалося, що цей матеріал може допомогти в кар'єрі, паралельно вирішивши й мої особисті проблеми. Я підійшла до неї після виступу (там можна було поговорити), ми трохи поспілкувалися, а потім я прийшла вже на особисту зустріч зі своїм питанням.

Ми уклали з Валерією контракт, метою якого було вирішити моє питання через півроку. Але в нас усе вдалося за чотири місяці: буквально через три місяці роботи з Валерією стався якийсь перелом, і вже буквально за місяць усе зрослося саме так, як я хотіла. Той неймовірний результат залишився й на сьогодні.

Ми з Валерією продовжили працювати над моєю робочою сферою. Наступного разу я звернулася до неї через півроку після завершення нашого першого контракту, і, мушу зізнатися, якби я зробила це раніше, я б не змарнувала стільки часу.

Під час співпраці з Валерією в професійній сфері в мене було кілька етапів зростання. Починалося все з того, що я працювала взагалі в іншій компанії, під керівництвом людини, з якою було важко знайти спільну мову — деякі співробітники пішли звідти ще до мене. У нас був конфлікт, були взаємини, які заважали мені розвиватися. Він не бачив у мені якогось особливого потенціалу. Врешті-решт наша з ним співпраця завершилася тим, що ми розійшлися в різні боки — я пішла шукати іншу роботу. Але теж усе не так просто було — я дуже довго не наважувалася звільнитися: начебто і гроші платили, а жодного задоволення від роботи я не отримувала, однак покинути її боялася. Ми працювали з Валерією над тим, щоб я таки змогла зробити крок і змінити щось у своєму житті.

Урешті я досить швидко знайшла нове місце, на хорошій позиції, й перестала згадувати свій болісний досвід

у попередній компанії, пропрацювавши його з Валерією за технологією EQ-Boost і занурившись із головою в нову роботу. Валерія допомогла мені розправити крила й рухатися далі — завдяки тому, що дала можливість прожити цю ситуацію заново, зрозуміти її інакше, — і в підсумку в мене залишилося абсолютно нейтральне ставлення до минулого. Так, був начальник, з яким я не спрацювала, і дуже добре, що я покинула ту роботу, — ставлення до цієї історії стало досить конструктивним.

А потім, через деякий час, ми зустрілися із колегою з моєї колишньої роботи, якого звільнили ще до того, як пішла звідти я. Минуло вже вісім місяців з моменту його звільнення, а він, як і раніше, емоційно проживав ту свою історію. У нього була така велика образа, що я, дивлячись на нього, зрозуміла, наскільки в мене велика з ним дистанція. Адже я заспокоїлася через два місяці, і ця неприємна ситуація вже ніяк не впливала на моє майбутнє. Завдяки Валерії мене це перестало гальмувати значно швидше — і вже не заважало рухатися вперед.

І ось я стала працювати на новому місці, бізнес-аналітиком. Це була управлінська посада. Так, я могла впливати на процеси, але я просто передавала те, що хоче замовник, а не ухвалювала рішення, хто що робитиме. А невдовзі я стала проджект-менеджером, потім мене підвищили до *Seniora* — під моїм керівництвом зараз приблизно 70 людей. Зізнатися, я завжди про це мріяла, але не могла сказати ані моєму коучеві, ані собі про такі цілі. Я їх навіть не усвідомлювала, бо була не впевнена в собі.



Коли ми почали працювати з Валерією над моїми робочими питаннями, я сміла раптом дуже швидко просуваючись в компанії. Буквально за кілька місяців я здійснила стрибок і дісталася таких позицій, до яких зазвичай треба йти поступово й довго, мінімум рік.

Завдяки коучингу я була дуже «заряджена» — тоді й зараз — на досягнення. Ми дуже тонко прописали з Валерією, що я хочу бути проектним менеджером, однак я розуміла, що до цієї посади треба рости ще три позиції. І якось так відразу, теж завдяки Валерії, мені вдалося донести керівнику, через скрипти, ось цю думку: я хочу бути проектним менеджером... І я зайняла цю посаду. У мене тоді від захвату подих перехоплювало. Було помітно, що не всі люди добре на це відреагували, адже я через кілька позицій перескочила. Але це не заважало мені рухатися далі. Склала іспит на міжнародний сертифікат *PMP* (проектний менеджер), його дуже складно отримати. І в мене тепер імідж дівчини, яка дуже швидко розвивається, рухається швидше і не знає перешкод. Тобто стало якось легше йти вперед, від мене чекають уже цього нахабства, що я прийду й скажу: «Я хочу далі, я зможу!». Адже, крім хард-скілів, треба ще мати й впевненість у собі.

У мене був сильний стоп-фактор і спочатку, я його бачила й на попередній роботі, — така умовна стеля, яку я ніяк не могла пробити самотужки. Цей фактор полягав у тому, що мені морально складно керувати людьми, хоя як би дивно це звучало. Зараз уже все добре, але тоді

мені страшно було: а раптом я вирішу щось неправильно? Я не могла сказати людині: «Ти йди й роби ось це», мені незручно було давати вказівки. Природно, що через це на ранніх етапах я не могла рухатися далі. Технологія *EQ-Boost* допомогла з цим розібратися.

На іспиті, який я складала уже всередині компанії, мене запитали, які книжки я читаю. Коли розповідала про емоційний інтелект, то побачила повне нерозуміння на обличчях тих, хто запитував. А коли отримала сертифікат, і це мене провалідувало для моїх колег, усі стали цікавитися цією темою й розпитувати про неї.

Завдяки роботі з Валерією, в усіх її формах, я стала вмілими менеджером своїх емоцій, і мені не потрібна постійна підтримка коуча. Валерія мені потім розповідала, що я була для неї дуже показовим, дуже яскравим прикладом. Вона ставила мене як приклад на своїх тренінгах — як емоційний інтелект прискорює кар'єрне зростання.

Більшу частину своєї енергії коуч витрачала тоді на те, аби переконати мене, що я можу бути *PM*, на те, щоб допомогти мені розправити крила. І я завдяки їй повірила в себе, а потім отримала підтвердження у вигляді сертифіката.

У результаті нашої роботи я стала настільки *open-minded*, що вже почала шукати інструменти всередині себе, не радячись із Валерією. І це свідчить про те, що вона крутий коуч, адже її клієнти можуть злетіти, злетіти навіть вище, ніж могли припустити, — на ті висоти, про які таємно мріяли. Самостійно.



## ПІСЛЯМОВА

Можливо, коли ви читали книжку, вам здалося, що ви все це знаєте. Це пов'язано з тим, що про одне й те саме ми говоримо різними словами. Однак, продуктивність залежить від того, як саме ми це називаємо. У цій книжці інформація подана в такий спосіб, що читачі можуть не просто знати, а й уміти застосовувати знання на практиці. Щоправда, останній крок на шляху до цього вам усе ж потрібно виконати самостійно — ухвалити рішення і сформувати навичку думати зв'язками «емоція — думка». Щоразу, настільки часто, як ви можете, особливо тоді, коли ви не задоволені тим, що з вами відбувається, запитуйте себе:

### ЩО Я ВІДЧУВАЮ І ЯКА ДУМКА ВИКЛИКАЛА ЦЮ ЕМОЦІЮ —

за технологією EQ-Boost.

Дуже *lean* (у перекладі з англ. — ощадливий, той, що ставить за мету досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах) і простий, здавалося б, навик, може викликати сумніви щодо своєї продуктивності. Однак за уявною простотою — той момент, який дає максимальний ресурс. Як математика в чистому вигляді. Набуття цієї навички максимально збільшить ресурси вашого мозку. У вас у руках усе. Зрозуміти і сформулювати, який саме потрібен навик, — це 80%, за вами залишилися 20% — щоб сформувати його: протягом 21 дня

фокусувати увагу на виконанні цієї технології, і тоді це стане рефлексом.

Я свою частину зробила — тепер черга за вами! На допомогу вам — чисті сторінки наприкінці цієї книжки, техніка «Таїланд» і мобільний додаток *Android* у *Google Play* — QR-код для тих, хто хоче прискоритися.



## ПРО АВТОРА

Усю свою професійну діяльність Валерія Козлова присвятила дослідженню факторів, які допомагають знаходити найкоротший шлях до досягнення бажаних результатів — з точки зору не тільки кількісних, а й якісних показників. Цей пошук і спрямовував кар'єру Валерії: численні освіти й дисертації в різних сферах медицини допомагали визначити, що впливає на підвищення продуктивності, у чому полягає профілактика роботи на межі сил і вигорання.

У різні роки Валерія отримала дипломи Дніпропетровського медичного інституту (педіатричний факультет, спеціалізації — гастроентерологія, неврологія, інфекційні хвороби, психіатрія, фізіотерапія, психотерапія, терапія залежностей, сімейна системна психотерапія); Київського національного університету ім. Т. Шевченка (психологія), а також дипломи з психотерапії у двох провідних тоді університетах — Санкт-Петербурзькому та Московському гештальт інститутах (СпБИГ і МИГ'ТіК). Також вона вивчала *Behavioral Approach* і *System Approach* у двох проектах у Швеції та Польщі.

На шляху від дійсного до бажаного людині заважають емоції й хаос, викликаний ними. Упоратися з ними можна, маючи високий емоційний інтелект. Як же його підвищувати й застосовувати? Саме цьому питанню Валерія і присвятила всю свою дослідницьку діяльність, у результаті якої була розроблена технологія EQ-Boost. Вона допомагає застосовувати EQ, долаючи різницю

між реальним станом речей і результатом, якого людина прагне.

Бізнес — дуже чутлива до емоцій сфера діяльності. Це вищий ступінь прояву швидкості та продуктивності, де розплата за помилку настає миттєво, а не через роки, як у багатьох інших сферах. Валерія створила технологію EQ-Boost для застосування емоційного інтелекту саме в бізнесі. Передусім — для роботи над такими бізнес-завданнями, як комунікація, мотивація та лідерство.

В основу технології EQ-Boost також ліг досвід більш ніж 12-річної практичної роботи Валерії з власниками бізнесу, з топ-менеджерами компаній і командами, перед якими стояли завдання підвищення продуктивності та прискорення різноманітних процесів.

Крім цього, при створенні технології EQ-Boost Валерія використовувала свій досвід роботи як викладача (в Медакадемії та Львівській бізнес-школі в програмах «Key Executive MBA», «MSc in Technology Management», «MA in Human Resources and Organization Development» і менторській програмі LvBS), доносячи інформацію та добираючи слова так, щоб людина могла їх застосовувати.

## МОЇ ПОДЯКИ КОМАНДІ ПІДТРИМКИ

Дякую моїм клієнтам. Ви повірили в мене, в те, що я можу вам допомогти, ви настільки любили результат, що готові були ризикувати разом зі мною, відкриваючи тим самим нові можливості до своїх досягнень. І працювали над своїми цілями чесно й самовіддано, не зважаючи на біль, який відчували. Спасибі, дорогі, без вашого фідбеку, без ваших доповнень і спроб неможливо було б створити викладену в цій книжці технологію.

Я вдячна моїй родині. Моїй любій матері, Олені Панасівні Торяник, яка вчила мене завжди виходити за рамки можливого, дізнаватися і пробувати все нове. Татові, Михайлу Костянтинівичу Козлову, — за сміливість бути нестандартною, не відповідати чужим очікуванням і завжди йти за покликом серця.

Моїй любій бабусі, заслуженому лікарю Софії Леонтіївні Задихиній, — завдяки її величезній бібліотеці на всю стіну, «від землі до неба», книжки стали першим моїм найулюбленішим заняттям. Її віра в гіппократівську ідею медицини як профілактики, у передбачення хвороби як головну мету лікаря — найцінніше, що допомогло створенню моєї технології.

Моєму дядькові, Аліму Олександровичу Свергуненку, — за те, що повернув мені віру в себе, коли я засумнівалася. Моїм братам Олександрю й Володимирі, сестрі Ларисі та племінницям Ганні й Олені, моєму племіннику Єгорові — за любов.

Моїй доньці Алісі — за підтримку в найважчі моменти написання книжки.

Моємулюбому чоловікові Ігорю — за те, що він завжди поруч, хоч якими б навіженими були мої мрії та спроби їх утілити.

Усьому моєму роду — бо він боровся й накопичував найкраще, що було передано мені моїми предками.

Моїм дорогим учителям, з якими я долала найтяжчі ділянки свого шляху, знання й досвід яких мені дуже допомогли. Спасибі за ваше терпіння й можливість бути з вами не завжди ідеальною — мої любі: Олена Бурцева, Ірина Захарян, Ірина Болюбаш, Вадим Гречка, Олег Немерінський, Олена Іванова, Наталія Лебедева, Леннард Лундквіст, Марія-Леєна Кауппіла, Бенгт Форрсман, Віктор Бурлака.

В'ячеславові Рудницькому — за те, що, слухаючи мене уважно і звернувши мою увагу на те, в чому я найсильніша, ти допоміг сфокусуватися на «Corporate EQ».

Команді «Corporate EQ». Маргариті Гавриловій — ти перша сказала, що потрібно писати книжку, у перші ж дні свого перебування в моїй команді. Наталії Фондей — твій раціональний аналітичний розум протестував проти моїх творчих пошуків, але ти терпеливо слухала й чула, намагалася зрозуміти те, що я хотіла донести. Олені Симоновій — ти підтримувала й вірила в потрібність емоційного інтелекту в IT-бізнесі. Лізі Чуб і кожному членові моєї команди — ваша віра, любов і захоплення допомогли мені зрушити гори. Ангеліні Лінській — ти знайшла правильну форму книжки, а саме для широкого кола читачів, адже тема емоційного інтелекту справді потрібна не тільки бізнесу.

Тому Гілбу — ти стоїш біля витоків «Agile», і наша чотириденна, але дуже насичена зустріч допомогла мені в оцифруванні матеріалів про емоційний інтелект. Моя наступна книжка — про підвищення та використання емоційного інтелекту в ІТ та в людей з раціональним типом мислення — буде присвячена тобі.

Контент-менеджеру Романові Сулимі — дякую за першу частину шляху в написанні книжки, яку ми подолали разом, за ідею формату книги. У моєму серці — наша зустріч у Дніпрі.

Майї Двалішвілі — за сміливість і легкість, з якою ти реалізувала першу частину шляху з креативного оформлення книжки.

Моїй міжнародній команді, яка допомогла мені пройти другу частину шляху з фіналізації книжки, — з Німеччини, Бельгії, Японії та України (Львова).

Ігорю Блістіву — для тебе немає нічого неможливого. Твоя чіткість і організація, твій професіоналізм та неймовірна організованість, структурованість, а також віра у проект уможливили здійснення моєї мрії — зустріч із улюбленим видавництвом.

Моїй любій Олесі Блащук — за те, що ти з'явилася в ту мить, коли я опустила руки, не розуміючи, де спіткнулася; за безумовну віру в мене й допомогу в спробі донести важливе потрібними словами.

Львівській бізнес-школі, в якій я працюю з 2013 року. Нинішньому директоріві LvBS Ярці Бойчук — ти продовжувала надихати мене й вірити, що, незважаючи на труднощі структурування емоцій, вони дуже потрібні бізнесу. Першому директоріві LvBS Софії Опацькій — за інноваційний дух, що створила в бізнес-школі, і за те,

що дозволила бути цій темі в LvBS. Роксолані Вороновській та всьому колективу LvBS — за здатність оцінити масштабність і важливість теми емоційного інтелекту в бізнесі, за готовність приймати інноваційні методи й шукати нові можливості та за підтримку у викладанні. Слухачам моїх програм MBA, MSTM і HR — за натхнення.



## ВІДГУКИ

### **ЯРИНА БОЙЧУК, директор LvBS**

Книжка-ключ до відкриття власних ресурсів і сили, які приховані всередині вас, але про які ви навіть не підозрювали; які можуть вивести вас не просто на наступний, ефективніший рівень успіху та лідерства, але й навчать отримувати задоволення від ситуацій, я які нещодавно вас лякали та пригнічували.

Для тих, хто вже прочитав усю доступну літературу на тему емоційного інтелекту і, врешті, хоче зрозуміти, як же ті всі знання структурувати та застосувати на практиці, а також для тих, хто не готовий заглиблюватися у вивчення наукових матеріалів, викладених у цій літературі, а одразу бажає перейти до практики, покладаючись на 20-річний досвід аналітичної, дослідницької та практичної роботи авторки. Всі практичні випадки, наведені як приклади в цій книжці, добре знайомі тим, хто працює в бізнесі на будь-яких позиціях — від власника та керівника до рядового працівника, — а в деяких ситуаціях читач просто-таки впізнаватиме себе та отримуватиме шаблон вирішення своїх проблем чи досягнення власних цілей.

### **ПАВЛО ГАЙДАЙ,**

#### **«AVTOLOGISTIKA & SUPPLY NET COMPANY»**

Я вірю в те, що шлях до щастя починається з великої мети. Для того, щоб бути щасливою, людина повинна прагнути до цілей більших, ніж вона сама. Такі великі цілі вимагають подолання самого себе, своїх обмежень, своєї «стелі». Але як можна подолати себе? І про які обмеження йдеться?

Такими обмеженнями є наші ментальні шаблони та неусвідомлені емоції. Більшу частину нашого життя ми дотримуємося закладеної в нас програми. Ми приймаємо шаблонні рішення, повторюємо одні й ті ж невдалі сценарії стосунків, будучи впевненими в тому, що кожного разу чинимо продумано і раціонально. Ми не усвідомлюємо, що на нас впливають емоції, і не помічаємо власної сліпоти. Ми навіть не допускаємо думки про те, що «головним джерелом наших переконань і вибору» є неусвідомлені нами емоції. Ми не знаємо про те, що невірні!

Але як подолати невидиму «скляну стелю» власних обмежень? І чи може людина подолати саму себе?

Валерія Козлова вважає, що таке подолання можливе, і дає нам в руки практичний інструмент розвитку і реалізації себе. Ця книжка про нас, про наші обмеження, а також про те, як стати вільними, щоб проживати щасливе життя у всій його повноті! Рекомендую цю книжку до прочитання усім, хто ставить перед собою великі цілі.

**ЖАННА КРЮЧКОВА, керівний партнер  
«Jansen Capital Management»**

Навіщо бізнесменові коуч? Років зо два тому я прочитала книжку про менеджмент «How businesses double profits in two years or less» і скептично запитала автора: «А що, справді працює?»

Перший квартал 2018 року в одному з наших бізнесів показав збільшення *revenue* на 268% – попри надзвичайно негативний прогноз у листопаді 2017-го. У чому причина?

Моя версія — «робота з коучем» Валерією Козловою, автором технології *EQ-Boost*, дає 100% результату. Перевірено на собі.

**ВІРА ЧЕРНИШ,  
СЕО і головний редактор видання *mc.today***

До Валерії я йду в найскладніших ситуаціях. Коли не розумію, чому люди повелися саме так, і як мені діяти далі. Коли не знаю, який шляхом йти мені.

Вона допомогла мені віднайти баланс у сімейному бізнесі, зробити так, щоб ми з чоловіком досягли гармонії і в управлінні компанії, і в сімейних відносинах.

Неодноразово готувала мене до складних переговорів, на яких я у підсумку досягала свого.

Підказувала, як поводитися з командою. Підтримувала і надихала на правильні рішення.

Я ціную дружбу і допомогу Валерії, її метод справді працює й дає результат.

# Технологія EQ-BOOST

Як використовувати емоційний  
інтелект у бізнесі та житті

Переклад з російської *Сергія Осоки*

Дизайн обкладинки *Дмитра Подольнчука*

Головний редактор *Мар'яна Савка*

Літературний редактор *Наталка Фурса*

Відповідальний редактор *Оксана Антонів*

Художній редактор *Назар Гайдучик*

Макетування *Дмитро Подольнчук*

Коректор *Наталія Білецька*

Підписано до друку 01.08.2018. Формат 60×84/16

Гарнітури *Merriweather (Sorkin Type)*,

*Alegreya Sans (Juan Pablo del Peral)*.

Умовн. друк. арк. 11,00. Наклад ???? прим. Зам. №



видавництво  
**СТАРОГО ЛЕВА**

Свідцтво про внесення до Державного реєстру видавців  
ДК № 4708 від 09.04.2014 р.

Адреса для листування:

а/с 879, м. Львів, 79008

Львівський офіс:

вул. Старознесенська, 24–26

Ви можете замовити на сайті [www.starylev.com.ua](http://www.starylev.com.ua)

☎ 0(800) 501 508 ✉ [spilnota@starlev.com.ua](mailto:spilnota@starlev.com.ua)

Партнер видавництва



Надруковано у ????????????????