

ОПТИМУМ

ІНШІ КНИЖКИ ДЕНІЕЛА ГОУЛМАНА УКРАЇНСЬКОЮ

Емоційний інтелект лідера
у співавторстві з Річардом Бояцісом та Енні Маккі

Нове «Я». Вплив медитації на свідомість, тіло й мозок
у співавторстві з Річардом Девідсоном

Емоційний інтелект у бізнесі
Як стати успішним у житті та кар'єрі

Емоційний інтелект

Соціальний інтелект
Нова наука про людські відносини

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ДЕНІЕЛ ГОУЛМАН
КЕРІ ЧЕРНІСС

ОПТИМУМ

**ЯК ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ СПРИЯЄ
СТАБІЛЬНІЙ ПРОДУКТИВНОСТІ**

*Переклала з англійської
Наталка Кошманенко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

<i>Вступ</i>	Ваша зона оптимальності	7
--------------	-------------------------------	---

Частина перша

ЧЕРЕЗ ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ — ДО ОПТИМАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

<i>Розділ 1</i>	Ваш оптимальний стан	15
<i>Розділ 2</i>	Емоційний інтелект і результати роботи	26

Частина друга

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ДЕТАЛЯХ

<i>Розділ 3</i>	Емоційний інтелект: переосмислення	41
<i>Розділ 4</i>	Застосування самосвідомості	50
<i>Розділ 5</i>	Уміння керувати собою	63
<i>Розділ 6</i>	Від вигорання до стресостійкості	79
<i>Розділ 7</i>	Емпатія	96
<i>Розділ 8</i>	Уміння керувати взаєминами	118

Частина третя

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ НА РОБОТІ

<i>Розділ 9</i>	Багато різних назв для емоційного інтелекту	139
<i>Розділ 10</i>	Лідер з емоційним інтелектом	152

<i>Розділ 11</i>	Команди з розвиненим емоційним інтелектом	174
<i>Розділ 12</i>	Ефективні тренінги з емоційного інтелекту	195
<i>Розділ 13</i>	Розбудова культури емоційного інтелекту	211

Частина четверта

МАЙБУТНЄ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

<i>Розділ 14</i>	Критично важливе поєднання	229
<i>Розділ 15</i>	Інновації та системи	247
<i>Подяки</i>		262
<i>Примітки</i>		264

Ваша зона оптимальності

Уявіть себе на місці Айли Томлянович у четвертому раунді Відкритого чемпіонату США з тенісу 2022 року. Це та тенісистка, яка перемогла Серену Вільямс у матчі, який мав стати останнім у професійній кар'єрі Вільямс. Та Вільямс уже була легендою: вона вигравала турніри Великого Шлему 23 рази і того дня почувалася на піку своєї кар'єри. До того ж за неї вболівали ледь не всі 24 тисячі глядачів, присутні на цьому найбільшому у світі тенісному стадіоні, а також мільйони людей перед телевізорами.

Кожну подачу своєї улюблениці стадіон підтримував пронизливим вереском. Лиш уявіть собі «весь цей галас, схвальний гул після кожної подачі Вільямс, щасливе гоготіння після кожного промаху Томлянович, купу знаменитостей на трибунах, відеозвернення на підтримку Вільямс на великих екранах»¹.

Але Томлянович мала таємну зброю. Її батько, у минулому чемпіон з гандболу і її перший тренер, навчив доньку опановувати себе, зосереджуючи увагу. «Він показав їй сцену з фільму “Заради любові до гри” (For Love of the Game, 1999), де персонаж Кевіна Костнера, суперзірка бейсболу, демонструє власний прийом, який допомагає йому втримувати бездоганну внутрішню рівновагу: зосереджуватися тільки на рукавиці ловця й ігнорувати все інше на стадіоні». Томлянович узяла цей метод на озброєння й навчилася фокусувати увагу.

Після матчу вона розповіла: «Від моменту, коли я вийшла на корт, я не надто роздивлялася довкола. Я була цілковито у власному коконі». Цю зосередженість Томлянович вдалося утримувати

понад три години, відіграючи найкращий матч у своїй кар'єрі, результатом якого стала її перемога над Вільямс у трьох сетах.

Той виступ Томлянович — яскравий приклад потокового стану, в якому людина проявляє найвищий рівень своїх можливостей. Завдяки цій досконалій зосередженості людині вдається досягти максимуму того, на що вона здатна, і далі ми детально дослідимо, як саме це відбувається. Також тут надзвичайно багато залежить від вашого емоційного стану, адже думки про неприємне позбавлятимуть вас внутрішньої рівноваги й ставатимуть перешкодою для концентрації. Ось чому спортсмени світового рівня так часто говорять про психологічне протистояння із суперниками — ідеться про змагання професіоналів, які досягли вершин майстерності, тож їхній внутрішній стан і зосередженість є ключовими факторами, від яких залежить здатність перемагати.

Утім, термін «потоковий стан» здебільшого вживають для характеристики вкрай рідкісних, унікальних ситуацій у нашому житті. Тому ми віддаємо перевагу реалістичнішій меті, яка видається досяжнішою: відчувати задоволення від того, що прожитий день був продуктивним, хоч би якими були ваші стандарти й уявлення про продуктивність. Саме таке розуміння ми вкладаємо в поняття «оптимальності».

Та ми вважаємо, що, висвітлюючи такі унікальні досягнення, як-от описана вище перемога Томлянович над Вільямс, випускаємо з уваги важливі зачіпки й умови (зокрема її вміння фокусувати увагу на цілі, наче хижий птах на здобичі), які були б помічними кожному, хто прагне досягти оптимального стану, в якому ми виявляємо себе з найкращого боку.

Намагаючись досягати цілей відповідно до найвищих стандартів, на які ми здатні (хоч би яким був наш особистий еквівалент славетного виступу Томлянович), ми ризикуємо потрапити в тенета перфекціонізму, а це — легкий шлях до виснаження й вигорання. Ми попросту не можемо постійно бути на піку того, на що здатні, — але можемо завжди прагнути викладатися на повну. Безнастанні зусилля, які ми спрямовуємо на досягнення потокового стану, ведуть до крайнощів; натомість орієнтуватися на те, щоб працювати якнайкраще, — підхід реалістичніший.

Наша модель оптимальності еквівалентна тезі про виховання дітей: ми не мусимо бути ідеальною мамою чи татом цілодобово, а просто маємо старатися й робити те, що нам до снаги. Якщо уявлення про ідеальний потоковий стан зобов'язує орієнтуватися на найвищий стандарт поведінки, на бачення себе з погляду перфекціонізму, то стандарт оптимальності дає змогу розслабитися й отримувати задоволення від того, що робиш, не піддаючи себе постійному прискіпливому оцінюванню. Просто притлуміть цей критичний голос у своїй голові й зосередьтеся на виконанні завдання, яке перед вами стоїть.

У першій частині цієї книжки ми окреслимо в загальних рисах, що таке оптимальний стан, спираючись на щоденники сотень людей, які описували внутрішній механізм того, як вони створюють собі продуктивний день. Далі ми оцінимо цей особистий досвід поглядом іззовні через об'єktiv найуспішнішого виконання роботи.

Ми обидва психологи, тому завжди шукаємо переконливі дані досліджень, які скерували б нас у правильному напрямку. Відстежуючи результати наукових робіт, ми дійшли висновку, що одним із вирішальних складників оптимального стану є усвідомлене ставлення до емоцій — іншими словами, емоційний інтелект.

Нас вразило, як точно об'єktivні показники досконалості на роботі віддзеркалюють повідомлення людей про їхні внутрішні відчуття. Поза сумнівом, це вказує на те, що емоційний інтелект прокладає шлях до самовдосконалення. І хоча в наші дні властивості емоційного інтелекту окреслюють по-різному, ми виснували, що саме він є тим рушієм, від якого залежить оптимальна продуктивність людини.

Ми спираємося на дані наукових досліджень з емоційного інтелекту і його безпосереднього впливу на досягнення оптимальності, а також чинників, які заважають досягати цього стану. Відчуття того, що прожитий день був продуктивним, — ось визначальна передумова досягнень і звершень, а не приголомшливий успіх на піку можливостей людини, не кажучи вже, що так ми уникаємо вигорання.

Ми бачимо, як по-різному емоційний інтелект відкриває внутрішні ресурси в кожному, щоб ми були готовими досягти свого оптимального стану. Із цієї книжки ви дізнаєтеся про практичні методи, які допоможуть без надмірних зусиль опанувати оптимальний стан, замість примарно сподіватися на дивовижні чинники, які забезпечать вам один момент потокового стану.

Чому це зараз актуально?

Для Дена ця книжка стала апогеєм його тривалих пошуків і підтвердженням інтуїтивного здогаду, якого він дійшов майже тридцять років тому, про те, що емоційний інтелект пропонує схему для нашої найефективнішої самореалізації. Це вже п'ята його книжка, присвячена цій тематиці, і тут узагальнено великий масив наукових даних, які підтверджують правильність його початкового здогаду.

Кері та Ден — співзасновники Консорціуму дослідників емоційного інтелекту в організаціях, створеного через кілька років після того, як 1990 року з'явилася перша наукова стаття на цю тему; упродовж перших двадцяти п'яти років вони були співголовами Консорціуму. Місія Консорціуму — сприяти ретельній дослідницькій роботі, яка спирається на стандарти наукової методології й водночас враховує практичні потреби організацій².

Ми розраховували, що Консорціум об'єднає практиків з науковцями — тобто зведе до купи людей, які намагаються використовувати потенціал емоційного інтелекту в різних організаціях, як-от у бізнесі й закладах освіти, з тими, хто буде спроможний скеровувати ці зусилля за допомогою належних методологічних підходів.

За чверть століття, що минула відтоді, таких досліджень безліч. І якщо попервах деякі критики цієї концепції нарікали (цілком справедливо) на брак наукових даних, які свідчили б про вплив емоційного інтелекту на, скажімо, продуктивність праці чи вияв лідерства, то нині ми маємо переконливі докази того, що емоційний інтелект важливий для ефективності в найрізноманітніших сферах діяльності, — а надто в тих, де важать

самовладання, емпатія, комунікабельність і стресостійкість, а таких сфер багато.

Тож спільними зусиллями ми взялися до справи, щоб зібрати докупи всі ці розлогі дані. У першій частині книжки ми ретельно досліджуємо й розкладаємо на деталі ситуації, за яких стаємо зірками, й аналізуємо, як у цьому нам допомагає емоційний інтелект.

У другій частині ми, спираючись на найновіші дані, викладаємо наше теперішнє розуміння тих властивостей і компетенцій, які переводять емоційний інтелект у режим ефективних дій. Ми проаналізуємо, які елементи емоційного інтелекту найважливіші для нашого самоусвідомлення, як ми керуємо собою, підлаштовуючись під інших людей і вибудовуючи на підставі всього цього продуктивні взаємини.

У третій частині ми заглибимося в дослідження такого надзвичайно важливого для нашого життя аспекту, як здатність викладатися на повну. Ми розглянемо, як саме емоційний інтелект у різні способи допомагає реалізовувати наші оптимальні можливості як індивідумів, як лідерів і як членів команди. В усіх цих випадках розвинений емоційний інтелект суттєво підвищує ефективність, водночас впадає в око схожість між оптимальним станом і виявленими в дослідженнях механізмами, за допомогою яких емоційний інтелект підвищує індивідуальну продуктивність працівників. Ми детально розповімо про підходи, які допоможуть кожній людині підвищити свої спроможності в цій царині. Також обговоримо, що означає бути організацією з розвиненим емоційним інтелектом, вбудованим у ДНК організаційної культури.

Нарешті, у четвертій частині ми обговоримо майбутнє емоційного інтелекту й висловимо міркування про те, як ці компетенції — у поєднанні з іншими ментальними й емоційними здібностями — зможуть стати нам помічними перед непевним майбутнім, яке на нас чекає.

Є ще один фактор, який зумовлює нагальність такого дослідження. Останніми роками в суспільстві, наче вірус, поширюється брутальна поведінка. Згадайте, наприклад, як часто ми

читаємо повідомлення про некерованих авіапасажирів, на яких біля посадкової смуги літака вже чекає поліція. Усе складніше ігнорувати голоси ненависті в соціальних мережах. Діти і підлітки у школах демонструють дедалі вищу схильність до бійок, цькування, депресії та підвищеної тривожності³. У третій частині ми покажемо, як набір навичок, пов'язаних з емоційним інтелектом, забезпечує принципову перевагу тим, хто прагне досягти успіху в сучасному висококонкурентному діловому середовищі. Потреба розвивати емоційний інтелект не лише на індивідуальному рівні, а в суспільстві загалом видається сьогодні актуальною як ніколи раніше.

Частина перша

ЧЕРЕЗ ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ — ДО ОПТИМАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ваш оптимальний стан

Погляньте на себе збоку під час своєї найпродуктивнішої роботи. Яким є ваш внутрішній стан у моменти пікової ефективності, коли ваші таланти розкриваються на повну силу?

Спектр уявлень про власні високі стандарти виходить за межі таких рідкісних моментів, як потрапляння в «потік», і часто стосується менш унікального досвіду, коли людина задоволена прожитим днем, коли ми впевнені, що добре зробили все, що мали, а наш настрій сприяв цьому, і відчуваємо, що готові взятися за будь-які виклики, — власне цей стан ми назвали оптимальним⁴.

Кілька ознак дають змогу розпізнати, що ви справді в оптимальному стані. Це підвищена креативність, здатність знаходити новаторські й корисні рішення⁵. Це висока якість виконання роботи без зниження продуктивності. Ви з головою заглиблюєтеся в роботу і самовіддано виконуєте завдання, долаючи всі перешкоди. Ваш внутрішній стан проявляється і у ставленні до людей довкола вас — позитивному, приязному, прихильному.

Якщо уявити, що ваш мозок — багатоциліндровий двигун, то цей стан можна схарактеризувати як режим максимальної розумової ефективності, у якому ваш мозок працює на всіх обертах. А цей найвищий особистий рівень розумової активності залежить від нашого емоційного стану. Ділянки мозку, які відповідають за максимальне використання наших здібностей, найактивніші тоді, коли ми здатні погамовувати сторонні емоції і втримувати високу залученість у те, що робимо.

Наші розумові здібності розкриваються на повну силу, коли мозок не фіксує жодних сигналів від системи тривожного оповіщення і в ньому активовано ланцюгову схему позитивної мотивації. Заспокоївшись, ми починаємо мислити чіткіше та глибше і можемо якнайповніше проявляти будь-які свої таланти.

Гарний настрій — передумова діяльності, яка має ознаки високої продуктивності: він підвищує і уважність, і цілеспрямованість, зокрема посилює здатність не губитися в деталях і бачити ширшу картину, а також підживлює запал людини братися за більше коло проєктів та завдань⁶.

У межах дослідження консалтингової компанії McKinsey із залученням понад п'яти тисяч менеджерів і керівників деякі з них повідомили, що 50 відсотків робочого часу проводять у своєму найкращому емоційному стані, тим часом були й такі, у кого найкращий настрій тримався лише 10 відсотків часу⁷. Ба більше, у тому самому дослідженні McKinsey учасники повідомили, що за найкращого психологічного стану їхня продуктивність уп'ятеро вища, ніж за «середнього» чи нейтрального самопочуття. Хоча ці дані приблизні й не надаються до використання як наукові аргументи, вони все ж показують, якими ефективними ми почуваємося у своєму оптимальному стані⁸.

Справді вдалий день — що за цим стоїть?

Дослідники з Гарвардської школи бізнесу попросили кілька сотень чоловіків і жінок вести щоденники, фіксуючи в них події робочого дня, власне ставлення до них, а також досягнуті результати. Аналіз особистого досвіду цих людей дав змогу з'ясувати, з яких конкретних елементів складається наше уявлення про вдалий робочий день⁹. Усе, що люди називали своїми досягненнями, стосувалося когнітивної ефективності — чи то йшлося про розв'язання складних завдань у комп'ютерному програмуванні, про винахід нового корисного кухонного приладдя, а чи про керування процесами виробництва і дистрибуції інструментів.

Наприкінці робочого дня кожен учасник дослідження писав короткий огляд подій — завдяки цьому дослідники отримали майже

12 тисяч звітів, які містили цінну інформацію про внутрішній світ людей і зокрема про те, з яких компонентів складаються уявлення людей про робочий день з високою продуктивністю.

У всіх учасників їхній найкращий психологічний стан виразно корелював із продуктивністю¹⁰. Звісно, немає єдиного універсального показника для вимірювання продуктивності, кожен з нас повинен знайти власне мірило, виходячи з того, що для нас значать ті чи ті результати. Погляньмо, до прикладу, на «маленькі перемоги» на шляху до досягнення масштабнішої мети. Наприклад, для програміста маленькою перемогою буде знайти спосіб клонувати якусь стару програму, заощадивши в такий спосіб чимало часу і прискоривши реалізацію групового проекту програмного забезпечення¹¹. Або прислухаймося до слів Шеннон Воттс, засновниці неприбуткової організації. Ось як вона визначає маленькі перемоги у своїй роботі:

Я хочу щодня ставити собі «плюсик» за якусь виконану справу. Щоразу це може бути щось інше, і хтось сказав би, що це геть незначуща дрібниця. Скажімо, гарна редакційна стаття або корисна розмова. Цей успіх не конче схожий на величний тріумф, але важить те, що ви вклали в нього свою душу¹².

І, звісно ж, ваші виграші не конче мають стосуватися якоїсь високої мети, радше йдеться про щось, що буде вагомим особисто для вас. Якщо ви доглядаєте за своїми п'ятьма дітлахами, то вважатимете успіхом те, що вам вдалося скласти білизну після прання, або зробити костюм для виступу вашого малого у шкільній виставі, або змусити їх усіх сісти й робити домашні завдання. Якщо ви менеджер чи керівник, зайнятий виконанням поточного завдання, то відчуття виграшу вам може принести перевищення типового для вашої організації ключового показника продуктивності — KPI (Key Performance Indicator) або маленький крок до мети, що стоїть перед вашим колективом.

У свої вдалі дні опитані люди позитивніше ставилися до тих, хто їх оточував, до своєї організації та службових функцій, а також відчували вищу відповідальність за свою роботу.

Це відбувалося в ті дні, коли вони, наприклад, відчували творче натхнення, завдяки якому успішно розв'язували актуальні робочі питання. Коли айтивець нарешті знаходить помилку в комп'ютерній програмі, а мама, яка доглядає за дітьми, організовує групу батьків, згодних по черзі возити дітлахів до школи, обоє виявляють гостроту мислення, яка підвищує ймовірність таких маленьких вигравів, — і це дає їм відчуття перемоги у справі, якій вони присвячують свої зусилля.

Люди часто згадували, що такі незначні виграви надихали їх і підтримували в гарному настрої. У дні, які вони називали вдалими, близько двох третин часу були успішними, а невдачі траплялися лише зрідка (до того ж у вдачі дні люди могли легше їх сприймати). Позитивне враження про день було особливо виразним, якщо ставалися сприятливі події або надходила підтримка — скажімо, коли вони відчували повагу й заохочення з боку тих, хто їх оточує.

Коли ми здатні успішно розв'язувати проблеми й долати виклики на своєму шляху, то, природно, відчуваємося бадьоро та оптимістично і схильні бачити життя в позитивному світлі, тож сприймаємо «проблеми» як цікаві завдання, які бадьорять і стимулюють до саморозвитку, а людей довкола нас — як друзів, а отже, й самі поводимося дружньо.

І навпаки, у невдачі дні, коли все видається складнішим, люди повідомляли, що почувалися роздратованими, знервованими й навіть засмученими. Також їм бракувало ресурсів, потрібних для виконання поставлених завдань, і вони не отримували бажаної допомоги від людей, на яких розраховували. Дослідження головного мозку показують, що надто високі рівні спричинених стресом нейрохімічних змін можуть підривати наші розумові здібності: зокрема, неконтрольований стрес погіршує увагу і здатність стримувати неналежні реакції¹³.

Звісно ж, тут спрацьовує петля зворотного зв'язку. Позитивні емоції підвищують імовірність вдалого дня, а розв'язання проблем, зі свого боку, дає змогу почуватися якнайкраще. Відчуття успіху через досягнений результат може означати не просто задоволення, а піднесення.

За аналогічною схемою, поганий настрій ускладнює розв'язання проблем, а неспроможність розв'язувати проблеми може спричиняти досаду й навіть жалощі та відразу до себе. Люди повідомляли, що в нещасливі дні їх знеохочували до активних дій такі чинники, як брак емоційної підтримки від оточення або виразно несприятливий розвиток подій — і перше, і друге справляло токсичний вплив на їхній настрій. Якщо під вечір ви бачите світ у чорних барвах, то можна з високою ймовірністю припустити, що цього дня ви зазнали прикрої невдачі; ця невдача спричинила відчуття смутку, страху або просто невдоволення.

Інший погляд на стан потоку

Згадайте про якийсь один особливо вдалий день, позначений вашим справді видатним успіхом — чимось таким, що можна назвати вашим особистим еквівалентом видовищної перемоги Айли Томлянович над Сереною Вільямс.

Наприклад, один нейрохірург розповідав про те, як виконував надзвичайно складну операцію. Беручись до неї, він не був упевненим, що зможе все зробити як слід. Але, попри початкові сумніви, він упорався. Коли операція була позаду, він помітив купу будівельного сміття в кутку операційної.

— Звідки це? — запитав він у медсестри.

— Під час операції завалилася стеля, але ви були таким зосередженим, що не звернули на це уваги, — відповіла та.

Ця історія звучить як узагальнення тисяч історій, зібраних групою дослідників із Чиказького університету. Вони першими описали це швидкоплинне явище — потоковий стан, коли ми демонструємо найвищий рівень своїх можливостей¹⁴. Момент потоку позначає наші пікові звершення в певній галузі: у нейрохірургії, баскетболі, балеті — будь-де.

У згаданому першому дослідженні потокового стану науковці опитали широке коло людей про ситуації, коли ті були приємно вражені власним успіхом і вважали, що перевершили самих себе. Їхні досягнення стосувалися найрізноманітніших галузей:

зокрема серед опитаних були чемпіони з шахів, хірурги, баскетболісти, артисти балету.

Видатна виконавча майстерність могла бути зовсім різною за специфікою — ішлося про мисткиню, занурену у творчий процес; про гросмейстера під час складної шахової партії; про хірурга у процесі операції; баскетболіста, який виконав переможний кидок зі складної позиції; танцівника, який продемонстрував дивовижну пластику тіла. Але всіх їх об'єднує той самий внутрішній досвід, пережитий у цьому особливому стані — дослідники назвали його «потоким».

У масовому вжитку «потік» став означати продуктивну діяльність на піку наших можливостей. Організаціям усіляко рекомендували допомагати своїм працівникам занурюватися в потоковий стан¹⁵. Але тут є одна проблема: потік як такий — рідкісна подія, унікальний момент, що позначає наш зоряний час.

Потоковий стан — це чудовий досвід, щось на межі з дивом, але ви не можете на нього розраховувати. Він настає цілком несподівано (як-от у згаданого хірурга, зосередженого на операції) — імовірно, тоді, коли сходяться до купи принципово важливі елементи. Ось чому ми віддаємо перевагу оптимальному станові — адже він є результатом виключно наших зусиль. До того ж це значно поширеніше явище, ніж унікальні прояви потокового стану.

З усіх поглядів таке розширене розуміння цілі корисне, адже формує в нас реалістичніші очікування стосовно того, на що ми здатні. Ні, ми не мусимо щодня бути на піку продуктивності. Натомість ми маємо відчувати задоволення від поступального руху до більшої мети, і нема потреби картати себе, що не демонструємо своїх максимальних можливостей (які розкриваються лише в короткотривалому стані, який до того ж не піддається нашому контролю). Якщо прожитий день позначений подіями, з якими ми можемо подумки привітати себе, — його можна вважати вдалим. Можливо, вдалим днем не похвалишся перед іншими так само, як потоком, але він може давати відчуття задоволення й самореалізації.