

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ САМОСОЗНАНИЕ.....	23
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ.....	41
АДАПТИВНОСТЬ.....	59
ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ.....	79
ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ.....	99
ЭМПАТИЯ.....	117
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ.....	135
ВЛИЯНИЕ.....	159
КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО.....	191
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	213
КОМАНДНАЯ РАБОТА.....	239
ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО.....	265
ПРИМЕЧАНИЯ.....	297

Компетенции эмоционального интеллекта: введение

Дэниел Гоулман

Кто оставил самые яркие впечатления в вашей профессиональной жизни как руководитель или менеджер? Из-за чего именно вам нравилось с ним работать? Качества, которые показались вам привлекательными в этом человеке, связаны с его отношением к вам и другим людям, иными словами, отражают его эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект — это особая форма умственных способностей, которая имеет решающее значение для достижения высоких результатов на любом уровне, особенно в сфере лидерства. Здесь важен не столько ваш IQ, сколько то, как вы умеете управлять собой и своими отношениями с другими. В школах, как правило, этому не учат. Это умение приобретается в повседневной жизни — дома, в игре, на рабочем месте. Дэвид Макклелланд, мой наставник в аспирантуре, когда-то предложил весьма революционную на тот момент идею. В статье для ведущего психологического журнала он настаивал на том, что сотрудников нужно набирать, основываясь не на интеллектуальных способностях, а на компетентности, и проверять именно ее¹.

Модель компетенций

Макклелланд предлагал следующее: для определения наиболее подходящего кандидата на определенную должность не стоит рассматривать его IQ или достижения в школьные годы. Вместо этого нужно обратить внимание на тех

сотрудников организации, которые входят в лучшие 10% среди занимающих ту же позицию. Их следует сравнить с теми, кто показывает средние результаты, и анализировать навыки и способности, которые отличают звезд от всех прочих.

Таким образом вы получаете модель компетенций. Сегодня каждая компания с прогрессивной системой управления персоналом использует ее для выбора лучших среди претендентов на ключевые позиции. Она служит для отбора и продвижения сотрудников, а также помогает людям развиваться в успешных лидерах.

Какие бывают компетенции

Компетенции подразделяются на два типа. Первые — **пороговые**, их должен иметь каждый, кто претендует на работу. Оказывается, IQ относится именно к пороговым компетенциям. При устройстве на работу вы должны продемонстрировать, что вам достаточно ума для решения задач, соответствующих данной должности. Но когда вы уже получили место, вы оказываетесь в окружении таких же умных коллег. Это так называемый эффект нижнего предела для IQ — базовое требование, которому все должны отвечать. Вторые — это **отличительные компетенции**, которые, как следует из названия, отличают лучших работников от средних.

Именно отличительные компетенции необходимы для того, чтобы получить повышение, стать эффективным сотрудником или выдающимся лидером. После публикации книги «Эмоциональный интеллект»² я проанализировал модели компетенций около 100 компаний. Это не совсем обычно, так как такие данные обычно являются коммерческой тайной. Каждая компания хочет знать, кого

нанимать и продвигать, и не всегда готова делиться этой информацией.

Я обобщил все эти данные, желая прояснить единственный вопрос: какая доля отличительных компетенций, независимо от выбранных каждой компанией, основана на IQ (такие чисто когнитивные способности, как аналитическое мышление или технические навыки), а какая — на эмоциональном интеллекте?

Почему эмоциональный интеллект важен



То, что удалось выяснить, стало для меня весьма интересным открытием. Оказалось, что для всех видов работ на всех уровнях корпоративной иерархии эмоциональный интеллект в среднем вдвое важнее, чем когнитивные способности. И чем выше должность, тем большее значение он имеет. Во многих организациях 80–90%, а иногда и 100% качеств лучших лидеров — это качества, связанные с эмоциональным интеллектом.

Что такое эмоциональный интеллект

Я выделил четыре компонента модели эмоционального и социального интеллекта:

- Самосознание
- Самоуправление
- Социальная осведомленность
- Управление отношениями

Каждый из этих компонентов включает в себя ряд приобретенных компетенций, которые основаны на способностях, делающих людей исключительными в своей работе. Под приобретенными компетенциями я подразумеваю навыки, которые можно и нужно развивать. Чтобы лучше понять, что это за навыки, мы с коллегой Ричардом Бояцисом из Университета Кейс-Вестерн-Резерв изучили весь спектр свойств, которые, по мнению различных компаний, отличают лучших лидеров.

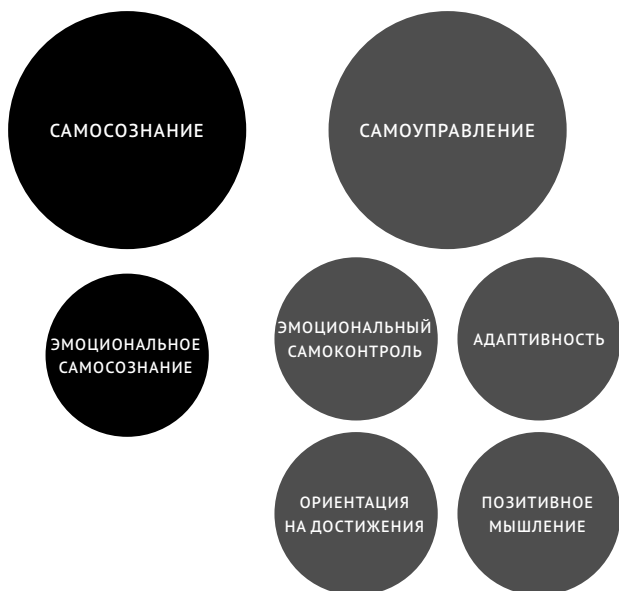
Мы свели их к 12 общим компетенциям, которые отражают суть выдающихся способностей лидеров в самых разных видах организаций. На основе этого мы разработали инструмент оценки по методу 360 градусов под названием «Опросник по эмоциональным и социальным компетенциям». Метод 360 градусов подразумевает, что лидер оценивает сам себя, а также предлагает сделать это лицам, мнению которых он доверяет. Это позволяет получить наиболее полную картину, объединяющую самооценку с независимой обратной связью. Этот инструмент, известный как ESCI 360, доступен через Korn Ferry Hay Group³.

Компетенции эмоционального интеллекта

Среди навыков эмоционального интеллекта выделяют два набора. Первый необходим для самоуправления и включает эмоциональное самосознание и эмоциональный самоконтроль. Эти качества присущи ярким личностям, например ведущим программистам, успех которых основан в первую очередь на том, что они делают в одиночку, а не в команде. Второй набор навыков касается взаимоотношений с окружающими, эмпатии и внимания к людям и способности их понимать. И именно он крайне важен для командной работы, продаж, работы с клиентами и, безусловно, для руководства.

Компетенции самоуправления:

- Эмоциональное самосознание
- Эмоциональный самоконтроль



- Позитивное мышление
- Ориентация на достижения
- Адаптивность

Компетенции управления отношениями:

- Эмпатия
- Организационная осведомленность
- Влияние
- Коучинг и наставничество
- Вдохновляющее лидерство
- Командная работа
- Управление конфликтами



В серии «Структурные элементы эмоционального интеллекта: 12 ключевых компетенций» мы с коллегами подробно рассматриваем каждую из этих компетенций, их значение и способы их развития.

Эмоциональный интеллект руководителя и эффективность работы

Исследователи Korn Ferry Hay Group⁴ проанализировали влияние этих 12 компетенций на стиль руководства, создаваемую в коллективе атмосферу — позитивную или негативную — и результаты деятельности. Полученные данные оказались весьма характерными. Если руководитель демонстрирует высокий уровень в шести–десяти компетенциях эмоционального и социального интеллекта, в коллективе формируется исключительно позитивная атмосфера. При этом стили управления у таких людей могут различаться. *Лидер-визионер* четко формулирует общие цели и задает долгосрочное направление. *Вовлекающий лидер* добивается консенсуса для генерации новых идей и формирует коллектив, преданный общей цели. *Лидер-коуч* стимулирует личностный и профессиональный рост сотрудников. *Объединяющий лидер* создает доверие и гармонию в команде. Такие стили руководства неизменно дают прекрасный результат, при этом порождая у подчиненных высокую степень удовлетворенности и повышая качество работы всей команды.

Влияние таких лидеров на организацию может быть очень велико. Эмоциональный интеллект руководителя повышает эффективность сотрудников по ряду ключевых показателей: качеству операций, лояльности клиентов, финансовым результатам и способности привлекать и удерживать таланты. В таком случае люди готовы прикладывать больше усилий⁵.

Однако если у лидера хорошо развиты не более трех компетенций из двенадцати, он склонен прибегать к директивному или авторитарному стилю управления, ограничиваясь раздачей команд и приказов. Это не работает в долгосрочной перспективе: такие руководители не вовлекают команду в процесс, не задают четкого направления движения, не строят гармоничные отношения в коллективе, не прислушиваются к подчиненным, не поощряют новые идеи и не вкладываются в развитие членов команды. Они просто указывают, что делать.

В других случаях лидеры с плохо развитым эмоциональным интеллектом сосредотачиваются в первую очередь на достижении целей, даже если это идет во вред атмосфере в коллективе. Такие лидеры склонны подчеркивать негативные стороны, не замечая положительных аспектов, что снижает моральный дух. И директивные, и чрезмерно ориентированные на цели лидеры создают неблагоприятную атмосферу и приводят к низкой эффективности по всем параметрам.

Эффективное лидерство и эмоциональный интеллект

Ричард Бояцис

Для оценки эффективности лидера существует множество методик. Чаще всего это комплексные критерии, применимые ко всем уровням управления и большинству специалистов. **Эффективность лидера** — это не просто оценка прибыльности его организации; одной прибыли недостаточно. Она измеряется рядом показателей, учитывающих мнения

разных заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Иными словами, эффективность лидера складывается из высокой оценки его деятельности вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными, а также из объективных показателей результативности, например конкурентоспособности компании на рынке. Если лидер справляется с этими задачами на протяжении нескольких лет, значит, он действительно эффективен.

Также важно, способен ли лидер добиться вовлеченности сотрудников в работу. Последние исследования показывают, что 70% работников в Северной Америке не ощущают вовлеченности в свою деятельность⁶. Вовлеченность подразумевает, что вы достаточно заинтересованы, чтобы применять свои таланты. Важна ли для вас ваша работа? По данным недавних опросов, большинству людей она настолько безразлична, что они не используют свои навыки. Это создает серьезный кризис мотивации для тех лидеров, которые не делают ничего, чтобы задействовать потенциал своих команд. Во многих научных работах, посвященных лидерству⁷, вовлеченность подчиненных и коллег рассматривается как основополагающий показатель лидерской эффективности.

Еще один показатель, использующийся сегодня очень широко, — это так называемое **организационное гражданство**. Вдохновляет ли лидер своим поведением остальных на участие в достижении целей организации?

О чем говорят исследования

Один из моих бывших студентов изучал католических пасторов и священников⁸, чтобы выяснить, влияет ли их эмоциональный и социальный интеллект на удовлетворенность прихожан. Исследование, проведенное с помощью нашего

«Опросника по эмоциональным и социальным компетенциям», подтвердило эту связь. Другой студент исследовал руководителей учреждений здравоохранения⁹. Кто же из них оказался наиболее эффективен? Те, кто, по мнению окружающих, чаще демонстрировал эти компетенции. Аналогичные результаты были получены при исследовании IT-менеджеров¹⁰. В своей диссертации о лидерах нового поколения семейного бизнеса Стив Миллер¹¹, ныне профессор Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл, доказал: если окружающие видят, что человек активно применяет компетенции эмоционального интеллекта на практике, это предопределяет его успех в управлении. Учитывая, что большинство людей работает именно в семейном бизнесе, вопрос лидерства для них приобретает особую значимость. При этом самооценка компетенций не позволяет предсказать эффективность лидера в глазах окружающих, хотя и влияет на степень его личной вовлеченности.

Самооценка важна, и часто именно она становится ключом к успешному коучингу. Однако в исследовательских целях мы стремимся собрать информацию по методу 360 градусов, чтобы выяснить, как *окружающие* воспринимают ваши действия. Работы, которые я упоминаю, — это лишь небольшая часть публикаций 2015 года. Подобные материалы выходят ежегодно и касаются различных типов управленческих, профессиональных и высших руководящих ролей в разных странах мира. Вывод, к которому мы приходим, таков: когда люди демонстрируют больше компетенций эмоционального и социального интеллекта, они становятся более эффективными лидерами, способствуют росту вовлеченности и стимулируют проявление организационного гражданского поведения.

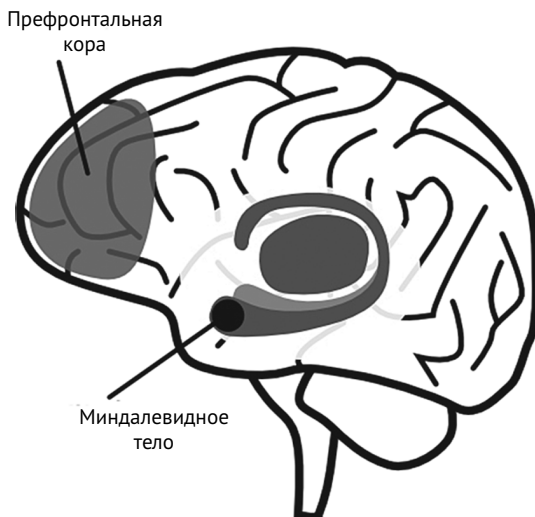
Недавно мои коллеги провели метаанализ всей существующей литературы по эмоциональному интеллекту¹².

Объединив все доступные данные, они пришли к статистически достоверному заключению, что надлежащее проявление эмоционального и социального интеллекта лидером способствует росту удовлетворенности работой среди подчиненных. Подобный метаанализ¹³ дает наиболее точный результат, он не просто воспроизводит данные, а выявляет устойчивые закономерности на основе множества работ. Это служит весомым подтверждением как самой концепции эмоционального интеллекта, так и методов его оценки — через самоанализ и мнение окружающих.

Эмоциональный интеллект: что происходит у вас в голове

Дэниел Гоулман

Самоуправление с точки зрения нейрофизиологии



Чтобы лучше понимать себя и научиться вырабатывать новые реакции, стоит познакомиться с нейрофизиологическими основами компетенций эмоционального и социального интеллекта. Для начала давайте рассмотрим компетенции самоуправления. За них ответственны две ключевые области мозга. Первая — это исполнительный центр, мозговой начальник, отвечающий за принятие решений, планирование, анализ и обучение. Исполнительный центр расположен в лобной доле, в префронтальной коре. Эта область соединена широкополосной нейромагистралью с эмоциональными центрами (распологающимися примерно между ушами), в частности с миндалевидным телом, которое распознает угрозы.

Миндалевидное тело постоянно следит за окружающей средой, оценивая нашу безопасность. Если оно считает ситуацию угрожающей, то может взять под контроль префронтальную кору. То есть в такие моменты именно миндалевидное тело определяет наши действия. Мы перестаем планировать и учиться и начинаем действовать по программе самосохранения, которую оно считает необходимой прямо сейчас.

Такая стратегия была жизненно важна для выживания и эволюции человека как вида, но в современных условиях она часто сбивает с толку. Миндалевидное тело может видеть угрозу в безобидных ситуациях: например, когда коллега критикует вашу работу или когда вы беспокоитесь, что поступили неправильно. Реакция миндалевидного тела моментальна и не предполагает обдумывания. Это полезно, когда необходимо мгновенно отскочить от несущегося автомобиля, но может помешать, если, скажем, вы не сдержите эмоции на деловой встрече. Часто такие реакции — это привычки, укоренившиеся с детства.

Но их можно научиться контролировать и останавливать, развивая самосознание.

Одно из основных затруднений состоит в том, что миндалевидное тело воспринимает реальность довольно смутно. Оно предпочитает перестраховаться, чтобы не сожалеть позже, поэтому принимает решения на основе недостаточной информации. Действия, которые оно запускает в момент предполагаемой угрозы, — это реакции, закрепившиеся очень глубоко, часто с детства, но во многих случаях они совершенно неуместны.

Существует три признака того, что миндалевидное тело захватило управление:

1. Вы испытываете очень сильную эмоциональную реакцию (гнев, оцепенение, ужас), интенсивность которой не соответствует ситуации.
2. Реакция срабатывает мгновенно.
3. Когда все заканчивается, вы думаете: «Зачем я это сделал? Мне не стоило так говорить, все равно это было бесполезно». Вас преследует чувство сожаления.

Это типичные признаки вмешательства миндалевидного тела.

Но есть и хорошая новость: когда миндалевидное тело запускает эмоциональный импульс, оно посылает сигнал в префронтальную кору, которая чаще всего способна адекватно с ним справиться. Она говорит: «Мне не нужно сейчас злиться. Не нужно бояться. Давай найдем более конструктивное решение». Именно гармоничное взаимодействие миндалевидного тела и префронтальной коры лежит в основе компетенций самоуправления в эмоциональном интеллекте.

Социальный мозг

Вторая группа компетенций связана с лидерством и межличностными отношениями. В их основе лежит область, получившая название «социальный мозг». До недавнего времени наука ничего не знала об этих нейронных цепях.

Первое крупное открытие произошло случайно в одной из итальянских лабораторий в начале 1990-х. Исследователи изучали клетку мозга, которая отвечала у обезьяны за поднятие передней конечности¹⁴. Клетка мозга активировалась исключительно при совершении этого действия. Однажды обезьяна стояла неподвижно, но эта клетка мозга все равно сработала. Ученые были сбиты с толку, не понимая, как это произошло. Но потом заметили, что перед обезьяной стоял лаборант и ел мороженое. Всякий раз, когда он поднимал его, чтобы лизнуть, у обезьяны срабатывал нейрон, ответственный за тот же жест. Эти нейроны получили название «зеркальные». Вскоре ученые выяснили, что они широко распространены в человеческом мозге.

Зеркальные нейроны — важная часть социального мозга. Они информируют нас о том, что происходит с другими людьми, воспроизводя их опыт на уровне нашей физиологии. Благодаря зеркальным нейронам мы понимаем, что ощущает другой человек, что делает или намеревается сделать. Это позволяет нам настраиваться на одну волну с собеседником, бессознательно устанавливая с ним связь. Мы начинаем чувствовать, какие слова и действия будут уместны, а какие нет.

С тех пор были обнаружены и другие нейронные цепи социального мозга. Они обеспечивают невидимое, молчаливое и мгновенное взаимодействие на эмоциональном уровне. Наши эмоции влияют на чувства собеседника, и наоборот. Такой обмен происходит независимо от того, чем мы заняты.

Эта социальная прошивка делает влияние лидера на коллектив особенно сильным. В любой группе наибольшее внимание уделяется словам и поступкам самого влиятельного ее участника. Это означает, что лидеры эффективнее остальных транслируют свои эмоции окружающим¹⁵.

Именно поэтому для лидера так важна способность к самоуправлению, ведь его настроение и душевное состояние напрямую влияют на атмосферу в коллективе. Существует прямая взаимосвязь с продуктивностью: при хорошем настроении работоспособность выше.

Хороший межличностный контакт состоит из трех элементов, основанных на взаимодействии наших нейронных сетей. Первый — это полное взаимное внимание. Второй можно заметить лишь на видео: если запечатлеть взаимодействие людей, которые находятся в гармонии, и посмотреть запись без звука, вы увидите, как их тела работают слаженно, словно в танце. Это происходит из-за того, что жесты синхронизируются: когда один человек улыбается, другой невольно делает то же самое. Третий элемент — это позитивные эмоции.

При наличии всех трех элементов и возникает непередаваемая химия, которая позволяет эффективно работать с людьми и успешно вести переговоры, так как обе стороны чувствуют себя комфортно. Именно тогда дела идут отлично. Это момент истинного человеческого взаимодействия. В первую очередь стоит работать над вниманием. Оставьте в стороне все, что вас отвлекает: уберите гаджеты, перестаньте думать о насущных делах и просто слушайте, полностью погружаясь в общение с собеседником. Это и есть высшее проявление управления отношениями и лидерства, но все начинается с эмоционального самосознания — сердца эмоционального интеллекта.



**ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ
САМОСОЗНАНИЕ**



ОСНОВЫ

Эмоциональное самосознание: введение

Дэниел Гоулман

Эмоциональное самосознание — это способность разбираться в своих эмоциях и их влиянии на продуктивность. Вы понимаете, что именно вы сейчас ощущаете и почему и как это помогает или мешает вашим действиям. Вы способны посмотреть на себя со стороны и подстроить самоощущение под объективную реальность. Вы осознаете свои сильные и слабые стороны, что придает вам уверенности в себе. Вы ясно видите свои ценности и цели, поэтому можете быть более решительным в принятии важных решений. Если это так, то вы — откровенный и искренний лидер, способный уверенно передавать другим свое видение.

Вот вам пример для размышления. Глава технического отдела в одном бизнес-инкубаторе был тираном, но не осознавал этого. Он был прекрасным специалистом, но не разбирался в управлении людьми. Он выбирал любимчиков, указывал, что делать, никого не слушал и игнорировал тех, кто не пришелся ему по вкусу. Он не считал себя тираном. Если с ним пытались обсудить какой-то конкретный случай, он все отрицал и перекладывал вину на других, злился на этих людей и утверждал, будто все делал правильно, а его подвели. Последнее, что я слышал, — его собирались уволить.

Этому руководителю не хватало эмоционального самосознания.

Есть данные, наглядно демонстрирующие важность эмоционального самосознания. Например, если подчиненные

воспринимают руководителя как тирана, высокомерного или упрямого человека, это служит признаком его некомпетентности. Такие черты у лидера коррелируют с плохими финансовыми результатами, неумением управлять талантами и вдохновлять людей на максимальную отдачу, а также руководить командой¹⁶. Исследования Korn Ferry Hay Group показывают, что 92% лидеров с высоким уровнем эмоционального самосознания возглавляют эффективные команды с отличной производительностью¹⁷.

При этом лидеры с низким уровнем самосознания в 78% случаев создают неблагоприятную атмосферу в коллективе. Успешные лидеры благодаря хорошему эмоциональному самосознанию стимулируют у подчиненных мотивацию и готовность прикладывать дополнительные усилия.

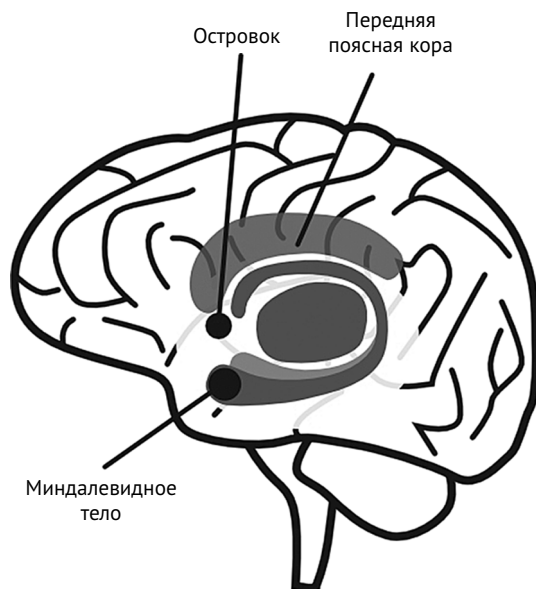
Эмоциональное самосознание менее заметно по сравнению с другими компетенциями эмоционального интеллекта, однако именно оно служит для них фундаментом, что доказывает исследование Korn Ferry Hay Group. У людей с высоким уровнем самосознания обычно присутствуют десять или более компетенций из двенадцати. Это позволяет им использовать четыре позитивных стиля лидерства и создавать наилучшую рабочую атмосферу для своих команд. Люди же с низким уровнем самосознания, как правило, сильны только в одной-двух компетенциях, что неблагоприятно сказывается на их лидерстве и обстановке в коллективе.

Эмоциональное самосознание невозможно приобрести сразу и навсегда. Вы должны постоянно делать выбор в его пользу. Это не всегда просто, но чем чаще вы это практикуете, тем легче становится. Исследования моего коллеги и друга Ричарда Дэвидсона показывают, что один из способов повысить свою сознательность — обращать внимание на сенсорные ощущения.

Нейрофизиологические основы самосознания

Ричард Дэвидсон

Эмоциональное самосознание может начинаться как с телесных ощущений, так и с мыслей. Любые эмоции сопровождаются физическими изменениями: меняется ритм дыхания, мышечное напряжение, частота сердечных сокращений. Осознание телесного состояния — тоже часть эмоционального самосознания. Нейрофизиологи называют способность к восприятию внутренних сигналов организма, таких как сердцебиение и изменения мышечного напряжения, специальным термином — **интероцепция**.



Особая роль в этом процессе отводится **островковой доле** (или просто островку) мозга, на поверхности которой расположена своего рода топографическая карта всех наших органов. Мы можем выделить специфические участки клеток островка, избирательно реагирующие на сигналы от сердца, легких и других органов. Именно через эту зону информация о состоянии тела передается в другие отделы мозга. Можно сказать, основой эмоционального самосознания является именно интерцепция — знание о том, что происходит внутри нашего тела.

Исследования показывают, что точность определения таких сигналов сильно варьирует у разных людей¹⁸. Это можно считать особым умением, которое развито у всех по-своему, так же как и любой другой навык. Мы можем объективно измерить его с помощью разнообразных лабораторных тестов, оценивающих, насколько точно человек воспринимает изменения в различных системах организма.

Одним из признаков высокого уровня самосознания является повышенная способность к восприятию этих сигналов. Если поместить человека в аппарат МРТ и дать ему задание сосредоточиться на них, то можно наблюдать выраженную активацию островковой доли¹⁹. Это говорит о том, что она участвует во внимании к внутреннему состоянию организма. Но мы можем не только оценить текущий уровень наших навыков в этой области, но и развивать их. Получаемая через островок информация помогает принимать более обоснованные решения и двигаться вперед с пользой для себя.

Передача осознанности другим частям мозга

Островок связан со многими другими областями мозга и служит центром так называемой **сети определения значимости**. С ее помощью мы определяем, какие события и сигналы

внешней и внутренней среды важны для нас, поэтому ее можно назвать сетью выявления важности. Мы понимаем: на что-то стоит обратить внимание, если это вызвало у нас эмоциональную реакцию. При этом эмоциональная реакция обязательно сопровождается физиологическими изменениями в организме. И внешние и внутренние события, которые провоцируют такие изменения, как правило, являются значительными.

Островковая доля играет роль центра сети определения значимости, но в нее входят еще два важнейших элемента, о которых необходимо упомянуть. Это префронтальная и передняя поясная кора. Префронтальная кора находится в лобной доле мозга, а передняя поясная — позади нее и тянется вдоль средней линии мозга до центра головы. Сейчас я немного расскажу о них.

Префронтальная кора играет ключевую роль в планировании действий и управлении поведением. Когда мозг определяет событие как значимое, он задается вопросом: «Что мы будем с этим делать?» Ответ на него, по крайней мере частично, прорабатывается в префронтальной коре. Она участвует в планировании реакций. Главная роль передней поясной коры — мониторинг конфликтов. Когда у вас в голове происходит борьба между двумя вариантами действий — это и есть работа передней поясной коры.

Если ваша островковая доля сигнализирует, что с вами поступили несправедливо, вы можете отреагировать грубостью или подойти более продуктивно. Это и есть конфликт реакций. Ситуация может осложняться социальными ограничениями: например, если вас обидел начальник. С одной стороны, вам хочется поддаться импульсу и возмутиться. С другой — рабочая этика диктует определенные правила. В таких случаях передняя поясная кора активизируется

и сигнализирует мозгу о конфликте между вариантами. Чтобы сделать выбор, она обращается за помощью к другим областям мозга, в частности к префронтальной коре. Под ее влиянием мы можем сохранить спокойствие в напряженный момент и позже найти конструктивный способ обсудить проблему с начальником.

Как понять, обладаем ли мы самосознанием

Дэниел Гоулман

Как определить, обладаете ли вы высоким уровнем эмоционального самосознания? Парадокс заключается в том, что если самосознания нет, то вы никак не можете об этом знать. И хотя это кажется нелогичным, получить представление о собственном самосознании можно через обратную связь от окружающих. Один из лучших показателей уровня эмоционального самосознания — это величина разрыва между вашими личными оценками и тем, как вас оценивают другие, в методике 360 градусов (например, в «Опроснике по эмоциональным и социальным компетенциям»). Если вы считаете, что обладаете высоким уровнем самосознания, но ваши коллеги думают иначе, значит, это сигнализирует о разрыве между самооценкой и мнением окружающих, и ваше самосознание развито недостаточно. Если ваши оценки совпадают с мнением окружающих, этот разрыв минимален.

Почему это важно? В одном из исследований было показано, что руководители организаций здравоохранения