

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БИЗНЕСЕ

Семинар - тренинг

©Елена Сидоренко

Москва

2015

Цель программы:

**Повышение личной и организационной
эффективности
за счет использования
эмоциональных ресурсов**

Задачи:

1. Расширение представлений об эмоциональном интеллекте, его особенностях, компонентах и функциях.
2. Выявление индивидуальных ресурсных зон эмоционального интеллекта.
3. Овладение технологиями применения эмоционального интеллекта:
 - а) в понимании эмоций и отношений;
 - б) в использовании энергии и направленности эмоций и отношений;
 - в) в управлении эмоциями и отношениями.

«Когда мне нужна пара рабочих рук, я почему-то в придачу получаю всего рабочего» *(Генри Форд)*



Чего хотят последователи?

(по: Гоффи Р., Джонс Г., 2008, с. 182-191)

1. Подлинность	Лучшие из лидеров поднимаются в глазах своих последователей благодаря умению быть собой.
2. Значимость	Последователи хотят, чтобы их заслуги были признаны.
3. Волнение	Люди хотят испытывать волнение, желают, чтобы их заразили страстью, энтузиазмом
4. Общность	Последователи хотят принадлежать к сообществу, хотят общения, отношений и солидарности

Кейс директора Би-би-си

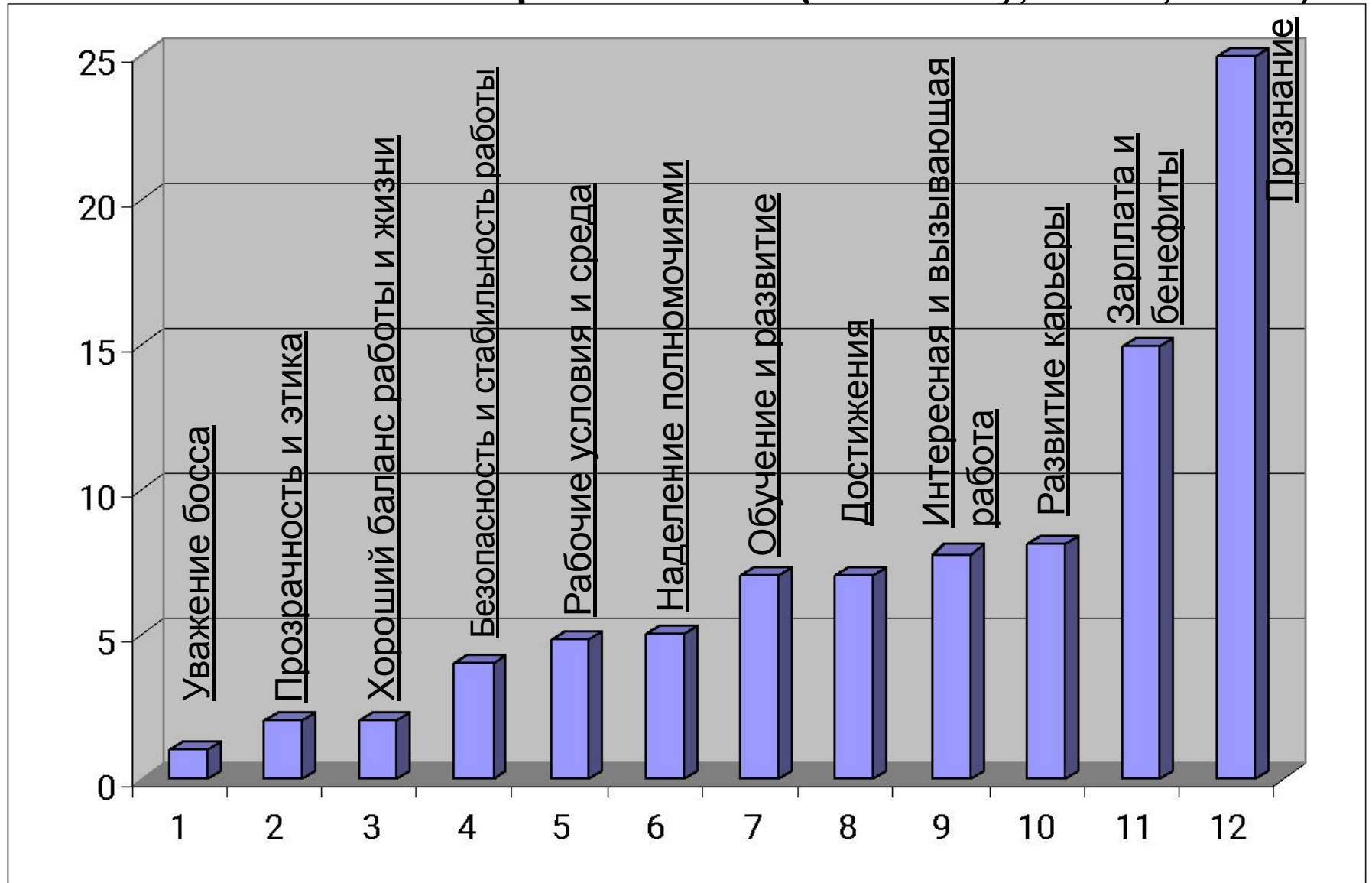
- Джон Бирт, генеральный директор Би-би-си, имел предрасположенность к дистанцированию. Это обеспечивало ему необходимый обзор, чтобы видеть изменения в конкурентном пространстве телерадиовещания. И кроме того, близость давалась ему с трудом. Он быстро потерял контакт с талантливыми сотрудниками Би-би-си и все чаще полагался на сторонних советчиков. Бирта считали надменным, не способным поговорить с людьми об их работе. Посещая по долгу службы подразделения компании, он надевал костюм Armani, а беседовал только с начальством.... Он никак не мог найти подходящей ситуации, чтобы заявить о себе...*(Гоффи Р., Джонс Г.. 2008, с.137)*

Чего хотят последователи?

(по: Гоффи Р., Джонс Г., 2008, с. 182-191)

1. Подлинность	Лучшие из лидеров поднимаются в глазах своих последователей благодаря умению быть собой.
2. Значимость	Последователи хотят, чтобы их заслуги были признаны.
3. Волнение	Люди хотят испытывать волнение, желают, чтобы их заразили страстью, энтузиазмом
4. Общность	Последователи хотят принадлежать к сообществу, хотят общения, отношений и солидарности

«Опишите ситуации, в которых Вы были ВЫСОКО МОТИВИРОВАННЫ» (Al-Harthy, M. H., 2008)



Чего хотят последователи?

(по: Гоффи Р., Джонс Г., 2008, с. 182-191)

1. Подлинность	Лучшие из лидеров поднимаются в глазах своих последователей благодаря умению быть собой.
2. Значимость	Последователи хотят, чтобы их заслуги были признаны.
3. Волнение	Люди хотят испытывать волнение, желают, чтобы их заразили страстью, энтузиазмом
4. Общность	Последователи хотят принадлежать к сообществу, хотят общения, отношений и солидарности

Кейс лидера ВР

- Роберт Гортон в 1990-е протянул на посту председателя с СЕО нефтяного гиганта British Petroleum три года. Выставляя напоказ свои блестящие умственные способности, он создал себе репутацию руководителя кичливого и заносчивого. Роберт делал именно те шаги, в которых компания отчаянно нуждалась, но никак не мог увлечь за собой коллектив. Его чересчур властный стиль шел вразрез с вежливостью, принятой в British Petroleum. Он не сумел приспособиться в степени, достаточной для того, чтобы убедить людей идти за ним (*Гоффи Р., Джонс Г., 2008, с.108-109*).

Чего хотят последователи?

(по: Гоффи Р., Джонс Г., 2008, с. 182-191)

1. Подлинность	Лучшие из лидеров поднимаются в глазах своих последователей благодаря умению быть собой.
2. Значимость	Последователи хотят, чтобы их заслуги были признаны.
3. Волнение	Люди хотят испытывать волнение, желают, чтобы их заразили страстью, энтузиазмом
4. Общность	Последователи хотят принадлежать к сообществу, хотят общения, отношений и солидарности

Кейс «Русский эталон»

В компании каждый сотрудник получает 10 % надбавки за выполнение плана продаж всей компанией. Это касается каждого грузчика, секретаря, уборщицы, повара, хотя они непосредственно не участвуют в выполнении плана.

Торговые представители иногда могли бы довольствоваться фиксированной частью своего заработка. Но в этом случае окажется, что бонуса не получают не только они сами, но и все остальные. Торговым представителям не хочется, чтобы из-за них пострадали остальные, поэтому они ежемесячно стремятся выполнить план.

Ежедневно на доску объявлений вывешиваются данные о достигнутом уровне продаж. Каждый из торговых представителей получает обратную связь по поводу этих данных от других сотрудников. Его то хлопают по плечу, то укоряют.

Модель эмоционального интеллекта

(Mayer J.D., Salovey P., Caruso D. 1990; 1997; 2004)

- **Четыре компонента, или комплекта умений:**
 1. **Понимание** того, что такое эмоции и как они работают (Understanding Emotion or Emotion Knowledge).
 2. **Точность восприятия** эмоциональных состояний, как собственных, так и у других людей (Perception of Emotion).
 3. Способность эффективно **регулировать эмоции**, как в себе, так и в других (Managing Emotion).
 4. **Использование** эмоционально-связанной информации для повышения уровня мыслительного процесса, а также для более эффективного принятия решений (Using Emotion to Facilitate Thought).

Эмоциональный менеджмент

Использование эмоциональных ресурсов людей с целью повышения личной и командной эффективности

Эмоциональный интеллект (EQ)

Способность **понимать** собственные и чужие эмоции и **управлять** ими

(Goleman D, 1998; Fisher A., 1998; Кэ де Ври М., 2003; Шекшня С.В., 2003; Гоулман Д. и др., 2005)

Общий интеллект

Эмоциональный интеллект

Общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности (*Дружинин В.Н. Психология общих способностей, 2000, с. 14*)

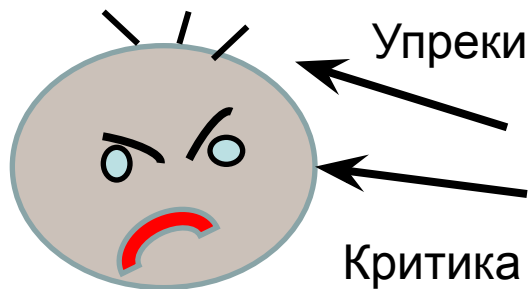
Общая способность к познанию *эмоциональных* аспектов жизни и решению *эмоциональных* проблем, определяющая успешность множества видов деятельности

Эмоциональный интеллект

- Способность испытывать и выражать эмоции, использовать эмоции для улучшения мыслительных процессов, понимать причины эмоций и регулировать эмоции в себе и других (*Mayer J. D., Salovey P., 1997, p. 6*).
- Вид интеллекта, направленный на переработку эмоциональной информации (*Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G., 2008, p.511*).
- Профиль взаимосвязанных социальных и эмоциональных компетенций, навыков, которые определяют, насколько эффективно мы понимаем и выражаем себя, понимаем других и взаимодействуем с ними, и справляемся с требованиями повседневной жизни (*Bar On R., 2006. p.16*).

Эмоциональность

- Эмоциональная возбудимость сказывается в силе эмоционального возбуждения, в быстроте, с которой оно охватывает личность, и устойчивости, с которой оно сохраняется (*Рубинштейн С.Л., 2006, с.615*).

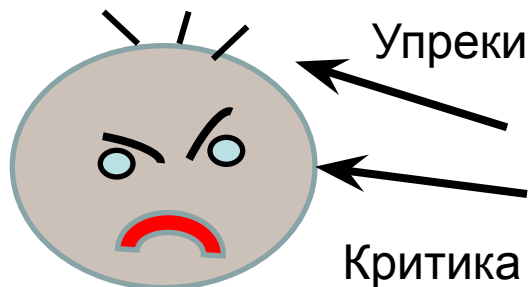


Эмоциональная реакция имеет причину.

Действия, продиктованные эмоциональной реакцией, отвечают на вопрос «ПОЧЕМУ?» или «ИЗ-ЗА ЧЕГО?»

Эмоциональность

- Эмоциональная возбудимость сказывается в силе эмоционального возбуждения, в быстроте, с которой оно охватывает личность, и устойчивости, с которой оно сохраняется (*Рубинштейн С.Л., 2006, с.615*).

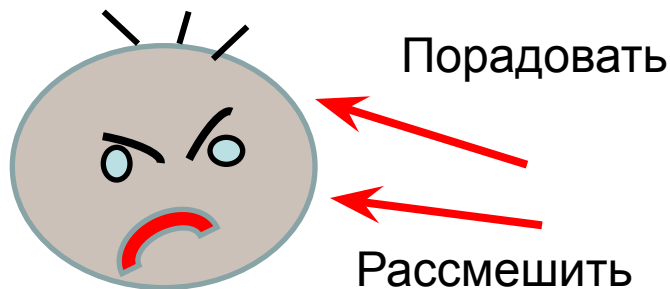


Эмоциональная реакция имеет причину.

Действия, продиктованные эмоциональной реакцией, отвечают на вопрос «ПОЧЕМУ?» или «ИЗ-ЗА ЧЕГО?»

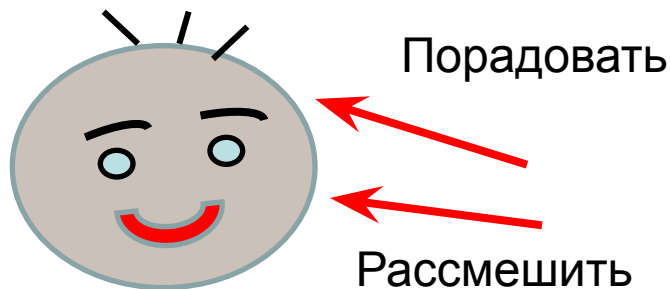
Эмоциональный интеллект

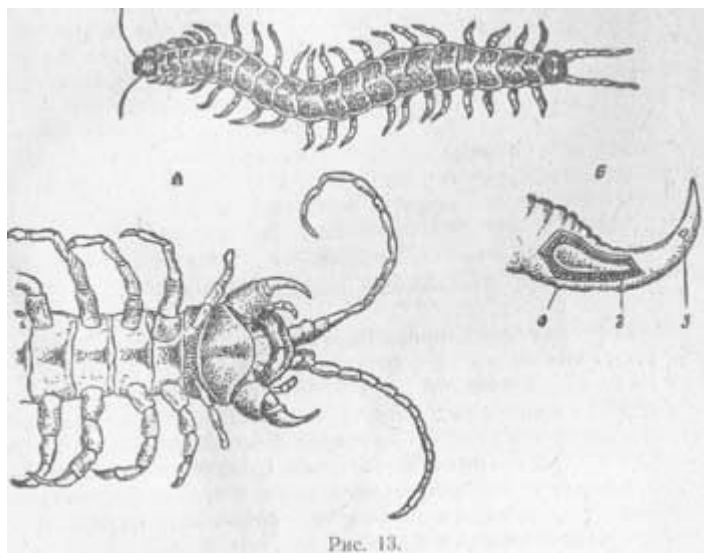
- Эмоциональный интеллект проявляется в целесообразности действий.
- Действия, продиктованные эмоциональным интеллектom, отвечают на вопрос «ЗАЧЕМ?» или «ДЛЯ ЧЕГО?»



Эмоциональный интеллект (EQ)

- Эмоциональный интеллект проявляется в целесообразности действий.
- Действия, продиктованные эмоциональным интеллектom, отвечают на вопрос «ЗАЧЕМ?» или «ДЛЯ ЧЕГО?»





У сколопендры сотни ножек, и у каждой из них — смертоносное «орудие». Рядом с конечностью насекомого находятся две желёзки, разделенные мышцей. В той и другой — особая жидкость.

Железки соединяются с полостью, а в ней вещество, превращающее жидкость железок в цианистый водород. Стоит многоножке обнаружить врага или жертву, механизм атаки тут же приходит в действие: сокращаясь, мышца выбрасывает жидкость желез в полость, а там она превращается в яд.



Уровни эмоционального интеллекта

(Сидоренко Е.В., 2015)

1. Реактивный (витальный)	Адекватная эмоциональная возбудимость в ответ на значимые для живого существа стимулы
2. Активный (управляющий)	Способность вызывать определенные эмоции у другого существа, для того, чтобы обезопасить себя или добыть нужные ресурсы
3. Проактивный (созидательный)	Способность превратить эмоции в предмет восприятия, анализа, сознательного управления и целенаправленного использования.

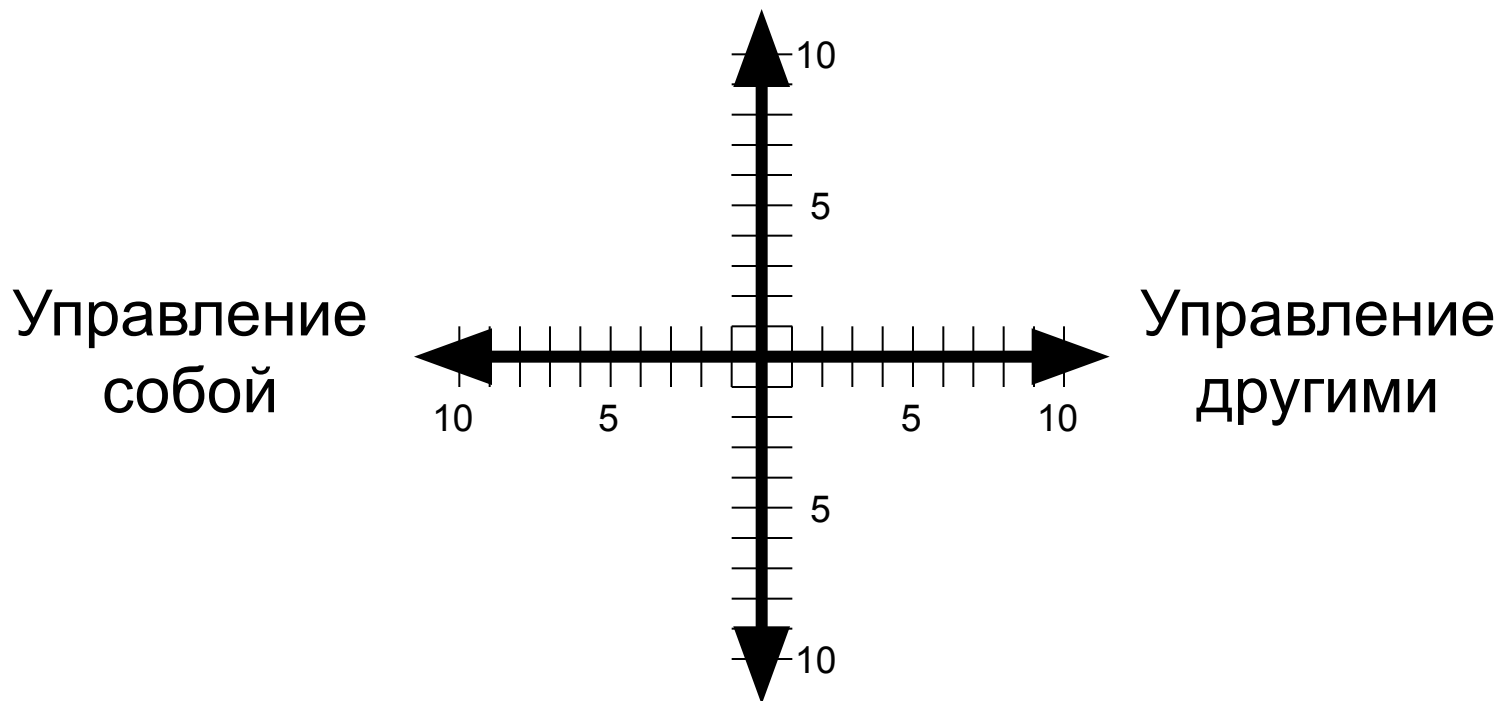
КОМПОНЕНТЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

(по: Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., 2005)

1. Понимание себя (самосознание)	Способность различать и интерпретировать собственные настроения, эмоции, порывы, а также их влияние на других людей
2. Управление собой (саморегуляция)	Способность регулировать свои эмоциональные реакции и состояния, управлять своим настроением
3. Понимание других (социальная чуткость, эмпатия)	Способность понимать эмоциональное состояние других людей.
4. Управление эмоциями других и отношениями (социальная умелость)	Умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей и поддерживать отношения с ними вне зависимости от их изначальной предрасположенности к этому

Компоненты эмоционального интеллекта

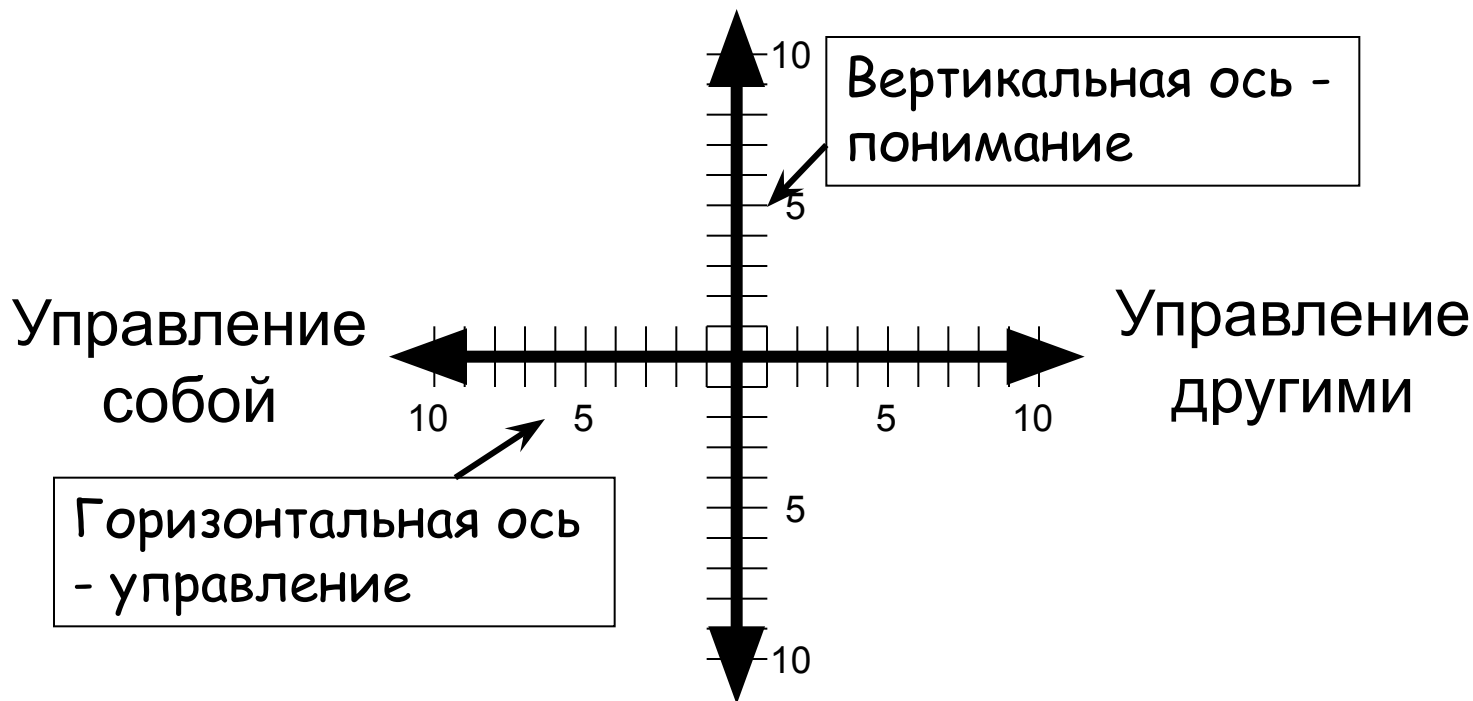
Понимание других



Понимание себя

Компоненты эмоционального интеллекта

Понимание других

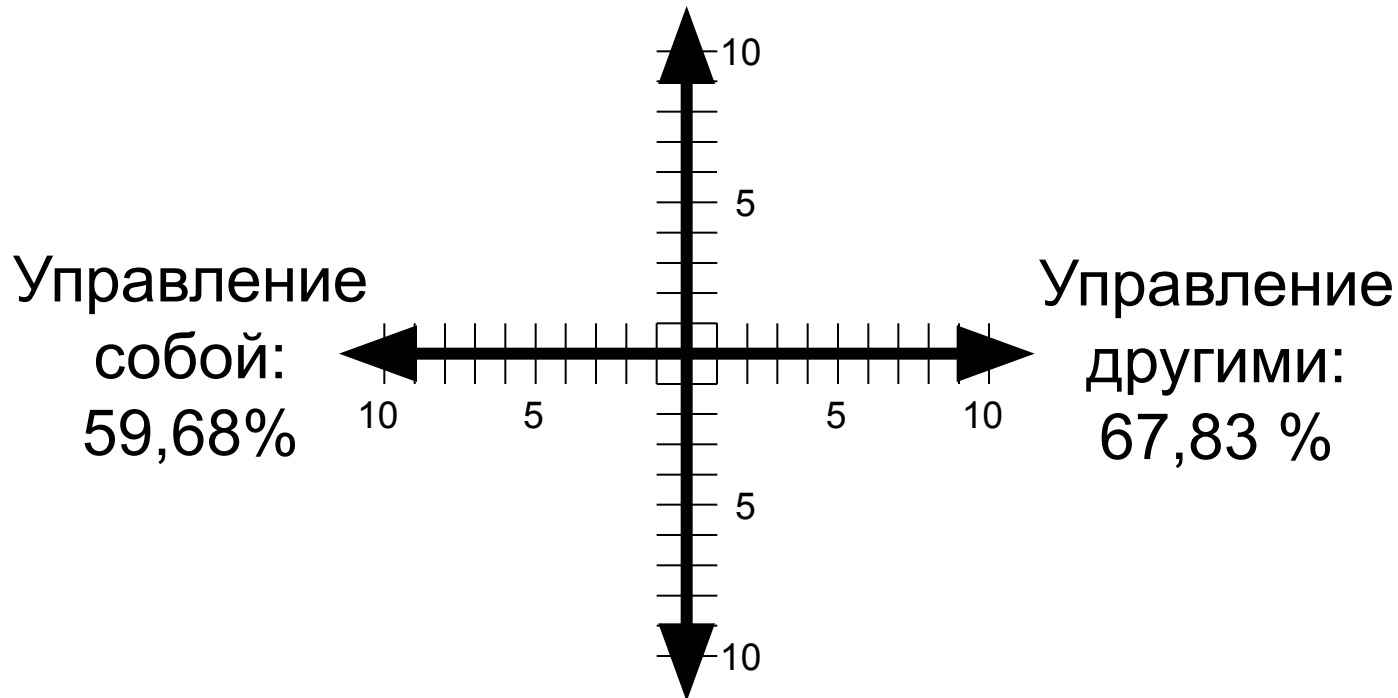


Понимание себя

Какие компоненты EQ необходимо развивать в первую очередь?

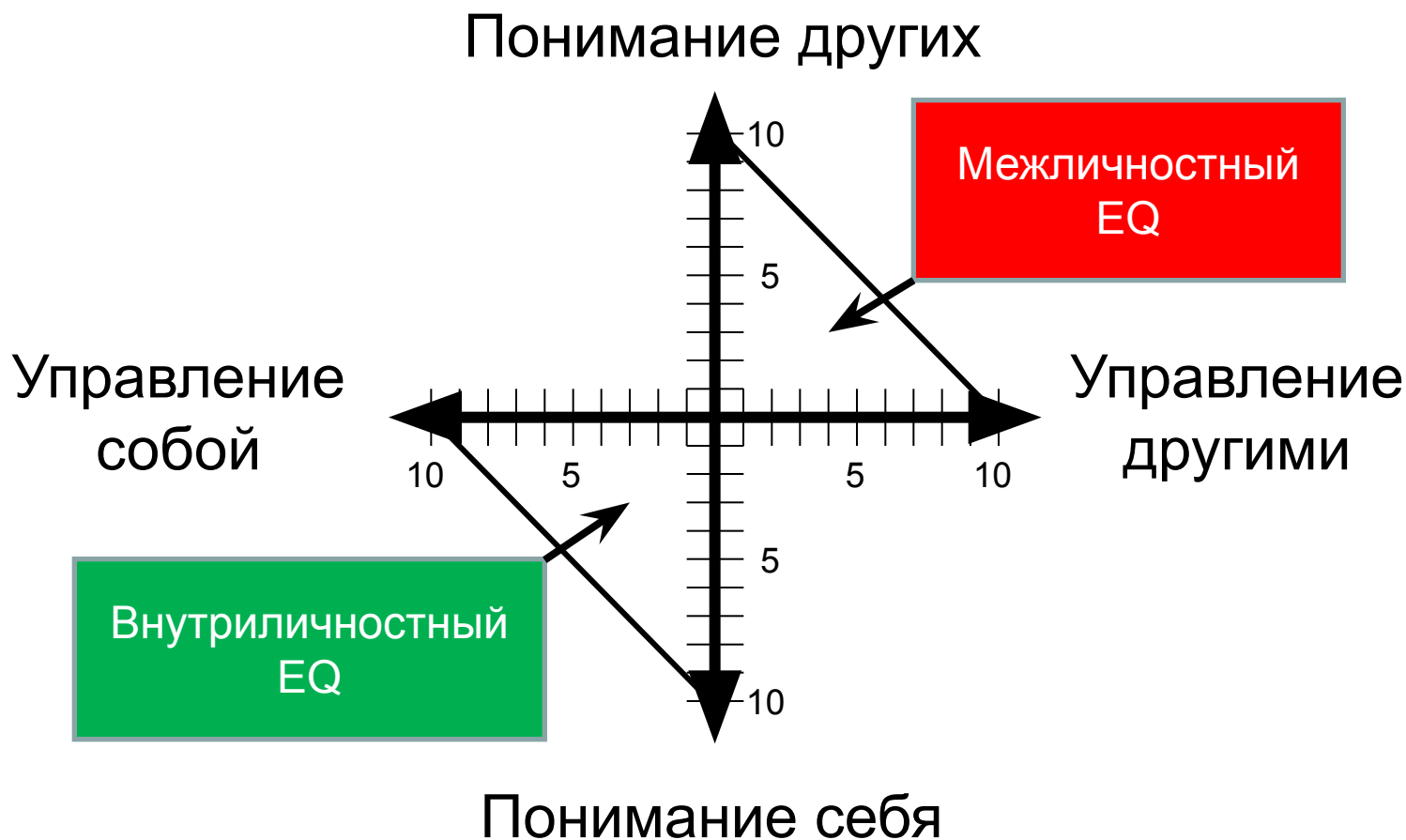
(n = 945, из них 427 мужчин и 518 женщин)

Понимание других: 42,96 %



Понимание себя: 28,67 %

Компоненты эмоционального интеллекта (по Д.В.Люсину)



Определения эмоций

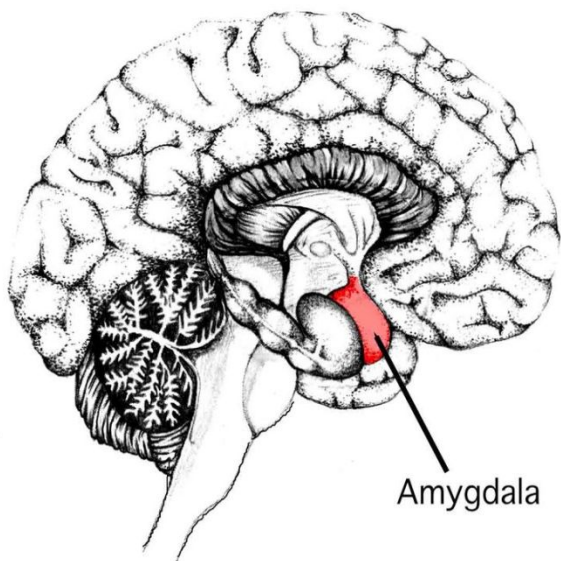
Эмоции	= переживание значимости происходящего
Эмоции	= (от лат. <i>motere</i> , двигать) то, что движет
Эмоции	= субъективная форма существования потребностей (мотивов)

Компоненты эмоций

Эмоция = сложный феномен, включающий в себя три компонента:

Нейрофизиологический компонент	Электрическая активность мозга
Телесный (двигательно-экспрессивный) компонент	Изменения в теле, движения и мимика
Субъективная оценка переживания	То, <i>как</i> человек себя чувствует и то, <i>что</i> он чувствует

Компоненты эмоций



Значение эмоций

- 1. Эмоции являются той системой сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего, о полезности-вредности воздействий на организм (П.К.Анохин)
- 2. Эмоции сигнализируют о значимости происходящего и готовят к лучшему восприятию и возможным действиям (В.К. Вилюнас, 2004, с.29)

Значение телесного компонента ЭМОЦИЙ

- Эмоции создаются и вызываются теми телесными изменениями, которые мы обычно называем их выражением или следствием *(У. Джеймс, 1884)*
- Эмоции могут быть вызваны многочисленными причинами, решительно не имеющими ничего общего с движениями души, а с другой стороны, часто они могут быть подавлены или смягчены чисто физическими средствами *(Г.Ланге, 1896)*

Виды эмоций



Базовые эмоции 1-2

1. Страх



Боязнь, опасение, ожидание угрозы или опасности

2. Гнев



Негодование и агрессия по отношению к источникам препятствий и опасностей, мобилизация энергии для борьбы с ними

Базовые эмоции 3-5

<h2>3. Печаль</h2> 	<p>Уныние, грусть, чувство одиночества и изоляции</p>
<h2>4. Радость</h2> 	<p>Наслаждение миром и собой, единением с миром, ощущение энергии, чувство компетентности и уверенности в себе, легкости и свободы</p>
<h2>5. Интерес</h2> 	<p>Направленность на то, что имеет (приобретает) некоторую значимость Чувство захваченности, зачарованности, любопытства (Изард К.Э., 2003)</p>

Причины эмоций

Ожидание боли, внезапное изменение среды, стремительное приближение объекта, чужой гнев, угрозы, опасность, неопределенность, неудача и др.	Страх
Ограничение физической и психической свободы, нарушение личной территории, оскорбления, препятствия на пути к намеченной цели, материальный и физический вред, неудача, боль, жара, холод, скверные запахи	Гнев
Утрата, разлука, социальная изоляция, отвержение, неудача	Уныние
Комфорт, доброжелательное внимание и принятие, признание, успех, осознание своей силы и компетентности, природа, погода	Радость

Причины эмоций

<i>Причины эмоций</i>	<i>Эмоция</i>
Движение, живые существа, новизна, изменение среды, открытие, использование и развитие своих возможностей и возможностей среды, познание, творчество, успех в деятельности	Интерес

Персонификация эмоций

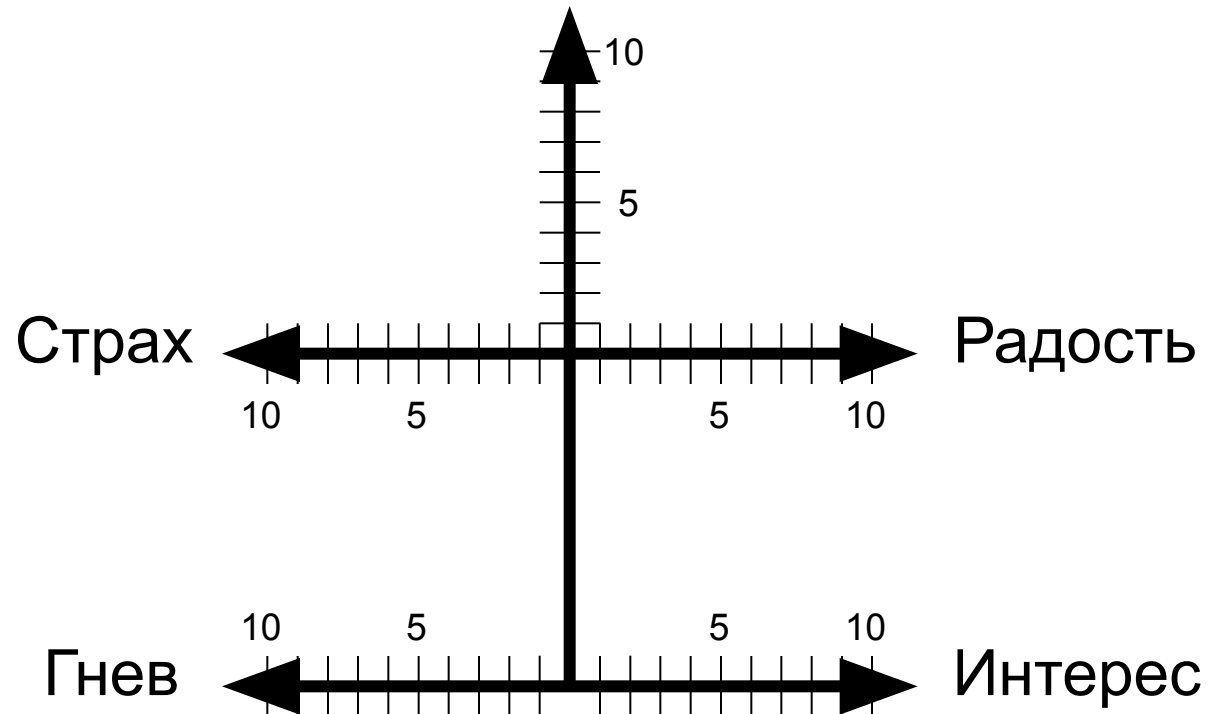
<i>Эмоции приходят извне</i>	<i>Эмоции приходят изнутри</i>
<p>Другие люди и их действия являются причиной наших эмоций. Гнев, уныние, страх, радость и интерес вызывают другие люди или события, вызванные другими людьми. «Виновный» всегда найдется.</p>	<p>У каждого человека есть предрасположенность к определенным эмоциям. Во внешнем мире человек ищет лишь поводов для того, чтобы испытывать определенные эмоции.</p>

Общие эффекты эмоций

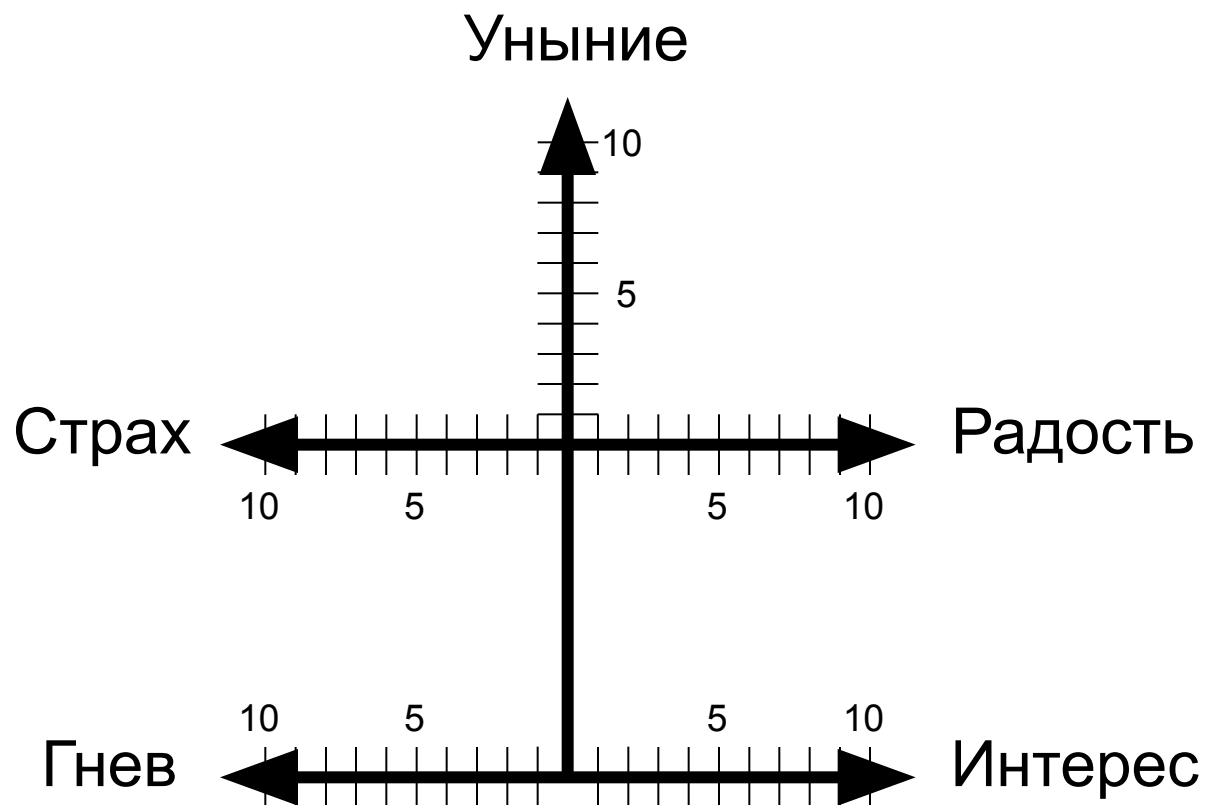
Гнев	Мобилизация энергии, агрессия
Страх	Оцепенение, ускорение или бегство
Уныние	Апатия и бессилие
Радость	Восстановление энергии, общение
Интерес	Работоспособность, поддержание энергии

Реальный эмоциональный ДОМ

Уныние



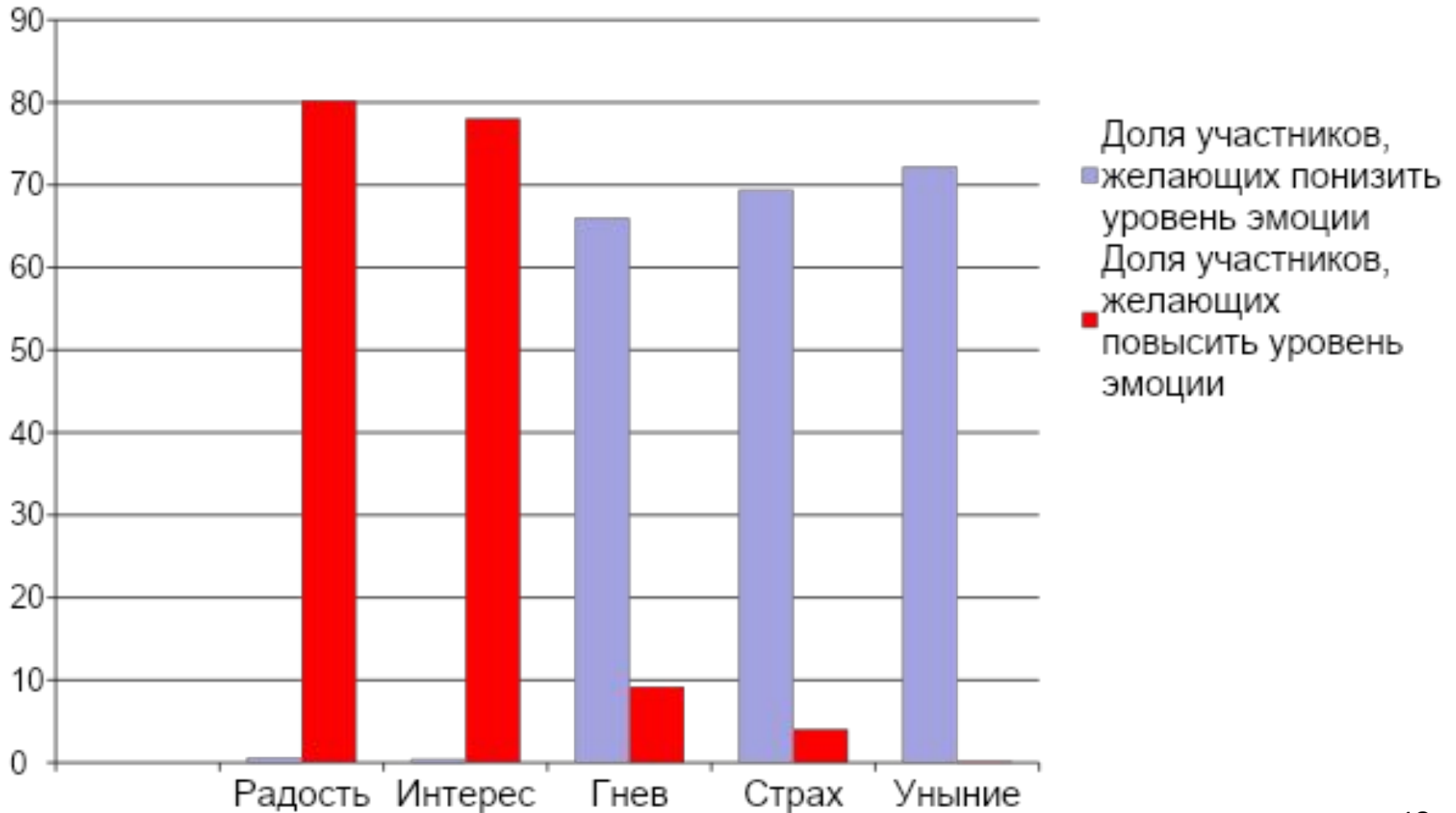
Идеальный эмоциональный ДОМ



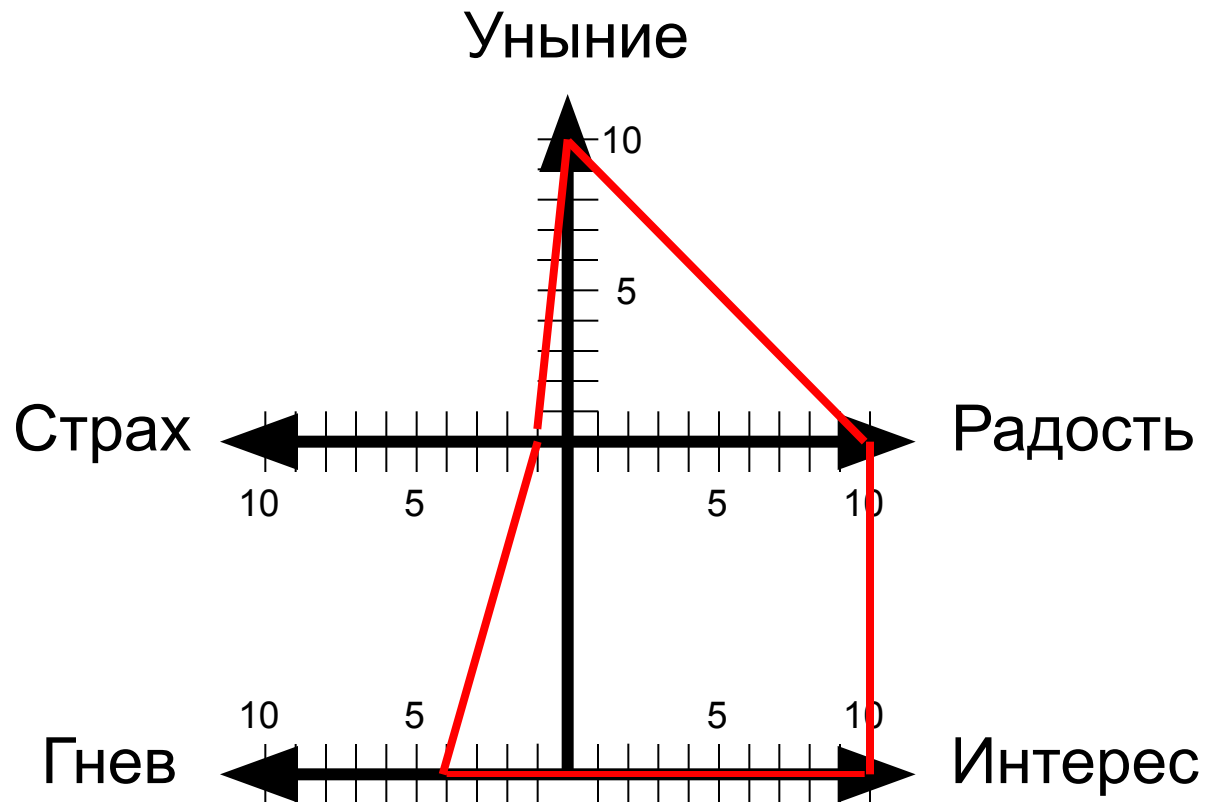
Пожелания

ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ДОМА

($n = 839$, из них 355 мужчин и 484 женщины)



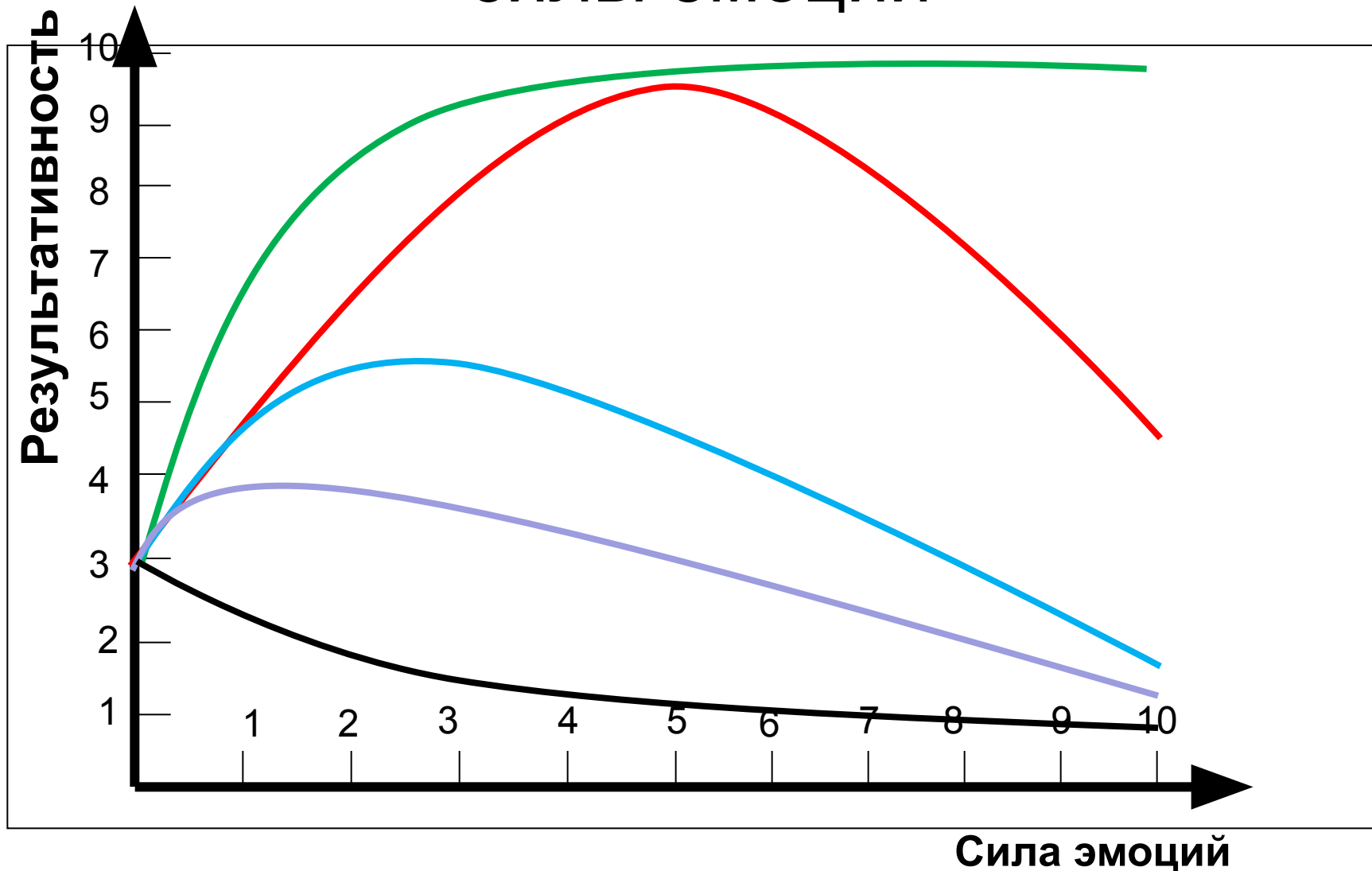
Оптимальный эмоциональный дом (n = 839)



Вопрос

- На графике представлены пять кривых, отображающих связь между интенсивностью эмоции и результативностью человека.
- Каждая кривая отражает действие одной из пяти базовых эмоций.
- Определите, какой эмоции соответствует каждая из кривых?

Соотношение результативности и силы эмоций



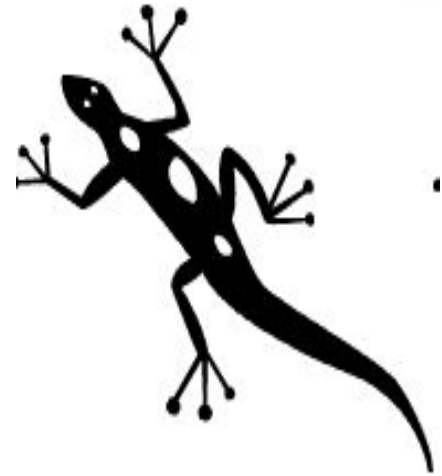
Технологии эмоционального интеллекта

1. Эффект Ящерицы
2. Эффект Змеи
3. Развитие доверия
4. Обратная связь
5. Актерская игра
6. Внушение и заражение
7. Создание подходящего эмоционального режима
8. Регуляция эмоционального напряжения
9. Преодоление страха, гнева и уныния
10. Проектирование интереса
11. Предвкушение радости
12. Использование интуиции

Эффект ящерицы

Даже если ты потерял хвост, ты можешь продолжать действовать:

- управлять эмоциональным состоянием других людей
- и благодаря этому управлять и собственным эмоциональным состоянием.
- Не знаешь, что делать – вызывай радость и интерес



Эффект Змеи

- Нужно узнать и принять свой хвост. Это даст тебе энергию
- Это поможет понимать и принимать себя и других людей. Механизм проекции: мы ненавидим в других людях чаще всего собственные «хвосты».
- Осознание проекций помогает избежать поспешных оценок и импульсивных реакций



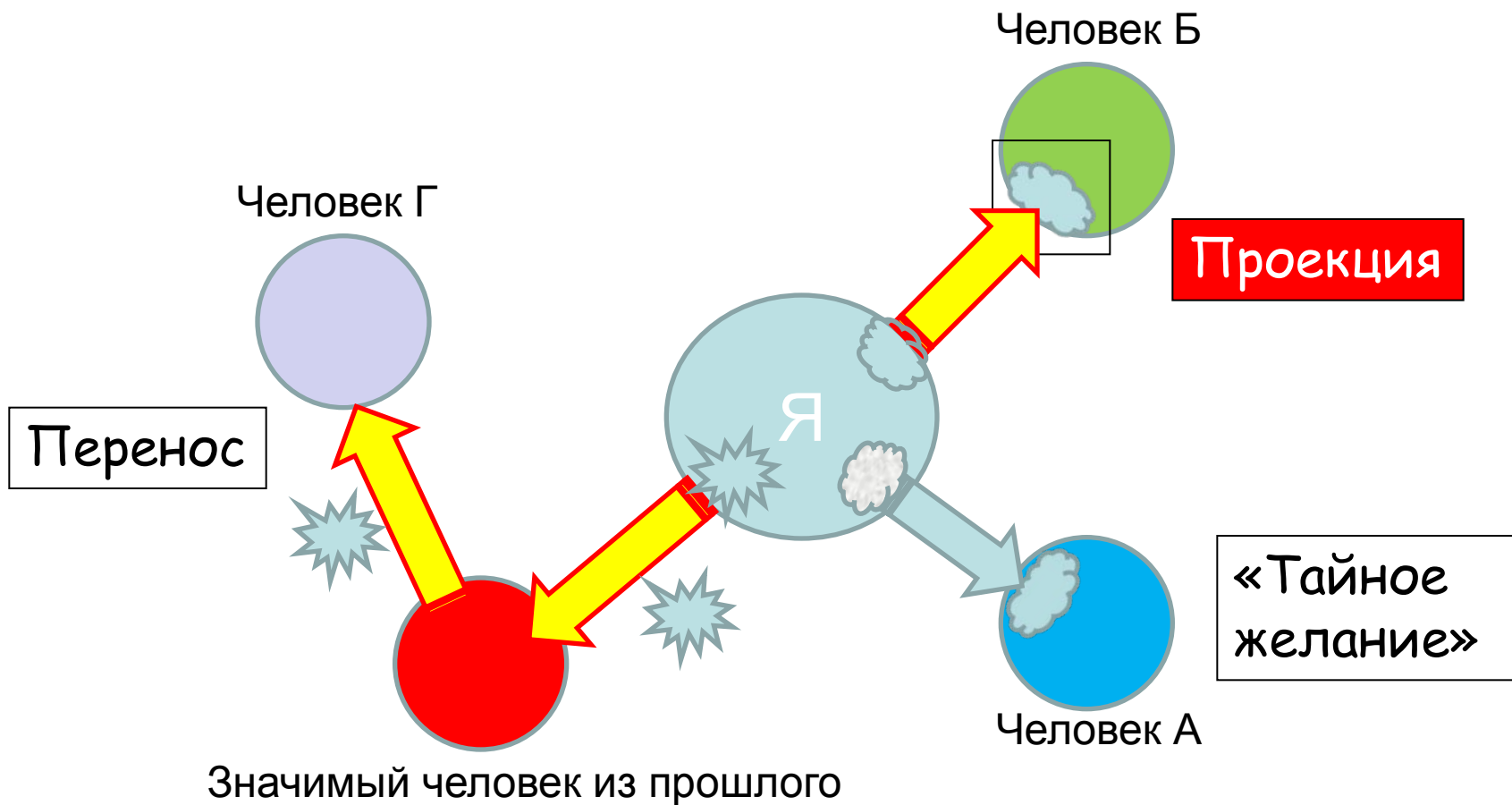
Самоанализ

Характеристики	Проекция	«Тайное желание»	Перенос	Вред

Определения механизмов

1. Проекция	Приписывание собственных свойств другому человеку или повышенная чувствительность к тем его чертам и характеристикам, которые ненавидишь в самом себе
2. «Тайное желание»	Недоброжелательность по отношению к людям, которые могут себе позволить то, чего ты не можешь себе позволить в силу воспитания, недостатка средств и иных личных ресурсов. Реактивное образование – формирование импульса, противоположного по смыслу первоначальному импульсу (по З.Фрейду).
3. Перенос	Воспроизведение отношения. Те чувства, которые ранее испытывал к значимому человеку, адресуются теперь другому человеку, чем-то на него похожому
4. Вред	Материальный и физический урон, причиняемый действиями другого человека

Схема механизмов проекции, «тайного желания» и переноса



Пример самоанализа

Характеристики	Проекция	«Тайное желание»	Перенос	Вред
Бестактность	+			
Безответственность		+		
Лицемерие	+			
Глупость	+			
Навязчивость	+			

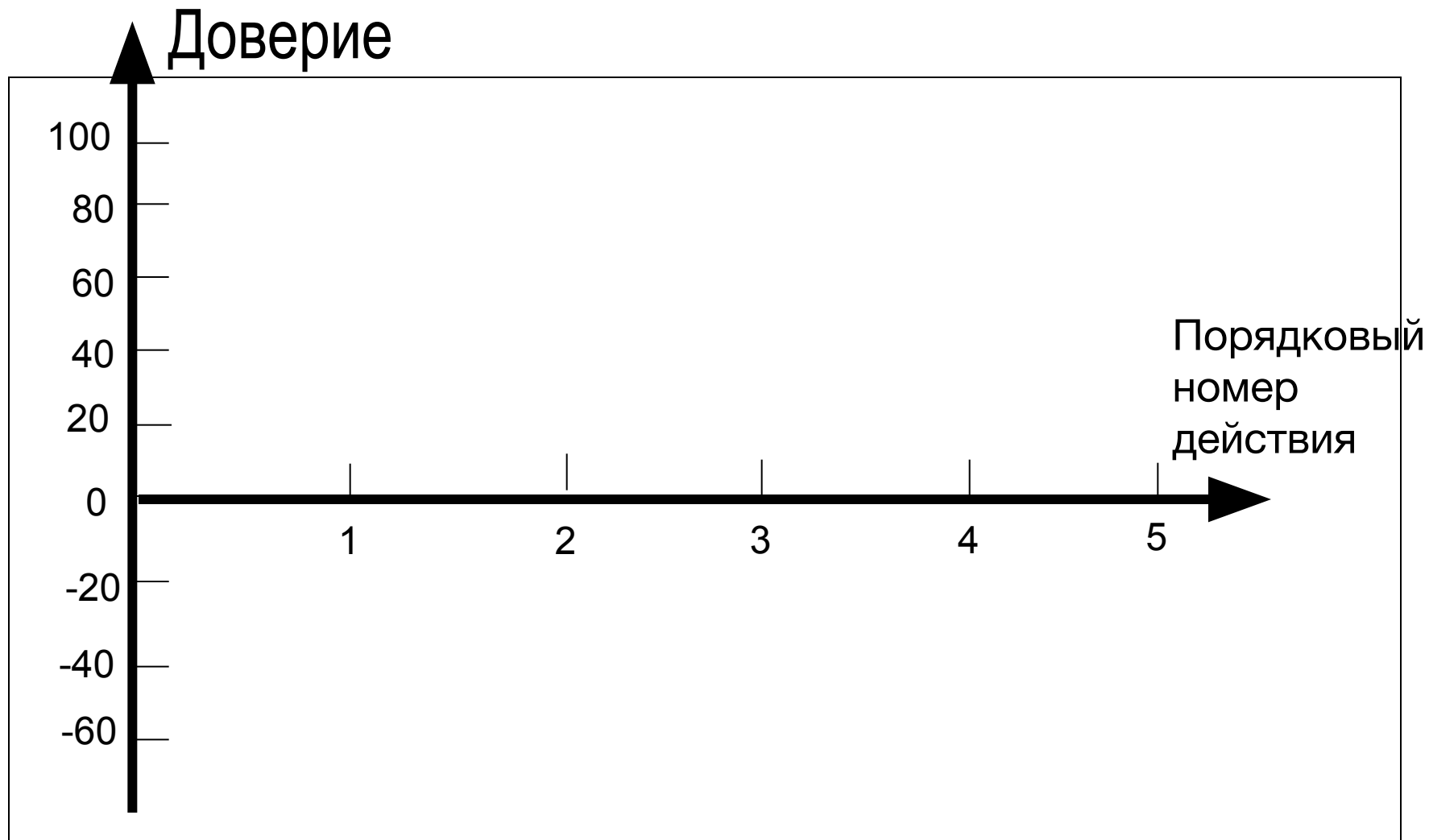
Доверие

- Фактором, дающим лидеру основания... требовать высочайшей отдачи от нации или проектной команды из 7 человек... является степень ДОВЕРИЯ к нему/к ней (*Том Питерс, 2006*)

Создание и поддержание доверия

1. Последовательное сотрудничество, даже в случае обособления партнера
2. Правдивость и откровенность
3. Верность слову
4. Прочность отношений в стрессе
5. Принятие людей

Правило 3С





Джек Уэлч: Доверие испаряется по двум причинам

1. Отсутствие откровенности, когда руководители приукрашивают неприятные сообщения и нарочно вносят в них неясность, призывая на помощь профессиональную лексику и пустословие, чтобы затушевать свою причастность к делу.
2. Расхождение слова и дела. Этим тоже больше всего грешат начальники. Они вынуждают людей рисковать, но осуждают их за последующие неудачи (*Уэлч Д., Уэлч С., 2007, 55-56*).

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь – сообщение об отклике системы или человека на те или иные воздействия

Обратная связь как инструмент:

- желание и умение систематически **запрашивать и получать** отклик на свои высказывания и действия, не наказывая за это ни других людей, ни самого себя
- умение **совершенствовать** и оптимизировать свои высказывания и действия с учетом информации о том, какой отклик они вызывают
- умение **предлагать и предоставлять** отзыв о деятельности других людей, не нарушая их личностной целостности

Компоненты эффективной обратной связи

1. Предложение	Желание, готовность и умение приглашать другого человека к открытому диалогу о том, что вы думаете о его словах и действиях
2. Предоставление	Желание, готовность и умение формулировать сообщения другому человеку о его словах и действиях, процессе и результатах его работы, взаимодействии в команде и др.
3. Запрашивание	Желание, готовность и умение приглашать другого человека к открытому диалогу о том, что он думает о вашей работе, предложениях, деловом взаимодействии и др.
4. Принятие	Желание, готовность и умение выслушать обратную связь, не защищаться от нее, не опровергать и не наказывать за нее, и использовать полученную информацию для повышения своей эффективности

Подготовка к подаче обратной связи

(на основе: M.Dawney, 2003)

1. Подготовка данных

- Нет негативной обратной связи, нет позитивной обратной связи
- Есть просто обратная связь – данные, факты
- Данные должны быть самого высокого качества

2. Осознание своих целей (намерений)

- Единственное ценное намерение – повысить осведомленность
- Если намерение – доказать свою правоту или сорвать злость – лучше не давать обратной связи

3. Регуляция эмоционального заряда

- Наша эмоциональная реакция присутствует почти во всем, что мы говорим, даже помимо нашей воли
- Эмоциональный заряд нужно осознавать и управлять им
- Если эмоциональный заряд сильнее цели, лучше не давать в этот момент обратную связь

Алгоритм подачи обратной связи

1. Спросить человека, готов ли он получить обратную связь.
2. Отметить позитивные моменты: подчеркнуть значимость человека, выразить ему свое уважение, симпатию, принятие.
3. Описать событие, факты.
4. Описать свои чувства, вызванные этим событием.
5. Высказать предложение на будущее.
6. Закончить позитивно.

Алгоритм получения обратной связи

1. **Сделать запрос на получение обратной связи:**
Я хотел бы узнать твое мнение по поводу недавних событий (моего предложения, высказанной идеи и т.п.).
2. **Задать открытый вопрос:**
Какой отклик в твоей душе, князь, нашли эти события (эта идея?)
3. **Задать уточняющие вопросы:**
Что именно вызвало такую реакцию?
Какие аспекты здесь имеют важнейшее значение?
Как можно было бы это сделать лучше?
Какой способ действий был бы оптимальным?
Что бы ты посоветовал?
4. **Задать отсекающие вопросы:**
Что еще нужно было бы мне учесть?
Есть ли еще какие-то важные моменты, которых необходимо коснуться?
Что еще я мог бы изменить в дальнейшем?
5. **Поблагодарить за обратную связь.**
6. **Пошутить, угостить и т.п.- чтобы закончить ПОЗИТИВНО.**

Преобразование эмоций:

Актерская игра

1. Совет Игнатия Лойолы (XVI век)	Сыграй чувство веры - и уверуешь
2. Теория Джеймса - Ланге (1884; 1885)	Мы сначала смеемся, потом радуемся. Смейся – и обрадуешься
3. Совет Фриды Фромм-Рейхманн (1970)	Сыграй другого человека – и поймешь его

Технология актерской игры

- 1. Примите позу другого человека.
- 2. Превратитесь в него: говорите то и так, как делает это он, при этом двигайтесь, улыбайтесь, смотрите, хмурьтесь и т.п. так, как делает это он.
- 3. Определите по изменениям своего собственного состояния, каково это – быть тем человеком? Что он чувствует? Что ему легко делать? Что ему трудно делать?
- 4. Определите, как изменилось Ваше отношение к этому человеку.



Заражение

- **Заражение** - передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение.
- Заразить можно только тем, чем сам заражен
- Менеджер = комедиант
- Менеджер = психотерапевт

ВНУШЕНИЕ

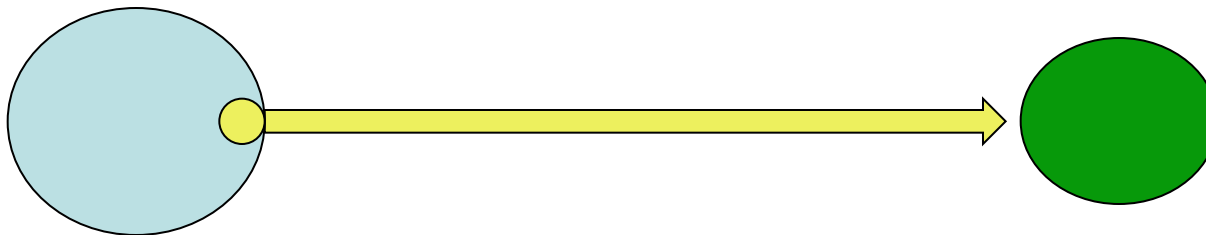
- Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и предрасположенности к определенным действиям



Факторы внушения и заражения

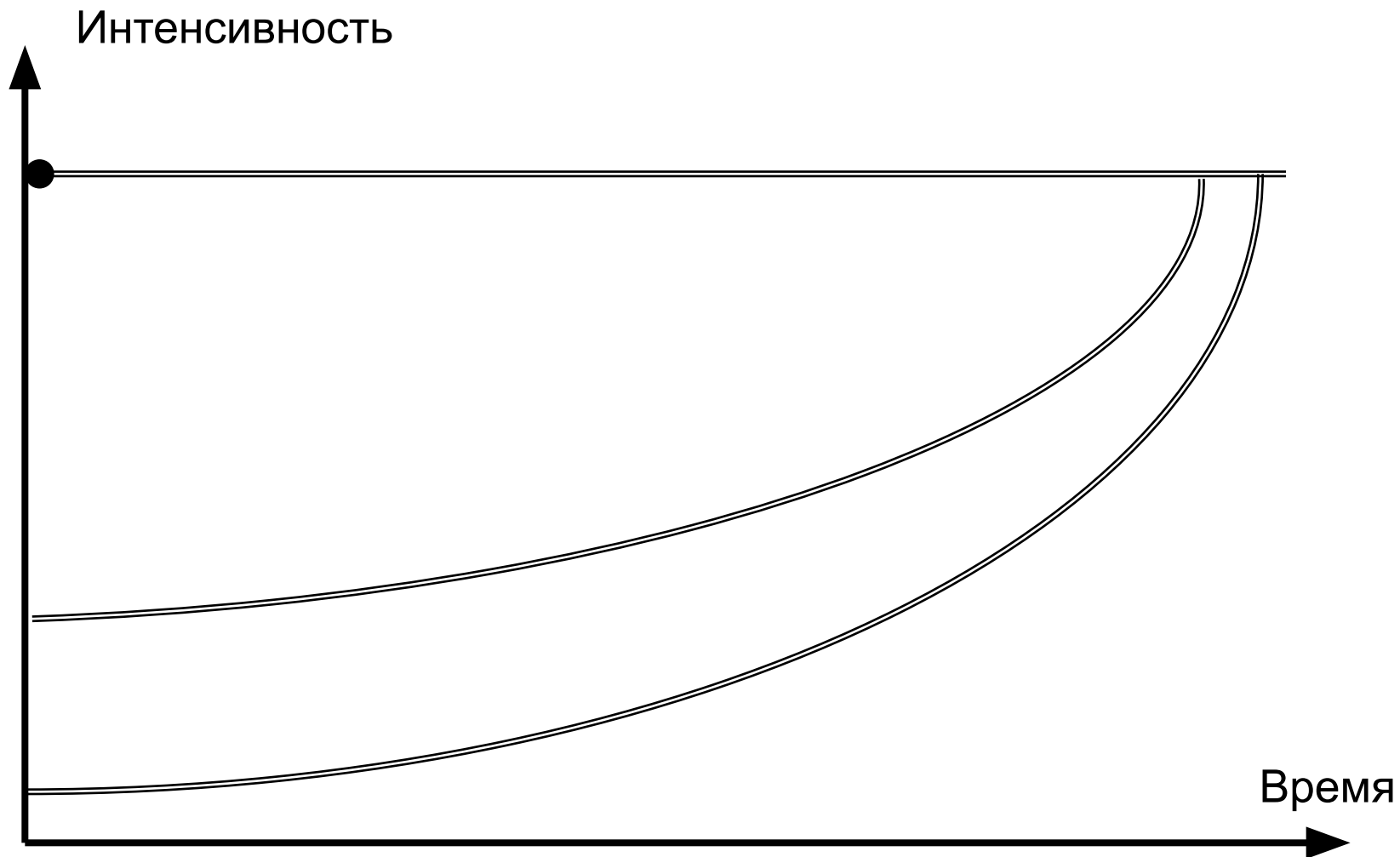
Факторы	Внушение	Заражение
1. Уверенная, несколько замедленная (веская) речь		
2. Положительные формулировки с повтором		
3. Индивидуализированное обращение		
4. Привлекательная картина будущего		
5. Высокая энергетика поведения с постепенным нарастанием		
6. Использование элементов зрелища и артистизм		

Внушение: внушающий находится в одном состоянии, а внушает другое



Заражение: заражающий передает то состояние, которым заражен сам

Динамика заражения



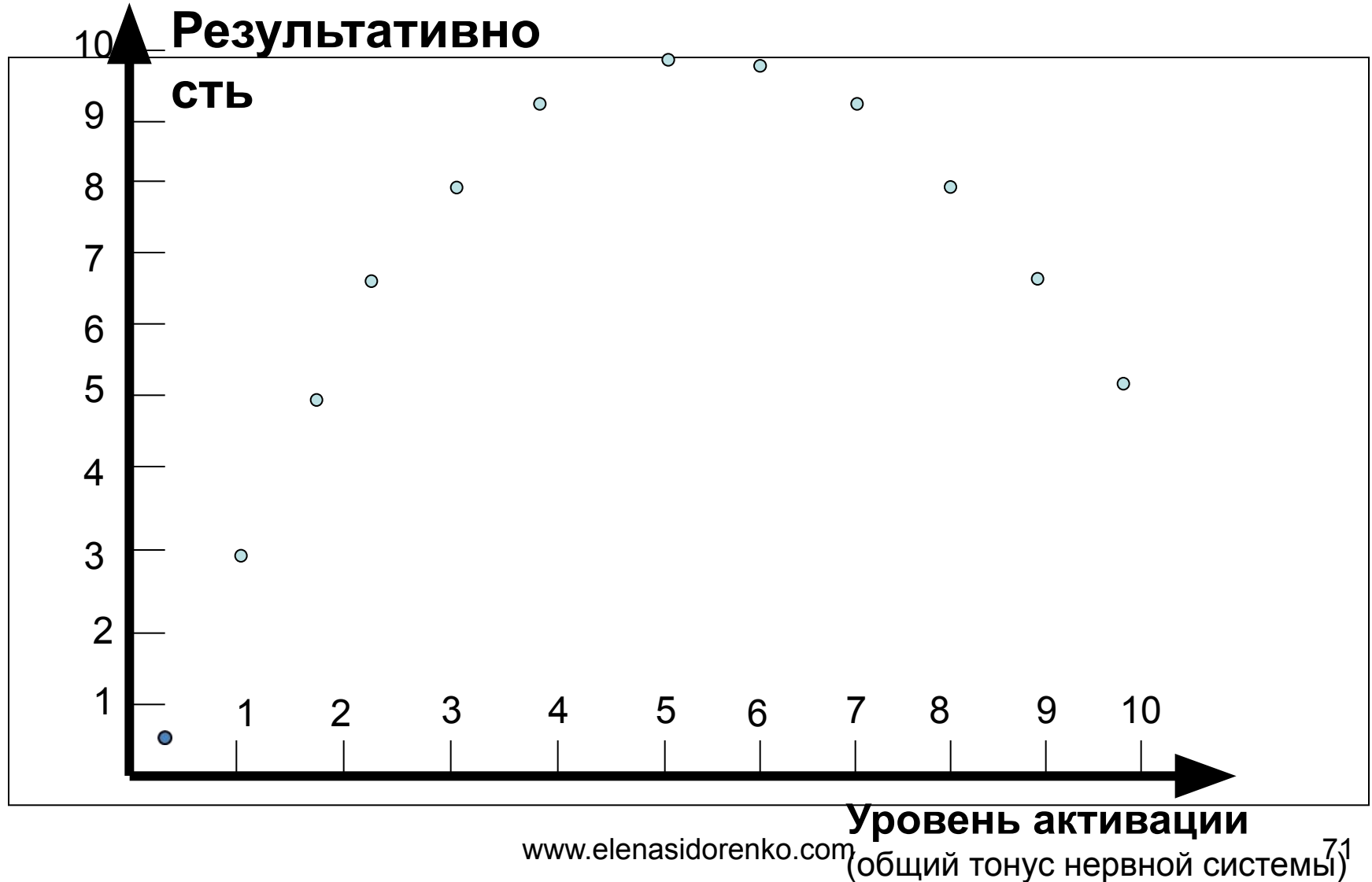
Эмоциональные режимы

Острый режим	Мягкий режим
Вызов	Предсказуемость
Риск	Надежность
Неопределенность	Определенность
Азарт	Комфорт
Адреналин	Безмятежность
Опасность	Безопасность
Скорость	Запас времени
Громкость и шум	Негромкость и тишина
Контраст	Гармония
Яркость	Умеренность

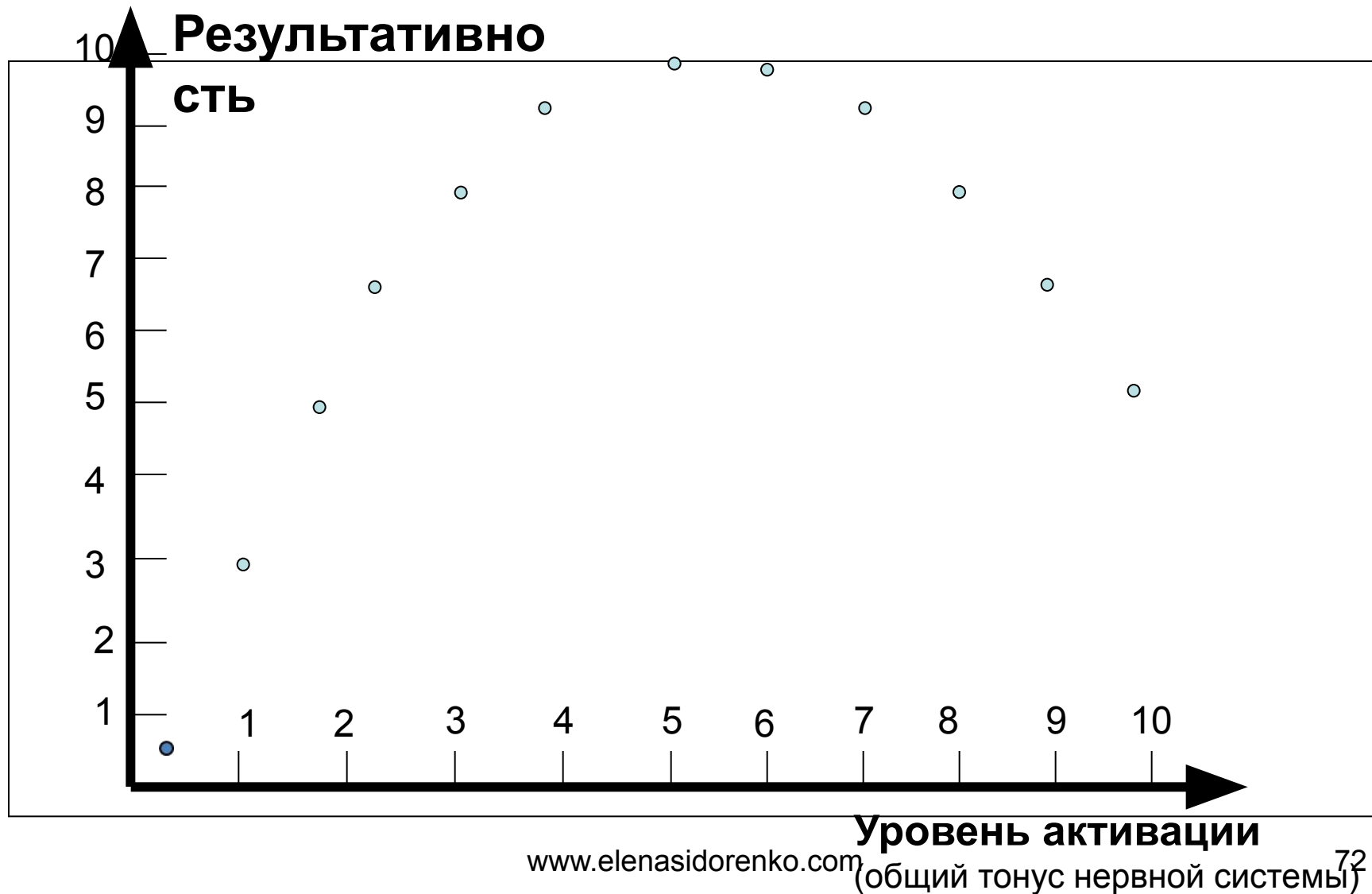
Признаки Funky и Sexy

1. Громкость и шум	1. Тишина
2. Скорость <i>(темп движений, темп речи, нетерпение, поглядывание на часы)</i>	2. Умеренность
3. Положительная реакция на «щипки сверху» и выраженная положительная реакция на «щипки снизу»	3. Положительная реакция на «щипки сверху» и отрицательная реакция на «щипки снизу»

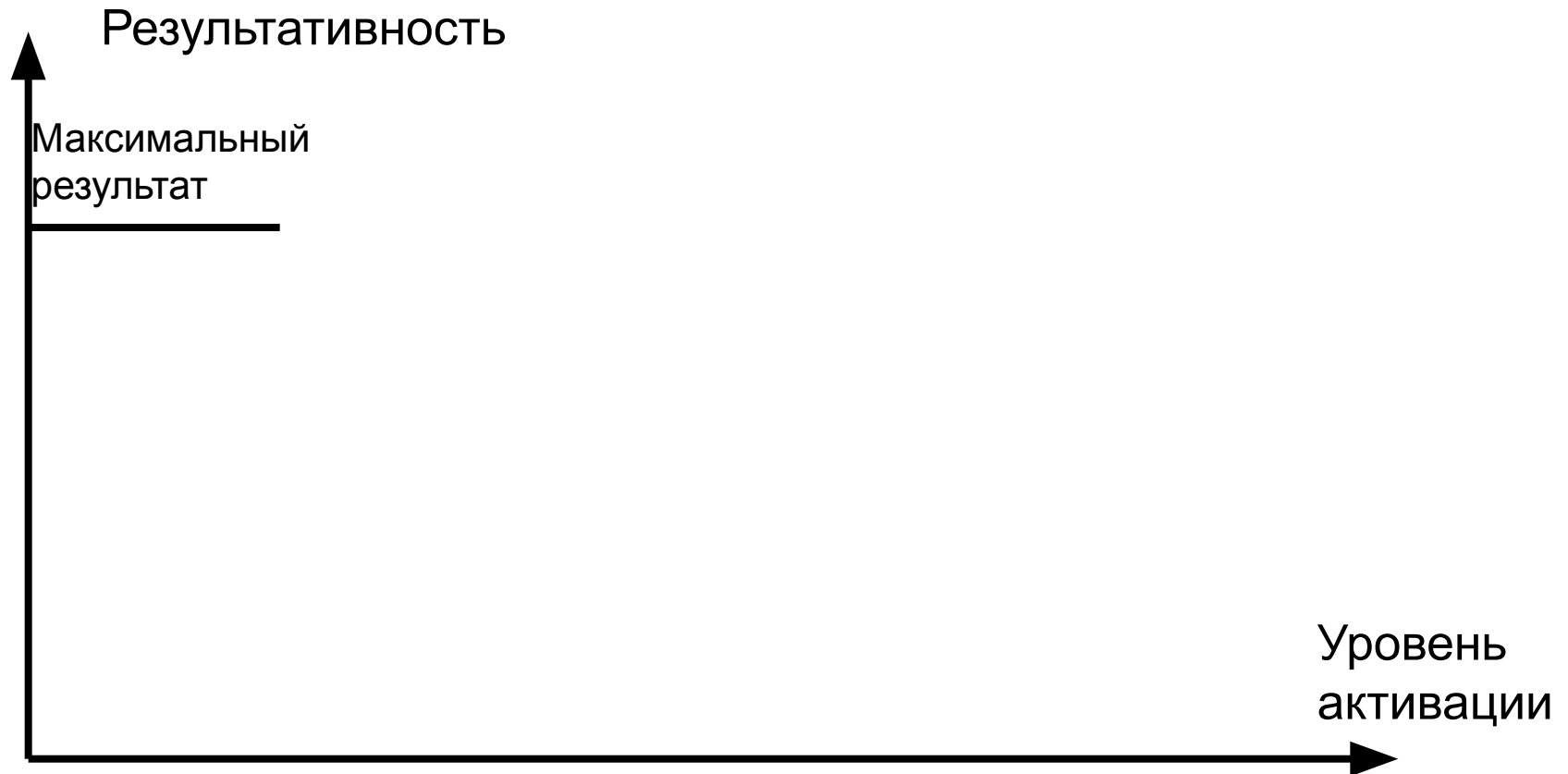
Соотношение результативности и активации



Соотношение результативности и активации для FUNKY и SEXY



Соотношение результативности и активации для FUNKY и SEXY



Режимы FUNKY и SEXY

- Инвертированная U-образная зависимость: повышение активации от 0 до точки A^* способствует повышению результативности
- При повышении уровня активации сверх точки A^{**} результативность начинает снижаться, т.к. нарушается психомоторная координация деятельности
- Люди, предпочитающие режим SEXY, нуждаются в мягкой активации, их точка A^* оказывается гораздо левее, чем у людей, предпочитающих режим FUNKY и нуждающихся в более острой активации
- Руководителям FUNKY кажется, что и подчиненные нуждаются в режиме FUNKY,
- а руководителям SEXY кажется, что и подчиненные нуждаются в режиме SEXY

Кейс «Сезонная успешность торговых представителей»

- «В моей компании есть торговые представители, которые очень успешны зимой, во время спада продаж. Остальные зимой пребывают в хандре. Летом же все наоборот. У нас пик продаж, высокое напряжение. Те, кто зимой хандрит, летом расцветают. Те, кто зимой хорошо работал, летом теряются, не выдерживают режима постоянной неопределенности и ежедневных изменений. Я зимой пытался утешать тех, кто хандрит, а летом активизировать тех, кто терялся. Теперь я вижу, что нужно поступать противоположным образом. Тех, кто предпочитает режим FUNKY, зимой надо активизировать, а не утешать. А тех, кто предпочитает режим SEXY, летом нужно успокаивать, а не активизировать».

Соотношение реактивности и активности

- Согласно концепции Я. Стреляу (1982), активность и реактивность находятся в обратной зависимости: высокореактивные люди, сильно реагирующие на раздражители, обычно обладают пониженной активностью и малой интенсивностью действий, их физиологические процессы как бы усиливают стимуляцию, и она быстрее становится для них чрезмерной.
- Низкорреактивные люди более активны. Реагируя слабее, чем высокорреактивные, они могут дольше поддерживать большую интенсивность действий, т.к. их физиологические процессы скорее подавляют стимуляцию.
- Таким образом, для высокорреактивных людей, при прочих равных условиях, всегда больше стимулов чрезмерных и сверхсильных, среди которых могут быть и вредные, в частности вызывающие реакцию страха (Грановская Р.М., 2007, с.414).

Методы воздействия

Острый режим	Мягкий режим
1. Подчеркнуть значимость человека	1. Подчеркнуть значимость человека
2. Поставить вызывающую, трудную задачу	2. Поставить значимую и четкую задачу
3. Выразить легкое сомнение в достижении высоких результатов	2. Выразить уверенность в достижении высоких результатов
<i>Ты сделал это отлично! Новая задача еще труднее. Возможно, даже ты не сможешь добиться результата...</i>	<i>Ты сделал это отлично! Выполнишь отлично и эту задачу! Только ты сможешь этого добиться!</i>



Фрустрация, стресс и выгорание

Состояние напряжения, расстройств, беспокойства, вызываемое неудовлетворенностью потребностей, объективно непреодолимыми (или субъективно так понимаемыми) трудностями, препятствиями на пути к важной цели.

Типы реакций на фрустрацию

(по С.Розенцвейгу, 1945)

<p>1. Экстрапунитивные реакции</p>	<p>Реакция направлена на живое или неживое окружение, осуждается внешняя причина фрустрации, разрешения ситуации требуют от другого лица.</p>
<p>2. Интропунитивные реакции</p>	<p>Реакция направлена на самого себя, с принятием вины или же ответственности за исправление возникшей ситуации</p>
<p>3. Импунитивные реакции</p>	<p>Фрустрирующая ситуация рассматривается как нечто незначительное или неизбежное, преодолимое со временем, обвинение окружающих или самого себя отсутствует.</p>

Факторы рабочего стресса

(По: Hellriegel L., Slocum J., Woodman R., 2001)

1. **Чрезмерная рабочая нагрузка.**
2. **Слишком высокий темп работы.**
3. **Жесткие или неудобные графики работы** (например, постоянные командировки, необходимость постоянно контактировать с заказчиками и партнерами, находящимися в разных часовых поясах, и др.).
4. **Неблагоприятные условия труда** (например, шумы, загрязнение воздуха, недостаток освещения, недостаток технического оснащения или невозможность отключиться от технических средств - «телефонное рабство» или «компьютерное рабство» и др.).
5. **Неопределенность или противоречивость позиции и рабочей роли** (например, ответственность за работу подчиненных сочетается с невозможностью участвовать в принятии решений, влияющих на условия их работы).
6. **Агрессивное поведение коллег или клиентов** (жестокость, sexual harassment)



Выгорание



- Если стрессовые факторы действуют длительное время, может наступить выгорание (Х. Френденбергер, 1974 г.)
- Синдром выгорания чаще всего встречается у представителей коммуникативных профессий.
- К. Маслач и С. Джексон (2005) описали три характерных признака выгорания.

Эмоциональное истощение

- Проявляется в переживаниях эмоционального перенапряжения, усталости, опустошённости, истощенности собственных эмоциональных ресурсов.
- Утром нет желания вставать и идти на работу. Ничто в рабочем процессе не вызывает подъема, драйва, энтузиазма. Везде маета, суета или «тягомотина» и трясина. Руки опускаются. Или наоборот – так и хочется поднять руку на кого-нибудь, настолько все раздражает и злит.

Деперсонализация

- Негативные переживания и установки по отношению к другим людям. Все (или почти все) начинают раздражать, «давить на нервы». Становится невыносимым слушать их жалобы, оправдания, выслушивать их «обратную связь»... Так и хочется запустить в них чем-нибудь или хотя бы заставить замолчать.
- Развиваются желание отстраниться, сократить общение до нуля. Если это невозможно, развиваются «холодность», чёрствость, «бездушие» и даже циничность по отношению к другим людям.

Обесценивание собственных достижений

- Снижение чувства компетентности в своей работе, уменьшение ценности собственной деятельности, переживание недовольства собой.
- Кажется, что ничего не достиг. Весь день как белка в колесе, а что сделано?! Ничего или почти ничего. И так каждый день...
- Любая обратная связь воспринимается как подтверждение того, что ты ничего не стоишь.

Регуляция эмоционального напряжения у других людей

1. Информирование
2. Мини-планирование
3. Работа с обратной связью
4. Прогнозирование
5. Согласие
6. Подчеркивание значимости
7. Описание чувств
8. Подзадоривание
9. Юмор

Смех

- Смех – короткие выдохи с характерными звуками после длинного вдоха
- Сигнал миролюбия и приглашения к игре
- В 80 % случаев люди смеются не потому, что смешно, а потому, что радостно, неожиданно, удивительно или просто потому, что их к этому приглашают
- Тотальная занятость организма, позволяющая отстраниться от задач и проблем *(Козинцев А., 2002, с.18)*

Эффект Гейши: положительное эмоциональное воздействие

- Обращение по имени + улыбка + контакт глаз
- Согласие
- Подчеркивание значимости
- Яркая картина будущего: успех и счастье (позитивное прогнозирование)



Эффект бывалого крестьянина: парадоксальное эмоциональное воздействие

- Описание чувств
- Информирование
(сплетни)
- Подзадоривание
- Юмор



Эффект Мудреца: рациональное воздействие на ЭМОЦИИ

- Информирование
- Получение обратной связи
- Мини-планирование
- Прогнозирование



Эмоциональный интеллект для собственного благополучия

1. Управление страхом
2. Управление унынием
3. Управление гневом
4. Управление интересом
5. Управление радостью



Управление страхом

1. Выяснение источников страха: чего я боюсь?
2. Что я смогу сделать, если это произойдет? Каковы альтернативы?
3. Анализ сценариев развития ситуации
 - 1) Страшный сценарий
 - 2) Кошмарный сценарий
 - 3) Интересный сценарий
4. Принятие решения о борьбе со страхом или принятии страха.

Управление страхом:

Метод парадоксальной интенции Виктора Франкля

1. Я боюсь...	И иду навстречу источнику опасности.
2. Я дрожу...	И стану чемпионом по дрожи. Покажу пляску Святого Витта!
3. Я краснею...	И сейчас стану таким багровым, что это всех просто сразит!

Управление страхом: *Метод систематического снижения чувствительности*

- *Джозеф Вольп (1981)*

1. Определение шкалы страха

0

100



2. Ситуация 1 _____ градусов страха

Ситуация 2 _____ градусов страха

Ситуация 3 _____ градусов страха

3. Пройти ситуацию 1, получить вознаграждение за это.

4. Пройти ситуацию 2 и 3 аналогичным образом.

НАОС = наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению

Кейсы	Вероятность нахождения другого варианта	Материаль- ный вес другого варианта	Моральный вес другого варианта	НАОС = результат перемножения весов

Пример расчета НАОС (переговорной силы)

Кейсы	Вероятность нахождения другого варианта	Материальный вес другого варианта	Моральный вес другого варианта	НАОС = результат перемножения весов
1. Игорь	1	0,7	0,5	0,35
2. Руководитель Игоря	1	1,2	0,5	0,6
1. Ксения	1	1,2	0,8	0,96
2. Руководитель Ксении	1	0,8	0,3	0,24

НАОС - показатели

(Фишер Р., Юри У., 1990)

<i>Названия показателей</i>	<i>Значения показателей</i>
1. Материальный вес: насколько новый вариант выгоден по сравнению с имеющейся ситуацией?	<i>Если новый вариант менее выгоден, то значение будет меньше единицы, если он более выгоден, то больше единицы</i>
2. Моральный вес: насколько новый вариант психологически привлекателен по сравнению с имеющейся ситуацией?	<i>Если новый вариант менее привлекателен, то значение будет меньше единицы, если он более привлекателен, то больше единицы</i>

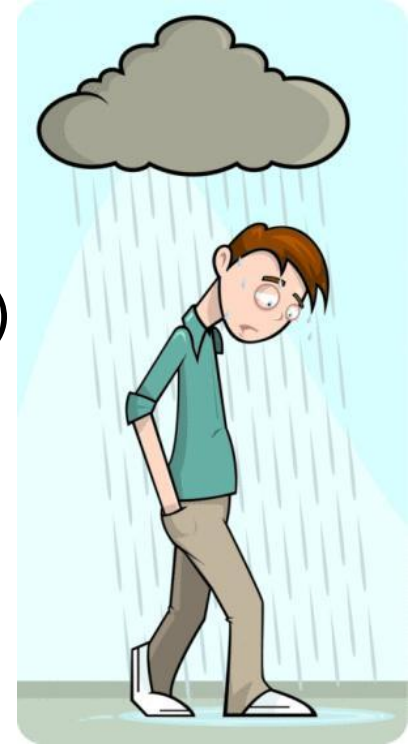
Соотношения переговорной силы



Управление унынием

Изменение физики и химии организма

- Дыхательные и физические упражнения
- Самомассаж
- Определенные виды пищи (например, два сваренных вкрутую яйца)
- Напитки (вода, кофе, чай и др.)
- Прогулка
- Горячий или контрастный душ, ванна, сауна, бассейн
- Нормализация деятельности кишечника
- Продолжительный или, наоборот, кратковременный сон и др.



Управление гневом

1. Анализ источников гнева
2. Поиск объективной информации
3. Мониторинг телесного компонента
4. Контроль дыхания
5. Физический выход
6. Самоанализ



Том Питерс: питаемая гневом необходимость выиграть

- Джек Уэлч, искусный экс-СЕО GE...сердитый человек. Стив Джобс из Apple Computer тоже. Оба воображают иные, лучшие Вселенные – и раздражены (по большей части, собой), поскольку эти вселенные ускользают от полной реализации.
- Аксиома: Никогда не продвигайте на лидерские посты «несердитых» людей. Даже не нанимайте их.
- Лидеры не *хотят* выиграть. Лидерам *нужно* выиграть (Питерс Т., 2006, с. 26).



Управление интересом

- Определи то, что тебе интересно ДЕЛАТЬ, а не СДЕЛАТЬ (*модель песочных часов*)
 - Выбор
 - Микроуспех
 - Значимость задания
 - Определенность границ задания
 - Разнообразие умений
 - Автономность
 - Получение обратной связи
- о результатах работы

**Общий
мотивирующий
потенциал
работы
(Hackman J.,
Oldham G., 1980)**

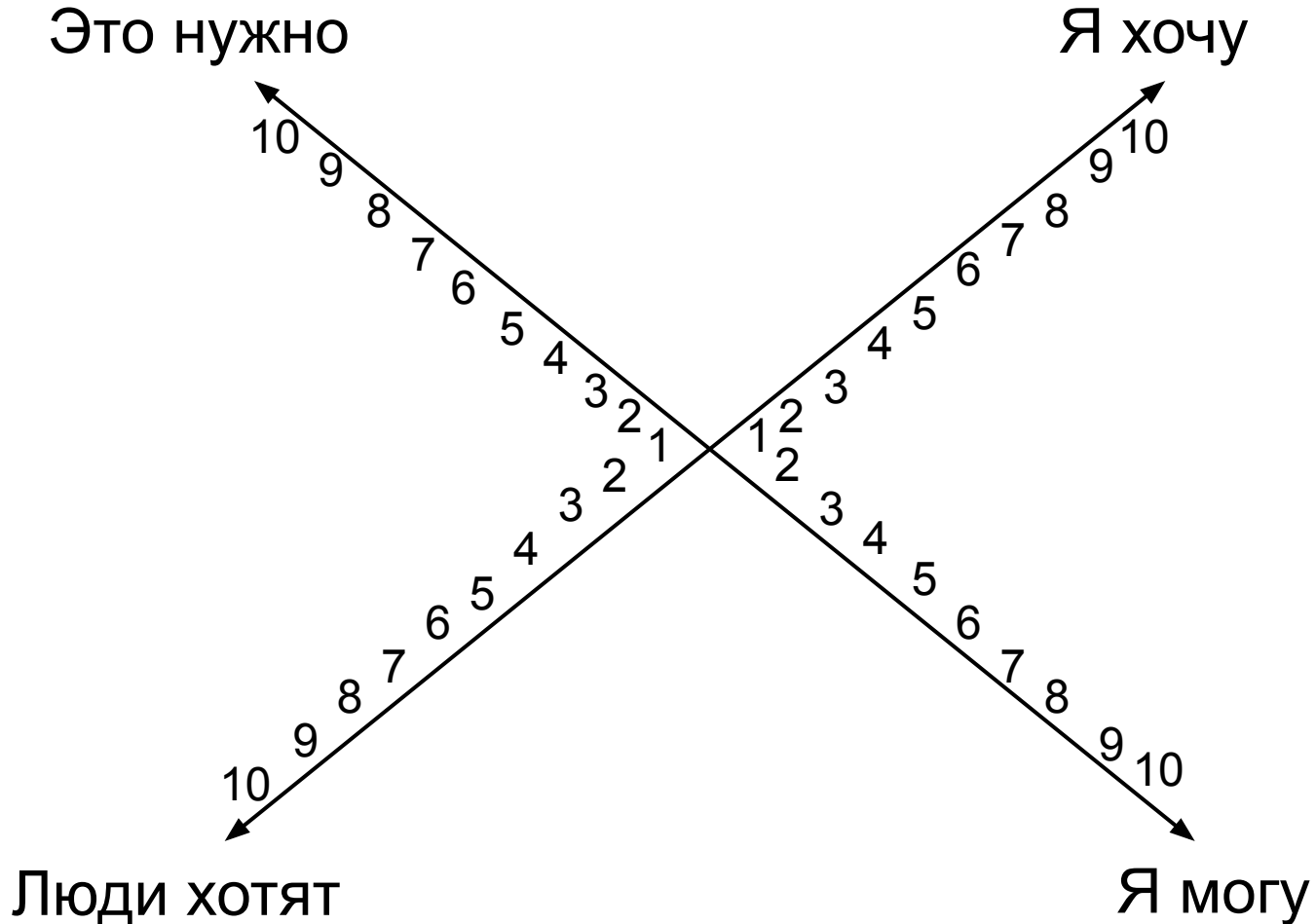
Управление интересом

- Определи то, что тебе интересно
ДЕЛАТЬ, а не СДЕЛАТЬ
(модель песочных часов)
- Выбор
- Микроуспех
- Значимость задания
- Определенность границ задания
- Разнообразиие умений
- Автономность
- Получение обратной связи
о результатах работы



**Общий
мотивирующий
потенциал
работы
(Hackman J.,
Oldham G., 1980)**

Модель песочных часов



Управление радостью

- 1. Поделись радостью
- 2. Определи источники радости
- 3. Окружи себя источниками радости
- 4. Запланируй радость (светлое будущее)
- 5. Вспоминай о своих планах
- 6. Реализуй планы

Смейся!

- Прибытие паяца в город значит для здоровья жителей гораздо больше, чем десятки мулов, нагруженных лекарствами

(Английский врач Сидингем, XVII век)

Два подхода в понимании интуиции

(по Ю.Авчиной, 2008)

<i>Ортодоксальное философское понимание интуиции</i>	<i>Современное понимание интуиции в теории информации</i>
<i>Интуиция – это бессознательный процесс непосредственного постижения любых связей, инстинктивный акт понимания, результат которого осознается и некритично принимается.</i>	<i>Интуиция – это знание, возникающее в неопределенной ситуации, субъективно воспринимаемое как догадка, внутреннее чутье, наличие которого осознается. Процесс получения знания не осознается.</i>

Четкая логика и могущественная интуиция

- Генри Минцберг, обозреватель «Гарвард Бизнес Ревю», провел опрос высокопоставленных чиновников и бизнесменов, в результате которого выяснилось, что многие из них «постоянно решают проблемы, слишком сложные для рационального мышления, с помощью интуиции».
- Из этого он делает вывод: «Секрет успеха – не в прямолинейном мышлении, называемом «рациональным», а во взаимосвязи четкой логики и могущественной интуиции»

Интуиция в бизнесе

«Проницательность и интуиция идут рука об руку» (*Тед Тернер, основатель CNN*)

Конрад Хилтон был известен тем, что всегда прислушивался к своему внутреннему голосу. Как-то раз он предложил 165 000 за лот на аукционе. Проснувшись следующим утром, он подумал о цифре 180 000... и изменил ставку на 180 000 долларов. Он получил этот лот, так как самая большая предложенная а него ставка на следующий день поднялась до 179 000 долларов. Позже он продал этот лот за 2 миллиона долларов

Рэй Кросс решил купить сеть ресторанов McDonald's по совету своих юристов и бухгалтеров, так как спинным мозгом чувствовал, что это надежно... Решение Кросса купить «несколько палаток по продаже гамбургеров» сделало его мультимиллионером» (*Орлова Л., 2005*)

Избавление от шума

- Вэйн Силби, основатель Кэлвертской группы, имеющей в своем активе триллионы долларов, время от времени уединяется для вдохновения в состоянии сенсорной депривации (выключения органов чувств), при котором он, изолированный от света и звуков, плавает на поверхности теплой воды.
- «Когда правительство меняло правила регулирования рынка депозитов, я на весь этот период ушел в свой мир. Мне нужно было подумать о конкуренции с банками. Когда я там плавал, мне пришла в голову идея, что лучше не конкурировать с банками, а объединиться с ними. Сейчас мы завершили создание 800-миллионной программы. Часто у нас, людей, есть решения наших проблем, но мы слишком возбуждены, чтобы их увидеть, хотя они находятся прямо перед нами» (Михалко М., 2001, с.27)

Основные свойства интуиции

- - опосредованность опытом
- - неконтролируемость процесса
- - использование накопленного опыта, его переструктурирование в ходе процесса
- - неосознаваемость процесса
- - результат осознается как догадка, принимается критично
- - результат может быть ошибочным
- - работает в ситуации неопределенности
(Авчина Ю., 2008)

Типы социальной адаптации

(по Ю.Авчиной, 2008)

*Доверяет
себе*



Доверие к себе

Среднее

Неопределенный

Неточные

Среднее

Сомневающийся

Самонадеянный

Интуитивный

Точные

Точность интуитивных догадок

*Не доверяет
себе*

Интуиция и доверие к себе

1. Стереотип «женской интуиции» не имеет под собой объективных оснований. В нашем исследовании женщины продемонстрировали уровень интуитивной точности, совершенно идентичный тому, что показали мужчины.
2. Точность интуитивных догадок не зависит от возраста. Очевидно, на надежность интуиции все же больше влияет качество накопленной информации, а также скорость бессознательных процессов ее использования.
3. Женщины склонны доверять себе так же, как и мужчины.
 - Чувство доверия к себе связано с возрастом. Чем старше становится человек, тем меньше он доверяет себе, своим предчувствиям, тем больше стремится получать решения извне, от окружающих.
4. Интуитивный адаптационный тип связан с успешной социальной адаптацией, высокой степенью самопринятия и удовлетворенностью жизнью.
5. Люди, использующие интуицию в общении, чувствуют себя в большей безопасности (имеют невысокую личностную тревожность). *(Авчина Ю., 2008)*

Способность предчувствовать

- Лучше всего интуиция развита у музыкантов, художников, писателей и актеров. Их способность предчувствовать доходит до 50%, тогда как у обычных людей она не превышает 1-3%
- Сильно развита она у матерей, особенно в первые годы жизни ребенка, и у влюбленных пар (*Орлова Л., 2005, с.5*)

Выводы

Приложение 1

Комплексы

- *Комплекс = группа представлений, связанных одним аффектом (К.Г.Юнг)*
- *Как только возникает представление, пробуждаются и аффекты, иногда весьма мучительные. Один из механизмов освободиться от этого мучения – вытеснение, или объявление чего-либо, не согласующегося с образом хорошо контролируемого Я, недействительным (З. Фрейд).*

Виды комплексов

Личный комплекс	представления, объединенные и окрашенные отношением к себе
Семейный комплекс	представления, объединенные и окрашенные отношением к семье и отдельным ее членам
Профессиональный комплекс	представления, объединенные и окрашенные отношением к своему делу

Приложение 2

Гордон Бетун о командной работе и лидерстве

(по: Hellriegel, D., Slocum, J., and Woodman, R. *Organizational Behavior*, 9th edition. Cincinnati, Ohio: South-West Publishing (Thomson), 2001. P.323-324.)

- Гордон Бетун пришел в Continental Airlines в 1994 году, а спустя два года стал ее CEO и председателем совета директоров. За прошедшие годы он побывал в списке 25 лучших глобальных менеджеров по версии *Business Week* и назывался шестым среди 50 лучших CEO по версии журнала *Worth*. Следующие далее выказывания представляют собой выдержки из обширного интервью с Бетуном и отражают его воззрения на командную работу и лидерство.
- Авиаперевозки - самый масштабный из всех командных видов спорта. Компания - это часовой механизм. Она состоит из большого числа мелких частей, но имеет ценность, только если все они работают сообща. Если хоть одна часть ломается - часы не ходят.

- Компания чего-то стоит, только если все работают как одно целое - пилоты, стюардессы, сотрудники на регистрации, механики, агенты по бронированию билетов. Если вы этого не понимаете, провал неминуем. Многие люди поплатились за это непонимание.
- Такова природа человека: если вы относитесь к нему как к мебели или цените меньше остальных, он готов зайти очень далеко, лишь бы показать, как вы в нем ошибались. Если у руководителя для каждой функции - свои принципы работы, и он с презрением относится к тем, кому вроде бы легко найти замену, в один прекрасный день он обнаружит, что часы перестали идти. Какая-то мелкая деталь вышла из строя - и весь механизм остановился.
- Перед тем как я стал CEO, стратегия Continental состояла в следующем: стать авиакомпанией с самыми низкими издержками. Низкие

- издержки - это была наша притча во языцех, наш Святой Грааль. Это как если бы в самолете был только один прибор - спидометр. Скорость важна, но не она одна. Если самолет на большой скорости врезался в гору, ведь не скажешь, что полет удался, правда? Когда такое происходит, все спохватываются: постойте, может издержки - это еще не все? Предположим, что у нас не авиакомпания, а пиццерия. Если мне будут платить за снижение издержек, я просто перестану класть в пиццу сыр и еще буду за это премии получать. Это не то, к чему мы стремимся.
- Наша программа “Плечом к плечу” делает акцент на том, чтобы люди работали как единое целое, и каждый человек в команде понимал, что происходит. Мы каждый день сообщаем людям, как поживает курс акций, как соблюдаются графики полетов, не теряем ли мы багаж и так далее. Все об этом узнают ежедневно. Каждую пятницу я рассылаю всем по электронной почте голосовое обращение. В нем я излагаю свою точку зрения на то, что происходит, и куда мы движемся.

- Раз в месяц мы проводим в Хьюстоне день открытых дверей и ежемесячно каждый сотрудник получает на дом новостной бюллетень. Раз в полгода мы с президентом компании делаем презентации в семи важнейших городах страны. Любой сотрудник может получить презентацию на видеокассете.
- По результатам последнего опроса журнал *Hispanic* назвал компанию одним из лучших работодателей. Почему? Все дело в нашей атмосфере - люди вовлечены в принятие решений и чувствуют, что их ценят. Я не знаю ни одного человека, которому бы это не нравилось. Дело не в премиях и наградах, а в том, как к ним относятся. Признавать вклад людей в общее дело, ценить их и обращаться с каждым как с полноценным членом коллектива - вот и весь секрет, чтобы люди хотели у вас работать.
- Чтобы узнать больше о Continental Airlines, посетите официальный вебсайт компании по адресу:
www.continental.com

Приложение 3: Кейс Unilever

- Компания работала над созданием нового моющего средства Persil Power, которое должно было составить конкуренцию необычайно успешному стиральному порошку Tide производства Procter & Gamble. Была всего одна проблема: Persil проедал дыры в белье. Это происходило даже во время тестирования в лабораториях самой Unilever, но команда разработчиков странным образом умудрялась закрывать глаза на столь странный факт. Однако люди были преданы проекту, и Найел Фицджеральд преисполнился решимости остаться со своим войском.
- Буквально перед самым запуском порошка в производство люди из P&G сами предупредили Unilever об опасности. Они протестировали Persil у себя, и, увидев результаты, посчитали, что вопиющий провал продукта негативно скажется на порошковом бизнесе самой P&G.

- Но команда Unilever решила, что P&G попросту вставляет ей палки в колеса, и пошла дальше. Затем Persil поступил в продажу – и начал проедать дырки в белье. Это была катастрофа.
- Оглядываясь назад, Фицджеральд понимал, что допустил ошибку, слишком сблизившись с командой разработчиков и пренебрегая маркетологами, что очень дорого обошлось инвесторам и повредило репутации компании.
- «То была очень популярная позиция, но мне следовало выбрать другую», - говорит он теперь. Мне следовало стоять поодаль, оставаться беспристрастным и блюсти интересы потребителей».
- Лидерство вовсе необязательно заключается в том, чтобы быть вместе с солдатами в окопах. Иногда надо подниматься на вершину холма, чтобы оглядеть все поле боя (Гоффи Р., Джонс Г., 2008, с. 141-142).

Литература

- Авчина Ю.К. Интуиция в общении и успешность социальной адаптации. Дипломная работа. СПб.: СПбГУ, 2008.
- Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р. Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002.
- Беляцкий Н.П. Теоретические основы лидерства. В кн.: «Менеджмент. Основы Лидерства», Минск, 2002.
- Бергсон А. Смех. М.: Искусство, 1992.
- В.К.Вилюнас. Психология эмоций. – СПб.: Питер. 2004.(Серия «Хрестоматия по психологии»).
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Издательство «Хранитель», 2008.
- Гоффи Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? : Книга о том, что значит быть истинным лидером /Пер.с англ. Виталия Мишучкова; Стогкгольмская Школа Экономики. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
- Доуни К. Эффективный коучинг: Кроки коуча коучей. М., 2008.
- Дружинин В.Н. Психология общих способностей, 2000, с. 14, 18, 349.
- Коротов К. Как работать в кризисе. Устное сообщение, 2008.
- Кэ де Ври М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. - М.: Альпина Пабlishер. 2003.

- Люсин, Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте /Д.В.Люсин // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования.// Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова – М.: Институт психологии РАН, 2004. – С.29 - 36.
- Люсин Д.В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психо-метрические данные/ Д.В.Люсин //Социальный и эмоциональный интеллект: от моделей к измерениям/Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2009. – С. 264 – 278.
- Михалко М. Тренинг интуиции. СПб.: Питер, 2001.
- Огастин Н.Р. Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить //Управление в условиях кризиса /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - (Серия “Harvard Business Review”). С.9-40.
- Орлова Л. Десять шагов к развитой интуиции. М.: АСТ; Мн.; Харвест, 2005.
- Питерс Т. Основы: Лидерство. СПб: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
- Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб.: Издательство «Речь»; ООО «Сидоренко и Ко», 2007.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. Методическое пособие по ведению деловых переговоров.М., 2001.
- Шекшня С.В. Лидерство в современном бизнесе, Москва, 2003.
- Fisher A. Success secret: A high emotional IQ // Fortune, October 26, 1998. P.293-298.
- Шопенгауэр А. Полн. собр. соч.М, 1910, т. 2, с. 381.
- Юнг К.Г. Психологические типы/ [http:// www.jungland.ru/ Library/ PsyTypes.htm#38](http://www.jungland.ru/Library/PsyTypes.htm#38)

- Al-Harthy, M. H. Motivation: A Challenge for Oil and Gas Companies. //An Oman Case Study. Petroleum and Chemical Engineering Department, Sultan Qaboos University. – Oman, Oil and Gas Business, 2008.
- Bar On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) / R.Bar On // Psicotethema. - 2006. Vol. 18. – P. 13-25
- Hackman J.R., Oldham G.R. Work Redesign. Readings, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Hellriegel, D., Slocum, J., and Woodman, R. Organizational Behavior, 9th edition. Cincinnati, Ohio: South-West Publishing (Thomson), 2001.P.323-324.
- Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G. Human abilities: emotional intelligence. / J.D. Mayer, R.D.Roberts, S.G. Barsade // The Annual Review of Psychology. 2008. – P.507-536.
- Mayer J. D. & Salovey P. What is emotional intelligence? // P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications. New York: Perseus Books Group, 1997. P 3-31.
- Mayer J.D., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence: Theory, findings and implications / J.D. Mayer, D. Caruso, P. Salovey // Psychological Inquiry. – V.15.2004. – P. 197-215.
- Mayer J.D., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence: a new ability or eclectic traits? / J.D. Mayer, P.Salovey, D. Caruso // American Psychologist. – V. 63. No 6. 2008. – P. 503-517