

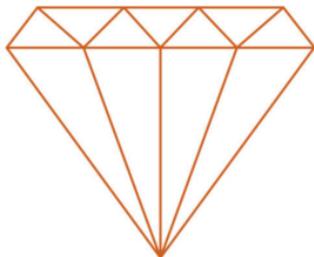


Питер Брегман  
и другие

HBR GUIDE

Эмоциональный  
интеллект

# УВЕРЕННОСТЬ



МИО

# Harvard Business Review Guides

## Уверенность

Серия «Harvard Business Review Guides»

Серия «HBR Guide.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (МИФ)»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69256558](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69256558)*

*Питер Брегман и другие. Уверенность: Манн, Иванов и Фербер; Москва;  
2023*

*ISBN 9785001950394*

### Аннотация

**Под обложкой – более десятка статей от экспертов Harvard Business Review, которые рассматривают тему уверенности под различными ракурсами: от синдрома самозванца до уверенной самопрезентации на собеседовании.**

От уверенности зависит многое – успешность, преодоление неудач и даже продуктивность, однако каждый из нас хотя бы раз в жизни сталкивался с сомнениями и терялся перед важными задачами.

Уверенность – это чувство или оценка ситуации? В какие ловушки мы можем угодить? Как справиться с синдромом

самозванца? Как войти в образ и достичь своей цели? На эти и другие вопросы ответят признанные эксперты Harvard Business Review – бизнес-консультанты, тренеры и психологи.

Вы поймете причины своей неуверенности, узнаете, как быстро восстанавливаться после неудач, научитесь ставить реалистичные и достижимые цели, а главное, освоите эффективные техники, которые помогут двигаться вперед.

## **О серии**

Серия практичных и вдохновляющих книг от экспертов Harvard Business Review о человеческой стороне профессиональной жизни и эмоциональном благополучии на работе. Каждая книга серии предлагает проверенные исследования, практические советы и вдохновляющие эссе.

## **Для кого книга**

Для тех, кто хочет построить успешную карьеру.

Для тех, кто неуверен в себе.

Для всех, кто интересуется темой эмоционального интеллекта.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

1. Как развить уверенность в себе. Эми Галло	6
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **HBR Guide.**

## **Эмоциональный интеллект Уверенность**

Авторы: Брегман П., Везовски К., Галло Э., Даннинг Д., Кантер Р. М., Кармайкл С. Г., Макгини Д., Мейо М., Молински Э., Мор Т. С., Салит К., Санчез К., Су Э. Д., Чаморро-Премузик Т.

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2019 Harvard Business School Publishing Corporation.  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).  
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

# 1. Как развить уверенность в себе. Эми Галло

1

Очень немногие добиваются успеха в бизнесе без нужной доли уверенности в себе. Тем не менее у всех – от начинающих специалистов до закаленных лидеров, занимающих высокие должности, – бывают моменты – дни, месяцы или годы, когда они не уверены, что смогут справиться со стоящими перед ними задачами. Никто не застрахован от этих приступов незащищенности, но они не должны мешать вам двигаться вперед.

## Что говорят эксперты

«Уверенность равно надежность равно позитивные эмоции равно высокая продуктивность», – говорит Тони Шварц, президент и генеральный директор компании The Energy Project, а также автор книги *Be Excellent at Anything: The Four Keys to Transforming the Way We Work and Live* («Превосходство во всем: четыре ключа к трансформации работы и жизни»). И все же он признает, что «чувство неуверенности сознательно или подсознательно подтачивало каж-

---

<sup>1</sup> Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) от 29 апреля 2011 года.

дого человека, которого я встречал».

«Преодоление сомнений в себе начинается с честной оценки своих способностей и недостатков и затем перехода на достаточно комфортный уровень для того, чтобы извлечь из них выгоду и исправить», – добавляет Дебора Грюнфельд, профессор лидерства и организационного поведения и соруководитель Executive-программы для женщин-лидеров в Стэнфордской высшей бизнес-школе.

Вот как это сделать и попасть в действенный цикл, описанный Шварцем.

## **Подготовка**

Ваш преподаватель игры на фортепиано был прав: практика рождает совершенство. «Лучший способ развить уверенность в конкретной сфере – это потратить на нее энергию и усердно над ней работать», – говорит Шварц. Многие люди сдаются, когда думают, что не справляются с определенной работой или задачей, полагая, что усилия бесполезны. Но Шварц утверждает, что осознанная практика чаще всего превосходит природные таланты. Если вы испытываете неуверенность относительно своей способности справиться с какой-то задачей – выступить перед большой аудиторией, провести переговоры с трудным клиентом, – попробуйте начать развивать этот навык в безопасной обстановке.

«Практиковаться полезно и даже необходимо, потому что это не только развивает уверенность в себе, но и повышает

качество работы. Проведите большую презентацию несколько раз до назначенного срока. Сделайте пробный прогон перед открытием нового магазина», – советует Грюнфельд. Даже уверенные в своих способностях люди выигрывают от тщательной подготовки.

### ***Не мешайте сами себе***

Уверенные люди не только усердно практикуются, но также всегда готовы согласиться с тем, что они не могут и не должны знать все. «Лучше вовремя признать, что тебе нужна помощь, – считает Грюнфельд. – Требуется известная доля уверенности в себе и особенно в своей способности учиться, чтобы признать, что ты нуждаешься в руководстве или поддержке».

С другой стороны, не позволяйте скромности сдерживать себя. Часто люди настолько поглощены тем, что подумают о них другие, что не могут сконцентрироваться на своей реальной ценности, убеждена Кэти Оренштейн, основатель и руководитель некоммерческой организации The OpEd Project, которая предоставляет женщинам возможность влиять на государственную политику через публикации в СМИ. «Когда вы осознаете свою ценность для других, уверенность в себе перестает быть похожей на саморекламу», – объясняет она. «На самом деле *уверенность* – уже не самое подходящее слово. Все дело в цели!» Вместо того чтобы мучиться из-за того, что другие могут подумать о вас или вашей рабо-

те, сосредоточьтесь на уникальной точке зрения, которую вы привносите.

### *Запрашивайте обратную связь, когда она вам нужна*

Хотя и не следует полностью полагаться на мнение других для повышения своего эго, одобрение – все же крайне важный элемент становления уверенности в себе. Грюнфельд советует обратиться к человеку, которому действительно небезразлично ваше развитие и ваши результаты, и спросить его мнения. Обязательно выберете того, кто даст вам честную обратную связь, – Грюнфельд отмечает, что, получая исключительно положительные оценки своей работы, люди перестают им доверять. Но каждый искренне позитивный комментарий храните как талисман.

Также помните, что одним людям поддержка необходима больше, чем другим, поэтому не стесняйтесь просить помощи. «Некоммерческая организация The White House Project выяснила, что многие женщины нуждаются в том, чтобы им сказали, что они должны выдвинуть свою кандидатуру на должность, прежде чем они сами решатся на этот шаг. У мужчин такой шаблон потребности в одобрении и поощрении не наблюдается, – говорит Грюнфельд. – Ничего страшного, если вам нужна похвала».

### *Рискуйте*

Полагаться на свои сильные стороны – это разумная так-

тика, но только если она не мешает вам браться за новые сложные задачи.

Многие люди не знают, на что они способны, пока действительно не проверят свои силы. «Попробуйте сделать что-то, на что, по вашему мнению, вы не способны. Неудача может стать полезным инструментом для развития уверенности в себе», – считает Грюнфельд.

Разумеется, это легче сказать, чем сделать. «Неприятно чувствовать, что ты с чем-то плохо справляешься. Но чтобы стать лучше в чем-то, нужно совершить прыжок веры», – говорит Шварц. Но не думайте, что вы будете постоянно чувствовать себя хорошо. На самом деле только под действием стресса можно вырасти над собой. Но, если вы примете помощь окружающих, этот процесс пойдет легче. Грюнфельд рекомендует просить руководителей дать вам возможность экспериментировать со свежими идеями и новыми навыками там, где ставки относительно невысоки, а затем оказать вам поддержку в решении этих задач.

## **Принципы, которые нужно запомнить**

*Да:*

- быть честными перед собой в том, что вы знаете и чему вам еще только предстоит научиться;
- практиковать то, в чем вы неуверенно себя чувствуете;
- использовать новые возможности, чтобы доказать, что

вам под силу сложные вещи.

*Нет:*

- фокусироваться исключительно на собственных способностях или их отсутствии – вместо этого думать о ценности, которую вы привносите;
- стесняться искать одобрения извне, если вы в нем нуждаетесь;
- беспокоиться о мнении других людей – вместо этого сосредоточиться на себе, а не на субъективных оценках аудитории.

## **Кейс № 1: получайте знания и не мешайте себе идти вперед**

В 2010 году генеральный директор нью-йоркской хирургической больницы Hospital for Special Surgery дал указание Марку Анджело разработать и внедрить программу для повышения качества и эффективности. Марк сравнительно недавно начал работать в больнице. Предыдущий год он провёл в качестве бизнес-партнера, но недавно взял на себя роль директора по оперативному управлению и коммуникациям. Хотя ему уже приходилось разрабатывать операционные стратегии на должности консультанта по менеджменту, ему были незнакомы принципы «шести сигм», которые следовало применить в этом проекте. Марк не чувствовал се-

бя достаточно подготовленным для построения программы с нуля. Больше всего его беспокоило то, что он не сможет заручиться необходимой поддержкой врачей и медсестер. Что они подумают о молодом администраторе без опыта работы в больнице, который будет рассказывать им, как улучшать качество и повышать эффективность?

В то время как Марк пять месяцев бился над этим проектом, его уверенность в себе расшатывалась. Больше всего его пугало недостаточное знание методики «шести сигм». Он прочел несколько книг и статей на эту тему, получил консультации специалистов и пообщался с представителями больниц, где успешно разработали и внедрили подобные программы. Это помогло, но он по-прежнему не был уверен, что сможет получить одобрение нужных ему людей. «Я переживал и нервничал, потому что не представлял, как я смогу перестроить целую организацию. Я знал, что одному мне не справиться. Для этого нужны были коллективные усилия руководства и всех сотрудников», – вспоминает Марк.

Он поговорил с генеральным директором, который поддерживал его с самого начала. Кроме того, он обратился к семье за эмоциональной поддержкой. Благодаря этому общению он осознал, что все его тревоги происходят из желания понравиться коллегам и избежать возможных конфликтов. «После долгих обсуждений с генеральным директором и наблюдения за тем, как он разрешает трудные ситуации, я понял, что нужно стремиться заслужить уважение, а не симпа-

тии», – заключил Марк.

Это был поворотный момент для Марка. Вместо того чтобы беспокоиться о том, что о нем думают другие, он сконцентрировался на пользе для пациентов и организации. В декабре он представил свое видение программы всем сотрудникам больницы. Хотя он и нервничал из-за того, как она будет принята, он понимал, что это решающий момент. «Я смог выйти к очень трудной аудитории и представить видение проекта, над которым работал последние несколько месяцев», – сказал он. Презентацию приняли с аплодисментами. «В итоге моя уверенность в себе крепла с каждым днем, и нам удалось вместе разработать программу и успешно внедрить ее в работу всей больницы. Я смог преодолеть свои психологические блоки и дефицит знаний, чтобы создать программу, которая действительно поможет изменить наш подход к повышению продуктивности и качества ухода за пациентами», – подвел итоги Марк.

## **Кейс № 2: думайте о ценности, которую вы приносите**

Джули Джуо было что сказать, но она не знала, как обратит на себя внимание. На должности менеджера по продакт-дизайну в одной из крупных компаний она накопила ценнейший опыт в сфере продуктов, над которыми работала. Но ей не хватало уверенности, чтобы поделиться свои-

ми идеями. Она привыкла быть одной из немногочисленных девушек в команде. Так было и в Стэнфорде на факультете информатики, и теперь то же самое происходило на работе. Джули знала, что ей нужно приложить серьезные усилия, чтобы найти в себе силы высказаться. Однако ее неуверенность в себе проистекала не только из причастности к меньшинству. Она вспоминает, что страдала от синдрома самозванца и не чувствовала, что имеет право на свои идеи – как будто она попала на свою должность случайно, а не заработала это право упорным трудом.

Джули очень заинтересовалась, когда сотрудник HR-отдела рассказал ей о семинаре в Стэнфордском университете, организованном проектом OpEd. Посетив его и получив позитивную обратную связь на свои идеи, она решила попробовать то, о чем раньше даже не думала, – написать авторскую колонку.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.