

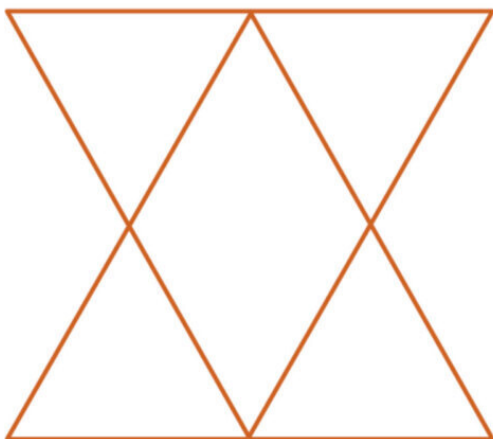


Дэниел Гоулман
и другие

HBR GUIDE

Эмоциональный
интеллект

САМОСОЗНАНИЕ: ПОНЯТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЦЕННОСТИ



МИ∞

Harvard Business Review Guides

Harvard Business Review Guides

**Самосознание. Понять
сильные стороны и ценности**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2019

УДК 159.923.35
ББК 88.912

Harvard Business Review Guides

Самосознание. Понять сильные стороны и ценности / Harvard Business Review Guides — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2019 — (Harvard Business Review Guides)

ISBN 978-5-00-214014-5

Эксперты Harvard Business Review помогут провести профессиональный самоанализ: понять свои сильные и слабые стороны, оценить таланты и потенциал, получить обратную связь от коллег. Вы увидите пути для развития, сможете решать рабочие задачи эффективнее и ставить правильные цели. Сильный лидер честен с собой и другими. Он способен контролировать свои чувства, не превращаясь при этом в бездушную машину. Все это признаки человека, который преуспел в самосознании. У него есть глубокое понимание своих эмоций, сильных и слабых сторон, ценностей и мотивов. А значит, он всегда знает, чего хочет и почему. Авторы Harvard Business Review предлагают практики, которые помогут повысить уровень самосознания. Вы научитесь выявлять повторяющиеся модели поведения, извлекать пользу из любой критики, получать и давать качественную обратную связь, в том числе негативную. Сила рефлексии поможет вам распутывать сложные ситуации и выстраивать надежные и крепкие профессиональные отношения. 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 прийти к более продуктивным и полезным отношениям на работе. Для всех, кто стремится понимать свои мысли и эмоции. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.35

БК 88.912

ISBN 978-5-00-214014-5

© Harvard Business Review Guides, 2019

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2019

Содержание

1. Первый компонент эмоционального интеллекта. Дэниел Гоулман	7
2. Что такое самосознание и как его развить. Таша Эйрих	9
Конец ознакомительного фрагмента.	12

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Самосознание. Понять

сильные стороны и ценности

Авторы: Вилсон Дж., Гоулман Д., Дэвид С., Каплан Р., Конглтон К., Портер Д., Ригель Д., Стоун Д., Суэйн Б., Фицсимонс Д., Хеджес К., Хин Ш., Эйрих 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.

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2019

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. Первый компонент эмоционального интеллекта. Дэниел Гоулман

1

Самосознание – первый компонент эмоционального интеллекта (ЭИ), и неудивительно: Дельфийский оракул советовал «познать самого себя» за несколько тысячелетий до нас. Самопознание предполагает глубокое понимание своих эмоций, сильных и слабых сторон, потребностей и мотивов. Люди с сильным самосознанием не склонны сверх меры критиковать или обнадеживать. Они честны с собой и другими и понимают, как их чувства влияют на них самих, окружающих и качество работы.

Человек, который знает, что при жестком дедлайне покажет себя не с лучшей стороны, тщательно планирует время и часто выполняет задачу раньше срока. Сотрудница с высоким уровнем самосознания может справиться и с очень требовательным клиентом. Она понимает, почему клиент влияет на ее настроение и каковы глубинные причины ее раздражения. «Мелкие придирки клиента могут отвлечь от того, что действительно необходимо сделать», – рассуждает она, и это помогает ей трансформировать свой гнев в нечто позитивное.

Самопознание дает человеку ясное представление о своих ценностях и устремлениях. Если уровень самосознания высок, человек всегда знает, чего хочет и почему. Он отклонит заманчивое с финансовой точки зрения предложение работы, если оно противоречит его принципам или глобальным целям. Человек с низким уровнем самосознания, напротив, склонен принимать решения в состоянии внутреннего неспокоя, пренебрегая тем, что для него действительно важно. «Деньги хорошие, поэтому я согласился, – может сказать он через пару лет. – Но заниматься этим мне неинтересно, поэтому я постоянно испытываю скуку». Людей с развитым самосознанием, опирающихся на внутренние ценности, работа чаще заряжает энергией.

Каковы признаки самосознания? Прежде всего это честность и открытость, а также способность оценивать себя объективно. Люди с высоким уровнем самосознания прямо и открыто говорят о своих чувствах и об их влиянии на результат работы. И это вовсе не значит, что они экспансивны или готовы каждому излить душу. Например, одна моя знакомая, менеджер крупной сети универмагов, скептически отнеслась к программе персонального консультирования покупателей, которую запускала ее компания. Не дожидаясь поддержки начальства или коллег, она призналась: «Пока мне трудно поддерживать этот проект. Я хотела его возглавить, но меня не выбрали. Пожалуйста, дайте мне время с этим справиться». Действительно, переосмыслив свое отношение, через неделю она горячо поддержала новшество.

Высокий уровень самосознания виден уже на этапе собеседования. Попросите кандидата вспомнить случай, когда он совершил поступок под влиянием эмоций и потом о нем пожалел. Человек с развитым самосознанием ответит честно, не станет скрывать свои промахи, да еще и опишет ситуацию с улыбкой. К самосознанию обычно прилагается хорошее чувство юмора.

Полезную информацию дает и обзор производительности (метод оценки пользы сотрудника для компании). При высоком самосознании человек понимает свои недостатки и пределы возможностей, открыто о них говорит и всегда готов к конструктивной критике. Сотрудник со слабым самосознанием, наоборот, сделает вывод, что ему угрожают, заставляют его измениться или считают бесперспективным.

Люди, преуспевшие в самопознании, уверены в себе, и это заметно. Они объективно оценивают свой потенциал и не исключают вероятности фиаско (например, из-за перенапряжения). Они точно знают, когда просить о помощи. Всегда просчитывают риски, прежде чем

¹ Адаптировано из книги What Makes a Leader? («Как создать лидера?»), Harvard Business Review, январь 2004 года.

приступить к работе. Не идут напролом, если понимают, что в одиночку не справятся, но если надо, то действуют на пределе возможностей.

Одна менеджер среднего звена присутствовала на стратегически важном совещании руководителей компании. Несмотря на то что она была младше всех, девушка не сидела в уголке, благоговейно внимая мэтрам. Она знала, что рассуждает четко и логично и ей хватает опыта, чтобы предложить толковые бизнес-решения. Однако благодаря самосознанию она не стала высказываться по темам, в которых была не сильна.

Безусловно ценно, когда в коллективе есть сотрудники с развитым самосознанием. По моим наблюдениям, при подборе потенциальных лидеров руководители не всегда обращают внимание на таких людей. Их честность и нежелание притворяться принимают за мягкотелость, а способность открыто заявлять о недостатках не поощряется. Считается, что такие люди не поведут других за собой – «не потянут».

На самом деле все с точностью до наоборот. Люди почитают искренность и восхищаются ею. Делать выводы, выносить оценки себе и окружающим, задавать вопросы – это компетенции лидера. Мы достигли экспертного уровня, чтобы создать конкурентоспособный продукт? Мы выпустим его за полгода? Люди с развитым самосознанием оценивают себя объективно и могут направить эту объективность на пользу компании.

КАК СОЗДАТЬ ЛИДЕРА

Что отличает великолепных лидеров от просто достойных? Не IQ и не способности, как утверждает Дэниел Гоулман, а эмоциональный интеллект. Он складывается из пяти навыков, позволяющих руководителям достичь максимальной эффективности и добиться ее от подчиненных. Если топ-менеджеры развивали совокупный ЭИ, годовой доход отдела или компании повышался на 20 %.

Элементы ЭИ:

- *Самосознание*: понимание своих сильных сторон, мотивов, ценностей, способности влиять на других.
- *Саморегуляция*: контроль и перенаправление разрушительных импульсов или настроений.
- *Мотивация*: удовлетворение от достижений и получение внутренней выгоды.
- *Эмпатия*: умение распознавать эмоции другого человека.
- *Социальные навыки*: способность устанавливать контакт с людьми, чтобы вести их в нужном направлении.

Каждый из нас рождается со своим уровнем ЭИ. Но его можно развить, обратившись к специалистам и постоянно практикуясь.

2. Что такое самосознание и как его развить. Таша Эйрих

Эмоциональный интеллект – новое модное понятие в менеджменте, и его популярность объясняется весомыми причинами. Исследования показали: люди с объективной самооценкой увереннее и креативнее прочих². Они принимают более взвешенные решения, выстраивают прочные отношения и эффективную коммуникацию³. Реже лгут, жульничают и воруют⁴. Лучше работают и чаще получают повышение по службе⁵. А еще – становятся более крепкими руководителями, при которых лояльность сотрудников и доходы компаний растут⁶.

Как организационный психолог и коуч топ-менеджеров, я уже почти 15 лет изучаю силу лидерского самосознания. Мне хорошо известно, что его можно развить. Однако, впервые погрузившись в исследования самосознания, я была поражена, насколько велик разрыв между теорией и практикой в этой области. Учитывая обстоятельства, нам было известно удивительно мало о таком важном навыке.

Четыре года назад я со своей командой приступила к полномасштабному исследованию самосознания. В десяти экспериментах участвовали почти 5000 человек. Мы выясняли, что такое самосознание на самом деле, зачем оно нужно и как над ним работать, а также столкнулись со множеством неожиданных препятствий и опровергли стереотипные мнения. Удалось установить, что, хотя большинство считают себя обладателями развитого самосознания, в действительности таких людей немного. По нашему мнению, к ним относились 10–15 % участников. Расскажу о трех основных выводах, которые помогут руководителям оценивать себя объективно.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В ходе работы мы проделали следующее.

- Проанализировали результаты почти 800 существующих исследований по теме, чтобы изучить представления авторов о самосознании, тенденции, тезисы и оценить ограничения.
- Провели анкетирование тысяч людей из разных стран и отраслей, чтобы выяснить, как связаны самосознание и некоторые базовые качества и состояния, такие как удовлетворенность профессией, умение сопереживать,

² На основе материала с сайта hbr.org, 4 января 2018 года. Silvia P. J., O'Brien M. Self-Awareness and Constructive Functioning: Revisiting «the Human Dilemma» // Journal of Social and Clinical Psychology. Vol. 23, № 4 (August 2004): 475–489.

³ Ridley D. S., Schutz P. A., Glanz R. S., Weinstein C. E. Self-Regulated Learning: The Interactive Influence of Metacognitive Awareness and Goal-Setting // Journal of Experimental Education. Vol. 60, № 4 (summer 1992): 293–306; Fletcher C., Bailey C. Assessing Self-Awareness: Some Issues and Methods // Journal of Managerial Psychology. Vol. 18, № 5 (2003): 395–404; Sutton A., Williams H. M., Allinson C. W. A Longitudinal, Mixed Method Evaluation of Self-Awareness Training in the Workplace // European Journal of Training and Development. Vol. 39, № 7 (2015): 610–627.

⁴ Silvia P. J., O'Brien M. Self-Awareness and Constructive Functioning.

⁵ Church A. H. Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations // Journal of Applied Psychology. Vol. 82, № 2 (April 1997): 281–292; Bass B. M., Yammarino F. J. Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance // Applied Psychology. Vol. 40, № 4 (October 1991): 437–454.

⁶ Bass B. M., Yammarino F. J. Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance; Wexley K. N., Alexander R. A., Greenawalt J., Couch M. A. Attitudinal Congruence and Similarity as Related to Interpersonal Evaluations in Manager-Subordinate Dyads // Academy of Management Journal. Vol. 23, № 2 (June 1980): 320–330; Okpara A., Edwin A. M., Self-Awareness and Organizational Performance in the Nigerian Banking Sector // European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. Vol. 3, № 1 (2015): 53–70.

уровень счастья и стресса. Также мы опросили тех, кто хорошо знал этих людей, чтобы понять связь между самооценкой и уровнем самосознания.

- Разработали и апробировали семифакторную мультикритериальную систему оценки, поскольку на предыдущих этапах не удалось выявить отчетливые универсальные признаки.

- Провели подробное собеседование с 50 людьми, которым удалось повысить уровень самосознания, с целью выяснить, какие действия и практики помогли им в большей степени. В группу входили предприниматели, специалисты, руководители разного уровня и даже генеральный директор компании из списка Fortune 100. Участники соответствовали четырем критериям: 1) они считали, что у них развито самосознание, что подтверждалось оценкой по нашей системе; 2) кто-то из их знакомых был согласен с поставленной нами оценкой; 3) участники понимали, что повышали уровень самосознания в течение жизни. Каждому предлагалось вспомнить, каким он был в разные годы: в юности (19–24 года), на этапе взросления (25–34 года), в зрелости (35–49 лет), в пожилом возрасте (50–80 лет); 4) оценивающий должен был опираться на опыт участников.

- Опросили сотни руководителей и сотрудников, чтобы понять, как связано развитое самосознание руководителя с эффективностью его работы, удовлетворенностью карьерой и лояльностью подчиненных.

Соавторы исследования: Хэйли Возный, Университет Лонгвуд; Феникс Ван Вагонер, Школа бизнеса Лидса, Университет Колорадо; Эрик Хегестаг, Университет Северной Каролины, город Шарлотт; Април Бродерсен, Государственный университет Денвера. Мы благодарим доктора Стефани Джонсон за вклад в нашу работу.

Существует два типа самопознания

Последние 50 лет ученые по-разному определяли самосознание. Одни расценивали его как способность контролировать внутренний мир, другие называли временным состоянием самосознания⁷. Третьи считали его разницей между нашим представлением о себе и мнением окружающих⁸. Потому, прежде чем сосредоточиться на том, как повысить уровень самосознания, нам предстояло найти точное определение. При этом мы исходили из стремления человека разобраться в себе. Проанализировав существующие исследования, мы выделили два типа самопознания. Первый – *внутреннее самопознание*, объединяющее наши ценности (и то, насколько ясно мы их осознаём), увлечения, устремления, межличностные отношения, реакции (включая мысли, чувства, поступки), их влияние на людей. Мы обнаружили, что внутреннее самопознание связано с удовлетворением в профессии и отношениях, а также с тревогой, стрессом и депрессией. Второй тип – *внешнее самопознание*. Оно отражает представление о нас других людей, которое затрагивает перечисленные выше критерии. Выяснилось, что люди, понимающие, как выглядят в глазах окружающих, чаще проявляют эмпатию и готовы принять чужое мнение. Руководители, способные посмотреть на себя с точки зрения сотрудников,

⁷ Daniel Goleman, blog, November 15, 2012. URL: <http://www.danielgoleman.info/on-self-awareness/>; Duval S., Wicklund R. A. Effects of Objective Self-Awareness on Attribution of Causality // Journal of Experimental Social Psychology. Vol. 9, № 1 (January 1973): 17–31.

⁸ Dierdorff E. C., Rubin R. S. Research: We're Not Very Self-Aware, Especially at Work // Harvard Business Review. 12 March, 2015.

лучше относятся к подчиненным, считают их работу более эффективной и в целом больше ими довольны. Легко предположить, что развитое внутреннее самопознание предполагает столь же продвинутое внешнее, но такой связи мы не выявили. В результате мы выделили четыре архетипа руководителя, у каждого из которых свой потенциал развития (табл. 1).

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.