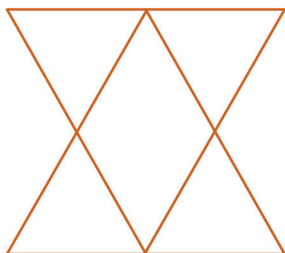


HBR GUIDE

Эмоциональный
интеллект

САМОСОЗНАНИЕ: ПОНЯТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЦЕННОСТИ



HBR emotional intelligence series

Self-Awareness

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Самосознание

Понять сильные стороны и ценности

Перевод с английского Киры Бугаевой

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2023

УДК 159.923.35

ББК 88.912

С17

На русском языке публикуется впервые

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.

С17 **Самосознание:** понять сильные стороны и ценности ; пер. с англ.
К. Бугаевой. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 192 с. — (HBR
Guide. Эмоциональный интеллект).

ISBN 978-5-00214-014-5

В серии HBR «Эмоциональный интеллект» представлены материалы о человеческой стороне профессиональной жизни. Вдохновляющие и практичные, эти книги описывают социальные навыки, которые нужно развивать всем профессионалам. Как понимать свои мысли и эмоции, как убедить коллег поделиться впечатлениями о вас и как прийти к более продуктивным и полезным отношениям на работе.

УДК 159.923.35

ББК 88.912

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00214-014-5

© 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

Оглавление

1. Первый компонент эмоционального интеллекта <i>Дэниел Гоулман</i>	7
2. Что такое самосознание и как его развить <i>Таша Эйрих</i>	17
3. Успешные руководители знают, что им помогло <i>Берни Суэйн</i>	39
4. Два способа превратить увлечение в профессию <i>Роберт Каплан</i>	49
5. Эмоциональная гибкость <i>Сьюзан Дэвид и Кристина Конглтон</i>	59
6. Почему без саморефлексии не обойтись (даже если вы ее ненавидите) <i>Дженнифер Портер</i>	79

7. Вы в цифрах

Джеймс Вилсон 89

8. Выясните, как вас воспринимают на работе: есть хороший способ

Кристи Хеджес 115

9. Как получить негативный отзыв, если руководитель не хочет его дать

Дебора Ригель 125

10. Как найти пользу в критике

Шейла Хин и Дуглас Стоун 133

11. Личностный рост на примере персонажей Шекспира

Деклан Фицсимонс 157

Об авторах 165

Примечания 173

1

Первый компонент эмоционального интеллекта

Дэниел Гоулман

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

вливают 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 покоя, 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 откровенно 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 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 самосозна-

нием. 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.

ПЕРВЫЙ КОМПОНЕНТ...

- *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 прочих¹. Они принимают более взвешенные решения, выстраивают прочные отношения и эффективную коммуникацию². Реже лгут, жульничают и воруют³. Лучше работают и чаще получают повышение по службе⁴. А еще — становятся более

крепкими руководителями, при которых лояльность сотрудников и доходы компаний растут⁵.

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, 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 Хегестада, 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 самосознания⁶. Третьи считали его разницей между нашим представлением о себе и мнением окружающих⁷. 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, 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).

Таблица 1. Четыре архетипа в зависимости от внутреннего (насколько хорошо человек знает себя) и внешнего (насколько хорошо он понимает, каким его видят другие) самопознания

Внутреннее самопознание	Внутреннее самопознание	
	Слабое	Развитое
Развитое	<p>НАБЛЮДАТЕЛИ Хорошо понимают себя, но не бросают вызов своим взглядам и не ищут «слепых зон», получая обратную связь. Это может навредить их отношениям и остановить на пути к успеху</p>	<p>ЗНАТОКИ Понимают, чего хотят достичь. Их интересует мнение людей, оно для них ценно. Именно на этом этапе начинают в полной мере ценить истинные преимущества самопознания</p>
Слабое	<p>ИСКАТЕЛИ Пока не знают, какие они, к чему стремятся и какими видят их члены команды. В результате могут чувствовать себя загнанными в угол, разочарованными работой и отношениями</p>	<p>ПОДХАЛИМЫ Могут излишне заботиться о производимом впечатлении и упускать что-либо по-настоящему важное. Со временем склонны делать выбор, который не подталкивает к успеху и самореализации</p>

Когда речь заходит о внутреннем и внешнем самопознании, весьма заманчиво поставить одно выше другого. Но для руководителей важно и работать над собой, чтобы понимать свои эмоции, чувства и реакции, и получать обратную связь, чтобы видеть, как их воспринимают подчиненные и коллеги. Люди с высоким уровнем самосознания проделывают огромную работу, чтобы уравновесить чаши весов.

Рассмотрим пример Джереми, менеджера по маркетингу. В начале карьерного пути он был сосредоточен прежде всего на внутреннем самопознании: ушел с бухгалтерской работы и занялся маркетингом. Однажды на корпоративном тренинге, наблюдая за реакцией коллег, он понял, что недостаточно заботился о том, каким видят его окружающие. С тех пор он стал

развиваться в обоих направлениях. Именно это, по его мнению, вскоре помогло ему выйти на новый профессиональный уровень.

Самосознание не однонаправленный процесс, в нем выделяются два подпроцесса, которые порой конкурируют.

Опыт и власть мешают развитию самосознания

Вопреки популярному мнению, исследования показали, что люди не всегда учатся на собственном опыте. Кроме того, он не помогает отсеивать ненужное. Представление о себе как об искушенном человеке мешает усваивать уроки, искать контраргументы и сомневаться в своих суждениях⁸.

Необоснованная уверенность, которая поддерживается опытом, влияет как на профессиональные компетенции, так и на развитие самосознания. Одно из исследований показало: чем более опытными считали себя менеджеры, тем менее точно они оценивали себя как руководителей⁹.

Что касается власти, здесь та же взаимозависимость: чем шире полномочия руководителя, тем с большей вероятностью он переоценивает свои способности. В одном исследовании участвовали 3600 руководителей разного уровня из нескольких отраслей. Те, кто занимал высокие посты, чаще переоценивали свои способности (относительно стороннего мнения о них), нежели их коллеги, стоявшие ниже в служебной иерархии¹⁰. Такая необъективность отмечалась по 19 из 20 критериев,

таких как эмоциональное самосознание, точность самооценки, эмпатия, надежность, лидерские качества и т. д. Ученые предложили два объяснения этому феномену¹¹.

Во-первых, рядом с топ-менеджерами не слишком много сотрудников, которые дали бы качественную обратную связь. Во-вторых, люди просто опасаются высказываться открыто, боясь, что это повредит их карьере. Джеймс О'Тул, профессор в сфере бизнеса, утверждал, что чем больше у руководителя власти, тем меньше он готов прислушиваться к чужому мнению. Тому есть две причины: либо он убежден, что знает больше других, либо налаживание обратной связи обходится дорого¹².

Впрочем, таковы далеко не все топ-менеджеры. Многие руководители, успешная работа которых подтверждалась

методикой «360 градусов», заботились о постоянной обратной связи на всех уровнях — от коллег и членов правления до подчиненных и начальников подразделений¹³. Это помогает им повышать уровень самосознания, а их деятельность представляется окружающим более эффективной¹⁴.

Проанализировав результаты анкетирования, мы обнаружили: руководители, преуспевшие во внешнем самопознании, прислушиваются к так называемым заботливым критикам, которые всегда готовы высказываться, делиться идеями и говорить правду. Чтобы не реагировать слишком остро и не принимать поспешных решений, руководители также сверяются с неприятными или неожиданными отзывами других сотрудников.

Самоанализ не всегда повышает уровень самосознания

Принято считать, что самоанализ — изучение собственных мыслей, чувств и поведения — развивает самосознание. Вроде бы логично: чтобы лучше понять себя, стоит задуматься, почему мы такие, как есть? Тем не менее мы сделали поразительное открытие: у людей, склонных к самоанализу, самосознание развито хуже, их профессиональные и жизненные достижения довольно скромны. Эта закономерность выявлена и в других исследованиях¹⁵.

Проблема не в том, что самоанализ категорически неэффективен, а в том, что большинство людей подходят к нему неправильно. Это легко объяснить на примере самого распространенного вопроса

«почему?». Мы задаем его себе, чтобы понять, чем вызваны наши эмоции и чувства («Почему сотрудник А нравится мне больше сотрудника Б?»), поступки («Почему я вышел из себя в разговоре с этим сотрудником?») и оценки («Почему я против этой сделки?»).

Исследования показывают, что от этого вопроса на удивление мало толку, так как нам недоступны глубинные мысли, эмоции и мотивы¹⁶. Слишком многие из них не поддаются рациональному постижению. Из-за этого мы делаем ошибочные выводы, хотя и считаем их верными¹⁷. Например, новый менеджер сорвалась и накричала на коллегу. Обдумав ситуацию, она решила, что не создана для руководящей должности, хотя на самом деле причина ее неуравновешенности была в низком уровне глюкозы в крови.

Вопрос «почему?» не срабатывает не только из-за ошибочности суждений, но и из-за нашей уверенности в своей правоте¹⁸. Мышление далеко не всегда рационально, и наши мнения часто предвзяты. Мы хватаемся за идеи и факты, не оценив их значение и достоверность, не обращаем внимания на противоречивые доказательства, а потом подгоняем мысли под исходные объяснения.

Также вопрос «почему?» опасен тем, что провоцирует негативные размышления, особенно если надо объяснить нежелательный результат¹⁹. Мы выяснили, что склонные к самоанализу люди часто попадают в ловушку глубинных паттернов поведения. Если сотрудник пытается понять, чем вызвана низкая оценка в обзоре производительности, он будет исходить, скорее всего, из своих страхов, недостатков

или комплексов, а не объективного анализа сильных и слабых сторон. По той же причине люди, занимающиеся самоанализом, часто подавлены и тревожны, их самочувствие в целом хуже, чем у других²⁰.

Какой же вопрос будет корректным? Мы изучили сотни страниц интервью, взятых у людей с высоким самосознанием, чтобы понять, как у них организован самоанализ. В этих записях вопрос «почему?» встречался 150 раз, в то время как вопрос «что?» — более 1000 раз. Тенденция налицо. Вопрос «что?» гораздо более эффективен²¹, он помогает нам сохранять объективность, ориентироваться на будущее и действовать в согласии с новыми идеями.

Приведем пример. Хосе давно работает в индустрии развлечений, но ненавидит то, чем занимается. Многие топтались бы

на месте, снова и снова спрашивая себя: «Почему мне так плохо?», — но Хосе выбрал иную формулировку: «Что общего в ситуациях, в которых мне плохо?» Он понял, что никогда не будет счастлив, работая в нынешней сфере. Это придало ему сил поменять профессию на ту, что принесла удовлетворение, — управление частным капиталом.

Еще пример: Робина недавно повысили до начальника отдела по работе с клиентами и ему пошло на пользу умение прислушиваться к критике подчиненных. Вместо вопроса «Почему ты говоришь мне такое?» он задал другой: «Что мне нужно изменить, чтобы в будущем выполнять работу лучше?» Это подтолкнуло его к продуктивному поиску решения, чтобы не застрять в паттернах, мешающих результативности.

И последний пример: Пол хотел разобраться в причинах, по которым недавно приобретенный бизнес не приносит прибыли. Сначала он спросил: «Почему мне не удалось изменить ситуацию?» — но быстро понял, что у него нет ни времени, ни сил корить себя — надо определиться, как действовать дальше. Тогда он зашел с другой стороны: «Что следует предпринять, чтобы свести к минимуму негативные последствия для клиентов и сотрудников?» В итоге Пол составил план и нашел способ постепенно свернуть бизнес без ущерба для людей. Когда все закончилось, он постарался составить список усвоенных уроков, чтобы избежать подобного в будущем и при необходимости помочь другим²².

Верность этих выводов подкрепляется другими исследованиями. Так, психологи

Грегори Хиксон и Уильям Суонн собрали группу выпускников магистратуры и объявили, что по итогам теста у этих ребят слабо развиты «общительность и способность привлекать и заинтересовывать других людей»²³. Одним студентам предложили подумать, *почему* они такие, а другим задали вопрос: «*Что* вы за люди?» После этого их попросили оценить точность обратной связи. Студенты из первой группы искали оправдания и сомневались в объективности теста, а студенты второй группы были настроены более открыто, оптимистично и старались извлечь уроки из ситуации. Хиксон и Суонн сделали смелый вывод: «Размышлять о том, почему ты такой, вероятно, не лучше, чем вообще о себе не думать».

Итак, руководители, которые равно сосредоточены на внешнем и внутреннем

самопознании, приветствуют честную критику и задаются вопросом «что?» вместо «почему?», лучше понимают себя и пользуются всеми преимуществами развитого самосознания. Независимо от того, насколько далеко мы продвинулись, нам всегда есть чему поучиться. Это делает путь самопознания поистине увлекательным.

3

Успешные руководители знают, что им помогло

Берни Суэйн

Можете ли вы назвать одного человека, событие или качество, которое помогло вам стать успешным руководителем или просто той личностью, какой являетесь? За последние 10 лет я задал этот вопрос сотне незаурядных людей, которых представлял председатель Washington Speakers Bureau: Мадлен Олбрайт, Тому Брокау, Колину Пауэллу, Терри Брэдшоу, Кондолизе Райс и многим другим. Мне было интересно узнать о поворотных моментах в их жизни, моментах, определяющих

будущее, а также о том, что их мотивировало и вдохновляло.

Выявление самого главного, что поможет прийти к успеху, позволяет максимально использовать потенциал, лучше раскрыть себя и добиться большего. В моей жизни основополагающим стало понимание, что я никогда не смогу работать на других. Осознание пришло, как ни парадоксально, именно в тот момент, когда мне предложили работу мечты. (Я отказался от места, чтобы стать предпринимателем.) Эта убежденность помогала мне в периоды неопределенности, укрепляла желание добиться успеха, утешала и подсказывала, что я на правильном пути. Если разобраться, такие поворотные моменты случаются в жизни любого человека. Я разбил их на три категории, основываясь на ответах моих собеседников.

Люди

Сорок пять человек из ста заявили, что на их жизнь повлияли другие люди. Для Мадлен Олбрайт, бывшего госсекретаря США, это отец — серьезный и дальновидный человек, дипломат, который работал в посольстве Чехословакии. Он дважды был в шаге от смерти, получая угрозы от немецких оккупантов во время Второй мировой войны и от новых властей — после ее окончания. Он перевез семью в Соединенные Штаты и стал профессором. Тесное общежитие для преподавателей мало походило на посольскую резиденцию. Однако он трудился вдохновенно и усердно. Мадлен признавалась, что в должности госсекретаря часто испытывала трудности, но ей всегда удавалось собраться: «Достаточно было представить,

как отец сидит в сыром подвальном кабинете, положив ноги на кирпичи».

Том Брокау был председателем студенческого сообщества, занимался тремя видами спорта и дважды бросал учебу в колледже. На новый путь его наставил строгий, но не равнодушный профессор политологии.

Для легендарного баскетбольного тренера Майка Кржижевски важным человеком стала мать, окончившая всего восемь классов школы. Ее простой житейский совет: «Всегда садись в автобус... с хорошими людьми» — стал для «тренера К.» основополагающим принципом.

События

Сорок из ста опрошенных назвали переломным моментом некое событие: неудачу, травму, смерть.

Министр труда Роберт Райх всегда был маленького роста: как он сам говорил, «едва дотянул до 150 сантиметров». С детского сада мальчик был объектом для насмешек и нападок и стремился дружить с кем-то покрупнее, кто мог бы его защищать. Таким другом стал мальчик постарше, которого звали Майкл Швернер. Годы спустя, в 1964-м, Микки Швернер и двое его товарищей — борцов за права — были зверски убиты куклуксклановцами в округе Нешоба, штат Миссисипи. Событие потрясло всю страну и привело в ужас Райха, который только окончил школу. Это помогло ему выбрать путь в жизни: он стал служить стране и всегда отстаивал принципы социального равенства. «Микки защищал меня, — рассказывал Райх, уже будучи профессором Калифорнийского университета в Беркли, — а я считаю необходимым защищать других».

Для Тони Блэра — нарушителя спокойствия в школе — это был сразивший отца инсульт. Событие повлияло на политическую карьеру старшего брата, а его самого сделало серьезнее и дисциплинированнее, что в конечном счете помогло занять пост премьер-министра Великобритании.

Дебби Филдс, создатель Mrs. Fields Cookies, решила, что настало время для перемен в жизни, когда несдержанный начальник швырнул ей на колени словарь, после того как в разговоре она неверно употребила слово.

Совокупность обстоятельств

Пятнадцать из опрошенных назвали некие условия: место, время или жизненный опыт в целом.

В случае Кондолизы Райс это любовь к чтению — главное увлечение всей семьи, начиная с прабабушки по отцовской линии Джулии Хед, которая выучилась грамоте, будучи рабыней на хлопковой плантации в Алабаме. Выйдя замуж за землевладельца, в 1892 году она родила сына, который мечтал учиться и стать пресвитерианским священником. Однажды он принес домой девять книг в кожаных переплетах с золотым тиснением — произведения Шекспира, Гюго и других авторов. За них он заплатил 90 долларов — большие по тем временам деньги. «Мой дед твердо знал, что в доме должны быть книги, — призналась мне Райс. — Более того, он не сомневался, что дети непременно должны их читать». Отец Кондолизы получил два магистерских диплома, тетя защитила докторскую диссертацию

по викторианской литературе. В 1981 году Райс получила докторскую степень в области политических наук, и отец подарил ей оставшиеся пять книг из наследия деда. Они заняли почетное место на ее каминной полке.

Для Криса Мэтьюза переломным этапом стала служба в Корпусе мира в Свазиленде, после которой он ушел из сферы науки и занялся политикой и журналистикой.

Колин Пауэлл считает, что основное влияние на него оказал район Банана Келли в Южном Бронксе, где он вырос, окруженный заботой семьи и людей — серьезных и трудолюбивых. «Своим успехом в жизни я обязан... Банана Келли», — говорил он.

Успешный лидер и руководитель должен иметь развитое самосознание. Это главный урок, который я усвоил и которому

нашел немало доказательств за 36 лет общения с самыми влиятельными и успешными людьми в мире. Пауэлл и Олбрайт легко разобрались, что определило их жизненный путь, но многим другим осознание далось непросто. Терри Брэдшоу потребовалось три сеанса, полных болезненных воспоминаний. Номер один в НФЛ, игравший за «Питтсбург Стилерз», он мало обращал внимания на слова тренеров, за бравадой и шутками скрывал ранимость, чувство неуверенности парня с юга, оказавшегося в городе на севере. Когда ошибок на поле стало все больше, а с трибун все чаще слышались недовольные возгласы, он понял, что больше не может прятаться под маской равнодушия. Однажды ночью, будучи в своей квартире, он плакал и молился, а потом услышал нежный голос, давший совет быть самим

собой. «На следующий день, — признался мне Терри, — я пришел на тренировку с новым отношением к спорту». Он стал одним из трех квотербеков, выигравших четыре суперкубка.

У людей успешных хорошо развита интуиция — обратите на это внимание. Они видят знаковые периоды в жизни, что помогает определить свои сильные стороны, уловить моменты отклонения от цели и проявления слабости. Это также становится неиссякаемым источником энергии, питающим на протяжении всей жизни. Не всем удалось сделать такую карьеру, как ста опрошенным мной людям, но мы можем использовать их пример и задуматься над поворотными моментами в собственной судьбе.

4

Два способа превратить увлечение в профессию

Роберт Каплан

Вы замечали, что люди, добившиеся успеха в профессии, всегда занимались тем, что им нравится? Если вы спросите их, как сделать карьеру, они с большой вероятностью посоветуют заниматься любимым делом — и тогда ваша эффективность будет высока. Они будут говорить о долгосрочных целях и настоящей страсти. Многочисленные исследования с участием успешных людей выявили сильную взаимосвязь между их уверенностью, что занимают свою нишу, удовлетворением

от работы и выполнением ее на высоком уровне.

Так почему же люди часто скептически относятся к тому, чтобы превратить увлечение в работу? Почему им трудно распознать свои пристрастия, а тем более — сделать их профессией? Увидев счастливого человека, которому это удалось, они чаще всего заявляют: «*Теперь-то* ему легко говорить. У него получилось. Сложно следовать такому совету в моем положении!» Им непонятно, как же в результате людям это удалось.

Увлечение подразумевает восторженность. Его выбирают сердцем, а не разумом. Но для полного раскрытия собственного потенциала необходима работа и сердца, и ума. По собственному опыту мне известно, что уровень интеллекта и навыки — это еще не все. В зависимости от набора способностей сложными могут

оказаться как дни или месяцы, так и годы. Допустим, вам не повезет с начальником и вы лишитесь шанса подняться по карьерной лестнице. Но есть сила, которая поможет преодолеть сложные времена. Это любовь к тому, что вы делаете. *Увлеченность*, которая в темные времена выведет вас к свету, связана с удовлетворенностью результатом. Она подталкивает к тому, чтобы развивать навыки, оставаться сильным в период невзгод, а также обрести смысл в профессии и жизни. Разговаривая с людьми, я часто просил их отбросить мысли о финансовых обязательствах, роли в социуме, ожиданиях друзей, семьи и близких. В среднем возрасте труднее всего определить любимые занятия, которые могут стать профессией, поскольку смена работы вызывает панический страх, ущерб, который этот шаг

может принести, заставляет отказываться даже думать об этом. Как результат — люди не задумываются над тем, любят ли они свою работу.

В среднем возрасте у людей появляется схожая проблема: они вступают в период застоя, их положение бывает и высокое, и стабильное, однако перспектив значительно меньше. Такая ситуация часто возникает из-за отсутствия увлеченности профессией. Возможно, причина в переменках в работе, положение и цели уже не вызывают азарта и восторга. Порой бывает, что изменился сам человек, и ничего более. Он хочет видеть больше смысла в том, что делает. Разумеется, подобные вопросы никогда не решить полностью. Почему? Потому что в задаче много переменных, мы не можем найти каждую. Задача в том, чтобы развить самосознание.

Это сложно, потому что на работе мы заняты, мы куда-то спешим. Так проходит вся жизнь, и будущее, как ни грустно, предвидеть мы не в силах. Нам кажется, что нет времени остановиться и задуматься. Итак, чем же вам руководствоваться?

Я предлагаю несколько упражнений, которые помогут развивать самосознание и способности, что необходимо для определения ваших наклонностей. Также вы научитесь сосредоточиваться и обращать внимание на занятия, которые вас действительно увлекают.

Лучшая версия себя

Это упражнение включает в себя воспоминания о самом успешном времени в жизни. Вы лучший! Вы отлично поработали,

и вам понравилось. Понравился сам процесс, вы получили существенную поддержку в виде положительных эмоций. Вспомните ту ситуацию. Запишите все подробности. Что вы делали? Какие задачи выполнили? Какое вы занимали положение, каковы были условия, ваш внутренний посыл, его природа? Работали вы в одиночестве или под чьим-то руководством? Что доставляло наибольшее удовольствие, возможно, вызывало восторг?

Если вы похожи на большинство людей, придется потратить некоторое время, чтобы вспомнить такую ситуацию. И дело не в том, что ее не было, — скорее всего, у вас нет привычки вспоминать моменты наивысшего успеха, как и думать о занятии, которое приносит удовольствие.

Воссоздав ситуацию, сосредоточьтесь на том, что нового вы можете узнать.

Задумайтесь о том, деятельность какого характера вам нравится, какие условия и обстоятельства наиболее благоприятны, какая работа приносит больше радости и т. д. О чем воспоминания заставляют вас задуматься? Подсказывают ли они, чем вам хотелось бы заняться в жизни? Непременно запишите свои мысли.

Ментальные модели

Воспроизведение ментальных моделей станет еще одним способом определиться с предпочтениями. Придумайте и задайте себе какой-либо вопрос и ответьте, как бы вы поступили и почему. Вот несколько примеров:

- Если вам остается жить всего год, как вы проведете это время? Помогает ли

это понять, что вам интересно и доставляет радость?

- Если у вас много денег, какую профессию или работу вы предпочтете?
- Зная, что непременно добьетесь успеха, какую сферу деятельности выберете?
- Что вы расскажете детям и внукам о своих успехах в профессии? Как объясните, почему именно это дело стало для вас главным?
- Какой совет вы дадите себе, на что порекомендуете обратить внимание при выборе профессии?

Эти ментальные модели могут показаться легковесными и надуманными, но я все же настойчиво предлагаю их проработать и записать ответы. Скорее всего, вы удивитесь тому, что о себе узнаете. Они помогут вам избавиться от страхов,

неуверенности и беспокойства из-за мнения окружающих и сосредоточиться на том, что важно для вас. Ваши желания имеют решающее значение для раскрытия вашего потенциала. Размышляя о том, что вас действительно интересует, вы забудете о боязни и сомнениях, будете смелее мечтать и строить планы. Не нужно сразу давать оценку, насколько они реалистичны. В этом присутствует элемент поиска творческих идей, не стоит отметать любые из них без тщательного осмысления. И вновь позвольте себе подумать и ответить прежде всего на вопрос «что?», а не «как?».

Эти начальные упражнения очень важны для самопознания. Удивительно, но с высокой вероятностью вы поймете, чего хотите, и убедитесь в истинности ваших желаний.

5

Эмоциональная гибкость

Сьюзан Дэвид и Кристина Конглтон

Ежедневно мы произносим около 16 тысяч слов, но только представьте, сколько мыслей остаются невысказанными. Чаще всего мы замалчиваем не факты, а оценочные и эмоциональные суждения. Некоторые из них полезные и позитивные («Я много трудился и справлюсь с презентацией»; «Этот вопрос стоит обсудить»; «Новый вице-президент, кажется, легко идет на контакт»), другие негативные и не столь ценные («Он намеренно меня игнорирует»; «Я однозначно опозорюсь»; «Я ничто, пустое место»).

Люди говорят, что тяжелым мыслям и чувствам не место в офисе. Руководители

должны быть стойкими и энергичными, излучать уверенность и справляться со своим негативным настроением. Однако это идет вразрез с тем, что утверждают биологи: всем здоровым людям, способным мыслить и чувствовать, присущи критика, сомнения и страх. Наш разум выполняет работу, для которой и предназначен: пытается предугадать проблему и найти ее решения, избегая ловушек.

Как консультанты по кадровой стратегии, мы работаем с компаниями по всему миру и замечаем, что часто руководители совершают ошибки не из-за самого возникновения нежелательных мыслей — это неизбежно, — а потому, что цепляются за них, как рыба за крючок. Как правило, есть два пути к такой зависимости. Первый: люди верят своим мыслям, относясь к ним как к фактам («Так же было и на прошлой работе,

я вечный неудачник»). Они не задумываются, почему сформировались такие суждения («Я не собираюсь браться за это новое задание»). Второй путь: обычно по наущению советников люди отвергают неприятные мысли, стараются проанализировать и логически обосновать их («Я не должен так думать, ведь я не полный неудачник»). Возможно, они пытаются представить себя в похожих ситуациях, даже если оказываются в положении, которое противоречит их принципам («Возьмусь за это новое задание, я должен себя преодолеть»). В целом внутренний диалог занимает слишком много времени и истощает когнитивные ресурсы, которые можно было бы использовать продуктивнее.

О таких нежелательных мыслях часто говорят применительно к стратегиям самоконтроля. Мы часто видим руководителей

с одними и теми же эмоциональными проблемами: тревога из-за приоритетов, зависть к чужому успеху, страх отвержения, стресс от предполагаемого пренебрежительного отношения. Чтобы все это «устранить», люди используют позитивные аффирмации, списки приоритетных заданий, с головой уходят в работу. Между тем у многих проблемы сохраняются на протяжении 10, 20 лет, а то и с самого детства.

Ясно, что «устраняющие» методы не работают. Ученые доказали, что попытки игнорировать или прогнать мысли только усиливают их. В известном исследовании, проведенном покойным Дэниелом Вегнером, профессором Гарварда, участников попросили думать о чем угодно, только не о белых медведях, и тут же возникли затруднения. Позже, когда запрет сняли,

чаще всего люди размышляли именно о белых медведях. Этот феномен хорошо известен тем, кто, соблюдая диету, постоянно представляет себе шоколадный торт и картофель фри.

Успешные лидеры и руководители не пытаются подавлять внутренние мысли и переживания, а работают с ними осознанно, продуктивно и дорожат ими, развивая то, что мы называем эмоциональной гибкостью. В условиях постоянно меняющихся экономических условий способность управлять мыслями и чувствами необходима для успеха в бизнесе. Многочисленные исследования, проведенные профессором Лондонского университета Фрэнком Бондом и его коллегами, показывают, что эмоциональная гибкость позволяет ослабить воздействие стресса, сократить число ошибок, развить склонность

к поиску новаторских решений и повысить производительность труда.

Мы работали с руководителями в разных отраслях над развитием этого навыка и можем предложить вам три способа, заимствованные и адаптированные из терапии принятия и ответственности (АСТ-терапии), разработанной Стивеном Хайесом, психологом из Невадского университета. Все они направлены на то, чтобы распознавать паттерны поведения, называть мысли и эмоции, принимать их и действовать в соответствии с целями.

Рыба на крючке

Начнем с двух примеров. Синтия — старший корпоративный юрист и мать двух маленьких детей. Было время, когда она

переживала по поводу собственной неостоятельности и на работе, где ее коллеги трудились по 80 часов в неделю, а она — всего 50, и дома, потому что слишком часто была уставшей и не в состоянии уделять мужу и детям столько времени, сколько хотела. Внутренний голос давал разные советы: то уверял, что стоит лучше трудиться, иначе ей никогда не сделать карьеру, то призывал не забывать о семье, иначе и здесь она рискует потерпеть неудачу. Каждый совет причинял Синтии боль, однако она не могла забыть о важном деле, которым занималась на работе, и во время семейных ужинов постоянно отвлекалась на сообщения в телефоне.

У Джеффри, успешного топ-менеджера в компании по производству потребительских товаров, иная проблема. Умный,

одаренный, амбициозный, он часто злился на руководство, игнорировавшее его мнение, на подчиненных, не выполнявших его распоряжения, и коллег, не справлявшихся со своими обязанностями. Несколько раз он выходил из себя в офисе и получил предупреждение держать себя в руках. Он пытался, но всякий раз чувствовал, будто внутри срабатывает рубильник, а ярость только растет. Он злился уже на себя и все больше расстраивался.

Эти умные, успешные люди просто попались на крючок собственных негативных мыслей и эмоций. Синтию затягивало чувство вины, Джефффри не мог совладать с гневом. Оба пытались избавиться от испытываемого дискомфорта. Оба находились под влиянием внутреннего состояния, пытались его контролировать или отключиться.

Попытка сорваться с крючка

К счастью, и Синтия, и Джеффри поняли, что жить так дальше невозможно — по крайней мере, успешными и счастливыми им не стать. Им необходимо изменить стратегию. И мы показали им три практических метода.

Распознайте паттерны поведения

Первый шаг в работе над развитием эмоциональной гибкости — определить, когда вы попались на крючок мыслей и эмоций. Это сделать непросто, однако существуют некоторые внешние признаки. Вот один из них: вы начинаете мыслить прямолинейно и циклично. Например, Синтия отметила, что ее обвинения в свой адрес звучали как заезженная пластинка, одни и те же слова повторялись снова и снова.

Это отличается от того, когда ваш разум возвращает к прошлому, указывая на полученный опыт. Джеффри заметил, что его отношения к некоторым коллегам («Он некомпетентен»; «Я не позволю ему так со мной разговаривать») было слишком фамильярным. Подобные проблемы возникали и на предыдущих местах работы. Дело было не только в окружении Джеффри, но и в его мыслях и эмоциях. Прежде чем инициировать изменения, надо осознать, что вы загнали себя в угол.

Назовите мысли и эмоции

Попавшись на крючок, вы слишком много внимания уделяете мыслям и внутренним ощущениям, у вас нет сил для их обработки. Существует способ посмотреть на вещи объективно: называете вещи своими именами, эмоцию — эмоцией,

а мысль — мыслью. Тогда вместо «Я недостаточно делаю на работе или дома» появляется «Я думаю, что недостаточно делаю на работе или дома». А формулировка «Мой коллега неправ — это меня злит» превращается в «Я думаю, что мой коллега неправ — это меня злит». Называя вещи своими именами, вы сможете увидеть свои мысли и эмоции такими, каковы они есть, — временными данными, приносящими как пользу, так и вред. Люди способны охватывать накопленный опыт целиком; и все больше научных данных подтверждают, что простой метод осознания, основанный на откровенности с собой, не только позволяет улучшить характер и психологическое состояние, но и способствует позитивным изменениям в нервных клетках, в том числе головного мозга. Когда Синтия начала обращать

внимание на мысли, склонность к критике, накрывавшая ее раньше густым туманом, теперь походила на легкое облачко, которое просто плывет себе над головой по голубому небу.

Примите мысли и эмоции

Принятие — желание, противоположное стремлению управлять. Это нежелание реагировать на каждую мысль, возможность смириться с негативом, но открытость мыслям и эмоциям, позволение им существовать, а себе их испытывать. Сделайте 10 глубоких вдохов и прислушайтесь к себе. Вам может стать легче, но это не значит, что вы сразу почувствуете себя хорошо. Однако вы определенно сможете понять, насколько вы были расстроены. Важно быть сострадательным к себе (и к другим) и разобраться с ситуацией.

Что происходит — и внутри вас, и снаружи?

Когда Джеффри освободился от гнева и обиды, он не стал отвергать их или срываться на других, он сразу заметил свойства их энергии. Они были сигналом того, что происходит нечто важное и ему надо принимать ответственное решение. Вместо того чтобы кричать на подчиненных и коллег, следовало лишь четко сформулировать задачу или быстро решить возникший вопрос. Джеффри принял свой гнев и стал изучать его, от этого его положение руководителя не пошатнулось, а лишь упрочилось.

***Действуйте в соответствии с желаниями
и целями***

Когда вы сорветесь с крючка гнетущих мыслей и эмоций, перед вами откроется широкий выбор. Вы сможете принять

решение действовать, исходя из собственных желаний и целей. Мы рекомендуем руководителям основываться на принципе *пригодности*: принесут ли ваши действия пользу вам и вашей компании в долгосрочной перспективе, а также в ближайшем будущем? Поможет ли это задать нужное направление действий сотрудников, что приведет к достижению общей цели? Делаете ли вы всё необходимое, чтобы стать тем руководителем, которым всегда хотели быть, и жить так, как мечтали? Мыслительный поток бесконечен, эмоции меняются, как погода, но цели остаются в любое время и в любой ситуации.

Когда Синтия задумалась о своих желаниях и ценностях, она поняла, что ей дороги и семья, и работа. Она любила проводить время с детьми, но также стремилась

отстаивать справедливость. Сорвавшись с крючка постоянного чувства вины, она решила следовать своим принципам. Она понимала, как важно возвращаться домой к семейному ужину и не отвлекаться в это время на рабочие вопросы. К тому же она часто уезжала в командировки, пропуская важные школьные мероприятия, на которых очень бы хотела присутствовать. Убедившись, что она руководствуется не только эмоциями, но и желаниями, Синтия наконец обрела покой.

ЧТО ДЛЯ ВАС ЦЕННО

Этот список составлен на основании карточек, разработанных учеными из Университета Нью-Мехико. Используйте список чтобы определить, что для вас важно и ценно, когда столкнетесь со сложной ситуацией на работе. Приняв решение, спросите

себя о том, соотносится ли оно с этими ценностями.

Автономия

Безопасность

Благосостояние

Великодушие

Веселье

Власть

Вызов

Здоровье

Долг

Досуг

Дружба

Жертвенность

Забота

Знания

Комфорт

Креативность

Любезность

Мастерство
Надежность
Нонконформизм
Ответственность
Открытость
Подлинность
Полномочия
Популярность
Порядок
Прагматизм
Простота
Рациональность
Риск
Рост
Самопознание
Семья
Служение
Смирение
Сострадание
Сотрудничество

Справедливость
Стабильность
Терпимость
Точность
Традиции
Увлеченность
Умение прощать
Умеренность
Услужливость
Успех
Целеустремленность
Честность
Юмор

Невозможно отключить тревожные мысли и эмоции. Успешные руководители тоже их испытывают, но не попадают в ловушку внутренних переживаний. Они знают, каковы их возможности, и действуют в соответствии с желаниями и личными

ценностями. Даже такие, как Синтия и Джеффри, регулярно выполняющие описанные здесь практики, иногда вновь попадают на крючок. Однако со временем, набравшись опыта, любой руководитель, следующий их примеру, наверняка добьется успеха.

6

Почему без саморефлексии не обойтись (даже если вы ее ненавидите)

Дженнифер Портер

Когда люди узнают, что я бизнес-тренер, сразу интересуются: какие клиенты самые трудные? Начинающие руководители? Менеджеры высшего звена, уверенные, что знают всё? Начальники, которые угрожают и запугивают подчиненных? Или те, которые избегают ответственности?

Ответ — никто из вышеперечисленных. Сложнее всего обучать руководителей, которые не склонны к рефлексии, а особенно к *саморефлексии*. Проще говоря, тех, кто

не хочет думать. Но в процессе рефлексии, необходимом руководителям, существует множество нюансов. Самое полезное — осознанный анализ принципов и действий с целью обучения. Рефлексия дает возможность мозгу отвлечься от хаоса, распутать сложные ситуации, оценить наблюдения и опыт, рассмотреть множественные толкования и прийти к смыслообразованию. Это и есть обучение, способное в будущем предоставить схемы решений и способы реагирования. Смыслообразование имеет определяющее значение для роста и развития руководителей.

Исследования Джады Ди Стефано, Франчески Джино, Гэри Пизано и Брэдли Стаатса, проводимые в кол-центрах, показали, что сотрудники, уделявшие в конце дня 15 минут размышлениям об извлеченных уроках, через 10 дней работали

на 23% эффективнее, чем те, кто этого не делал¹. В Великобритании схожие результаты продемонстрировали люди, добирающиеся до места работы общественным транспортом. Те, кто использовал время в дороге для планирования дня, чувствовали себя более счастливыми, трудились продуктивнее, реже сталкивались с выгоранием в сравнении с теми, кто не поступал, как они².

Итак, если рефлексия настолько полезна, почему этот процесс отвергают многие руководители?

— *Они не владеют этим навыком, не понимают его пользу.* Кен — один из руководителей высшего звена, с которым я работаю, — признался, что опять не выполнил данного себе обещания: начать утро воскресенья с общения с самим собой. Чтобы помочь

ему преодолеть трудность, я предложила 30 минут нашего двухчасового сеанса просто посидеть в тишине и поразмышлять, а потом обсудить. Через пять минут Кен сказал: «Кажется, я не вполне понимаю, чего вы от меня хотите».

- *Процесс не кажется им интересным.* Когда руководителю удастся выделить время для анализа, он способен увидеть, что́ в работе было эффективным, а что́ могло быть сделано лучше. Большинство из них сразу переходит к своим удачам и сильным сторонам, а на слабые старается не обращать внимания. Некоторые начинают так яростно защищать себя, что лишаются возможности усвоить уроки, отчего проделанная работа становится бесполезной.

- *Они склонны все время действовать.* Таких руководителей можно сравнить с беспокойными футбольными вратарями. Изучение поведения вратарей показало, что те, кто больше времени проводит в центре ворот, не смещаясь влево или вправо, имеют на 33% больше шансов поймать мяч. И все же так поступают только 6% вратарей. Остальные же чувствуют, что им «надо чем-то заниматься». Это верно и для многих руководителей. Для них размышление сродни тому, чтобы стоять по центру ворот.
- *Они не видят рентабельности инвестиций.* Это коэффициент, показывающий, что время, потенциал и деньги вложены правильно. Руководители желают инвестировать в то, что даст прибыль. Часто польза рефлексии

становится видна не так быстро, как результаты других усилий.

Если вы отметили, что перечисленные причины верны и в вашем случае, предлагаем развить в себе склонность к самоанализу, воспользовавшись несколькими советами.

— *Определите несколько важных для себя вопросов, но не пытайтесь дать на них ответы сразу. Вот некоторые из возможных:*

- Чего вы стараетесь избегать?
- Как вы помогаете коллегам добиться результата?
- Чем вы им не помогаете или даже мешаете?
- Как вы относитесь к наименее приятной составляющей работы?
- Что надо было сделать, чтобы последнее совещание прошло более продуктивно?

- *Выберите то, что больше вам подходит.* Многие люди записывают свои размышления. Если письменным практикам вы предпочитаете, например, разговор с коллегой — пожалуйста. Однако вы должны размышлять вслух, а не просто болтать, обсуждая недавний спортивный матч или других сотрудников. В общем, способ зависит от вас. Вы можете рефлексировать и при этом сидеть, идти, ехать на велосипеде или стоять, быть в одиночестве или с кем-то, записывать, наговаривать или просто думать.
- *Составьте расписание.* Большинство руководителей следуют расписанию в ежедневнике. Запланируйте время для размышлений и самоанализа и старайтесь соблюдать правило. Стоит задуматься и над возникшим

желанием пропустить процедуру раз-
другой.

- *Начните с малого.* Если часа размышлений для вас слишком много, начните с 10 минут. Тереза Амабиль и ее коллеги выяснили, что самым важным фактором возникновения положительных эмоций и мотиваций на рабочем месте является прогресс в выполнении поставленных задач. Настраивайтесь на успех, даже если пребываете в подавленном состоянии³.
- *Действуйте.* Вернитесь к списку вопросов, изучите его внимательно. Сохраняйте спокойствие. Хорошо подумайте. Рассмотрите несколько вариантов желаемого. Представьте результат, обратный тому, к которому стремились изначально. Используйте

метод мозгового штурма. Вам обязательно принимать все возникшие идеи, но попробовать генерировать множество идей стоит, чтобы испытать себя.

- *Попросите помощи.* Большинству руководителей для рефлексии не хватает желания, времени, опыта или навыков. Подумайте о том, чтобы обратиться к коллеге, врачу или тренеру — они помогут вам найти время, соблюдать график встреч, внимательно выслушают, подадут новые идеи.

Несмотря на трудности, положительное влияние рефлексии очевидно. Как сказал Питер Друкер, «быть эффективным можно, лишь размышляя спокойно. Это повышает эффективность действий».

7

Вы в цифрах

Джеймс Вилсон

Несколько лет назад предприниматель и ученый Стивен Вольфрам опубликовал в своем блоге статью, озаглавив ее так: «Персональная аналитика моей жизни»¹. Работая над ней, он составил таблицу, в которую занес множество данных за 22 года: сколько раз пользовался электронной почтой, сколько часов провел на собраниях и даже сколько раз нажимал на кнопки компьютерной клавиатуры. Его диаграммы и графики удивительны и в чем-то поучительны. Вольфрам продемонстрировал, что он любит рутинные

задания и предпочитает трудиться в одиночестве в поздние часы. Теперь ему известно, что деловые разговоры по телефону обычно проходят точно в запланированное время, а личные встречи часто непредсказуемы. А еще, когда он работает за компьютером, клавишу возврата на одну позицию он нажимает в 7% случаев.

«Усилия по повышению уровня самосознания», как назвал их сам Вольфрам, сделали его новатором в персональной аналитике — сборе данных о самом себе с целью развития. Спортсмены давно используют расширенный визуальный метод анализа для улучшения результатов.

Сейчас персональная аналитика широко используется во многих сферах, в том числе на рабочих местах. Благодаря мобильным устройствам, приложениям, визуализации данных, искусственному интеллекту

мониторинг деятельности сотрудников превратился в простую задачу. А значит, стало проще задавать направления для лучшего применения сил и средств, чтобы сделать работу более продуктивной и прибыльной.

Это предсказывает скорые изменения в процессе контроля выполнения должностных обязанностей, производительности труда и даже планировании работы. Производительность труда оценивается давно, однако руководители сами определяют способы и показатели учета, и, что наиболее важно, они же решают, как интерпретировать результаты. Применяя персональную аналитику, сотрудники получают право контроля. Они смогут проводить анализ самостоятельно и выяснять, какие действия и способы наиболее эффективны и приносят больше удовлетворения, чтобы потом применять их на практике.

Вольфрам пришел к выводу, что его «в высшей степени рутинный труд» позволяет быть «энергичным и спонтанным в интеллектуальной деятельности и прочем». Он не использовал полученные данные для повышения производительности. Его пост в блоге скорее ознакомительный, к тому же автор обращает внимание на подводные камни и опасность применения персональной аналитики без предварительного плана. Поскольку у Вольфрама такого плана не было, ему потребовалось два десятилетия для обработки множественных данных, несмотря на то что в какой-то момент он перешел от пассивного просмотра к анализу и оперативному исследованию.

Что удалось изменить к лучшему на основе своих выводов? Полезно ли сопоставить, например, временные рамки и уровень стресса? Или, учитывая, что он управляет

компанией удаленно, изменение настроения относительно времени, проведенного с людьми?

Если не задать критерии заранее, персональная аналитика рискует стать многообещающим методом, который будет применяться неверно, а затем и вовсе будет отвергнут как очередное модное увлечение. Для правильного исполнения необходимо понимание инструментов и четко разработанный подход. Целью же является повышение не только самосознания, но и уровня успешности в работе и жизни.

Инструменты

Существует два основных типа инструментов аналитики. К первому относятся *трекеры*, которые выявляют паттерны поведения

и помогают ставить задачи и цели. С их помощью отмечаются периодически повторяющиеся величины, процедуры и физические реакции, такие как время сна, частота сердечных сокращений, количество потребляемой пищи и израсходованных калорий. Эту информацию можно использовать, чтобы определить, как, например, потребление кофеина и сахара влияет на вашу производительность труда или какие действия повышают артериальное давление.

Трекеры лучше использовать длительно (несколько дней, недель или больше) и непрерывно, чтобы исключить инородные вмешательства, — пока не будет достигнуто равновесие. Вы собираете базовые личные данные, а затем запускаете цикл их регистрации и последующего анализа, после которого можно использовать

инструменты второго типа — *побудители*. Они помогают задавать вопросы, намечать цели, направлять и подталкивать к действию — всё это на основе полученных данных.

Побудителями могут выступать мобильные приложения, которые напоминают, чтобы пора потренироваться, стоит ограничить количество кофе или успокоиться во время презентации. Их надо настроить определенным образом, чтобы приложение вовремя давало вам сигнал.

Аналитика

Что вы можете измерить? Используя успешные исследования и примеры, я разработал модель эффективного применения

персональной аналитики к концепциям «я»: физическому «я», мыслящему «я» и эмоциональному «я» (телу, разуму и духу).

Физическое «я»

Физическое состояние влияет на качество работы. Это известно нам со времен промышленной революции, когда Фредерик Тейлор провел знаменитые исследования времени и движений и продемонстрировал, что любые производственные операции, например погрузку чугунных болванок в тележку на металлургическом заводе, можно проанализировать и улучшить. Точно так же было доказано, что режим сна, уровень стресса и занятия физическими упражнениями влияют на производительность и креативность работников умственного труда. Сегодня из множества мобильных и прочих приложений можно выбрать

те, что сами будут отслеживать физические параметры и собирать необходимые данные о движениях тела и работе его систем.

Бизнес-консультант Саша Чуа провела несколько экспериментов, чтобы понять взаимосвязь между графиком сна и достижением целей в профессии. Для этого она использовала умный будильник — приложение, которое фиксирует моменты засыпания и пробуждения, общее время сна за ночь и качество сна за несколько недель (см. врезку «Коротко о персональном анализе»). Исходя из полученных данных, Чуа попробовала лечь позже, а вставать — раньше обычного (в 5:40 вместо 8:30). Она с удивлением обнаружила, что спит *лучше* в дни более раннего пробуждения, причем ее производительность и качество работы повышаются. Саша решила лечь пораньше и ради этого

отказалась от бестолковых занятий вроде блуждания по интернету допоздна. Утром она не стремилась восполнить недополученный сон, снова и снова отключая будильник, а могла позволить себе потратить несколько часов на работу.

Изначально Чуа просто изучала характеристики сна. Однако результаты исследования помогли ей по-новому расставить приоритеты и действовать в соответствии с истинными приоритетами как в профессии, так и в личной жизни.

КОРОТКО О ПЕРСОНАЛЬНОМ АНАЛИЗЕ

Для сбора персональной аналитики пользователям предлагаются алгоритмы на основе поведения. Устройства или датчики собирают данные и передают их на гаджет или компьютер. Инструменты делятся на три группы в зависимости от концепций «я».

Физическое «Я»

Такие инструменты измеряют параметры движений и физиологических функций. Они помогают принять рациональные решения о профессиональной эффективности и качестве жизни. Например, оценив качество сна по умному будильнику, вы поймете, почему ощущаете бодрость (или вялость) в определенные дни недели. Это поможет сбалансировать режим сна и отдыха.

Трекары движения, или фитнес-трекары, подсчитывают количество шагов или подсказывают, что вам пора подвигаться, если вы сидели слишком долго.

Мыслящее «Я»

Инструменты этой группы собирают данные о рутинных действиях, привычках и продуктивной мыслительной работе.

Встроенные в браузер трекеры внимания отслеживают стереотипные действия и показывают, на чем и насколько сильно вы концентрируетесь в течение дня, когда работаете в интернете.

Эмоциональное «Я»

С помощью таких инструментов можно выяснить, как рабочие решения, ситуации и действия соотносятся с чувствами и эмоциями. Приложение для отслеживания настроения время от времени предлагает вам простые вопросы, чтобы оценить динамику вашего душевного состояния. Затем приложение дает рекомендации, основанные на клинической практике и научных исследованиях. Эти советы помогут повысить производительность труда и общую удовлетворенность.

Мыслящее «я»

В 1960-х Питер Друкер дал количественное определение мыслящего «я», используя единицы оценки умственного труда. И процесс, и результат по-прежнему поддаются оценке лишь приблизительной, его измеряют в потраченных на выполнение работы часах, опираются на страницы отчетов и написанных программ. Менеджеров и финансовый отдел можно обвинить в том, что они недостаточно поддерживают тех, кто желает совершенствоваться в профессии. Персональная аналитика поможет собрать данные когнитивных процессов, информация будет обработана с помощью анализа данных и сохранена в Excel или в мобильном приложении.

Инженер Google Боб Эванс использовал трекеры и побудители, чтобы разобраться,

как связаны внимание и продуктивность работы. Вот что он сказал: «У инженеров в голове полно разных переменных и данных интеллектуальных систем, которые создаем. Стоит отвлечься — и нить сразу теряется».

Используя онлайн-календарь, Эванс проанализировал, как часто в течение нескольких недель он переключался с индивидуальной работы на коллективную. Эти результаты он внес в таблицу вместе с данными о производительности труда. Выяснилось: дни, когда Эванс трудился один, были более продуктивными. Если же он отвлекался на разговоры и совещания, эффективность падала. Также Эванс установил мобильное приложение, которое каждые два часа задает вопрос: «В течение этого времени вы работали?» Если ответ отрицательный, пользователю предлагают

сосредоточиться. В случае положительного ответа приложение продолжает спрашивать: «Какой была ваша основная деятельность? Чем вы занимались дополнительно?»

Приложение основано на методе выборки переживаний, разработанном психологом Михаем Чиксентмихайи. Собрав данные за три недели, Эванс увидел, что слишком часто отвлекался от важных задач, чтобы ответить на электронные письма. Он решил проверять почту строго два раза в день, надеясь, что его эффективность повысится. Так и вышло. На третьей неделе всякий раз, когда приложение задавало вопрос, Эванс был погружен в работу. (Один из его коллег настроил приложение так, чтобы связываться с Эвансом восемь раз в день, и так расстроился, что забросил эксперимент.)

Эмоциональное «я»

Дэниел Гоулман утверждает, что разница между успешным и средним руководителями на 90% объясняется эмоциональными, а не интеллектуальными факторами. Многие интересуются, как эмоции влияют на продвижение по карьерной лестнице, и хотят больше узнать о внутреннем состоянии человека и возможности им управлять. Однако необходимые инструменты оценки и услуги коучей по ЭИ обходятся дорого, их могут себе позволить только руководители высшего звена.

Персональная аналитика не работает с ЭИ, она предоставляет упрощенный способ получения данных об эмоциях и методах улучшить профессиональную и личную жизнь. Существуют приложения, которые отслеживают настроение человека, задавая вопрос: «Каково ваше самочувствие

в данный момент?» Если использовать мобильный телефон с GPS, можно выяснить, насколько эмоции зависят от местоположения. Где вам лучше работается: дома, в кофейне или в офисе? Что неприятнее: задержаться на сайте определенного клиента или перепрыгивать с одного ресурса на другой? Нравится ли вам обрабатывать текстовые данные с помощью специальных программ, например искать определенные слова в электронной почте или журнале браузера? Вы можете качественно оценить, какие чувства испытываете при выполнении конкретного задания или нахождении в определенном месте. Эти инструменты-помощники не заменяют осмысления, но упрощают понимание.

Приведем пример Мари Дюпач, специалиста по брендинг-стратегии. Она всегда

завидовала людям, способным «разобраться в оттенках своего настроения и его причинах». Понимая, что ее подводит интуиция, Мари решила положиться на количественный анализ. Близился выпуск из колледжа, когда придется «подумать и решить», прежде чем искать вакансии. Чтобы облегчить себе задачу, Мари начала изучать свое настроение. Во время последнего семестра она использовала бета-версию приложения-трекера, которое оценивало эмоциональное состояние по пятибалльной шкале трижды в день. Первые результаты были вполне предсказуемыми: общение с друзьями и родными по видеосвязи поднимало настроение, поездка в общественном транспорте угнетала. Но вот что удивительно: наиболее счастливой девушка ощущала себя в четверг, самый загруженный день.

По четвергам Мари ездила из общежития в город, где слушала курс по рекламе. Помимо приглашенных лекторов, в нем участвовали менеджеры агентств, а также творческие люди. Все это очень интересно — понятно, почему девушку охватывало счастье. Она решила провести дополнительную проверку и договорилась о пяти собеседованиях — по одному на каждый день недели — в разных рекламных фирмах Манхэттена и постоянно отслеживала настроение. Вот какие выводы она сделала: «Благодаря анализу я убедилась, что реклама прекрасно мне подходит. Именно эта работа принесет удовлетворение и радость». Теперь Мари живет в Нью-Йорке и делает успешную карьеру в этой сфере.

Наблюдение за эмоциями позволяет проанализировать настроение даже по

медицинским параметрам. Правда, выглядит это совсем иначе, чем контроль сна или работы с электронной почтой. Мари лишь одна из многих, кто убедился: сначала подобное занятие кажется странным, но, привыкнув, человек научается отслеживать и трактовать эмоции.

Будущее

И все же персональная аналитика еще не вполне вошла в нашу жизнь. Тем не менее новые направления когнитивных и поведенческих исследований множатся, их проводят как в крупных университетах, так и в небольших частных фирмах. Проект «Самоизмерение» (Quantified Self) предоставляет людям возможность испытывать новые, в том числе экспериментальные

методы персональной аналитики, а также инновационные алгоритмы в области бизнес-аналитики и визуализацию данных. Все это важно не только для рядовых пользователей, но и специалистов, разрабатывающих новые инструменты.

Недавно появились две новые тенденции. Во-первых, приложения и гаджеты быстро развиваются. Они становятся умнее благодаря машинному обучению. Функции побуждения совершенствуются, так что устройства будут точнее определять, когда и о чем вам напомнить. Точность повысится благодаря скорости работы и сбору данных по большему числу показателей, например с учетом рациона или физической активности. Некоторые инструменты станут менее заметными: их можно будет вшивать в одежду, чтобы уменьшить погрешность, или встраивать

в схемы и приложения для обработки текстов.

Во-вторых, комплексный подход к персональной аналитике будет применяться все чаще. Если приложения выводят на экран гаджета больше данных, возможности самоанализа расширяются. Уже сейчас некоторые из них сочетают функции отслеживания и побуждения. Вам предлагается поставить цель, например делать больше продающих звонков или чаще контактировать с подчиненными. Затем на дашборд выводятся данные, помогающие ежедневно анализировать прогресс до момента дедлайна. Чтобы повысить вашу мотивацию, могут использоваться побудители или небольшие штрафы (если вы отклонитесь от заданного курса). Такие приложения можно использовать в коллективах: люди, идущие к общей цели,

смогут обмениваться данными или подбадривать друг друга, как это происходит в группах поддержки.

Технический специалист Ник Винтер добился успеха в персональном анализе. В период застоя — нулевая продуктивность угрожала бизнесу — он начал сбор данных о результативности работы. В течение 10 месяцев Винтер проверял разные подходы к исправлению ситуации и повышению продуктивности от отслеживания изменений в электронной таблице до побудителей. Он остановился на методе отрицательной обратной связи, чтобы четко выделить тенденции. Потом он собрал онлайн группу коллег-единомышленников, которые сравнивают показатели и соревнуются в их улучшении. Еще один пример консолидации данных — Personal Analytics Companion («Помощник по персональной

аналитике»), мобильное приложение с открытым исходным кодом. Его разработал Боб Эванс из Google, о котором рассказывалось выше. «Вместо разрозненных приложений от трекеров настроения до трекеров встреч все собрано в одном месте, — поясняет Эванс. — Вы сможете увидеть тенденции, распределение, взаимосвязь».

Представьте себе, что приложение персональной аналитики подсказывает менеджеру: лучше перенести инновационную сессию, потому что он плохо спал, измучен долгой поездкой в офис и скучным совещанием по финансовым вопросам. Или, допустим, работник ответственного труда, готовясь к обзорам производительности, опирается на данные трекера, чтобы предстать на тестировании в лучшем виде.

Вот зачем нужна персональная аналитика. Если самоанализ показывает, что человек чувствует себя лучше всего, занимаясь делами, отличными от работы, возможно, стоит сменить профессию. Гораздо легче принять судьбоносное решение, имея на руках факты, подтверждающие правоту. При правильном применении персональная аналитика может предоставить неопровержимые доказательства в тех случаях, когда мы привыкли полагаться на интуицию или на стороннее, часто предвзятое, мнение. Количественная оценка себя сродни озарению. Это лучшее, что вы можете сделать для себя в профессиональном и личном плане.

8

Выясните, как вас воспринимают на работе: есть хороший способ

Кристи Хеджес

Непросто понять, как нас воспринимают окружающие. Часто мы растеряны, не уверены в себе и не вполне понимаем, какой настрой транслируем. Отсутствие самосознания может плохо сказаться на карьере. Расскажу о своем бывшем клиенте, который стремился к руководящему посту. Выяснилось, что коллеги считают его человеком неприятным, с которым трудно работать. Он был ошеломлен, так как полагал, что силен в аналитике, внимателен

и скрупулезен. Ему казалось, что коллеги и подчиненные понимают: он делает все для поиска наилучшего решения. К сожалению, мой клиент не осознавал, что многих раздражала его привычка гримасничать. Он стал жертвой когнитивного искажения, известного как *иллюзия прозрачности*: человек верит, что для остальных он открытая книга, окружающие видят его таким же, каким он представляется себе. Однако между намерением и действием может лежать пропасть. Люди часто не осознают, какое у них выражение лица, особенно когда глубоко погружены в размышления. (Как говорит мой коллега, «задумчивые лица некрасивы».) Существуют эмоции, которые сложно выразить. Досаду и легкий дискомфорт, например, легко перепутать. Учитывая, что немногие из нас

высказывают то, что хотят, мы не можем сформировать у окружающих желаемое впечатление о нас. В коллективах это часто принимает массовый характер (своего рода корпоративный Yelp). Формируются убеждения, которые распространяются в виде советов («Анна — ваша начальница? Послушайте, как лучше всего с ней работать») или сплетен («Клод снова начал борьбу за власть»).

Коллективное впечатление бывает полезно: оно способно скорректировать стиль общения. Даже если у вас налажена обратная связь с коллективом, это, как правило, относится лишь к профессиональной стороне. Например, вам скажут, что стоит поработать над приемами продаж, но умолчат о том, насколько корыстным считают вас окружающие. Что из этого больше повлияет на вашу карьеру?

В книге *The Power of Presence* («Сила присутствия») я провожу простой анализ присутствия для определения, как вас воспринимают окружающие. Для понимания следует задать лишь несколько верно сформулированных вопросов ключевым людям — и у вас будет нужная информация. (Если вы когда-либо использовали методику «360 градусов», то поймете, как часто будут повторяться впечатления.) Вы не потратите много времени, но вас поразит сила психологического воздействия. Так что не ждите подходящего момента — его не будет. Просто попробуйте.

— *Выберите пять человек.* Привлеките людей, которые работают с вами и видят в разных ситуациях: руководители, менеджеры, подчиненные, коллеги, даже бывшие коллеги. Хорошо, если они привыкли держать ухо

востро и всегда в курсе происходящего. Лучше, если среди них будут люди, с которыми вы общаетесь не только на работе. Главное, чтобы вы доверяли им и знали, что они будут откровенны.

- *Договоритесь о личной встрече.* Обещайте, что сохраните в тайне все, что вам скажут, это будет способствовать большей откровенности. Если вы ждете оценки от нескольких человек, постарайтесь найти вопросы, которые расширят границы и перераспределят нагрузку. Попросите об участии лично, так люди быстрее соглашались. Телефонный звонок тоже подойдет, если у вас физически нет возможности оказаться рядом. Если же будете обращаться письменно по электронной почте, рекомендую

заранее подготовить список возможных ответов.

— *Задайте два вопроса.* Они помогут обратиться к коллективному разуму:

1. *Каково восприятие меня в целом?*
2. *Что мне лучше изменить, чтобы повысить шансы на успех?*

От разных людей вы получите разные ответы — от поучительных до сбивающих с толку. Если людям будет не совсем комфортно, они могут конкретизировать выводы, говоря об определенной задаче или проекте на работе.

В этом случае скажите так:

Я ценю вашу оценку, но не могла бы вы сменить угол зрения и оценить меня как человека/коллегу/личность?

— *Контролируйте свою реакцию.* Удержитесь от соблазна оправдываться, защищаться или выражать досаду. Ваши собеседники будут следить за вашей реакцией в режиме реального времени. Качество обратной связи напрямую зависит от вашего умения воспринимать. Попросите объяснить детали или привести примеры, если это вам поможет. А в конце искренне поблагодарите.

Закончив беседу, обратите внимание на темы, поднимавшиеся чаще всего. (Допустимо что-то и отбросить, если вы уверены, что эти части не содержат полезной информации.) Замечательно, если восприятие окружающих совпадает с тем, что вы хотите выразить. Если же нет, пора менять себя и восприятие себя.

Многие клиенты связывались со мной после эксперимента и говорили: «Почему никто не сказал мне об этом раньше? Я ведь легко могу все изменить!» Именно так было с мужчиной, которого считали неприятным и трудным в общении. Поняв, что его посыл неверно истолкован, он решил для себя, что будет выражать свои намерения заранее, чтобы добиться прозрачности. Мужчина изменил стиль поведения на совещаниях, стал задавать вопросы без предполагаемых вариантов ответа, дав таким образом понять, что ему интересно мнение коллег и подчиненных. Он много работал над тем, чтобы избавиться от привычки гримасничать. Постепенно ему удалось изменить восприятие себя, и люди увидели

ВЫЯСНИТЕ, КАК ВАС ВОСПРИНИМАЮТ НА РАБОТЕ...

чуткого и открытого человека, каким он считал себя сам.

Иллюзия прозрачности — ловушка для руководителей всех уровней. К счастью, у вас есть возможность сократить разрыв между тем, как вас воспринимают люди, и тем, как воспринимаете вы себя сами. Начните со сбора правдивой информации, а затем дайте себе слово измениться.

9

Как получить негативный отзыв, если руководитель не хочет его дать

Дебора Грейсон Ригель

Как коуч я часто слышу от клиентов, что им трудно добиться негативной оценки от начальства. Между тем конструктивная критика помогает работать эффективнее, продвинуться по карьерной лестнице и добиться бóльших успехов. Однако, когда речь заходит о такой обратной связи, руководители предпочитают смолчать, отвернуться, а не открыто объяснить сотрудникам, что изменить и каких результатов достичь.

Это объяснимо, если человек считает, что рискует потерять место. В статье *How to Give Negative Feedback When Your Organization Is «Nice»* («Как давать негативный отзыв, если с вашей компанией “всё хорошо”?») моя коллега Дженнифер Портер приводит перечень условий, при которых разумнее воздержаться от критики: если вы испытываете обиду или оскорблены; стремитесь продемонстрировать собственный высокий уровень профессионализма (не желаете хаоса); если для подтверждения слов у вас мало доказательств; если чувствуете, что можете не совладать с эмоциями; если не желаете рисковать тем, чем довольны¹.

Исследования профессоров Наоми Эйзенбергер и Мэтью Либермана из Калифорнийского университета и профессора Киплинга Вильямса из Университета

Пердью показали: негативная оценка может быть воспринята как одна из форм социального отторжения («Хотите сказать, что я не соответствую должности и мне здесь не место?»), а социальное отторжение оскорбляет и причиняет боль². Немногие менеджеры хотят заставить пережить подобное коллег или подчиненных, кроме того, они рискуют потерять сторонников и даже вызвать желание отомстить. Тем не менее без критики люди не могут расти профессионально.

По словам авторов статьи *Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give* («Вашим сотрудникам необходимо знать, что в их работе вы оцениваете негативно, хотя вы не желаете об этом говорить») Джека Зенгера и Джозефа Фолкмана, 72% респондентов заявили, что главным стимулом для продвижения по карьерной

лестнице стали именно негативные отзывы менеджеров³. Их же исследование показало, что руководители воздерживаются от резкой критики, вопреки мнению Билла Гейтса: «Нам необходима обратная связь и негативные оценки. Это помогает нам совершенствоваться»⁴. Так что же делать, если никто не готов негативно оценить ваши действия, хотя вы очень в этом нуждаетесь?

Прежде всего — перестаньте просить (вы ведь делали это не раз, верно?). Лучше испытайте один из приведенных ниже творческих подходов.

— *Сделайте первый шаг — будьте самокритичны.* Согласно заключениям профессора Вартона и писателя Адама Гранта, «люди часто воздерживаются от конструктивной обратной связи по причине боязни ранить

ваши чувства. Но стоит им услышать, как вы сами признаётесь в собственных ошибках, страх испарится». Начните, например, с фразы: «Я знаю, что обычно работаю быстро, но, бывает, упускаю важные детали. Этим надо заняться. У вас есть какие-то предложения, как мне исправиться?» Как только удастся разговорить коллег, можете спросить: «А что еще, по вашему мнению, мне стоит сделать, чтобы работать продуктивнее?»⁵

- *Поставьте задачу самосовершенствоваться и попросите вам помочь.* Если прямой вопрос о конструктивной критике не сработал, сообщите руководителю, что хотите добиться больших успехов в одной или нескольких областях и будете рады получить совет, какие лучше выбрать.

Скажите: «Не могли бы вы помочь мне сдержать данное себе обещание?» Таким образом вы даете коллегам и подчиненным шанс рассматривать их действия как помощь и не беспокоиться о том, что ваши чувства будут задеты.

- *Рассматривайте обратную связь как способ обучения.* Если ваш менеджер, коллега или клиент не готов к обратной связи, задайте вопрос: «Как думаете, чему бы я мог у вас научиться?» Это дает возможность собеседнику обозначить собственные способности (что большинству повышает настроение) и высказать мнение, как можете и вы стать лучше. При этом сохраняется атмосфера спокойного диалога. (Если повезет, вы услышите: «А чему я могу

научиться у вас?» — и получите шанс дать свой отзыв.)

- *Заранее позаботьтесь о том, как свести к минимуму последствия критики.* Давая негативную оценку, делая замечания, люди часто отмечают, что «это мелочь, ничего серьезного». Их цель — снизить негативное воздействие. Вы способны сделать это и сами, задав вопрос: «Если мне следует изменить в себе всего одну деталь, что необходимо выбрать?» При этом дайте понять собеседнику, что не стоит приуменьшать значение, извиняться или стараться придать речи более приятное звучание.

Менеджеры должны легко идти на обратную связь и не бояться конструктивной критики, в противном случае вам стоит

научиться получать отрицательную оценку, которая, безусловно, способствует профессиональному росту и успешной карьере.

10

Как найти пользу в критике

Шейла Хин и Дуглас Стоун

Обратная связь невероятно важна. Она помогает повысить производительность, развить способности, дает возможность упорядочить цели, решить насущные проблемы, получить повышение и увеличение оклада, в целом подталкивает вверх по карьерной лестнице. Однако известно, что во многих компаниях обратная связь не налажена. Статистика подтверждает, что лишь 36% менеджеров оценивают своих подчиненных. В одном из недавних опросов 55% сотрудников сообщили, что в последнем обзоре производительности

содержались неточные данные и несправедливые оценки. Каждый четвертый работник заявил, что боится таких отчетов больше чего бы то ни было в профессиональной деятельности.

Когда руководителей отделов кадров спросили, что самое сложное в управлении производительностью, 63% ответили, что это нежелание менеджеров организовать обратную связь. Вы спросите о коучинге и воспитательной работе? Результаты неровные.

Большинство компаний пытаются решить проблемы, обучая руководителей разного уровня налаживать эффективную обратную связь. И это замечательно: умение менеджеров общаться с подчиненными всем приносит лишь выгоду.

Однако взаимодействие может быть и не слишком плодотворным, если сотрудник

не воспринимает сказанное в его адрес верно. А ведь именно ему решать, принесет ли услышанное пользу, глубок ли его смысл, собираются ли они вообще что-то в себе менять. Людям пора перестать воспринимать обратную связь как нечто такое, к чему их постоянно подталкивают, в их интересах самим в нее вовлекаться.

На протяжении 20 лет мы учим руководителей вести трудные разговоры и убедились, что каждый, от новичка до ветерана из руководителей высшего звена компании, старается избегать обратной связи. Критический обзор производительности, полезные предложения, брошенный на ходу комментарий могут содержать обратную связь, но далеко не всегда («Ваша презентация была безусловно интересной»). Но все вышеперечисленное

способно вызвать выброс эмоций, сделать отношения напряженным или даже стать причиной их разрыва. Впрочем, есть и хорошие новости: информация, необходимая для обучения продуктивной обратной связи, четко структурирована и поддается освоению. Она включает в себя способность идентифицировать эмоции и управлять теми, что сопутствуют обратной связи, а также извлекать пользу из критики, даже если она подается нежелательным способом.

Почему сформировать обратную связь непросто

Что же делает процесс получения обратной связи таким непростым? Он затрагивает два человеческих стремления, часто

находящихся в противоречии: желание развиваться и расти и одновременно оставаться принятым таким, как есть. В результате даже самое безобидное замечание может вызвать гнев или беспокойство, ощущение плохого отношения или угрозы. Смягчить удар не под силу даже таким заявлениям, как: «Не принимайте это на свой счет».

Помочь в верном отношении к обратной связи может понимание эмоций и контроль над ними. Вам может казаться, что существуют тысячи способов, которыми обратная связь может воздействовать, однако их всего три.

Триггеры истины — сама суть обратной связи. Когда оценки или советы кажутся необоснованными, бесполезными или ошибочными, вы испытываете негодование, обиду или раздражение.

Триггеры отношений активируются участником обратной связи, предоставляющим оценочный отзыв.

Характер процесса часто зависит от того, как получатель относится к дающему («В этом вопросе ему нельзя доверять!»), их взаимоотношений в целом («После всего, что я для тебя сделал, ты опускаешься до такого низкого критиканства?»). Из-за негативного отношения человек даже может отказаться от обратной связи, к которой был готов.

Триггеры самолюбия связаны с вашим отношением с самим собой. Окажется ли обратная связь верно организованной или нет, будут ли оценки мудрыми или надуманными — все это может подействовать разрушительным образом на ваше внутреннее «я». В такие моменты вы будете ощущать себя подавленным, теряющим

самоконтроль, возникнет желание занять оборонительную позицию. Все перечисленные реакции естественны и обоснованны, в некоторых случаях неизбежны. Делать вид, что вы их не испытываете, не выход из положения. Решение в том, чтобы осознать происходящее и научиться извлекать пользу из обратной связи даже в случае, если она связана с триггерами.

Шесть шагов к тому, чтобы научиться получать обратную связь

Получение обратной связи предполагает процесс сортировки и фильтрации. Вам необходимо понять точку зрения собеседника, применить сказанное к себе, даже если, на первый взгляд, это совсем вам не подходит. К тому же надо искать новые

способы отношения к информации. Стоит воздержаться от критических замечаний, если они непродуктивны на данный момент. Однако все вышеперечисленное почти невозможно реализовать, если задействован один из ваших триггеров. Вместо того чтобы позволить вам включиться в полезный разговор, триггеры подталкивают к контратаке или даже бегству.

Шесть приведенных ниже шагов помогут вам не отказываться сразу от принятия конструктивной критики или, что также непродуктивно, фокусировать взгляд и комментировать то, на что вообще не стоит обращать внимания. Мы представили их в формате совета получателю, но, разумеется, они будут полезны и дающему, помогут сделать обратную связь более эффективной.

1. Разберитесь в своих реакциях

Всю жизнь вы участвуете в процессе обратной связи, а значит, выработали определенные паттерны поведения. Вы защищаетесь, приводя факты («Это определенно ошибочно»)? А может, оспариваете способы предоставления информации («Ты действительно отправил по электронной почте?»)? Или наносите ответный удар («На себя посмотри»)? Улыбаетесь, хотя кипите от злости? Даете волю слезам или переполняющему вас праведному гневу? Играет ли в процессе роль ход времени? Склонны ли вы сначала отвергать услышанное, а позже возвращаться к нему и анализировать? Или принимаете всё сразу, а по прошествии времени решаете, что это не представляет ценности? Возможно, умом вы понимаете, что все сказанное в ваш адрес верно, но изменить себя не получается.

Майкл, менеджер по рекламе, однажды услышал, как босс грубо пошутил над уровнем его профессионализма, и воспринял это как увесистую оплеуху. «Мне было невероятно стыдно, — признался он нам. — В голове сразу замелькали собственные недостатки; такое впечатление, что я гуглю: “Что со мной не так?” и получаю 1,2 миллиона результатов с рекламой, спонсируемой отцом и моей бывшей». В таком состоянии трудно оценивать пользу обратной связи реально.

Однако теперь, когда Майкл понял, как метод работает, он лучше представляет, как действовать. «Я могу успокоить себя, объяснив, что слишком остро реагирую. Обычно с этим надо переспать, на следующий день я начинаю лучше видеть, какие уроки могу вынести из этого опыта».

2. Разделите вопросы «что?» и «кто?»

Если обратная связь плодотворна, а совет уместен, то, кажется, не имеет значения, от кого он получен. А это не так. Когда срабатывает триггер отношений, оценки переплетаются с вашим отношением к дающему их собеседнику (или тем, когда, где и как он это сделал) — обучение не даст нужного результата. Ради его плодотворности стоит рассматривать два фактора — информацию и личность — отдельно.

Джаннет — химик и руководитель отдела в фармацевтической компании получила от коллег и руководства хвалебные отзывы и высокие оценки во время полной оценки профессиональной деятельности от руководства, но была удивлена критике от непосредственных подчиненных. Джаннет сразу решила, что проблема в них. «У меня высокая планка, не все

могут соответствовать, — заключила она. — Сотрудники не привыкли к моей требовательности». Таким образом, она перевела разговор с ее стиля управления на компетентность подчиненных, так и не узнав нечто важное о влиянии, которое оказывает на людей.

К счастью, Джаннет со временем поняла суть. «Моя задача осознать, связана ли проблема с низкой производительностью труда сотрудников или моим стилем руководства, — решила она. — Это не взаимоисключающие вещи, их нельзя назвать взаимоисключающими, но конструктивного подхода требуют обе». Она смогла разобратся и наладить диалог с подчиненными, начав с очень мудрого вопроса для налаживания плодотворной обратной связи: «Какие мои поступки усложняют процесс? Что могло бы улучшить положение?»

3. Относитесь к оценке как к коучингу

Обратная связь может выражаться в оценке («Вы получили 4 балла») и в советах («Вот так вы можете изменить ситуацию к лучшему»). Оба варианта необходимы. Оценка свидетельствует, чего вы стоите, что ожидать вам и от вас. Коучинг помогает учиться и совершенствоваться, а также подняться выше по карьерной лестнице. Однако отличить одно выражение обратной связи от другого не всегда просто.

Член совета директоров позвонил Джеймсу и просил представить квартальный финансовый отчет с последующим прогнозом аналитиков, а не так, как он делал это обычно. Должен ли он в этом случае воспринять предложение как завуалированную критику его традиционного подхода? В спорных ситуациях люди склонны выбирать худшее, выбросить

в мусорную корзину даже полезные советы. Осуждение, скорее всего, заденет триггеры самолюбия, и возникшая внутренняя тревожность может стать помехой для обучения. По этой причине мы советуем выбирать коучинг, когда это возможно. Старайтесь относиться к обратной связи как к полезному совету, новой точке зрения, а не к обвинению в ошибках, допущенных в прошлом. Когда Джеймс изменил свой подход, по его признанию, «эмоциональное воздействие заявления снизилось. Я решил, что совету директоров будет проще так воспринимать информацию по кварталу».

4. Стремитесь к развернутой обратной связи

Часто не сразу становится ясно, является ли обратная связь ценной и полезной. Прежде чем отвергнуть или принять

критику, изучите услышанное для лучшего понимания. Приведем для примера один из возможных вариантов событий. Кара слышала от Йохана — более опытного коллеги-продавца, — что ей следует быть «настойчивее». Она может сразу отвергнуть совет («Я достаточно настойчива»), а может и принять («Пожалуй, мне следует немного поднажать»). Однако, прежде чем принять решение о дальнейших действиях, ей лучше понять, что Йохан имел в виду. Считает ли он, что ей нужно говорить более убедительно? Или больше либо меньше улыбаться? Стать более уверенной для признания, что чего-то не знает, или, напротив, дать понять, что знает больше? Простой совет быть «настойчивее» сделан после длительного анализа общения Кары с клиентами. Каре нужно вникнуть в ситуацию и узнать, что конкретно подтолкнуло

коллегу к выводу. Что сделанное он считает лишним или недостаточным? Чего он ожидал, что его беспокоило? Иными словами, что подтолкнуло его к обратной связи? Каре также нужно понять, какова цель обратной связи? Что Йохан хочет посоветовать ей изменить и по какой причине? После детального обсуждения она, возможно, согласится с тем, что она менее «настойчивая», чем остальные в торговом зале, но не примет идею о том, что ей надо измениться. Ее коллеги-продавцы могут быть тихими, скромными и помогать клиентам изо всех сил. Однако взгляд Кары на то, каким должен быть продавец, может отличаться от идеалов Йохана, почерпнутых в фильме «Американцы»*.

* Кинодрама 1992 года по пьесе «Гленгарри Глен Росс» Дэвида Мэмета. *Прим. ред.*

Если вы избежите поспешных выводов, потратите необходимое время на изучение конструктивной критики и поймете, какова ее цель, у вас появится шанс вступить в плодотворный диалог об улучшении качества выполняемой работы, это будет полезно в любом случае, решите ли вы воспользоваться советом или нет.

5. Просите о чем-то одном

Обратная связь с меньшей вероятностью затронет ваши внутренние триггеры, если вы будете получать ее по собственному запросу и верно воспримете. Не ждите ежегодной оценки производительности, ищите возможности получить советы от разных людей в течение всего периода. Не задавайте вопросы, требующие долгого, развернутого ответа: «У тебя есть какие-то замечания?» Упростите их, спросите коллегу или

непосредственного подчиненного: «Какие мои действия или бездействия приносят вред общему делу?» Человек назовет первое, что пришло на ум, или самое важное из составленного им списка. В любом случае вы получите ценный и конкретный ответ, а позже сможете по желанию узнать и детали.

Роберто, фондовый менеджер в финансовой фирме, решил, что в отчете о комплексной годовой профессиональной проверке факты искажены и изложены путано. «Меня разочаровали 18 страниц схем и графиков — никакой информации, чтобы провести беседу для уточнений и пояснений», — говорит он и добавляет, что ему было неловко перед коллегами. Теперь Роберто беседует с двумя-тремя сотрудниками за квартал и просит назвать что-то одно, требующее, по их мнению,

доработки. «Они не всегда называют одно и то же, однако порой бывают совпадения. Это позволяет мне понять, над чем надо работать для дальнейшего роста. Мне удалось наладить хороший диалог с начальством, подчиненными и даже с коллегами, несмотря на то что трения между нами иногда возникают. Они рады оказать мне помощь, подсказать, что́ стоит изменить, и часто они правы. В итоге мы работаем более слаженно, чем прежде».

Исследования показали, что сотрудники, стремящиеся получить продуктивную обратную связь (а не ищущие лишь похвалу), как правило, имеют более высокие оценки. Вы спросите, в чем причина? Нам кажется, что человек, стремящийся услышать мнение окружающих, скорее примет его к сведению и начнет меняться. Также в этом случае вы не только понимаете,

каким видят вас окружающие, но и можете повлиять на их мнение.

К конструктивной критике следует относиться со смирением, спокойствием и желанием меняться к лучшему — все это одновременно.

6. Участвуйте в небольших экспериментах

После получения обратной связи и тщательного анализа вы можете еще не вполне понимать, что́ будет вам полезно, а что нет. Мы предлагаем провести несложные эксперименты, чтобы это выяснить. Это будет полезно и в том случае, если вы не сомневаетесь в пользе полученного совета, уверены, что риск потерпеть неудачу ничтожно мал, а польза обещает быть огромной.

Джеймс, финансовый директор, которого мы упоминали ранее, решил прислушаться к словам члена правления и посмотреть,

что из этого получится. Одни участники собрания были довольны новым форматом, другие внесли собственные предложения. Сейчас Джеймс занят тем, что в корне пересматривает схемы презентаций, учитывая насущные требования совета директоров.

За неделю до собрания он отправляет каждому из тех, кто будет на нем присутствовать, письма с вопросами и на основании ответов составляет план, с чего начнет, а каких аспектов коснется позже. «Теперь мне лучше удастся справляться с неожиданными вопросами, — комментирует он, — а это было для меня самым сложным».

Его примеру стоит последовать. Если вам дают совет, проанализируйте целесообразность. Будет замечательно, если он принесет вам пользу. Если же нет, вы

можете вновь пересмотреть собственный подход и, например, прекратить эксперимент. Воспринимать критику всегда не просто. Это может затронуть внутренние триггеры, даже если вы понимаете, что она важна для развития, а человек, ее предоставляющий, искренне желает вам успеха. Вы можете почувствовать себя недооцененным, обиженным, иногда оскорбленным до глубины души.

Ваш профессиональный рост зависит от умения извлекать пользу из критики, несмотря на естественно возникающие реакции, а также постоянной готовности получить больше советов от начальства, коллег и подчиненных. Обратная связь может даваться людям легко и не очень, у них может не быть желания тратить на это много времени, но не забывайте, что все происходящее важно — прежде

всего для вас и вашей карьеры. Если вы полны желания использовать для повышения профессионального уровня любую обратную связь, вас ничто не сможет остановить.

11

Личностный рост на примере персонажей Шекспира

Деклан Фицсимонс

Норман Мейлер писал, что по жестокому, но справедливому закону мы должны измениться или заплатить огромную цену за желание остаться прежними.

Как ученый, исследующий управление персоналом, и преподаватель Школы бизнеса, я ежедневно сталкиваюсь с руководителями, для которых этот закон — повседневная реальность, и довольно пугающая. Им известно, что произойдет, если они не внесут изменения в работу компании, но они не представляют, какие

действия предпринять. Чаще проводить коллективные обсуждения и сделать их более эффективными? Научиться лучше слушать? Но как? Или поменять стиль руководства, выбрав тот, что повлечет изменения в организационной культуре? На все эти вопросы нет единственно верных ответов, но, пытаясь их найти, полезно знать о факторах, непосредственно влияющих на развитие в профессиональной сфере. Ключ к их пониманию можно найти у автора, произведения которого переиздаются уже 400 лет. Я говорю об Уильяме Шекспире.

В первой главе своей книги Shakespeare: The Invention of the Human («Шекспир: изобретение человека») Гарольд Блум, более 30 лет читавший в Гарварде курс о творчестве английского драматурга, пишет, что до Шекспира в пьесах показывалось

раскрытие характера героя, но никогда — его развитие. Раскрытие означает, что при первом появлении персонажа на сцене мы интуитивно улавливаем, каков он. Авторы лишали героев качества, способного сделать интересным кого угодно, — способности к самоисследованию, сулящей неожиданные открытия не только нам, но и самим персонажам. От «раскрытых характеров» многому не научишься — в основном потому, что они неспособны удивить себя, а следовательно, и нас. Очень похоже на иных современных менеджеров, правда? Получив обратную связь, такой человек думает: «Ничего нового, все это я уже слышал». А затем говорит себе: «Я такой, как есть!» Или: «У меня собственное видение, оно может нравиться или нет».

В пьесах Шекспира все далеко не просто. Он показывает, что мы вовсе не такие,

какими себя считаем, наши характеры сотканы из множества противоречий и неизвестных даже нам черт. По мнению Блума, герои Шекспира способны к развитию, потому что стремятся слушать себя, говорить с собой, и это дает им возможность многое *переосмыслить*. Наделяя своих персонажей сложным внутренним миром, Шекспир за 400 лет до Фрейда виртуозно продемонстрировал, что современный человек мог бы назвать самопознанием. Гамлет не один, подобных ему много. Узнав об убийстве отца, он посредством невероятно мощной рефлексии приходит к выводу, что не может оставаться прежним. Он настолько измучен внутренними конфликтами, что в самом известном монологе всемирной литературы размышляет о самоубийстве («Быть или не быть»).

Мы внемлем, замороженные не только красотой слога, но и *внезапным откровением* героя. Пьеса никогда не надоедает, сколько бы раз мы ее ни смотрели, поскольку Гамлет, в его трагических обстоятельствах, одновременно видится нам обычным живым человеком со всей присущей ему уязвимостью. Шекспир не просто создает для Гамлета и других героев условия, в которых невозможно не развиваться и надо познать себя, чтобы измениться. Он еще и убедительно показывает, как эти изменения выглядят, ощущаются, протекают. В момент, когда Гамлет как никогда близок к потере себя, он одновременно делает шаг к самообретению.

Молодой принц Хэл в пьесе «Генрих IV» (часть 2), став королем, избегает бывших приятелей («Не думай, что такой же я, как

прежде»). Затем начинается его трансформация из любителя покутить в таверне в короля Генриха V, победителя битвы при Азенкуре.

Наши жизни не похожи на драматические судьбы персонажей. Мы задумываемся о переменах не только одновременно с мыслями о самоубийстве или предательстве друзей. В целом изменение — это, скорее, движение вперед, а не бегство от чего-либо, не беспокойство, спровоцированное внешними событиями неспокойного мира. Гамлет смог противостоять своей инертности и трусости, Хэлу удалось подняться на уровень коронованного правителя. Но это произошло только после того, как оба персонажа заглянули внутрь себя.

Шекспир учит нас, современных людей, что в реалиях нашего мира самосознание,

отличающее любую сильную личность, неразрывно связано с откровением. Оно достижимо, только когда мы честно признаем, что познали лишь малую часть себя.

Саморазвитие не просто приобретение новых умений и навыков. Скорее, это отказ от чего-то ради самоисследования, в том числе отказ от некоторых представлений о том, кем мы, на наш взгляд, являемся, — всё ради того, чтобы стать такими, какими мы можем быть.

Об авторах

ДЖЕЙМС ВИЛСОН — директор по информационным технологиям и бизнес-исследованиям в Accenture Research. Соавтор книги Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI («Человек + машина: переосмысление работы в эпоху искусственного интеллекта»), написано вместе с Полом Догерти (Harvard Business Review Press, 2018).

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН — сопредседатель Консорциума исследований эмоционального интеллекта Рутгерского университета, соавтор книги Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence («Эмоциональное лидерство:

искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»), автор книг: *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights* («Мозг и эмоциональный интеллект: новые открытия»), *Leadership: Selected Writings* («Лидерство: избранное»), *A Force for Good: The Dalai Lama's Vision for Our World* («Сила добра: далай-лама о том, как сделать свою жизнь и мир лучше»). Его последней работой стала книга *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body* («Измененные черты характера: как медитация меняет ваш разум, мозг и тело»).

СЬЮЗАН ДЭВИД — основатель Института коучинга Гарварда при больнице Маклина, преподает в Медицинской школе Гарварда. Признана одним из лучших мировых специалистов в области

управления. Автор книги Emotional Agility («Эмоциональная гибкость») — бестселлера по версии Wall Street Journal, отмеченной HBR как «Принцип управления года». Широко востребованный оратор и советник, Дэвид работала с руководителями сотен крупнейших компаний и организаций, включая ООН, Ernst & Young и Всемирный экономический форум.

РОБЕРТ КАПЛАН — исполнительный директор и президент Федерального резервного банка Далласа. Был старшим заместителем декана по связям с общественностью и преподавателем практики управления в Гарвардской школе бизнеса. Автор трех книг: What You Really Need to Lead («Ваше истинное лидерство»), What You're Really Meant to Do («Ваше истинное предназначение») и What to Ask the Person

in the Mirror («О чем спросить свое отражение»).

КРИСТИНА КОНГЛТОН — консультант в области изменений и управления персоналом в Axon Coaching, занимается исследованиями стресса и мозга в Университете Денвера. Получила в Гарварде степень магистра по психологии и личностному развитию.

ДЖЕННИФЕР ПОРТЕР — старший партнер компании The Boda Group, оказывающей консультационные услуги в области лидерства и коллективного развития. Получила диплом Колледжа Бейтса и Высшей школы бизнеса Университета Стэнфорда, опытный исполнительный директор и бизнес-тренер коллективов.

ДЕБОРА РИГЕЛЬ — исполнительный директор компании The Boda Group, оказывающей консультативные услуги в области лидерства и коллективного развития. Читает курс деловой коммуникации в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете.

ДУГЛАС СТОУН — соучредитель Triad Consulting Group и преподаватель курса ведения переговоров на юридическом факультете Гарвардского университета. Соавтор книги «Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь».

БЕРНИ СУЭЙН — основатель и председатель Washington Speakers Bureau, автор книги What Made Me Who I Am («Что сделало меня собой»).

ДЕКЛАН ФИЦСИМОНС — внештатный преподаватель курса организационного поведения в INSEAD (Европейском институте управления бизнесом). Изучает и консультирует компании, планирующие и внедряющие совместное управление персоналом.

КРИСТИ ХЕДЖЕС — старший коуч по управлению персоналом, президент компании The Hedges. Специализируется на управленческих коммуникациях. Автор книг: *The Inspiration Code: How the Best Leaders Energize People Every Day* («Код вдохновения: как лучшие руководители заряжают персонал каждый день») и *The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others* («Сила присутствия: раскройте свой потенциал, чтобы влиять и вовлекать»). Читает курс

управления персоналом при реорганизации в Джорджтаунском университете.

ШЕЙЛА ХИН — соучредитель Triad Consulting Group и преподаватель курса ведения переговоров на юридическом факультете Гарвардского университета. Соавтор книги «Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь».

ТАША ЭЙРИХ — доктор наук, организационный психолог, исследователь и автор бестселлеров The New York Times. Директор The Eurich Group, которая помогает компаниям, как начинающим, так и входящим в Fortune 100, повышать эффективность руководителей и сотрудников и добиваться успеха. Ее книга Insight («Инсайт: почему мы не осознаём себя

САМОСОЗНАНИЕ

так, как кажется») посвящена связи между самосознанием и успешной реализацией в профессии.

Примечания

Глава 1

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

Глава 2

На основе материала с сайта hbr.org, 4 января 2018 года.

1. 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.
2. 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.
3. Silvia P. J., O'Brien M. Self-Awareness and Constructive Functioning.
 4. 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.
5. 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.
6. 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.
 7. Dierdorff E. C., Rubin R. S. Research: We're Not Very Self-Aware, Especially at Work // Harvard Business Review. 12 March, 2015.
 8. Brehmer B. In One Word: Not from Experience // Acta Psychologica. Vol. 45, № 1–3 (August 1980): 223–241; Atir S., Rosenzweig E., Dunning D. When Knowledge Knows No Bounds: Self-Perceived Expertise Predicts Claims of

- Impossible Knowledge // Psychological Science. Vol 26, № 8 (July 2015); Tetlock P. E. Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know? Princeton, NJ : Princeton University Press, 2017.
9. Ostroff C., Atwater L. E., Feinberg B. J. Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes // Personnel Psychology. Vol. 57, № 2 (June 2004): 333–375.
 10. Sala F. Executive Blind Spots: Discrepancies Between Self- and Other-Ratings // Consulting Psychology Journal: Practices and Research. Vol. 55, № 4 (September 2003): 222–229.
 11. Ibid.
 12. Pittman J. Speaking Truth to Power: The Role of the Executive // Markkula Center

- for Applied Ethics. 1 February, 2007.
URL: <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/speaking-truth-to-power-the-role-of-the-executive/>.
13. Folkman J. Top-Ranked Leaders Know This Secret: Ask for Feedback // Forbes. 8 January, 2015.
14. Ashford S. J., Tsui A. S. Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking // Academy of Management Journal. Vol. 34, № 2 (June 1991): 251–280.
15. Grant A. M., Franklin J., Langford P. The Self-Reflection and Insight Scale: A New Measure of Private Self-Consciousness // Social Behavior and Personality. Vol. 30, № 8 (December 2002): 821–836.
16. Nisbett R. E., Wilson T. De C. Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on

- Mental Processes // Psychological Review. Vol. 84, № 3 (May 1977): 231–259.
17. Ibid.
18. Wilson T. D., Dunn D. S., Kraft D., Lisle D. J. Introspection, Attitude Change, and Attitude-Behavior Consistency: The Disruptive Effects of Explaining Why We Feel the Way We Do // Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 22 (1989): 287–343.
19. Kross E., Ayduk O., Mischel W. When Asking «Why» Does Not Hurt. Distinguishing Rumination from Reflective Processing of Negative Emotions // Psychological Science. Vol. 16, № 9 (September 2005): 709–715.
20. Nolen-Hoeksema S., McBride A., Larson J. Rumination and Psychological Distress Among Bereaved Partners // Journal of Personality and Social

Psychology. Vol. 72, № 4 (April 1997): 855–862; Nezlek J. B. Day-to-Day Relationships Between Self-Awareness, Daily Events, and Anxiety // Journal of Personality. Vol. 70, № 2 (November 2002): 249–276; Grant A. M., Franklin J., Langford P. The Self-Reflection and Insight Scale.

21. Eurich T. Increase Your Self-Awareness with One Simple Fix // TEDxMileHigh video, 17:17, 19 December 2017. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tGdsOXZpyWE>.
22. Brothe P. Eight Lessons I Learned from Buying a Small Business // LinkedIn, 13 July, 2015.
23. Hixon J. G., Swann Jr. W. B. When Does Introspection Bear Fruit? Self-Reflection, Self-Insight, and Interpersonal Choices //

Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 64, № 1 (January 1993): 3–43.

Глава 3

На основе материала с сайта hbr.org, 5 сентября 2016 года.

Глава 4

Адаптировано из книги What You're Really Meant to Do: A Road Map for Reaching Your Unique Potential («Ваше предназначение: инструкция по раскрытию уникального потенциала»), Harvard Business Review Press, 2013 год.

Глава 5

На основе материала из Harvard Business Review, ноябрь 2013 года.

Глава 6

На основе материала с сайта hbr.org, 21 марта 2017 года.

1. Stefano G. D., Gino F., Pisano G. P., Staats B. R. Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning : working paper 14–093. Harvard Business School, 2014.
2. Commuting as Role Transitions: How Trait Self-Control and Work-Related Prospection Offset Negative Effects of Lengthy Commutes : working paper 16–077 / J. M. Jachimowicz et al. Harvard Business School, 2016.
3. Amabile T., Kramer S. J. The Power of Small Wins // Harvard Business Review. May 2011.

Глава 7

На основе материала из Harvard Business Review, сентябрь 2012 года.

1. Wolfram S. The Personal Analytics of My Life (in blog). 8 March, 2012. URL: <http://blog.stephenwolfram.com/2012/03/the-personal-analytics-of-my-life/>.

Глава 8

На основе материала с сайта hbr.org, 19 декабря 2017 года.

Глава 9

На основе материала с сайта hbr.org, впервые опубликовано 5 марта 2018 года.

1. Porter J. How to Give Negative Feedback When Your Organization Is «Nice» //

- Harvard Business Review. 14 March, 2016;
Su A. J. How to Give Negative Feedback to
People Who Cry, Yell, or Get Defensive //
Harvard Business Review. 21 September,
2016.
2. Eisenberger N. I., Lieberman M. D.,
Williams K. D. Does Rejection Hurt? An
fMRI Study of Social Exclusion // Science.
Vol. 302, № 5643 (October 2003): 290–
292.
 3. Zenger J., Folkman J. Your Employees
Want the Negative Feedback You Hate
to Give // Harvard Business Review.
15 January, 2014.
 4. Kasperkevic J. Bill Gates: Good Feedback
Is the Key to Improvement. Inc. 17 May,
2013.
 5. Grant A. Wondering (blog). January 2018.
URL: <http://www.adamgrant.net/wondering>.

Глава 10

На основе материала из Harvard Business Review, январь — февраль 2014 года.

Глава 11

На основе материала с сайта hbr.org, 30 января 2017 года.

МИО Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing



#mifbooks

Научно-популярное издание
HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Самосознание

Понять сильные стороны и ценности

Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Ольга Дергачева*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Юлия Анохина*

Верстка *Владимир Снеговский*

Корректоры *Евгения Мазаник, Лилия Семухина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

mann-ivanov-ferber.ru

vk.com/mifbooks



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.

