



# Книга Эмоциональная компетентность в практике управления

## Деловое общение в условиях многонациональных коллективов

Ли Гарденсварц, Хорхе Чербоске, Анита Роу  
Davies-Black, 2008  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Совершенно очевидно, что эмоции напрямую влияют на психологическую атмосферу в рабочем коллективе и эффективность труда его членов. Общеизвестным является и важность умения управлять своими эмоциями, или эмоциональная компетентность. Эта книга рассказывает о том, как эмоциональная компетентность помогает взаимодействовать с абсолютно разными людьми. Общение с другими нередко оставляет у нас негативные эмоции, которые могут воспрепятствовать выполнению рабочих задач. Чтобы этого избежать, авторы предлагают модель эмоциональной компетентности, прежде всего рассчитанную на сотрудников многонациональных коллективов. Эта модель призвана помочь руководителям научиться управлять эмоциями, что в свою очередь облегчит для них управление коллективом, состоящим из представителей разных культур. Книга содержит множество упражнений и тестов, нацеленных на выработку навыков эмоциональной компетентности. По мнению *BooksInShort*, это практическое пособие полезно для руководителей (особенно новичков), которые сталкиваются с трудностями при управлении многонациональными коллективами.

### Основные идеи

- Для успешной работы в современных многонациональных коллективах нужна развитая эмоциональная компетентность.
- Отсутствие контроля над эмоциями – распространенная причина конфликтов.
- Наше отношение к представителям других культур эмоционально окрашено.
- Жизненные ценности и убеждения человека формируют его как личность.
- Модель эмоциональной компетентности для сотрудников многонационального коллектива состоит из четырех блоков.
- Первый блок – конструктивный самоанализ, или осознание человеком собственной индивидуальности и неповторимости.
- Второй блок – самоконтроль, или навык позитивного отношения к неопределенности будущего.
- Третий блок – межкультурная компетенция, или умение понимать представителей других культур.
- Четвертый блок – социальное посредничество, или умение выстраивать отношения с людьми.
- Руководитель в роли социального посредника должен создать эффективную систему взаимодействия и разработать механизм разрешения конфликтов.

### Краткое содержание

#### Всего лишь чувства

Наши чувства и эмоции – важнейшая часть нас самих. Помимо всего прочего, они влияют и на продуктивность нашей работы. Именно эмоции играют роль топлива, которое питает нашу активность, наш энтузиазм и наше вдохновение. С другой стороны, они же порождают подавленное состояние и отчаяние. Бесконтрольные проявления эмоций нередко становятся источником межличностных конфликтов. Умение человека управлять эмоциями – это эмоциональная компетентность, то есть способность понимать эмоции (свои и чужие) и направлять их в конструктивное русло.

“В последнее десятилетие эмоциональная компетентность стала считаться важнейшим элементом успеха – причем не только профессионального, но и любого другого”.

Эмоции и чувства – это реакция организма на значимые для него стимулы. Подавление эмоций может вызывать негативные последствия – например, приводить к тревожности или депрессии, а также к злоупотреблению алкоголем или наркотиками. К сожалению, многие люди под влиянием социальных установок с раннего детства учатся подавлять свои эмоции. Всем нам наверняка приходилось слышать, как родители говорят своим детям “Успокойся!”, “Такой большой, а плачешь!” или “Держи себя в руках!”. Однако даже если эмоции остаются бессознательными, они все равно влияют на наше поведение. Чтобы управлять своими эмоциями, вначале их нужно осмыслить.

## **Эмоциональная компетентность**

Эмоциональная компетентность – это навык осмысления своих чувств и продуктивного их использования. Формирование этого навыка состоит из пяти этапов.

1. Осознание своих чувств.
2. Осмысление своей эмоциональной реакции.
3. Управление своей эмоциональной реакцией.
4. Контроль над проявлением своих чувств в присутствии других.
5. Целенаправленное использование эмоций во взаимоотношениях с окружающими.

“Эмоциональная компетентность, необходимая для работы в многонациональном коллективе, опирается не только на знания, но и на практические навыки”.

В современных компаниях работают представители самых разных культур. Это обстоятельство часто порождает проблемы эмоционального плана. Постоянный контакт с иными культурами, жизненными укладами и социальными установками вполне способен привести к хаосу в эмоциональной сфере. Ваше эмоциональное состояние определяет стиль ваших реакций на окружающих – осознав природу своих реакций, вы сможете перевести их в конструктивное русло. Если вы руководите коллективом, этот навык позитивно отразится на эффективности вашего управления работой подчиненных.

“Нам никуда не деться от наших эмоций. Если вы не научитесь управлять ими, то они будут управлять вами и вашими отношениями с людьми – в том числе и с коллегами”.

Одна из главных потребностей любого человека – потребность чувствовать себя в безопасности. Для этого люди стремятся контролировать ситуацию и получать одобрение со стороны других. Сталкиваясь с непохожим на нас человеком, мы опасаемся утратить этот контроль. Как только у вас возникнет ощущение угрозы, не становитесь в защитную позицию, а первым делом попытайтесь проанализировать, какой именно элемент ситуации стал причиной того, что ваше ощущение комфорта и безопасности исчезло.

## **Четыре уровня индивидуального многообразия**

Личность отдельного человека складывается из жизненных ценностей, воспитания, склонностей, манеры поведения и особенностей характера. Эта концепция личности лежит в основе социологической модели четырех уровней индивидуального многообразия людей. Первый уровень характеризует особенности людей, относящиеся к области инстинктивных симпатий и антипатий. Эти особенности влияют на человеческие взаимоотношения подсознательно: к некоторым людям мы моментально испытываем симпатию, тогда как другие вызывают у нас такое же моментальное неприятие. Второй уровень многообразия охватывает базовые неизменные параметры человека, такие как его возраст, пол, физические данные, этническая и расовая принадлежность. К третьему уровню относятся переменные характеристики: величина дохода, хобби, образование, внешность, семейное положение, наличие или отсутствие детей. Наконец, четвертый (внешний) уровень – это конкретные особенности трудовой деятельности: место работы, профессия, должностные обязанности и т.п.

“Подобно ветру или воде, эмоции – неисчерпаемый источник энергии, которая движет событиями и направляет поступки человека”.

Глобализация коснулась практически всех сторон жизни современного работника, который сегодня должен уметь адаптироваться к индивидуальным особенностям окружающих. Сотруднику современной многонациональной компании необходимо обладать эмоциональной компетентностью совершенно нового типа, которая позволяла бы конструктивно взаимодействовать с людьми, которые не просто не похожи на вас, а абсолютно другие. Предлагаемая для этого модель эмоциональной компетентности обозначает четыре направления, в которых следует двигаться для ее развития.

## **1. Конструктивный самоанализ**

Прежде чем управлять действиями окружающих, разберитесь в собственных эмоциях. Конструктивный самоанализ направлен на то, чтобы понять и принять самого себя таким, какой вы есть, – хорошим или плохим, прекрасным или уродливым. Вы можете влиять на других людей, но вы не в силах заставить их измениться. Зато вы способны изменить самого себя. Начните с анализа собственных чувств, поступков и жизненных ценностей. Как вы реагируете на людей, которые совершенно не похожи на вас? Каковы ваши сильные и слабые стороны? Чтобы самоанализ пошел вам на пользу, займите позицию беспристрастного исследователя и действуйте по следующему алгоритму.

1. Определите, в каких ситуациях вы хотели бы лучше владеть собой.
2. Временно подавите в себе желание выносить оценку своим чувствам и мыслям.
3. Выясните, насколько важны для вас ситуации, в которых вы пытаетесь разобраться.

4. Оцените позитивные и негативные последствия этих ситуаций лично для вас.
5. Определите, какие эмоции они в вас пробуждают.
6. Какие выводы вы можете сделать из этого анализа, чтобы повысить свою объективность и беспристрастность?

“Общение и межличностное взаимодействие – как ноты и слова одной и той же песни, в которой гармонично сочетаются поэтика текста и красота мелодии”.

Самоанализ помогает понять, что именно выводит вас из равновесия. Благодаря ему вы научитесь чувствовать себя комфортно в любой ситуации, а также осознаете свои предубеждения и больные места. Чтобы выяснить, какие эмоции владеют вами чаще всего, проанализируйте свой детский опыт. Особенности биографии, образование, жизненные впечатления, культурные и семейные ценности – все это повлияло на формирование ваших взглядов. Некоторые из этих взглядов позитивны и конструктивны, другие – нет. Тем не менее и те, и другие в равной степени определяют ваше поведение. Когда вы четко сформулируете собственные взгляды на жизнь, вам будет легче найти для себя такую работу, которая в полной мере раскроет ваши таланты. Не стесняйтесь рассказывать о своем жизненном опыте и ценностях коллегам, и тогда они станут отвечать вам взаимопониманием. Это поможет создать в коллективе доброжелательную атмосферу.

“Чтобы принимать других людей такими, какие они есть, необходимо научиться принимать себя таким, какой вы есть”.

Больные места – это особенно чувствительные ситуации, способные вызвать у человека неконтролируемую реакцию. Например, в порыве гнева кто-то может отправить по электронной почте эмоциональное письмо, а потом с досадой узнать, что просто неправильно истолковал ситуацию. Для того чтобы не терять самообладания, осознайте свои больные места. Если вам не нравится какое-то качество в самом себе, то вы, скорее всего, будете критиковать это же качество и в других. А когда вы бываете довольны собой, то не воспринимаете других людей как угрозу или вызов. Приняв себя таким, какой вы есть, вы наконец начнете терпимо относиться к окружающим.

## 2. Самоконтроль

Самоконтроль – это умение конструктивно управлять своими эмоциями. В его основе лежит потребность человека в контроле над ситуацией и получении одобрения со стороны других. Чтобы выработать навык самоконтроля, научитесь позитивно относиться к неопределенности будущего и переменам. Для выработки позитивного отношения к переменам воспользуйтесь следующими тремя советами.

1. Измените отношение к переменам, представив ситуацию в благоприятном свете.
2. Измените свое поведение так, чтобы вы смогли спокойно пережить эти перемены.
3. Научитесь рассматривать перемены как источник новых возможностей.

“В общении с теми людьми, которые не похожи на него самого, у человека пробуждаются стереотипы и предубеждения, предвзятые суждения и рефлекторные реакции”.

Проблема выбора в сложной ситуации, как правило, отнюдь не ограничивается двумя вариантами – верным и неверным. Многих такая неопределенность выбора выбивает из колеи. Чтобы справиться с дискомфортом, внимательно взвесьте все имеющиеся варианты и, руководствуясь логикой и здравым смыслом, сделайте выбор. Если вы боитесь перемен, то этот страх можно победить, просто приняв его как данность, – в конце концов, многие люди тоже чувствуют себя неуютно в непривычной ситуации. Примите эмоциональную встряску как факт и попытайтесь взглянуть на перемены под иным углом, воспринимая их как источник новых возможностей для вас.

“Когда речь идет о понимании своих эмоциональных реакций и реакций подчиненных или коллег, невнимательность или незнание могут дорого стоить”.

В каком бы ключе ни протекал ваш внутренний диалог – в позитивном или негативном, оптимистичном или пессимистичном, – помните, что он имеет свойство материализовываться. Если вы думаете о себе как о человеке неуклюжем, глупом и неудачливом, то в конце концов в такого и превратитесь. Следите за тем, как вы общаетесь сами с собой. Не поддавайтесь унынию и благодарите судьбу за все то хорошее, что у вас есть.

## 3. Межкультурная компетенция

Каждая культура имеет собственный набор правил, традиций, стандартов поведения и установок, позволяющих истолковывать поступки других людей. Навык межкультурного общения – умение понимать поведение людей, принадлежащих к иным культурам и социальным группам. Межкультурная компетенция зиждется на трех “китах”: 1) знание культурных установок, определяющих поведение людей; 2) умение видеть положительные и отрицательные стороны различных культурных норм; 3) готовность выйти за рамки своих собственных культурных установок и проявить сопереживание представителям иных культур.

“Многие наши эмоциональные реакции проистекают из страха утратить контроль над ситуацией и одобрение со стороны окружающих”.

Культурные нормы неоднородны не только в разных странах, но и в разных сегментах одного и того же общества. Они определяют все аспекты человеческой жизни – начиная с норм общения людей друг с другом и заканчивая застольным этикетом или соблюдением личной дистанции при разговоре. Если вы руководите коллективом, в котором работают представители других культур, вы должны постараться понять культурные нормы, которым они подчиняются. Чтобы воспитать в сотрудниках терпимость по отношению к иным культурным нормам и установкам, старайтесь поддерживать в коллективе атмосферу толерантности. Критикуйте расхожие представления вроде “Все, кто не такие, как мы, хуже нас”. Если руководитель умеет видеть положительные и отрицательные стороны разных культур, то его подчиненные будут гораздо лучше контролировать свои эмоции при контакте с носителями иной культуры.

“Считается вполне нормальным, а зачастую и весьма удобным подходить к восприятию культурных различий с этноцентрических позиций и считать собственную культуру единственно правильной или господствующей над всеми остальными”.

Умение сопереживать, или эмпатия, – одно из важнейших качеств хорошего руководителя. Оживите в памяти эпизоды из своего прошлого, в которых вы проявляли искренний интерес к проблемам и нуждам других. Начните смотреть на мир глазами другого человека и относитесь с состраданием к тем, кто находится рядом с вами. Для этого научитесь избегать оценочных суждений и “слушать сердцем”.

## 4. Социальное посредничество

В основе социального посредничества лежит умение выстраивать отношения внутри коллектива, а также между коллективом и отдельными его членами. Социальное посредничество предполагает владение приемами урегулирования разногласий и эффективными методами формирования комфортной рабочей атмосферы. Успешное социальное посредничество требует наличия определенных управленческих навыков.

1. Умение выступать в роли межкультурного переводчика.
2. Умение эффективно общаться с другими.
3. Умение улаживать конфликты в любых ситуациях.
4. Умение создавать атмосферу взаимовыгодного сотрудничества.

“Как правило, в сложной жизненной ситуации не бывает однозначно верного или неверного решения – есть лишь различные направления его поиска”.

Межкультурный переводчик – это проводник между культурами, который умеет правильно интерпретировать поведенческие нормы иной культуры. Для успешного взаимодействия с представителями разных культур требуется корректировать свою манеру поведения с учетом возраста, пола, образования, языка и жизненного опыта собеседника. Чтобы избежать возникновения разногласий с носителями иных культурных установок, беседу с ними следует выстраивать по следующей схеме.

1. Диалог на уровне восприятия. Точно опишите человеку конфликтную ситуацию.
2. Диалог на уровне осмысления. Изложите свою трактовку этой ситуации.
3. Диалог на уровне эмоциональных реакций. Расскажите о чувствах по ее поводу.
4. Диалог на уровне оценки. Расскажите, как бы вы хотели уладить эту ситуацию.

Ваша задача как руководителя заключается в том, чтобы создать в коллективе такую атмосферу, в которую сотрудники хотели бы погружаться опять и опять, в которой они чувствовали бы себя значимыми, талантливыми, нужными людьми и ощущали тесную связь с коллегами, насколько бы сильно те от них ни отличались.

## Об авторах

**Ли Гарденсварц** – руководитель тренингов по межкультурному взаимодействию и глава компании, занимающейся управленческим консалтингом. **Хорхе Чербокске** – преподаватель Высшей школы менеджмента имени Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, содиректор Центра по консалтингу и обучению персонала. **Анита Роу** – консультант по вопросам культурного многообразия и сотрудник Института проблем эмоциональной компетентности и культурного многообразия (США, штат Калифорния).

---