

«При работе с клиентами он отлично рассказывает о предлагаемых нами продуктах и услугах. Однако при работе над групповыми проектами он часто концентрируется на конечном результате, упуская из виду детали процесса. Если бы он мог остановиться на минуту и дать эмоциям улечься, а затем внимательно посмотреть на все варианты достижения желаемого результата, то дела могли бы пойти гораздо лучше».

«Жиль со всей страстью предается своему делу. Иногда его страсть уместна. Но иногда он может подойти ко мне и начать говорить, совершенно не обращая внимания на то, что я занят другой работой. Находясь в возбужденном состоянии, он много говорит и порой не дает собеседнику вставить ни слова. Это он делает бессознательно. Просто он слишком сильно волнуется о том, чем занимается».

## Управление собой

Управление собой проявляется в случае, когда вы действуете или, напротив, воздерживаетесь от действий. Оно зависит от уровня вашего самовосприятия и является вторым основным элементом внутриличностной компетентности. Управление собой — способность использовать знание своих эмоций для того, чтобы оставаться гибким и позитивно управлять своим поведением. Это означает управление своими эмоциональными реакциями по отношению к различным ситуациям и людям. Некоторые эмоции способны создать у нас ощущение парализующего страха, способное настолько затуманить наше мышление, что мы не можем найти выхода из создавшегося положения (при условии, что нам нужно что-то делать в этой ситуации). В таких случаях управление собой проявляется в вашей способности терпимо относиться

к состоянию неопределенности в процессе исследования ваших эмоций и представлений. Как только вы поймете свои чувства и выстроите с ними комфортные отношения, наилучший вариант действий станет для вас очевиден сам собой.

Управление собой — это нечто большее, чем простое сопротивление взрывному или проблемному поведению. Одна из основных проблем, с которыми сталкиваются люди, — это управление привычным для них поведением в течение длительного времени и применение навыков в совершенно разных ситуациях. Проще всего выявить очевидные и мгновенные возможности для самоконтроля (вроде «Как же меня бесит эта чертова собака!») и начать управлять ими. Однако реальные результаты возникают лишь тогда, когда вы отставляете в сторону текущие потребности для того, чтобы сконцентрироваться на более крупных и более важных целях. Реализация этих целей часто является делом будущего. Это означает, что ваши возможности по управлению собой будут подвергаться проверке снова и снова. Те, кому удастся управлять собой, способны видеть целостную картину вещей. Успех приходит к тем, кто способен отложить в сторону текущие нужды и постоянно управлять тенденциями своего поведения.

### **Как выглядит управление собой**

*Лейн Л., административный работник в области здравоохранения*

*Оценка управления собой = 93*

*Что говорят о ней коллеги:*

«Лейн олицетворяет собой терпение и понимание даже в накаленной и эмоционально заряженной обстановке. Люди

вокруг нее полностью поглощены дискуссией, однако Лейн активно слушает их и дает толковые и мудрые советы».

«Я лично наблюдал за тем, насколько хорошо она справляется со сложными ситуациями (связанными, например, с увольнением сотрудника). Лейн обладает высокой чувствительностью, однако действует четко и по делу. Она способна терпеливо слушать и вести себя достойно».

«Лейн отлично выстраивает отношения один на один. Она способна к нормальной коммуникации и моментальному принятию решений. Ее реакция на кризисные ситуации просто превосходна. А ее способность разделять эмоции и логику превращает ее в отличного менеджера-тактика. Я бы хотел, чтобы вокруг меня было больше таких людей, как она».

*Еше М., программист*

*Оценка управления собой = 91*

*Что говорят о нем коллеги:*

«Еше отлично справляется с напряженностью и ситуациями противостояния. Неважно, насколько резко выступают менеджеры проектов по отношению к Еше, — он никогда не теряет хладнокровия! И поэтому многие менеджеры проектов ему доверяют. Он также обладает способностью уживаться с людьми, чей стиль работы может ему не нравиться. Я представляю, насколько удручающим может оказаться постоянное обращение к нему, однако Еше никогда не теряет терпения».

«Я видел Еше в крайне сложных ситуациях, когда он не мог добиться результата из-за того, что другие люди не делали того, что должны были сделать. Но даже в таких ситуациях он вел себя вежливо и профессионально. Невзирая на разочарование, он был способен объяснить процедуру еще раз и в итоге добиться самого оптимального решения».

«Я никогда не слышал, чтобы Еше давал негативную оценку какому-либо человеку, высказывавшему другое мнение или выступавшему не с лучшей идеей. В нашей компании принято обсуждать людей за их спиной, однако он никогда не уступает искушению, как бы ему этого порой ни хотелось».

### **Как выглядит недостаточность управления собой**

*Джейсон Л., консультант в области информационных технологий*

*Оценка управления собой = 59*

*Что говорят о нем коллеги:*

«В напряженных ситуациях или когда что-то идет не так, Джейсон обычно реагирует слишком быстро, резко или порывисто. Было бы здорово, если бы Джейсон мог приостановиться и остыть перед тем, как ответить. Он слишком эмоционален. Я видел, с каким недоверием коллеги относились к его словам, и все из-за того, каким образом он выстраивал общение с ними. У Джейсона добрые намерения, однако в напряженных ситуациях он склонен к панике. Его реакции больно бьют по его коллегам».

«Джейсону стоило бы лучше представлять себе последствия своих эмоциональных взрывов для клиентов и коллег. У него нет дурных намерений; он склонен заботиться о других, однако его манера речи представляет собой не что иное, как взрывы, — и ему надо бы задуматься над тем, что он делает, прежде чем начинать говорить. Подобные проблемы возникают, когда он испытывает напряжение. Как говорится в одном старом рекламном ролике, ему не стоит так сильно напрягаться».

«Джейсон позволяет эмоциям руководить своим поведением. Иногда он действует или говорит слишком торопливо.

Было бы здорово, если бы он вел себя с бóльшим терпением и давал ситуации разрешиться самой по себе, без его активного участия. Часто так и могло бы произойти — ситуации бывают не очень острыми или способны разрешиться сами по себе, однако он не оставляет им шанса, начиная повышать интенсивность дискуссии за счет шквала реплик».

*Мей С., региональный директор по продажам*  
*Оценка управления собой = 61*

*Что говорят о ней коллеги:*

«Мей не стоит быть столь прямой. Ее сотрудникам не обязательно знать обо всех перипетиях отношений в компании. Если ее что-то расстраивает, ей необходимо научиться держать это при себе. Ее расстройство задает тон работе всей команды. Мей склонна сеять напряжение в определенных ситуациях, а поскольку она лидер нашей команды, ее поведение оказывает негативное влияние на всех. Мы начинаем испытывать напряжение и негативные эмоции, избавиться от которых довольно сложно».

«Мей бывает сложно поздравить сотрудников с достигнутыми успехами. Она испытывает чувство, напоминающее ревность. Мне кажется, что ей совершенно не хочется видеть мои успехи, как будто я ее конкурент. Я думаю, что Мей — отличный специалист по продажам, способный хорошо ладить с клиентами. Я был бы рад, если бы она научилась так же относиться к своим сотрудникам».

«Мей следует быть менее реактивной и более проактивной. В критических ситуациях она не должна показывать людям степени своего напряжения. Она настолько сконцентрирована на личном успехе, что, возможно, начинает брать на себя слишком много. Работа на Западном побережье требует от нее больших усилий, однако ей необходимо сдерживать эмоции, когда люди начинают рассказывать на собраниях о своих проблемах».



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

