

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 исследование 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 оценить 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.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks