

Глава 6

Как ладить с людьми

Совсем недавно было сравнительно просто перечислить все виды профессий: водопроводчик, электрик, инженер, доктор, медсестра, учитель и так далее. Сегодня подобное перечисление невозможно — слишком многочисленны и разнообразны виды профессиональной деятельности. И практически все они подразумевают постоянное активное взаимодействие с людьми, будь то общение с коллегами, клиентами или с широкой общественностью. Таким образом, ежедневное взаимодействие с окружающими — неотъемлемая часть жизни почти каждого из нас. Данная глава посвящена этой фундаментальной части повседневной работы, совершенствованию навыков и техник, позволяющих существенно повысить уверенность в себе. Все предыдущие главы в той или иной степени уже касались этой темы.

О чем вы узнаете из этой главы

- О преимуществах активного слушания
- О быстрых и эффективных способах устанавливать взаимопонимание с другими людьми
- О способах налаживания отношений с членами команды
- О том, как улучшить опыт управления (с точки зрения руководителя и подчиненного)

Ситуации, в которых вам особенно пригодятся полученные знания

- Деловые встречи / утренние планерки / тренинги / совещания
- Различные виды нетворкинга
- Процесс управления (с точки зрения руководителя и подчиненного)
- Корпоративные общественные мероприятия
- Корпоративные мероприятия по тимбилдингу
- Беседы на общие темы
- Коммуникации на любом уровне (включая письма, электронные письма, телефонное общение) вплоть до уровня высшего руководства

Стили общения

Умение разговаривать с людьми — одно из тех базовых умений, необходимых в работе, которое мы можем упустить из виду, рассуждая о ключевых навыках, определяющих как личную эффективность, так и эффективность организации в целом. Но если вдуматься, то при всем разнообразии повседневных рабочих задач первостепенное значение имеет навык общения с другими людьми. Поэтому повышение

уверенности в этой самой обычной для нас области может принести большую пользу вам и вашей компании.

В большинстве случаев на рабочем месте неуместно повседневное бытовое общение, поэтому люди безотчетно используют другие стили коммуникации в самых разных ситуациях — от бесед на общие темы с новым коллегой до выступлений на совещаниях рабочих групп, от разговоров с руководителем, подчиненными, HR-специалистом, представителем отдела охраны труда до участия в аттестациях персонала или заседаниях совета директоров. Каждая ситуация подразумевает определенный стиль общения. А когда необходимо использовать несколько таких стилей, это тоже следует делать в правильном порядке. Большинство из нас начинают общение с беседы на общие темы.

В приведенной таблице перечислены основные стили общения и ситуации их применения. Из данной главы вы узнаете о приемах, позволяющих улучшить владение каждым из стилей.

Стиль общения	Ситуации, в которых он используется
Разговор на общие темы	Знакомство с новым коллегой
	Перед началом совещания или тренинга
	По пути на работу
	Начало делового разговора по телефону
	Разговор с клиентом
	Нетворкинг — социальная и профессиональная деятельность, направленная на создание широкой сети деловых контактов
Неформальная беседа	Интервью
	Общение с человеком, которого вы не очень хорошо знаете, во время ланча или кофе-брейка, в путешествии или на корпоративном мероприятии
	Во время ланча или кофе-брейка с коллегой, которого вы хорошо знаете
	Во время корпоративного общественного мероприятия с коллегой, которого вы хорошо знаете
	Во время путешествия с коллегой, которого вы хорошо знаете
	Нетворкинг

Выражение поддержки	Совещание рабочей группы
	Разговор с коллегой, у которого возникла проблема
	Управленческий процесс (с точки зрения руководителя и подчиненных)
	Аттестации
	Общение с HR-специалистами
	Общение с сотрудниками отдела охраны труда
	Поддержка начинающих сотрудников

Не поддавайтесь перепадам настроения

Мы все знаем людей, склонных к перепадам настроения, которые каждый раз ведут себя по-разному: сегодня они приветливы и дружелюбны, а завтра холодны и высокомерны. В подобных обстоятельствах затруднительно поддерживать и развивать хорошие отношения. Если к этому типу людей относится ваш руководитель, клиент или коллега, с которым вы постоянно пересекаетесь по работе, это может только усложнить ситуацию — никогда не знаешь, чего ожидать!

- Если подобное неустойчивое поведение свойственно вам самому, то постарайтесь понять, как трудно людям общаться с вами. Стабильность манеры держаться — это весьма положительное качество, к которому стоит стремиться.
- Если противоречивость свойственна коллеге, с которым вы тесно связаны по работе, то, возможно, вам все время приходится искать в себе причины его изменчивого поведения и частых перепадов настроения. Не мучайтесь, знайте, что дело вовсе не в вас. Это просто его индивидуальная особенность или, возможно, следствие каких-то неизвестных вам событий его личной или профессиональной жизни. Лучшая стратегия поведения в подобных случаях — самому постоянно сохранять дружелюбие, использовать техники

активного слушания, ассертивного поведения и другие навыки, о которых говорилось в книге. Главное, чтобы его поведение не оказывало негативного воздействия на вас.

Закрытые вопросы подавляют отношения

В коммуникациях любого типа использование слишком большого числа закрытых вопросов тормозит отношения. Закрытыми называют вопросы, которые подразумевают односложные и однозначные ответы. Такая манера ведения беседы приводит к монологу и отнюдь не способствует созданию взаимопонимания. Из-за постоянной нехватки времени или в силу привычки сотрудники и линейные руководители часто переходят на подобное общение, даже не отдавая себе в том отчета. Приведу несколько примеров.

- «У вас вчера было совещание с коллегами?»
- «Как зовут вашего нового клиента, какой номер его телефона?»
- «Когда приезжает генеральный директор?»

Поэтому задумайтесь над своими формулировками. Стремитесь использовать открытые вопросы или высказывания, требующие распространенных ответов или реплик и создающие более сбалансированное, интересное и продуктивное обсуждение. Вот как можно было бы задать те же самые вопросы.

- «Как вчера прошло ваше совещание с коллегами?»
- «Расскажите мне о вашем новом клиенте».
- «Как вы относитесь к визиту генерального директора?»

Такой подход добавит беседе глубины и позволит легко установить взаимопонимание. Открытые вопросы или высказывания обычно начинаются с таких слов и фраз:

- «Как...»
- «Расскажите мне о...»
- «Что вы думаете о...»
- «Опишите...»
- «Каким образом...»
- «Как насчет...»
- «Как вы относитесь...»

Как вести легкий разговор на общие темы

Возможно, вы считаете светские разговоры скучной потерей времени. Но ведь любые социальные контакты, как правило, начинаются именно с легких, ничего не значащих бесед, которые формируют основу для хорошего взаимопонимания и длительных отношений как на работе, так и вне ее. Большинство из нас только выиграют, если будут совершенствовать навыки неформального общения. У меня в таких ситуациях обычно дело не продвигается дальше разговора о погоде. Но ведь я живу в Шотландии, где за полдня могут смениться все четыре сезона!

Со знакомыми людьми беседу обычно начинают с присущей вам версии приветствия типа «Как дела?», а затем переходят на повседневные темы, представляющие общий интерес (например, погода, дорожный трафик, громкие новости). Потом заводят разговор о личном — о партнере, семье или работе.

При первом знакомстве логичнее всего начать с представления, а затем обменяться комментариями по поводу мероприятия, на котором вы оба присутствуете (тренинга или занятия по тимбилдингу). Затем разговор перетекает в область общих сведений о себе — откуда вы и где работаете. Люди обычно предпочитают составить хотя бы какое-то представление о собеседнике, прежде чем продолжить общение с ним. Некорректно интересоваться, куда собеседник отправится отдыхать следующим летом, если у него вдруг финансовые затруднения, или жаловаться, что вы с трудом выкроили время на занятия в своем расписании, если беседуете с преподавателем.

Следите за новостями и за тем, что происходит вокруг, даже если вам это не слишком интересно. Это, безусловно, стоит затраченных усилий. Считайте это средством для достижения цели. Регулярно покупайте популярные газеты и журналы, чтобы быть в курсе современных тенденций, или просто просматривайте популярные сайты и телевизионные программы. Здесь важны не детали, а общее понимание трендов и того, что в данный момент занимает умы людей. Тут трудно ошибиться, такой подход поможет наладить новые и укрепить старые отношения.

В зоне уверенности

Создайте собственный круг уверенности

Проявляйте интерес к людям и будьте интересным собеседником. Ведите себя приветливо, дружелюбно, искренне и без срывов. Улыбайтесь и активно слушайте других. Не обязательно демонстрировать всем свою эрудицию — просто слушайте собеседника и поддерживайте его тему или задавайте вопросы о нем. Люди любят, когда ими интересуются, поэтому вы им понравитесь. Заставьте собеседника почувствовать его значимость и дайте ему пространство для разговора, тогда эта позитивная энергетика вернется к вам, повышая вашу самооценку и создавая ваш круг уверенности.

Общие принципы ведения легкого разговора таковы. Представьте себе, что беседуют два человека: тот, кто в данный момент говорит, держит в руках большой красный мяч и передает его собеседнику в момент, когда тот начинает говорить. В большинстве повседневных разговоров такой условный мяч должен находиться у каждого из собеседников одинаковое количество времени. Мяч переходит от одного к другому в соответствии с ритмом разговора, совсем как в теннисной партии.

Вот два участника однодневного тренинга — Джоанна и Лука, — беседующие за ланчем. Они не очень близко знакомы и работают в разных компаниях. Вначале собеседники обмениваются общими фразами, а затем переходят к обычному разговору.

Лука:

— Как у вас дела?

Джоанна:

— Спасибо, хорошо. А как вы?

— Спасибо, у меня тоже все хорошо. Довольно интересное занятие.

— Да, первая половина дня прошла плодотворно. Преподаватель производит хорошее впечатление.

— Я несколько месяцев собирался пройти этот курс, но все никак не мог найти время.

— Как Кэролайн? По-прежнему в «Керр и Симпсон»?

— Она пошла на повышение. В целом все хорошо. А как малышка Даниель? Все так же очаровательно улыбается?

— Да, она такая милашка. Отец присматривает за ней, пока меня нет.

— А мы только что вернулись из двухнедельного отпуска в Италии. Было здорово. Вы куда-нибудь собираетесь?

— В следующем месяце хотим поехать куда-нибудь, где есть снег. Обожаю горные лыжи. Вы катаетесь на лыжах?

В каждом обычном диалоге прослеживается аналогичный ритм: собеседники говорят примерно одинаковое количество времени; каждый вступает по очереди: комментирует услышанное, высказывает свое мнение, задает вопрос, затем делает небольшую паузу и смотрит на собеседника, обозначая таким образом его очередь говорить. Мы делаем это практически бессознательно, усвоив данную поведенческую модель от своих родителей, именно так общавшихся с нами в детстве, когда мы учились говорить.

Обратите внимание

При неформальном общении стремитесь соблюдать баланс, чтобы каждый участвовал в разговоре примерно одинаковое количество времени. Когда доминирует кто-то один, он производит впечатление скучного и эгоцентричного человека. Наверно, у каждого оставался неприятный осадок от ситуации, когда, случайно столкнувшись со знакомым и спросив стандартное: «Как дела?», вы получали лавину жалоб и подробностей. Затем этот человек прощался, даже не поинтересовавшись, как дела у вас.

Выражение поддержки

Активное слушание

В проблемной ситуации выслушать, возможно, даже важнее, чем высказаться самому. Однако процесс слушания во все не пассивен, как можно подумать. Если бы кто-то просто сидел, молча слушал, и ничего больше, то у вас возникло бы странное ощущение и вы задались бы вопросом, а слушает ли он вообще. Все потому, что выслушивание с намерением оказать поддержку — активный процесс, причем гораздо более активный, чем обычный разговор. Слушающий говорит меньше собеседника — это так. Однако при активном слушании человек воспринимает сказанное и демонстрирует свою заинтересованность и поддержку, произнося соответствующие слова или кивая головой, а то и просто

поощряя продолжение монолога. Так что активное слушание — не однонаправленный процесс, как могло бы показаться. И хотя вы очевидно говорите и делаете меньше, ваш мозг работает активнее и в более аналитическом режиме, чем при обычном разговоре.

Есть много простых способов выразить поддержку собеседнику, просто активно слушая его. Вот десять незатейливых способов, позволяющих это делать.

1. Действительно внимательно слушайте собеседника.
2. Мысленно сопереживайте тому, о чем вам рассказывают.
3. Проявляйте интерес — люди могут открыться вам с новой, замечательной стороны, если вы просто позволите им это и не станете возводить барьеры.
4. Создавайте приятную, теплую, светлую обстановку общения с минимальными помехами и желательно без разделительных барьеров в виде стола между вами и собеседником. Такой подход демонстрирует ваше серьезное отношение к разговору.
5. Проявите уважение к своему собеседнику и не позволяйте, чтобы ваш разговор прерывали телефонные звонки, текстовые сообщения или случайные посетители.
6. Нет необходимости выступать в роли советника или коуча и искать выход из ситуации, произносить умные слова.
7. Прислушивайтесь к эмоциям, звучанию голоса, наблюдайте за жестами и мимикой собеседника и реагируйте на то, что может скрываться за ними. Следите за настроением.
8. В подходящие моменты кивайте, подбадривайте собеседника, резюмируйте услышанное, задавайте уточняющие вопросы.

9. Адекватно реагируйте на сказанное. Умные ответы (да и любые ответы) не требуются — просто перефразируйте своими словами то, что услышали или увидели, и ваш собеседник почувствует, что вы интересуетесь его проблемой, и продолжит свой рассказ. Например, можно сказать: «Я понимаю, как это вас расстроило», «Из-за того, что сделала Кейт, ваша рабочая нагрузка заметно выросла».
10. Если кто-то рассказал о своем достижении или хорошо выполненной работе, прокомментируйте это, например: «Ваш отчет прекрасно составлен и легко читается», «Вы проявили столько инициативы!»

Эмпатия

Эмпатия, или умение сопереживать, — возможно, одна из наиболее недооцененных способностей. Она играет ключевую роль в активном слушании и в любой форме выражения поддержки, открывая двери к выстраиванию понимания между людьми. Эмпатия — это способность поставить себя на место другого человека и посмотреть на ситуацию его глазами. Многим это дано от природы. Но даже если вы не из числа таких людей, то эмпатию, которую можно назвать «моментальным клеем», быстро формирующим прочные взаимоотношения, можно в себе развить. И вы увидите, как всесторонне улучшатся ваши отношения на работе (и на личном фронте).

Эмпатия — это способность глубоко вникать во внутренний мир другого человека, и вы можете показать это следующим образом:

- мысленно поставить себя на его место и попытаться понять, как он себя чувствует;
- придерживаться дружелюбного тона;
- поддерживать визуальный контакт;

- «зеркалить» слова собеседника, например: «Представляю, как разочаровала вас встреча с таким клиентом»;
- постараться дышать синхронно со своим собеседником и говорить с той же скоростью — попрактикуйтесь заранее, чтобы ваши усилия не были слишком очевидными.

Однако не поддавайтесь искушению произнести что-то вроде: «Я знаю, что вы чувствуете», стремясь продемонстрировать свое участие, потому что подобные фразы неизменно вызывают возражение: «Нет, не знаете» или «Никто не знает, что я чувствую». Люди часто считают, что их переживания уникальны и никто не в состоянии понять их, пока не окажется в аналогичной ситуации. Возможно, вы и сами в определенные моменты своей жизни чувствовали то же самое. Лучше выразить эмпатию такими фразами: «Даже вообразить не могу, какие это ужасные переживания», «Могу только представить, что вы должны ощущать...»

Способность говорить с теплотой — еще один ключевой элемент выражения поддержки. Это умение также важно для установления хорошей коммуникации и взаимопонимания. Думаю, каждый встречал людей, которых называют холодными, поэтому все мы интуитивно понимаем, что такое теплота в человеческом общении, и определенно чувствуем, когда она отсутствует. В то же время это понятие сложно объяснить или дать ему определение. Человек демонстрирует теплоту с помощью:

- эмпатии;
- манеры общения;
- ритма произносимых фраз;
- открытой и непринужденной позы;
- улыбки в уместное время;
- хорошего визуального контакта.

Просто понаблюдайте, как мать разговаривает со своим ребенком, — и увидите все эти проявления в чистом виде. Даже современным отцам гораздо комфортнее общаться со своими маленькими детьми таким образом. Если у вас есть ребенок, сравните свой тон и ритм речи в ситуациях, когда ваше чадо только что наследило на чистом полу или когда вы обнимаетесь с ним в приливе нежности. (То же можно сказать и о домашних питомцах.) Теплоту, как и эмпатию, трудно симулировать. Она должна быть искренней и идти из глубины души. Знаменитый американский психолог Карл Роджерс (1902–1987), основатель этого подхода, называл теплоту «безусловным позитивным отношением», иными словами: «Я отношусь к вам положительно, несмотря ни на что».

Обратите внимание

Активное слушание часто оказывается гораздо более интересным и увлекательным процессом по сравнению с пассивным присутствием при разговоре. Кроме того, сказанное гораздо проще запоминается, да и вообще активное слушание дает многие преимущества. Узнав, что вы помните сказанное ими когда-то, люди проникаются своей значимостью, ценностью. Это способствует налаживанию хороших отношений. Есть ли у вас не очень близкие знакомые, никогда не забывающие ваше имя? Или помнящие, о чем вы говорили с ними во время последней встречи? Вам это приятно? Тут перед нами встанут проблемы запоминания информации и памяти.

Как добиться взаимопонимания

Прежде чем что-то сказать, спросите себя, является ли то, что вы собираетесь сказать, правдивым, доброжелательным, необходимым, полезным. Если ответ «нет», возможно, вам лучше оставить это невысказанным.

Бернард Мельтцер, американский радиоведущий (1916–1998)

Английское слово rapport, которое можно перевести как «взаимопонимание, согласие, гармония», произошло от французского rapporter, что значит «возвращать, отдавать».

Оно вызывает ассоциативное сравнение хорошей беседы с теннисной партией. Первый собеседник делает вступительное замечание (как первый игрок делает подачу), а второй собеседник отвечает на это вводное слово (как второй игрок отбивает мяч) — и реплики начинают переходить от собеседника к собеседнику, как мяч от игрока к игроку.

Вы всегда ощущаете, когда устанавливается взаимопонимание. Вам легко и комфортно, вы знаете, что вас слушают и принимают всерьез. Возникает чувство полного понимания. Вы ощущаете одобрение и поддержку, потому что собеседнику интересны ваши слова, он делает свои комментарии, благодаря чему разговор идет в благоприятном темпе и развивается в нужном направлении. Таким образом, выстраивание взаимопонимания — это развитие эффективного диалога с присущим ему внутренним ритмом и собственным импульсом. То есть речь идет о качественной двусторонней коммуникации.

Обратите внимание

Основная коммуникация с людьми осуществляется с помощью манеры речи, выражения лица и языка тела. Оценки экспертов разнятся, но через произнесенные слова происходит менее 10 процентов общения.

Итак, в любого рода коммуникациях хорошее взаимопонимание — ценный трамплин и прочный фундамент для дальнейшей работы. Вспомните людей, с которыми вам приятно случайно встретиться, пообщаться на деловой встрече или даже по телефону. Что в этих людях вызывает у вас такие позитивные эмоции?

Однако есть те, с кем трудно найти общий язык. Что они делают, чтобы вызвать у вас негативную реакцию? Что в них заставляет вас падать духом каждый раз, когда вы слышите их голос? Подход, который я предлагаю, можно назвать

«шиворот-навыворот», но один из самых простых способов установить взаимопонимание — не делать чего-то. Похожий прием, помогающий стать хорошим публичным оратором, описан в главе 4. Итак, если просто избегать определенного поведения и проявления определенных качеств, вы сделаете гигантский шаг в сторону развития гармоничных отношений с другими людьми.

Чем больше вы разговариваете с окружающими, чем больший интерес к ним демонстрируете, тем больше они начнут давать вам взамен. Возможно, окажется, даже самому заурядному на вид, тихому и робкому человеку есть что сказать и именно от него вы узнаете историю, увлекательнее которой ничего в жизни не слышали. Внешность, как и первое впечатление, может быть обманчива. Таким образом, очень легко искренне восхититься человеком, дать ему почувствовать свою важность и значимость. С этого и начинается взаимопонимание. Просто слушайте собеседника и задавайте вопросы, развивающие затронутую им тему, например: «Как интересно, а можно подробнее?», «Удивительно! Как вам это удалось?», «Отличная работа! Поделитесь опытом?»

Вот далеко не полный список того, что стоит и чего не стоит делать для простого и быстрого формирования прочных и продолжительных отношений. Возможно, вы найдете здесь и свои мысли...

Стремитесь к этому

Непредвзятость
 Безусловное принятие других людей
 Уважение к другим людям
 Эмпатия и теплота
 Симпатия к другим людям
 Ответственность
 Позитивные отзывы о достоинствах других людей
 Умение слушать
 Терпение

Избегайте этого

Говорить слишком много
 Говорить слишком долго, не думая о мнении других людей
 Отвечать на телефонные звонки или текстовые сообщения во время разговора
 Дружески хлопать кого-то по спине или по плечу
 Доминировать в разговоре
 Манипулировать людьми

Стремитесь к этому

Честность
Обращение к человеку по имени
Постоянство
Понимание
Интерес к другим людям
Позитивный настрой
Чувство юмора
Обсуждение общих интересов
Жизнерадостность
Искренность
Надежность
Способность запоминать, о чем говорилось на предыдущих встречах

Избегайте этого

Навязывать другим свои взгляды
Осуждать других людей
Не реагировать на то, что говорят другие
Бесконечно жаловаться на собственные проблемы
Не интересоваться собеседником
Прерывать говорящего
Постоянно стремиться превзойти других людей

Обратите внимание

Установление взаимопонимания с коллегами на всех уровнях имеет по крайней мере четыре положительных результата.

1. Рабочая обстановка становится более приятной и дружеской.
 2. Появляются возможности для обучения и нетворкинга.
 3. Становится гораздо проще инициировать обсуждение разных тем, особенно неудобных.
 4. Коллеги ведут себя по отношению к вам лучше, когда между вами существует взаимопонимание.
-

Ваш эмоциональный интеллект

Можно назвать многочисленные физические способности и практические навыки, необходимые для различных профессий — будь то архитектор, юрист, учитель, врач, скульптор, медсестра... В качестве примера можно привести такие физические качества, как твердость руки у хирурга или стоматолога или выдающиеся навыки работы кистью у художника-портретиста. Далее следуют интеллектуальные способности и умения, которые важны для выполнения очень многих

работ, например навыки вербальной коммуникации, решения проблем, математические способности, знание иностранных языков. В совокупности их традиционно объединяют понятием «интеллект» и измеряют посредством коэффициента умственного развития, или коэффициента интеллекта (intelligence quotient, IQ). В то же время есть еще один набор личностных характеристик, которые не играют ключевой роли, когда требуется спроектировать мост или закончить проект в срок, уложившись в бюджет. Однако они значительно облегчают выполнение любой работы и помогают ладить с коллегами в процессе. Обладание этими качествами неизбежно положительно скажется на эффективности и качестве работы, а также на профессиональных достижениях человека.

Навыки и характеристики упомянутого типа помогают добиваться успеха в жизни и налаживать хорошие отношения с людьми, особенно на работе. Речь идет об умении быть приятным в общении, способности «читать» собеседников, как открытую книгу, и в целом понимать эмоциональное состояние, как свое собственное, так и окружающих. В совокупности эти и другие похожие свойства получили название «эмоционального интеллекта», чтобы уравнивать их важность с интеллектуальными умственными способностями и одновременно подчеркнуть отличие. Таким образом, коэффициент вашего эмоционального интеллекта (emotional quotient, EQ) определенно стоит рассмотрения.

Эмоциональный интеллект — не просто умение осознавать свои чувства или способность говорить о них; эти определения довольно часто некорректно использовались при обсуждении эмоционального интеллекта. Суть концепции состоит в том, что эффективность выполнения профессиональных задач зачастую зависит от гораздо более важных факторов, чем IQ (который измеряется преимущественно уровнем математических и языковых способностей).

С точки зрения повышения уверенности в себе очень важно понять следующее: умственные способности человека являются в большей степени врожденными, а навыкам, из которых складывается эмоциональный интеллект, можно научиться, а значит, их можно развивать. Хорошая новость: значительную часть того, что мы с вами обсудили в предыдущих главах и о чем еще пойдет речь в главах 7 и 8, можно использовать как прямое руководство по совершенствованию качеств, составляющих эмоциональный интеллект.

Тест: определите свой коэффициент эмоционального интеллекта

Итак, оценим ваш эмоциональный интеллект. Шкала оценки составлена так, чтобы полученный результат можно было сопоставить с коэффициентом умственного развития (IQ), где средний итог равен примерно 100 баллам, а наивысшие оценки — около 140.

По каждой из характеристик, представленных в таблице, оцените себя с помощью следующей шкалы и запишите полученные баллы в дневник:

- 9 — плохо;
- 10 — удовлетворительно;
- 11 — достаточно хорошо;
- 12 — хорошо;
- 13 — очень хорошо;
- 14 — отлично.

Характеристика	Описание
Эмоциональная осознанность	Понимание собственных эмоций и чувств других людей, способность распознавать эмоции и осознавать, что явилось их причиной
Умение решать проблемы	Способность понять суть проблемы и предложить возможные варианты ее решения

Характеристика	Описание
Независимость	Способность справляться с большинством ситуаций без посторонней помощи или поддержки и понимание, когда необходимо попросить помощи
Эмоциональное самовыражение	Способность в нужный момент проявлять адекватные эмоции
Самоактуализация	Способность ставить перед собой значимые цели и достигать их
Гибкость	Понимание неотвратимости изменений и готовность адаптироваться к ним. Готовность пробовать что-то новое
Социальная ответственность	Умение сотрудничать и вносить свой вклад ради общего блага
Самообладание	Умение сохранять выдержку и терпение, когда это необходимо. Умение не поддаваться минутным порывам и слабостям
Принятие решений	Умение проанализировать и взвесить все варианты и принять оптимальное решение
Межличностные взаимоотношения	Позитивный настрой и умение выстраивать прочные отношения на основе доверия и взаимной выгоды

Суммируйте все выставленные оценки, чтобы получить свой коэффициент эмоционального интеллекта. Как и в случае IQ, средняя оценка по этой шкале составляет 100 баллов.

Вот описание значений коэффициента эмоционального интеллекта:

90–95 — плохо;

96–105 — удовлетворительно;

106–115 — достаточно хорошо;

116–125 — хорошо;

126–135 — очень хорошо;

136–140 — отлично.

Определите качества, по которым вы набрали наименьшее число баллов, и посмотрите, к каким разделам данной книги они относятся, чтобы поработать над их развитием.

Время релаксации*Упражнение «Особое место для расслабления»*

Подумайте о конкретном месте, где вы всегда чувствуете себя спокойно и непринужденно (на природе, дома или где-то еще). Закройте глаза и представьте себя в этом месте. Постарайтесь, чтобы образ получился максимально детальным и четким. Используйте все органы чувств, чтобы сделать его еще более живым. Проводите несколько секунд или минут в своем «особенном месте для расслабления» всякий раз, когда необходимо избавиться от физического и умственного напряжения.

Умение руководить и подчиняться

Большая часть подготовки к работе своей мечты заключается в овладении необходимыми знаниями и навыками, которые понадобятся для выполнения профессиональных обязанностей — от продаж до преподавания, лечения людей, администрирования, анализа данных, разработки программного обеспечения и так далее. Однако вот чему многие из нас так и не научились к началу трудовой деятельности: как руководить людьми и как подчиняться самому, хотя это неотъемлемая часть рабочих будней. Сначала нужно приобрести навык подчиняться, а затем, возможно, потребуется и умение управлять.

На какой бы ступени организационной иерархии вы ни находились, все, о чем говорилось в предыдущих главах, поможет вам почувствовать себя более уверенно как на позиции руководителя, так и в роли подчиненного. В главах 7 и 8 также содержится полезная информация по теме.

Продвижение по карьерной лестнице в большинстве случаев подразумевает, что человек переходит на руководящую должность. Но хотя перспектива стать начальником немного пугает, можно многое сделать, чтобы в ожидании повышения расширить свой набор навыков. Что бы вы ни думали, хорошим руководителем редко становятся лишь благодаря врожденным качествам.

При огромном разнообразии возможных ситуаций в большинстве случаев эффективный менеджмент представляет собой комбинацию «мягких» навыков эмоционального интеллекта, таких как выражение поддержки, эмпатия, умение мотивировать сотрудников и так далее (я еще остановлюсь на этом подробнее), и более «жестких» навыков — умения обеспечить качественное выполнение работы в срок, организовать работу команды сотрудников и контролировать ее деятельность.

Знание принципов управления придает уверенности

Вне зависимости от занимаемой должности понимание правил менеджмента и роли руководителя придает человеку уверенности в себе. Дело в том, что, руководя другими или исполняя роль подчиненного, мы многократно попадаем в ситуации, подрывающие веру в собственные силы. Многие мои клиенты, с которыми я работала как коуч, испытывали проблемы с самооценкой, не понимая решений и поведения своих начальников. Люди винили во всем себя и свои промахи, хотя на самом деле проблема заключалась в слабых управленческих навыках их руководителей. Одновременно я бывала коучем групп менеджеров, которые недавно вступили в должность, не пройдя предварительной подготовки и не имея четкого представления, как следует управлять подчиненными. Эти новоявленные руководители просто делали наугад то, что считали правильным.

По какую бы сторону баррикад вы ни находились, лучший способ повысить уверенность в себе — изучить источник проблемы. Знание — сила, то же относится и к пониманию сути. Поэтому узнайте больше, что значит быть руководителем. Выясните, где раньше работал ваш начальник (обычно это многое объясняет). Как еще столетия назад сказал китайский мыслитель Сунь-цзы: «Узнай самого себя, и узнаешь своего врага».

Понять суть стиля управления можно следующим образом.

1. **Понаблюдайте или выясните другим способом, какой стиль управления принят в вашей рабочей среде.** Обратите внимание, какие профессиональные термины используются, выучите их. В современном мире процесс управления обычно (хотя и не всегда) основывается на консультациях и взаимодействии, гибкости и сотрудничестве, а не на приказах и распоряжениях типа: «Сделайте то и это, потому что я так сказал».
2. **Специально изучите альтернативные методы менеджмента,** особенно если у вас в компании нет единого принятого стиля. Это углубит общее понимание вопроса и позволит выбрать стиль, который предпочли бы вы, если бы это зависело от вас.
3. **Просматривайте сайт своей компании** и все документы, находящиеся в открытом доступе, чтобы узнать ее цели, задачи и текущие приоритеты. Полученные факты многое расскажут вам о внешнем давлении, которое испытывают менеджеры компании и лица, принимающие решения, вплоть до уровня высшего руководства.
4. **Продолжайте развивать свои навыки** и накапливать знания о структуре управления в вашей компании.

Ваш собственный стиль руководства будет определяться многими факторами, включая корпоративную этику и стандартные модели поведения в вашей рабочей среде, профессиональную подготовку и персональные качества как ваши, так и менеджеров, чью деятельность вы наблюдали, а также квалификацию и опыт, накопленные вами. На практике стиль управления — гибкая и меняющаяся концепция,

а потому важно быть в курсе последних тенденций и даже на шаг опережать их.

Обратите внимание

Позвольте мне развенчать известное заблуждение насчет того, что стресс может быть «положительным» и «отрицательным». Почему бы не заявить, следуя данной логике, что простуда бывает «хорошей» и «плохой» или что сломанная нога может быть «хорошо сломанной» и «плохо сломанной». Эта нелепая идея развивается уже больше 50 лет. Помимо прочего, она натолкнула многих менеджеров на мысль, что следует нагружать своих подчиненных дополнительными требованиями, пусть это и создает им стрессовые условия работы. Руководители ошибочно полагают, что перегруженность стимулирует сотрудников и повышает эффективность труда. В корне неверное предположение!

(Подробнее об этом и о стрессе в главе 7.)

Как стать уверенным руководителем

Если ты не уделяешь внимания подготовке, ты готовишься к собственному провалу.

*Бенджамин Франклин, отец-основатель
Соединенных Штатов Америки (1706–1790)*

Эту знаменитую фразу очень часто цитируют, и в контексте нашей книги она бьет прямо в яблочко. Вы вряд ли претендовали бы на должность юриста, архитектора или врача без должной теоретической подготовки и некоего практического опыта. А в кресло начальника люди каждый день спокойно садятся без какого-либо предварительного обучения — и не потому, что глупы или опрометчивы, а просто потому, что так поступает подавляющее большинство. Считается, что умение руководить — это скорее базовый навык или даже личностное качество, а не то, чему следует учиться и к чему нужно готовиться. А ведь руководитель играет важную, основополагающую роль в любой организации, глубоко влияющую на всех ее членов и имеющую огромное значение для успеха бизнеса.

Итак, предлагаю рекомендации, предназначенные для успеха в искусстве менеджмента (даже если вы чувствуете, что это занятие совсем не для вас).

- Следуйте советам из предыдущего раздела.
- Выберите стиль управления, которого хотели бы придерживаться. Со всей присущей вам уверенностью задайте вопрос руководству о возможности обучиться этому стилю на курсах или проконсультироваться у опытного наставника, который ознакомил бы вас с основными принципами данной деятельности. Такой подход продемонстрирует вашу заинтересованность и станет плюсом при обсуждении кандидатов на повышение.
- Заблаговременно наладьте и поддерживайте хорошие отношения со своим непосредственным руководителем и руководителями других рабочих групп — они станут для вас полезными источниками информации и помогут в ходе вашей подготовки. Эти контакты останутся очень полезными и когда вы продвинетесь по службе и начнете руководить собственной командой.

Самые распространенные причины недовольства руководителем

Возможности умножаются, когда ими пользуются.

Сунь-цзы, древний китайский мыслитель (544–496 до н. э.)

Неважно, руководитель вы или подчиненный, примите во внимание результаты недавнего исследования основных недостатков, отмечаемых сотрудниками у своих начальников:

- слабые коммуникационные навыки;
- предпочтение метода «кну́та», а не «пряника»;
- постоянное состояние стресса;
- неорганизованность или забывчивость;

- злоупотребление микроменеджментом;
- равнодушие к стараниям и вкладу сотрудников в сочетании с постоянной критикой;
- нежелание объяснять причины и преимущества проводимых изменений;
- больший интерес к тому, что сделал сотрудник, чем к тому, как он при этом себя чувствовал;
- отсутствие эмпатии.

Обратите внимание

Оставайтесь верны себе. Никогда не теряйте связи со своим внутренним «я». Очень легко забыть о собственной индивидуальности, личных качествах и чертах характера, когда начинаешь использовать новые приемы, улучшающие коммуникацию с людьми. Помните, что очень важно оставаться самим собой: искренность в общении имеет огромное значение, так как относится к характеристикам типа «что видишь, то и получаешь». Вводите новые навыки в свою жизнь постепенно и осторожно, чтобы они поддерживали вашу индивидуальность и укрепляли уверенность в себе. Перед тем как начать применять их в реальной жизни, тренируйтесь, так же как вы поступаете с любимыми другими знаниями.

Резюме главы

- Разные ситуации требуют разных стилей общения.
- Наладить отношения с людьми легче, если использовать открытые вопросы и заявления, чем когда вопросы подразумевают краткие односложные ответы.
- Активное слушание является ключевым навыком в выражении поддержки.
- Эмпатия — это способность сопереживать другому человеку, поставить себя на его место и понять его чувства и эмоции. Эмпатия является основой активного

слушания, выражения поддержки и установления взаимопонимания.

- Неотъемлемыми факторами успешной коммуникации, вне зависимости от ситуации, являются дружелюбный тон, открытая поза и визуальный контакт с собеседником.
- Установление взаимопонимания с коллегами на любом уровне способствует улучшению рабочей атмосферы, а также обеспечивает потенциал для возможностей обучения и нетворкинга.
- Такие навыки, как эмпатия, эмоциональная осознанность, способность мотивировать других, самообладание и независимость, в совокупности образуют эмоциональный интеллект человека, который влияет на эффективность профессиональной деятельности. Эмоциональный интеллект можно развить.
- Навыку руководства можно научиться. Это сочетание «мягких» навыков, присущих эмоциональному интеллекту, и рациональных умений планировать, решать проблемы, принимать решения, контролировать людей.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

