

Что такое самосознание (и как его развивать)

Таша Эйрих

Понятие «самосознание» в последнее время приобрело популярность в менеджменте — и неслучайно. Исследования показывают, что благодаря четкому видению самих себя мы чувствуем большую уверенность и проявляем творческий подход. Мы принимаем более взвешенные решения, строим более надежные отношения и общаемся более эффективно. Мы реже лжем, жульничаем и воруем. Мы лучше работаем и чаще получаем повышение. И становимся более эффективными лидерами с более удовлетворенными сотрудниками и более прибыльными компаниями.

Работая организационным психологом и консультантом руководителей высшего звена, я непосредственно наблюдаю рост самосознания лидеров в течение почти 15 лет. И я вижу, что овладеть умением видеть и оценивать самого себя совершенно реально. Однако, начав изучать самосознание, я была удивлена, насколько велик разрыв между научными

исследованиями в этой области и практикой. С учетом всех обстоятельств мы знали на удивление мало о совершенствовании этого важного качества.

Четыре года назад мы с командой исследователей начали крупномасштабную научную работу по изучению самосознания. Проведя десять отдельных экспериментов с участием почти 5000 человек, мы изучили, что в действительности представляет собой самосознание и как его можно развить.

Наше исследование выявило множество удивительных препятствий, мифов и истин, касающихся самосознания и методов его совершенствования. Мы выяснили, что, хотя большинство людей считают себя наделенными самосознанием, это на самом деле очень редкое качество: всего 10–15% участников нашего исследования отвечали необходимым критериям. Мы обнаружили три феномена, которые следует отметить особо, поскольку они позволяют составить практическое руководство для лидеров, стремящихся научиться лучше разбираться в себе.

Существует два типа самосознания

В последние 50 лет исследователи по-разному понимают понятие «самосознание». Одни определяют его как способность следить за своим внутренним миром, а другие — как временное состояние самоосмысления. Третьи говорят о разнице между тем, как мы видим себя, и тем, как нас видят другие. Поэтому, прежде чем рассуждать о том, как повысить самосознание, нужно объединить эти аспекты и создать всеобъемлющее определение.

В изученных нами исследованиях постоянно встречаются две широкие категории самосознания. Первая,

которую мы назвали *внутренним самосознанием*, демонстрирует, насколько четко мы видим собственные ценности, интересы, надежды, соответствие среде, реакции (включая мысли, чувства, поведение, сильные и слабые стороны) и свое влияние на других. Мы обнаружили, что внутреннее самосознание ассоциируется с более высоким уровнем удовлетворенности работой и отношениями, личным и социальным контролем и счастьем. Но оно обратно пропорционально тревожности, стрессу и депрессии.

Вторая категория, *внешнее самосознание*, — это когда мы понимаем, какими нас видят окружающие в свете всего того, что перечислено выше. Наше исследование показывает: люди, имеющие представление о том, какими их видят другие, умеют лучше демонстрировать эмпатию и ставить себя на место ближнего. У лидеров, которые могут взглянуть на себя глазами подчиненных, складываются более благоприятные отношения с сотрудниками, а те в большей степени удовлетворены своими руководителями и в целом считают их более эффективными.

Легко допустить, что если человек хорошо владеет одним типом самосознания, то не хуже справляется и с другим. Но в нашем исследовании практически не обнаружилось связи между двумя типами. В результате мы выделили четыре архетипа лидеров, каждый из которых обладает рядом возможностей для совершенствования (рис. 5.1). Когда речь идет о внутреннем и внешнем самосознании, велик соблазн поставить одно выше другого. Но лидеры должны одновременно работать над тем, чтобы четко видеть и оценивать себя, и над тем, чтобы узнать, как другие оценивают их. Участники нашего исследования

с высоким уровнем самосознания активно пытались уравновесить оба типа.

РИС. 5.1. ЧЕТЫРЕ АРХЕТИПА САМОСОЗНАНИЯ

Ниже отображено, как проявляется внутреннее самосознание (насколько хорошо вы знаете себя) и внешнее самосознание (насколько хорошо вы понимаете, как другие видят вас).

	Низкое внешнее самосознание	Высокое внешнее самосознание
Высокое внутреннее самосознание	<p>СКЛОННЫЕ К САМОАНАЛИЗУ</p> <p>Четко понимают, какие они, но не ставят под сомнение собственные взгляды и не пытаются выявить свои недостатки, опираясь на мнения со стороны. Это может вредить отношениям и ограничивать успех</p>	<p>СОЗНАТЕЛЬНЫЕ</p> <p>Знают, какие они, чего хотят добиться, интересуются чужим мнением и ценят его. Достигнув этого уровня, лидеры начинают понимать истинные преимущества самосознания</p>
Низкое внутреннее самосознание	<p>ИЩУЩИЕ СЕБЯ</p> <p>Еще не знают, какие они, за что выступают, какими их видит команда. В результате могут ощущать собственный застой или разочарование своей работой или отношениями</p>	<p>СКЛОННЫЕ УГОЖДАТЬ</p> <p>Могут настолько сильно стараться выглядеть определенным образом в глазах других людей, что упускают из виду то, что важно для них самих. Со временем начинают делать выбор, не способствующий их собственному успеху и реализации</p>

Источник: Таша Эйрих.

Рассмотрим пример Джеремайи, менеджера по маркетингу. В начале своей карьеры он был сосредоточен главным образом на внутреннем самосознании — например, решил бросить карьеру бухгалтера, так как интересовался маркетингом. Но, когда у него появилась возможность получить откровенные отзывы о себе во время тренинга в компании, он понял, что уделяет недостаточно внимания тому, как выглядит со стороны. С тех пор Джеремайя придает равное значение обоим типам самосознания, что, на его взгляд, помогло ему достичь нового уровня успеха и самореализации.

Самосознание — не одна-единственная истина. Это компромисс двух разных, даже конкурирующих точек зрения.

Опыт и влияние мешают самосознанию

Вопреки расхожему мнению, исследования показывают, что люди не всегда учатся на своем опыте и практика необязательно помогает отсеивать неверную информацию. Если мы считаем себя очень опытными в какой-либо области, то не проводим подготовительную работу, не ищем доказательств и не ставим под сомнение свои предположения.

Наличие опыта может не только вызывать ложное ощущение уверенности в результатах своей работы, но и обусловить завышение собственного уровня самосознания. Например, в одном исследовании выяснилось, что более опытные менеджеры менее точно оценивали свою эффективность как лидеров по сравнению с менее опытными коллегами.

Точно так же чем большим влиянием обладает лидер, тем вероятнее, что он переоценивает свои навыки и способности. Исследование с участием более 3600 руководителей, занимавших должности в различных отраслях, показало: по сравнению с руководителями более низкого уровня вышестоящие лидеры сильнее переоценивали свои навыки (если сопоставить с тем, как их воспринимали другие люди). Такая тенденция была обнаружена для 19 из 20 компетенций, включая эмоциональное самосознание, точность самооценки, эмпатию, надежность и эффективность в качестве лидера.

Исследователи видят два основных объяснения этого феномена. Во-первых, благодаря занимаемому

уровню руководители высшего звена находятся в подчинении у меньшего числа людей, способных откровенно отозваться об их деятельности. Во-вторых, чем больше власти сосредоточено в руках лидера, тем менее комфортно другим сотрудникам конструктивно его оценивать: подчиненные могут опасаться навредить своей карьере. Профессор бизнеса Джеймс О'Тул добавляет, что с ростом влияния готовность слушать уменьшается или потому, что человек думает, будто знает больше своих подчиненных, или потому, что стремление узнать правду о себе может дорого обойтись.

Но так не должно быть. Анализ показал, что самые успешные лидеры по результатам оценки эффективности методом 360°, наоборот, регулярно просят начальство, коллег, сотрудников, совет директоров и т. д., чтобы те дали им оценку. Благодаря этому растет их самосознание и другие считают их более эффективными.

Аналогично в наших беседах мы обнаружили, что люди, которым удалось усовершенствовать свое внешнее самосознание, добились этого, обращаясь за отзывами к *доброжелательным критикам*, то есть тем, кто действует в их интересах и готов говорить правду. Если лидеры слишком болезненно реагируют на критику или не хотят изменять себя в соответствии с пожеланиями лишь одного человека, они обсуждают неприятные или неожиданные оценки с другими людьми.

Самоанализ не всегда улучшает самосознание

Принято считать, что самоанализ — изучение причин собственных мыслей, чувств и поведения — улучшает самосознание. В конце концов, есть ли лучшее средство

узнать себя, чем размышления о том, почему мы такие, какие есть?

Однако одним из наиболее удивительных открытий, сделанных в ходе нашего исследования, является то, что люди, склонные к самоанализу, хуже осознают себя и сообщают о более низком уровне удовлетворенности работой и благополучия. Другие исследования демонстрируют аналогичные результаты.

Проблема самоанализа не в том, что он абсолютно неэффективен, а в том, что большинство людей проводят его неправильно. Чтобы понять это, давайте взглянем на наиболее распространенный вопрос самоанализа: «Почему?» Мы задаем его, пытаясь анализировать свои эмоции («Почему сотрудник А нравится мне больше сотрудника В?»), поведение («Почему я сорвался на этом человеке?») или отношение («Почему я против этой сделки?»).

Но оказывается, что «Почему?» на удивление неэффективен вопрос для самосознания. Исследования показывают, что у нас просто нет доступа к бессознательным мыслям, чувствам и мотивам, которые мы пытаемся обнаружить. И поскольку так много скрыто за пределами сознательного, мы придумываем ответы, которые *кажутся* правильными, но на самом деле являются неверными. Например, неопытный менеджер, неожиданно для себя накричавший на сотрудника, может прийти к выводу, что он просто-напросто не годится для этой роли, хотя в действительности причина была в низком уровне сахара в крови в тот момент.

Следовательно, проблема с вопросом «Почему?» не в том, насколько мы неправы, а в том, насколько мы уверены в своей правоте. Человеческий разум редко функционирует рационально, и наши суждения отнюдь не всегда свободны от предвзятости. Мы хватаемся

за первое, что придет в голову, не сомневаясь в обоснованности или ценности идеи, игнорируем факты, противоречащие ей, и заставляем наши мысли соответствовать первоначальному логическим построениям.

Еще одно отрицательное следствие вопроса «Почему?», особенно когда мы пытаемся объяснить нежелательный результат, — непродуктивные негативные мысли. В ходе исследования мы обнаружили, что люди, слишком увлекающиеся самоанализом, чаще склонны прокручивать в голове одни и те же мысли. Например, если сотрудник, получивший плохую оценку при аттестации, спрашивает себя «Почему у меня такой низкий балл?», скорее всего, он обоснует произошедшее своими страхами, недостатками или чувством незащищенности, вместо того чтобы рационально оценить свои сильные и слабые стороны. (По этой причине любители самоанализа больше склонны к депрессии и тревожности и отличаются более низким уровнем благополучия.)

Если вопрос «Почему?» не годится для самоанализа, то какой подходит лучше других? Моя команда просмотрела сотни страниц расшифровки интервью с людьми, отличающимися высоким уровнем самосознания, чтобы понять, подходят ли те к самоанализу иначе. Обнаружилась явная тенденция: слово «почему» появлялось менее 150 раз, в то время как слово «что» — более 1000.

Таким образом, чтобы лучше понимать себя и уменьшить поток непродуктивных размышлений, мы должны задавать себе вопрос «Что?» (или «Какой?»), а не «Почему?». Вопрос «Что?» помогает нам сохранять объективность, смотреть в будущее и действовать на основе новых идей.

Возьмем, к примеру, одного из участников нашего опроса — Хосе, ветерана индустрии развлечений,

ненавидящего свою работу. Многие погрязли бы в раздумьях, пытаясь выяснить, «почему мне так паршиво?», однако Хосе спросил себя: «В каких ситуациях мне паршиво и что между ними общего?» Он понял, что ему никогда не нравилась его профессия, и это открытие придало ему смелости заняться другой, приносящей больше удовлетворения деятельностью в области управления частным капиталом.

Робин, которая недавно возглавила отдел по работе с клиентами, нужно было проанализировать мнение сотрудника о ее работе. Вместо того чтобы спрашивать «Почему ты так говоришь?», она поинтересовалась: «Какие шаги мне нужно предпринять в будущем, чтобы лучше справляться со своими задачами?» Это помогло им избежать обсуждения прошлых непродуктивных действий и сразу перейти к поиску решений.

И наконец рассмотрим пример Пола, рассказавшего нам о том, как он узнал, что недавно купленный им бизнес больше не приносит прибыли. Сначала единственный вопрос, который он мог задать себе, был: «Почему у меня не получилось изменить ситуацию?» Но он быстро понял, что у него нет времени или сил на терзания: нужно было придумать, что делать дальше. И он начал спрашивать: «Что мне делать, чтобы двигаться вперед и при этом минимально навредить клиентам и сотрудникам?» Он разработал план и нашел способ свернуть бизнес, соблюдая интересы других настолько, насколько это было возможно. Закончив процесс, он заставил себя ответить на вопрос, чему он научился, и выводы помогли ему избежать аналогичных ошибок в будущем, а для других стали хорошим уроком.

Эти качественные результаты подтверждаются количественными, полученными в других исследованиях.

В одном исследовании психологи Грегори Хиксон и Уильям Суонн провели тест среди студентов на уровень общительности, привлекательности и способности заинтересовать собой. Некоторых студентов они попросили подумать о том, почему они такие, какие есть, а остальных — о том, какие они. Когда исследователи попросили учащихся оценить точность оценки, студенты, отвечавшие на вопрос «Почему?», тратили энергию на то, чтобы объяснить и опровергнуть критическое мнение о себе, а студенты, отвечавшие на вопрос «Какие?», оказались более открыты полученной информации и продемонстрировали большую готовность сделать полезные выводы. Хиксон и Суонн пришли к довольно смелому заключению: «Думать о том, почему человек такой, какой он есть, не лучше, чем не думать на эту тему вообще».

Лидеры, совершенствующие внутреннее и внешнее самосознание, стремящиеся получать честные отзывы от расположенных к ним критиков и задающие вопрос «Что?», а не «Почему?», учатся видеть себя в более правильном свете — и пользоваться множеством преимуществ, которые дает более полное понимание себя. И каким бы ни был наш прогресс, всегда есть чему еще поучиться. В этом одно из удовольствий пути к самосознанию.

Таша Эйрих — доктор философии, организационный психолог, исследователь, автор бестселлеров The New York Times. Является руководителем The Eurich Group, которая помогает организациям — от стартапов до компаний, входящих в список Fortune 100, — добиться успеха за счет повышения эффективности лидеров и команд. В ее последней книге Insight рассматривается связь между самосознанием и профессиональным успехом.

Почему нужно выделять время на саморефлексию (даже если не хочется)

Дженнифер Портер

Когда люди узнают, что я консультирую руководителей высшего звена, они часто спрашивают, с кем работать сложнее всего. С неопытными управленцами? С топ-менеджерами, которые думают, что все знают? С боссами, которые запугивают и принижают других? Или с теми, кто уваливает от ответственности?

Ни одно из этих предположений неверно. Сложнее всего консультировать лидеров, которые не рефлексиируют, — особенно таких, которые не рефлексиируют о себе.

Рефлексия, попросту говоря, это тщательные размышления. Но рефлексия, необходимая для лидеров, имеет свои особенности. Самые полезные для руководителей размышления — сознательный анализ убеждений и действий с целью обучения. Рефлексия дает мозгу возможность сделать паузу среди хаоса,

распутать клубок наблюдений и опыта и разобраться в нем, учесть множество возможных интерпретаций и найти смысл. Смысл становится материалом для обучения, который затем повлияет на будущий образ мыслей и действий. Для лидеров «поиски смысла» необходимы, если они хотят постоянно расти и развиваться.

Если рефлексия настолько полезна, почему так много лидеров не занимаются ею? Это происходит по следующим причинам.

- **Непонятна суть процесса.** Многие управленцы не умеют рефлексировать. Один из руководителей, с которыми я работаю, Кен, недавно рассказал, что снова не выполнил данное себе обещание потратить час в воскресенье утром на рефлекссию. Чтобы помочь, я предложила посвятить размышлениям следующие 30 минут нашего двухчасового занятия, а затем обсудить. Спустя пять минут молчания он сказал: «Кажется, я не понимаю, что нужно делать. Возможно, поэтому я этим и не занимаюсь».
- **Не нравится процесс как таковой.** Рефлексия требует от лидеров совершения неприятных для них действий: замедлить темп; представить себе, что они чего-то не знают, и проявить интерес; смириться с неупорядоченностью и неэффективностью и взять на себя личную ответственность. Этот процесс может породить ценные идеи и даже прорывы, но может привести и к дискомфорту, уязвимости, раздражению, неприятию.
- **Не нравятся результаты.** Когда лидер уделяет время рефлексии, он видит, где был эффективен,

а где мог бы действовать лучше. Большинство быстро начинают пренебрегать выявленными сильными сторонами и отказываются принимать свои слабости. Некоторые так активно сопротивляются, что ничему не учатся, и результаты рефлексии оказываются бесполезными.

- **Преобладает стремление действовать.** Как и футбольные вратари, многие лидеры склонны действовать. Ученые исследовали профессиональных футбольных вратарей, защищающих ворота во время пенальти, и выяснили, что у вратарей, которые стоят в центре ворот, а не делают выпады вправо-влево, вероятность поймать мяч составляет 33%, и все-таки они стоят в центре всего 6% времени. Они чувствуют себя лучше, когда что-то делают. То же самое касается многих руководителей. Когда они рефлексиируют, им кажется, что они стоят в центре ворот и упускают что-то важное.
- **Нет уверенности в окупаемости рефлексии.** С самого начала карьеры руководителей учат инвестировать в то, что может обеспечить положительный коэффициент окупаемости (ROI), — показатели, подтверждающие, что усилия, время и деньги были потрачены не зря. Иногда рефлексия не дает лидерам немедленных результатов, особенно по сравнению с другими способами времяпрепровождения.

Если вы заметили, что пользуетесь теми же отговорками, возможно, вам поможет ряд простых шагов.

- **Выберите несколько важных вопросов.** Но пока не отвечайте на них. Вот несколько вариантов:
 - Чего вы избегаете?
 - Как вы помогаете коллегам достичь их целей?
 - Как вы им *не* помогаете и даже мешаете достичь прогресса?
 - Как вы можете исправить самые неприятные отношения на работе?
 - Как следовало вести себя на последнем собрании, чтобы действовать более эффективно?
- **Определите способ рефлексии, соответствующий вашим предпочтениям.** Многие люди рефлексиируют, ведя дневник. Если вам очень не хочется записывать свои мысли, а по душе разговор с коллегой, рассмотрите этот вариант. Подойдет любой метод, если вы действительно будете размышлять, а не обсуждать последние спортивные события или жаловаться на коллегу. Вы можете сидеть, ходить, кататься на велосипеде или стоять — один или с партнером — или писать, разговаривать или думать.
- **Выделите время.** Большинство руководителей живут по календарю. Отметьте время, когда вы будете заниматься рефлексией, и не пропускайте его. Если вы обнаружите, что пытаетесь увильнуть, обдумайте почему.
- **Начните с малого.** Если вам кажется, что час на рефлексии — это слишком много, начните с десяти минут. Профессор Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабайл и ее коллеги обнаружили, что основным источником положительных эмоций и мотивации на работе является прогресс

в выполнении текущих задач. Настройтесь на движение вперед, даже небольшими шажками.

- **Делайте.** Вернитесь к списку вопросов и изучите его. Будьте спокойны. Думайте. Рассмотрите вопросы с разных точек зрения. Взгляните на мнение, противоположное вашему. Устройте мозговой штурм. Вам необязательно должны нравиться все ваши мысли, и вы не должны соглашаться с ними, просто думайте и анализируйте то, что приходит вам в голову.
- **Обратитесь за помощью.** Отсутствие желания, времени, опыта или навыка может мешать большинству лидеров рефлексировать. Попробуйте поработать с коллегой, психотерапевтом или коучем — они помогут вам найти время, внимательно выслушают, станут партнерами по размышлениям, а вы будете перед ними отчитываться.

Несмотря на трудности рефлексии, ее положительный эффект однозначен. Как говорил Питер Друкер, «сопровождайте эффективные действия спокойными размышлениями. Благодаря спокойной рефлексии ваши действия станут еще более эффективными».

Дженнифер Портер — управляющий партнер Voda Group, компании, занимающейся развитием лидеров и команд. Она окончила Колледж Бейтса и Высшую школу бизнеса Стэнфордского университета, является опытным операционным директором и консультантом руководителей высшего звена и команд.