Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов

практическое руководство

Энтони Мерсино

Энтони Мерсино

Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»
2013

УДК 159.928.234
ББК 88.912

Мерсино Э.

Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов /
Э. Мерсино — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

ISBN 978-5-00117-021-1

Технических навыков и знаний проектного менеджмента недостаточно для успеха. Нужно управлять эмоциями команды и развивать навыки коммуникации. Исследования показывают, что развитый эмоциональный интеллект является одним из ключевых факторов успеха проектного менеджера.Эта книга предлагает все необходимые инструменты для проектных менеджеров, которые хотят делать все точно и в срок и использовать весь потенциал своих команд.На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.928.234
ББК 88.912

ISBN 978-5-00117-021-1

© Мерсино Э., 2013
© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2013

Содержание

Часть 1 6
1. Мой рост в области эмоционального интеллекта 6
Опасная ситуация 6
Эмоциональное мастерство проектных менеджеров 7
Проектный менеджмент – конкурентная сфера 8
Правила для проектных менеджеров изменились 9
Что такое эмоциональный интеллект? 10
Оценка вашего эмоционального интеллекта 11
Хорошие новости об эмоциональном интеллекте 13
Применение эмоционального интеллекта в проектном менеджменте 13
Эмоциональный интеллект жизненно важен для проектных менеджеров 18
2. Краткое руководство по эмоциональному интеллекту 20
Популярность эмоционального интеллекта 20
Полезные определения 20
Как улучшить ваше понимание концепций эмоционального интеллекта 27
Изучение эмоционального интеллекта – лишь первый шаг 28
Часть 2 29
3. Самосознание 30
Введение в самосознание 30
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Энтони Мерсино Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство

Издано с разрешения AMACOM, a division of the American Management Association, International

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results, Second Edition. Copyright © 2013 Anthony C. Mersino. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Часть 1
Введение в эмоциональный интеллект

1. Мой рост в области эмоционального интеллекта

Опасная ситуация

«Знаешь ли ты, насколько опасно не иметь контакта со своими чувствами?» Этот вопрос летом 2001 года задал мне Рич, терапист, ставший моим карьерным коучем и наставником. Этот вопрос удивил меня. Опасно? Интересный выбор слова. Какую опасность может таить отсутствие связи с чувствами? На тот момент мне было 39 лет, и на протяжении 17 из них я успешно работал проектным менеджером и медленно, но уверенно продвигался по карьерной лестнице. В 1995 году я стал сертифицированным профессионалом – у меня был собственный бизнес, и я жил, учился и даже дышал проектным менеджментом. До того момента никто не спрашивал меня о чувствах, не упоминал возможную опасность. Что может быть опасным? Что такого важного кроется в чувствах?

Вопрос Рича заинтересовал меня, но я не понимал почему. Мне не казалось опасным отсутствие связи со своими эмоциями. Однако меня не покидало чувство, что он видел или знал то, чего не знал я. В какой-то степени я признавал, что мой подход к работе не всегда был эффективным. Упорная работа не всегда влияла на результаты проектов, которыми я управлял. Меня поражал тот факт, что другие добивались успехов с меньшими усилиями. Я также испытывал неуверенность из-за отсутствия личных и профессиональных построенных связей и подозревал, что это вредило моей работе. Как бы я ни отрицал, что карьерные проблемы и проблемы в отношениях могут быть связаны с моими эмоциями, я начал подозревать, что Рич может быть прав.

Правда заключалась в том, что я не знал своих чувств и эмоций. Мое эмоциональное сознание было на очень низком уровне. Если бы я прошел тогда тест на эмоциональный интеллект, он бы показал, что я деревенский дурак.

Благодаря помощи Рича я смог увидеть связь между отсутствием у меня эмоционального сознания и незначительными успехами в проектном менеджменте. До того моя карьера в этом направлении была похожа на ухабистую дорогу. Хотя тупика в конце и не наблюдалось, мой карьерный путь не был похож на автомагистраль. В какой-то момент казалось, что эта дорога вела меня в никуда. Я не получил важное продвижение в Unisys. В моей карьерной лестнице в буквальном смысле закончились ступени. Возможно, меня повысили до моего уровня некомпетентности, и, таким образом, я был живым доказательством принципа Питера[1].

В конце концов я понял, что не могу и дальше игнорировать вопрос Рича об опасности, поэтому решил действовать. Я знал, что нужны перемены, и был готов больше инвестировать в свои эмоции и отношения. Изначально я занимался этим не в личных целях: все было связано с ROI – моими показателями окупаемости инвестиций в повышении своего эмоционального интеллекта. Я верил, что моя карьера от этого выиграет. После долгой работы над

[1] Положение, выдвинутое и обоснованное в одноименной книге Лоуренсом Питером. Формулировка: «В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности». *Прим. перев.*

эмоциональным интеллектом в течение пяти последних лет я счастлив сообщить, что так и произошло и выигрыш значительный.

По мере роста я понял, каким образом рабочие отношения отражали мое мировоззрение. До того момента связи с моими проектными командами и другими стейкхолдерами были слабыми либо отсутствовали вовсе, главным образом из-за моего стиля проектного управления – я выполнял роль надзирателя и думал лишь о работе. К сожалению, я уделял больше внимания заданиям, продуктивности и результатам, чем отношениям. Эмпатия отсутствовала, мой подход к работе с людьми из проектных команд был враждебным и безответственным. Коллеги могли говорить обо мне как о человеке с высокой мотивацией, однако они никогда бы не назвали меня человеком для «мягких» и «пушистых» отношений. В лучшем случае люди начинали дружески относиться ко мне по прошествии времени.

Большая перемена произошла, когда я начал признавать ценность эмоций и отношений на работе. Я узнал чувства и научился доверять им как источникам информации. Я научился признавать и подтверждать, что испытываю гнев, страх или радость. Также я начал уделять внимание тому, что чувствовали люди вокруг меня, и учитывать эту информацию при принятии решений. Благодаря этому я смог лучше управлять своими проектами и стать лучшим лидером для людей.

Я осознал значимость отношений со стейкхолдерами и инвестировал в отношения с друзьями, коллегами и другими лидерами. Я понял, насколько важными для достижения успеха в крупных проектах были отношения и поддержка. Мои связи стали расти – я учился быть лидером.

Результаты впечатляли. Эти инвестиции и перемены повышали мою эффективность как проектного менеджера. В течение первого года работы над эмоциями и отношениями мне поручили возглавить быстроразвивающийся проект из 12 человек. После того как я добился успеха в работе с этой командой, круг моих обязанностей расширился: теперь я управлял 75 людьми в США и на международном уровне. Так как я продолжал учиться и применять свои навыки в данном направлении, то смог возглавить крупные команды, построить прочные отношения со стейкхолдерами проектов и достичь целей своих проектов.

Эмоциональное мастерство проектных менеджеров

Вполне уверен, что многие из вас думают: «Конечно, идиот», – когда я говорю об эмоциональном мастерстве, необходимом успешному проектному менеджеру. Возможно, вы были в числе пяти миллионов человек, которые прочитали книгу Дэниела Гоулмана[2] об эмоциональном интеллекте. Да, конечно, эмоции играют важную роль в работе, независимо от вашей должности. И особенно они важны для тех, кто связан с проектным менеджментом и лидерством. Я не был в числе тех пяти миллионов человек, которые купили первую книгу Гоулмана Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ[3], вышедшую в 1997 году. Я даже точно не знал, что такое эмоциональный интеллект, когда только начал работать над своей эмоциональной осведомленностью. Лишь решив включить эмоциональный интеллект в учебный план курса по проектному менеджменту, который я веду в Северо-Западном университете, я начал изучать опубликованные по этой теме материалы. Тогда я признал тот факт, что у меня нет эмоционального интеллекта, доказав, что признание проблемы – пер-

[2] Дэниел Гоулман (Daniel Goleman, p. 1946) – американский писатель, психолог, научный журналист. В течение 12 лет писал для The New York Times статьи о психологии и науках о мозге. Автор более десяти книг по психологии, образованию, науке и лидерству. *Прим. ред.*

[3] Издана на русском языке: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

вый шаг к ее решению. Более того, я начал расти, меняться и добиваться большего успеха в проектном менеджменте.

После собственного мощного опыта с эмоциональным интеллектом я провел исследование, чтобы понять опыт других проектных менеджеров в этом направлении. В конце 2005 года я провел краткий опрос более сотни проектных менеджеров, чтобы определить их убеждения и отношение к эмоциональному интеллекту. Результаты оказались интересными. Большинство участников опроса считали, что эмоциональный интеллект важен для успеха в проектном менеджменте, и были заинтересованы в обучении. Однако выяснилось также, что большинство опрошенных проектных менеджеров не обладают знаниями на эту тему.

Начиная с 2005 года я выступил с докладами об эмоциональном интеллекте на более чем 40 различных мероприятиях, которые посетили тысячи проектных менеджеров. Большинство легко отождествили себя с данной темой. Некоторые обладают прирожденным талантом в отношении эмоционального интеллекта, другие, с которыми я общался, хотели узнать, где они могут узнать больше об эмоциях и эмоциональном мастерстве.

Удивительно ли это? Не очень. Конечно, проектные менеджеры понимают базовые техники проектного менеджмента и знают содержание Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide (Свод знаний по управлению проектами). Они также прошли сертификацию PMP (Project Management Professional, профессионал в управлении проектами) и получили черные пояса мастеров в области инструментов планирования проектов, таких как MS Project, Artemis или NIKU. В действительности это обязательные условия для успеха даже младших проектных менеджеров. Но чтобы продвинуться в карьере, вам понадобятся мощные навыки межличностного общения, или soft skills, и эмоциональный интеллект – основа этих навыков. Видите ли вы связь между эмоциональным интеллектом и успехом в роли проектного менеджера? Пытаетесь ли продвинуться в карьере? Испытывали ли хоть раз разочарование из-за отсутствия возможностей, даже несмотря на то что сделали все, что в ваших силах, для улучшения собственных технических навыков проектного менеджмента? Возможно, вы не ищете простых путей, как и я когда-то, упорно работая, вместо того чтобы развивать свои soft skills.

Вы не можете заменить soft skills упорной работой.

Чтобы идти вперед, проектному менеджеру требуются понимание и мастерство концепций эмоционального интеллекта. Да-да, мастерство эмоционального интеллекта. Те, кто этого добился, могут достичь карьерного роста благодаря более устойчивым результатам и работе над более крупными и важными проектами. Фактически успех крупных и сложных проектов в значительной степени зависит от уровня эмоционального интеллекта проектного менеджера.

Те специалисты, которые обладают эмоциональным интеллектом, будут выгодно отличаться от других, добиваясь большего и выстраивая успешную карьеру. И они окажутся в большей степени удовлетворены собой и своими отношениями с другими.

Те специалисты, которые обладают эмоциональным интеллектом, будут выгодно отличаться от других.

Проектный менеджмент – конкурентная сфера

Многие проектные менеджеры чувствуют необходимость выделяться на фоне коллег. Если вы испытываете давление из-за конкуренции, знайте – вы не одиноки. Проектный менеджмент – высококонкурентная отрасль. В качестве примера рассмотрим рост количества выданных сертификатов PMP (рис. 1.1).

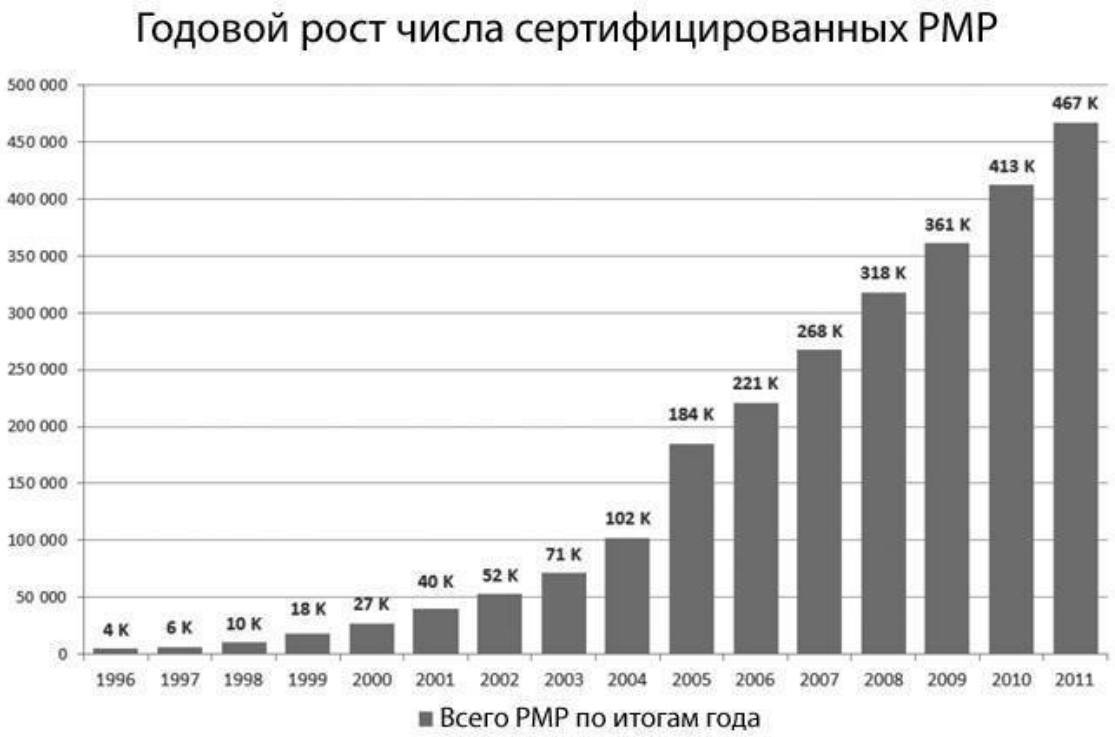

Рис. 1.1. Рост числа сертифицированных PMP

Все больше проектных менеджеров стремятся пройти сертификацию. В результате количество выданных сертификатов PMP резко возросло. Когда я проходил сертификацию в 1995 году, то был участником № 4410. К концу 2006 года, незадолго до выхода первого издания этой книги, общее число сертифицированных PMP взлетело до 221 144. К концу 2011 года это количество возросло более чем в два раза – до 467 390 – и продолжает уверенно расти. Кроме того, Project Management Institute представил пять новых программ сертификации, которые позволяют проектным менеджерам в дальнейшем дифференцировать себя[4].

Сам по себе сертификат PMP не делает проектного менеджера более способным: это просто доказательство того, что у вас есть необходимый опыт в проектном менеджменте и что вы можете сдать тест на получение сертификата. Чтобы стать действительно эффективным, вам нужно уметь реализовывать проекты и хорошо работать в команде. Эмоциональный интеллект поможет вам в этом.

Эмоциональный интеллект и сертификация – абсолютно разные вещи. Однако гонка за сертификатом PMP демонстрирует, что проектные менеджеры стремятся добиться любого возможного преимущества, и эмоциональный интеллект такое преимущество обеспечивает. Этим, как мне кажется, и объясняется рост интереса к нему у специалистов по проектному менеджменту.

Правила для проектных менеджеров изменились

Когда я начал работать в сфере проектного менеджмента в конце 80-х, центральное место занимали тройные проектные ограничения: «Вовремя, в рамках бюджета и в рамках поставленной цели» – такова была мантра каждого специалиста. Она, может, по-прежнему верна, но я думаю, что в целом все значительно усложнилось. Кроме того, я полагаю, что у современных проектных менеджеров гораздо больше ожиданий.

[4] Project Management Institute. PMI Today. Project Management Institute, Inc. 1993–2011.

Вы когда-нибудь слышали фразу «Делать больше с меньшими ресурсами»? Вы не одиноки. Проектным менеджерам нужно не только управлять с тройным ограничением: им также нужно научиться обходиться меньшими ресурсами. Речь идет не только о проектных администраторах или ассистентах, которые напрямую помогают проектным менеджерам, но и о ключевых ресурсах, необходимых для команды.

Помимо необходимости «делать больше с меньшими ресурсами», предполагается, что проектные менеджеры выступают в роли экспертов в области. Дни просто хороших проектных менеджеров, которые могут возглавить любую команду, остались в прошлом. Сегодня проектные менеджеры должны быть знатоками SAP[5], или иметь черный пояс шести сигм[6], или пройти сертификацию CRM[7], CPA[8] или MSCE[9]. Я видел вакансии для проектных менеджеров, требования к которым включали ITAR. И я даже не знаю, что это значит!

Наконец, я считаю, на проектных менеджеров оказывается большее давление при движении команды вперед во времена перемен. Все организации вынуждены меняться и создавать инновации. Достаточно лишь взглянуть на Kodak или Sears – яркие примеры того, что происходит, если не меняться достаточно быстро. Обе компании когда-то были лидерами в своих индустриях, теперь же лидерство в прошлом, и причина в том, что они не менялись так же быстро, как и их конкуренты. Организации зачастую используют проекты или программы для введения или управления изменениями, и именно проектные менеджеры обычно сталкиваются с сопротивлением и инертностью, и их задача – инициировать изменения для успеха своих проектов.

Что такое эмоциональный интеллект?

Понятие «эмоциональный интеллект» было придумано психологами Питером Саловеем и Джоном Майером в 1990 году. Я слегка удивлен, что они не назвали его Саломайерским принципом или как-то в этом роде. Готов поспорить: если бы они знали, что в 1995 году Дэниел Гоулман использует их термин для названия своего бестселлера, они бы точно прославили собственные фамилии.

Саловей и Майер дали эмоциональному интеллекту определение, которое мы приведем ниже.

---

[5] Программное обеспечение, автоматизирующие работу бухгалтеров, кадровой, финансовой служб, торговых отделов, складскую логистику. Используется, как правило, крупными компаниями с большим оборотом.

[6] Концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1986 году и популяризированная в середине 1990-х, после того как Джек Уэлч применил ее как ключевую стратегию в General Electric. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. Концепция использует методы управления качеством, в том числе статистические методы, требует использования измеримых целей и результатов, а также предполагает создание на предприятии специальных рабочих групп, осуществляющих проекты по устранению проблем и совершенствованию процессов («черные пояса», «зеленые пояса»).

[7] CRM, CRM-система (сокращение от англ. Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

[8] CPA (сокращение от Cost Per Action, то есть плата за действие) – рекламные системы-посредники, которые предлагают рекламодателям оплачивать только целевые действия пользователей – покупки, регистрации, заполнения анкет и так далее.

[9] MCSE (Microsoft Certified Solutions Expert) – квалификация, подтвержденная сертификатом корпорации Microsoft, присваиваемая специалистам в области информационных технологий, успешно сдавшим квалификационные экзамены. До 2007 года квалификация носила название Microsoft Certified Systems Engineer.

> Эмоциональный интеллект – способность отслеживать свои и чужие чувства и эмоции, проводить различия между ними и использовать данную информацию для управления человеческим мышлением и действиями[10].
> *Питер Саловей и Джон Майер*

Пока Саловей и Майер продолжали работать над своим исследованием, в 1995 году вышла книга Гоулмана Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Это было подходящее сообщение, появившееся в подходящий момент, и вскоре книга пополнила список бестселлеров, а имя автора стало синонимом эмоционального интеллекта. Гоулман продолжил писать книги на эту тему. В одной из своих недавних работ он и его соавтор Кэри Чернисс утверждают:

> Эмоциональный интеллект на самом общем уровне относится к способностям распознать и регулировать эмоции в себе и в других людях.
> *Дэниел Гоулман и Кэри Чернисс[11]*

Будучи проектным менеджером, я придерживаюсь прагматичной точки зрения на эмоциональный интеллект и считаю его «знанием и управлением собственными эмоциями и эмоциями других людей для повышения эффективности деятельности». Я заинтересован в применении эмоционального интеллекта в жизни в целом, а также конкретно в области проектного менеджмента. Понимание и использование эмоций помогает нам сделать проекты более приятными, предсказуемыми и успешными. Именно об этом и пойдет речь в этой книге.

Оценка вашего эмоционального интеллекта

У каждого из нас есть некий уровень эмоционального интеллекта. Вопрос в том, как этот уровень узнать. Было бы действительно удобно, если бы эмоциональный интеллект измерялся так же легко, как и рост или вес, но, к сожалению, это не так. В нашем распоряжении многочисленные инструменты его оценки, и все они различаются по трем параметрам: кто проводит оценку, механизм оценки и лежащая в основе система.

В большинстве случаев каждый человек лично оценивает свой эмоциональный интеллект, но для более объективной и полной картины существуют многофакторные методы, которые предлагают круговую оценку.

Оценки эмоционального интеллекта также варьируются в зависимости от того, каким образом оценивается эмоциональный интерес. Некоторые основаны на характерных чертах, другие – на способностях. Примеры оценок на основе характерных черт включают ответы на вопросы о реакции человека на различные ситуации. Оценки на основе способностей могут включать фотографии или небольшие видео с серией связанных вопросов.

Наконец, оценки различаются с точки зрения лежащей в основе системы компетенций эмоционального интеллекта. В главе 2 мы узнаем, что многие исследователи разработали собственные системы принципов эмоционального интеллекта. Некоторые из лучших были созданы Дэниелом Гоулманом, Питером Саловеем, Джоном Майером и Рувеном Бар-Оном.

Узкое место всех инструментов – вопрос о точности. Под точностью я имею в виду способность последовательно и надежно оценивать эмоциональный интеллект. Точных инструментов оценки эмоционального интеллекта не существует, что бы ни говорили их создатели.

---

[10] Peter Salovey and John D. Mayer. Emotional Intelligence, Imagination Cognition, and Personality, Volume 9, No. 3. Amityville, NY: Baywood Publishing Co., 1990.

[11] Cary Cherniss and David Goleman. The Emotionally Intelligent Workplace. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

(В приложении F представлен обзор самых популярных доступных инструментов и доводы в пользу их точности.)

Прежде чем мы полностью откажемся от идеи оценки эмоционального интеллекта, мы должны взглянуть на то, что могут рассказать о нас некоторые из существующих инструментов. У вас есть возможность получить представление об уровне собственного эмоционального интеллекта, используя простой набор вопросов, например ответив на вопросы из табл. 1.1. Пройдите мини-оценку, ответив на каждый вопрос «да» или «нет».

Таблица 1.1. Мини-оценка эмоционального интеллекта

1. Вы чувствуете, что должны испытывать больший энтузиазм по поводу особого события, чем испытываете в действительности? **Да/Нет**

2. Плачете ли вы в ситуациях, на которые обычно люди реагируют плачем? **Да/Нет**

3. Вы гордитесь тем, что никогда не злитесь? **Да/Нет**

4. Вас когда-нибудь называли жестким, бесчувственным или равнодушным? **Да/Нет**

5. Вас часто удивляет, что ваши ожидания относительно других отличаются от того, что происходит на самом деле? **Да/Нет**

6. Вы считаете, что проблемы других, как правило, возникают по их вине? **Да/Нет**

7. Сложно ли вам работать в команде с людьми, чей опыт отличается от вашего? **Да/Нет**

7. Расстраиваетесь ли вы или чувствуете ли неспособность концентрироваться, когда ваш супруг/супруга расстроен/а? **Да/Нет**

9. Ссоритесь ли вы с вашим супругом/супругой, детьми или командой по проекту из-за кажущихся безобидными высказываний или обстоятельств? **Да/Нет**

10. Ваши близкие друзья или супруг/супруга говорили, что у вас были проблемы с управлением эмоциями? **Да/Нет**

11. Часто ли вы шутите или прибегаете к сарказму? **Да/Нет**

12. Покидаете ли вы в гневе совещания, шлете ли электронные письма с оскорблениями, хлопаете ли дверью? **Да/Нет**

13. Ваши отношения с проектной группой, менеджерами или спонсорами поверхностны и ограничены выполняемым заданием? **Да/Нет**

14. Считаете ли вы, что у вас есть небольшие столкновения с отдельными людьми на постоянной основе? **Да/Нет**

15. Ощущаете ли вы себя жертвой других или чувствуете, что говорите «да», когда на самом деле хотите сказать «нет»? **Да/Нет**

16. Уходят ли люди из ваших проектных групп из-за вас? **Да/Нет**

17. Испытываете ли вы сложности в общении? **Да/Нет**

18. Вас когда-нибудь удивляло, что ваша команда не понимает ваших целей? **Да/Нет**

19. Сталкивались ли вы в рамках осуществления проекта с конфликтами, которые казались неразрешимыми? **Да/Нет**

20. Хотели бы вы обладать большей харизмой или лучше подавать себя в роли лидера? **Да/Нет**

ИТОГО Да __ / Нет __

Чтобы получить результат, подсчитайте общее число ответов «нет». В таблице 1.2 содержится пояснение результатов.

Таблица 1.2. Подсчет вашего балла в мини-оценке эмоционального интеллекта

Количество баллов	Что это значит
17–20	У вас отличный результат: вы — один из немногочисленных проектных менеджеров, которые понимают значимость эмоционального интеллекта. Эта книга может помочь вам усовершенствовать ваш подход
13–16	Вы хорошо справляетесь, но можете поработать над некоторыми ключевыми областями
7–12	У вас есть сильные стороны, но вам есть что усовершенствовать. Небольшая работа в области эмоционального интеллекта поможет вам более последовательно достигать хороших результатов
1–6	Вы располагаете большими возможностями повышения своего эмоционального интеллекта. Инвестиции в это направление приведут к огромной отдаче в отношении результатов проектов и успеха в карьере

Хорошие новости об эмоциональном интеллекте

Хорошие новости об эмоциональном интеллекте заключаются в следующем: большинство экспертов сходятся во мнении, что независимо от полученного результата повысить свой уровень эмоционального интеллекта реально и это можно делать на протяжении всей жизни. Я уверен в этом, потому что сам этим занимался: в течение последних пяти лет я продвинулся от статуса «деревенского дурака» до осознания своих эмоций и управления ими. Возможно, до статуса «эмоционального гения» осталось недолго!

И новости еще лучше. Высокий уровень эмоционального интеллекта способствует карьере проектного менеджера. Независимо от вашей эмоциональной отправной точки если вы повысите уровень своего эмоционального интеллекта, то будете более эффективно управлять проектами. Далее в этой книге я расскажу вам, как это сделать. Мы подробно обсудим различные аспекты эмоционального интеллекта, их применение в среде проектного менеджмента и конкретные мероприятия и упражнения, которые вы можете использовать с целью повышения EQ. Несомненно, это также поможет вам преуспеть в карьере.

Применение эмоционального интеллекта в проектном менеджменте

Мой собственный опыт показывает, что эмоциональный интеллект играет огромную роль в эффективности деятельности проектного менеджера. По-видимому, я не единственный полагал, что между эмоциональным интеллектом и эффективностью деятельности в проектном менеджменте существует связь – PMI поручил провести по меньшей мере два исследования на эту тему.

Первое исследование PMI состоялось в 2005 году и было описано в книге Родни Тернера и Ральфа Мюллера Choosing Appropriate Project Managers, изданной в 2006 году. В ней детально рассмотрено исследование, которое Тернер и Мюллер провели по 400 проектам во всем мире. Они хотели изучить взаимосвязь между успехом отдельного проекта и компетентностью проектного менеджера. Они разбили эту компетентность на IQ, EQ и компетентность проектных менеджеров в управленческом плане (MQ).

Неудивительно, что их исследование выявило прочную связь между EQ и успехом проекта. Немного удивляло то, что связь между успехом проекта и IQ либо была небольшой, либо полностью отсутствовала. Другими словами, EQ оказался важнее, чем чистый интеллект. Кроме того, такие компетенции, как самосознание, добросовестность, восприимчивость и коммуникабельность, были признаны важными во всех типах проектов. По словам Тернера и Мюллера, «при анализе общей литературы по менеджменту мы обнаружили, что эмоциональная группа компетенций – EQ – была самой значимой для успешных результатов проектов». Тернер и Мюллер пришли к выводу, что «проектные менеджеры должны быть эмоционально интеллектуальными».

> Проектные менеджеры должны быть эмоционально интеллектуальными.
> *Дж. Родни Тернер, PhD, и Ральф Мюллер, DBA*

Это было очень важной новостью не просто потому, что она подтверждала то, во что многие из нас уже верили, а потому, что это было одно из первых исследований, официально подтвердивших связь эмоционального интеллекта проектных менеджеров с успехом проекта.

Тернер и Мюллер использовали свои данные по 400 проектам, чтобы в дальнейшем посмотреть, на что похож успех. Они обнаружили, что для всех проектов требовался ключевой набор эмоциональных компетенций. В их число входили:

- самосознание;
- мотивация;
- аккуратность;
- межличностная восприимчивость;
- эмоциональная устойчивость;
- способность оказывать влияние.

На случай, если вам кажется интересным название книги – Choosing Appropriate Project Managers, Тернер и Мюллер доказали, что определенные эмоциональные компетенции играют важную роль в успехе разных типов проектов. Организации должны учитывать эту информацию и выбирать своих проектных менеджеров на основе этих компетенций.

Второе исследование, спонсированное PMI, было представлено в книге Николаса Кларка и Ранса Хауэлла Emotional Intelligence and Projects (2009), в нем изложен исследовательский проект, проведенный с участием 67 проектных менеджеров. Исследователи попытались выявить следующие взаимосвязи:

1) между способностями эмоционального интеллекта и компетенциями конкретного проектного менеджера, имеющими большое значение в контексте проекта;

2) между эмоциональным интеллектом и поведением трансформационного лидера.

Исследование Кларка и Хауэлла основывалось на предыдущем исследовании Ральфа Мюллера и Дж. Родни Тернера. Кларк и Хауэлл изучали взаимосвязь между критериями эмо-

ционального интеллекта и компетенциями, которые в предыдущем исследовании получили статус значимых для успеха проектного менеджера: коммуникациями, командной работой, внимательностью и урегулированием конфликтов.

Другой интересный аспект этого исследования заключался в том, что исследователи попытались учесть личные качества, уровень общего интеллекта и наличие сертификата проектного менеджера. Поначалу я был немного растерян попыткой учесть личные качества. Если окажется, что мои личные качества неэффективны, значит ли это, что я не могу быть проектным менеджером? Не беспокойтесь: учитывать личные качества – означает отделить любые врожденные и неизменные характеристики от тех, которые можно выработать, например от эмоционального интеллекта.

Каков вывод исследования Кларка и Хауэлла? Проектные менеджеры, заинтересованные в совершенствовании своих лидерских и профессиональных способностей, должны инвестировать в эмоциональный интеллект. В частности, им следует развивать свою способность использования эмоций, чтобы содействовать мышлению, понимать значения эмоций, проявлять эмпатию и влиять на общий уровень эмоционального интеллекта. Было доказано, что все это связано с компетенциями проектных менеджеров в командной работе, урегулировании конфликтов и внимательности. Также воздействие оказывали личные качества, такие как эмоциональная стабильность и открытость.

На основе моего общения с проектными менеджерами и опросов я пришел к выводу, что многие из них понимают эмоциональный интеллект на концептуальном уровне. Проблема в том, что у них нет инструментов для его применения в проектах. В конце концов, как вы примените EQ в проектном менеджменте? Для меня это не было очевидным. Мое исследование показало, что это не было очевидным и для других. Согласно исследованию, эмоциональный интеллект был важен, но не хватало практического руководства к его применению. Эта книга – первая подобного рода, которая подробно разъясняет, как применить эмоциональный интеллект в проектах.

Отправная точка для применения эмоционального интеллекта – наше признание следующего факта: чтобы достичь чего-то значимого в проектном менеджменте, нам нужна команда. Крупные, важные проекты обычно требуют эффективных проектных групп, а также эффективного менеджмента. В качестве проектного менеджера я хочу браться именно за такие проекты, поскольку полагаю, что таким образом смогу продвинуться по карьерной лестнице. И здесь применение эмоционального интеллекта окупится сполна.

> Чтобы достичь чего-то значимого в проектном менеджменте, нам нужна команда.

Эмоциональный интеллект может помочь проектным менеджерам в следующем:

1) укрепить отношения со стейкхолдерами, которые способствуют успеху проекта;
2) спрогнозировать эмоциональные срывы и избежать их;
3) наладить отношения со «сложными» членами команды и урегулировать конфликты;
4) задействовать эмоциональную информацию для принятия наиболее эффективных решений;
5) выстроить более эффективную коммуникацию.
6) создать позитивную рабочую среду и поднять моральный дух команды;
7) выработать видение общих целей проекта, которые заинтересуют, вдохновят и мотивируют команду проекта.

Давайте более подробно рассмотрим каждую из этих выгод.

1. Укрепить отношения со стейкхолдерами, которые способствуют успеху проекта

Отношения с членами команды, а также с другими стейкхолдерами в проекте – залог успеха проектных менеджеров. Прочные отношения со всеми стейкхолдерами защитят в сложные времена, помогут собрать более полную информацию, при необходимости поддержат и позволят принять лучшие решения. Мы подробнее обратимся к отношениям со стейкхолдерами в главе 6 «Управление отношениями».

2. Спрогнозировать эмоциональные срывы и избежать их

Эмоциональные срывы происходят, когда мы теряем самообладание, это офисный эквивалент агрессивного поведения на дороге. В течение жизненного цикла проекта мы можем испытывать серьезный стресс. Некоторых этот стресс выводит из себя и подталкивает к нежелательным поступкам. В главе 4 «Самоуправление» мы обсудим основные причины и условия появления эмоциональных срывов, способы распознания риска сорваться и техники избегания срывов.

3. Наладить отношения со «сложными» членами команды и урегулировать конфликты

В идеальном проекте в команде нет «сложных» членов, а конфликт всегда решаем. К сожалению, такое редко встречается на практике. Когда мы ищем эффективных сотрудников в свои команды, то часто сталкиваемся со «сложными» людьми. Эмоциональный интеллект позволяет найти инструменты для работы с ними, определить способы, с помощью которых мы можем решить проблему. Схожим образом он помогает распознать или даже спрогнозировать конфликт и справиться с ним, прежде чем он подорвет проект. Изучив способы распознания и прогнозирования конфликта в главе 5 «Социальное сознание», мы обратимся к отношениям со стейкхолдерами в главе 6 «Управление отношениями».

4. Задействовать эмоциональную информацию для принятия наиболее эффективных решений

В своей книге The Emotionally Intelligent Manager (2004)[12] Дэвид Карузо и Питер Саловей определили шесть принципов эмоционального интеллекта. Первый звучит как «Эмоции – это информация».

> Эмоции – это информация.
> *Дэвид Карузо и Питер Саловей*

Наши эмоции похожи на персональный радар. Они предоставляют нам устойчивый поток информации о нас самих, членах нашей команды и нашей среде. Когда мы находимся в тесном контакте со своими эмоциями и имеем к ним доступ, то можем задействовать эту информацию для принятия эффективных решений. Если у нас нет контакта с нашими эмоциями, мы упускаем важную информацию о своей среде (рис. 1.2).

[12] Издана на русском языке: Карузо Д., Саловей П. Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять. СПб.: Питер, 2017.

Рис. 1.2. Предупреждение персональной радарной системы.

Эмоции предоставляют нам дополнительные данные, которые необходимы для принятия эффективных решений. Они дают нам интуитивное чувство относительно того, какой шаг следует предпринять. В мире, где правильного решения в 51 % ситуаций достаточно для изменения хода событий, возможно, именно эти данные и нужны для того, чтобы быть успешным. Мы обсудим эмоциональные данные далее в книге. Процесс принятия решений будет рассмотрен в главе 7 «Лидерство в проектной группе».

5. Выстроить более эффективную коммуникацию

Эмоциональный интеллект помогает нам понять себя, а также людей вокруг нас. Чувствуя эмоции и мотивацию членов команды и других стейкхолдеров, мы можем подбирать слова, способные донести нашу точку зрения и находить отклик у аудитории. Мы сможем прогнозировать сложные моменты и уделять особое внимание тому, чтобы посылать верное сообщение с корректными эмоциями, говорим ли мы наедине со стейкхолдером или

же обращаемся к группе. Мы обсудим коммуникацию с использованием эмоционального интеллекта в главе 7 «Лидерство в проектной группе» а также в главе 8 «Создание позитивной командной среды» и главе 9 «Использование эмоционального интеллекта в крупных и сложных проектах».

6. Создать позитивную рабочую среду и поднять моральный дух команды

Как проектные менеджеры мы несем ответственность за эмоциональную атмосферу проекта. Можно оставить это на волю случая или предложить заняться созданием положительной атмосферы нескольким членам команды. Полученные результаты будут непредсказуемыми. В качестве альтернативного варианта мы можем систематически и упреждающе управлять средой проекта, чтобы создать положительные результаты, к которым стремимся. Стратегическое применение эмоционального интеллекта позволит нам выработать продуктивную и успешную среду с высоким моральным и командным духом. Мы обратимся к этому в главе 7 «Лидерство в проектной группе», а также в главе 8 «Создание позитивной командной среды».

7. Выработать видение общих целей проекта, которые заинтересуют, вдохновят и мотивируют команду проекта

Общие цели проекта важны для получения поддержки у каждого члена вашей проектной группы и ее сплоченности. К сожалению, все не так просто, как кажется. Установление общих целей требует понимания эмоций и целей членов проектных групп и затем выработки видения проекта, которое позволит участникам реализовать свои цели в проекте. Один из моих первых наставников в области проектного менеджмента часто говорил:

Проектный менеджер жизненно зависит от своих ресурсов.

По мере карьерного роста я полностью осознал и оценил эти слова. Способность привлечь и вдохновить лучшие ресурсы проекта приведет к его успеху – без этой способности шансов на успех гораздо меньше. Мы обсудим ресурсы в главе 8 «Создание позитивной командной среды».

Эмоциональный интеллект жизненно важен для проектных менеджеров

В то время как эмоциональный интеллект важен для менеджеров и лидеров всех типов, уникальная среда проектов делает применение эмоционального интеллекта важным для проектных менеджеров по трем причинам. Во-первых, каждый проект уникален. По мере перехода от одного проекта к другому мы постоянно меняем команды, спонсоров и других стейкхолдеров – лишь в редких случаях они остаются неизменными. Это вынуждает нас оценивать, понимать и управлять эмоциями нашей команды и стейкхолдеров, чтобы построить отношения. Это необходимо каждый раз, когда мы начинаем новый проект.

Вторая причина заключается в том, что, в отличие от общего управления, проекты имеют начало и конец, и это вынуждает проектных менеджеров двигаться быстро. Мы не обладаем такой роскошью, как время, для установления прочных отношений и создания позитивной командной среды. Если мы не работаем над отношениями на раннем этапе жизненного цикла проекта, наши проекты могут быть сорваны и никогда не станут успешными. Мы не можем позволить своим проектам не заладиться с самого начала.

Третья причина связана с ограниченной властью и авторитетом проектных менеджеров. Во многих случаях у них нет прямой власти над участниками группы и они не могут просто заставить других делать то, что необходимо. Приходится использовать более слож-

ные стратегии, чтобы команды достигли желаемых результатов. Не понимая, как применять эмоциональный интеллект, проектные менеджеры могут испытывать сложности с завершением проекта.

Учитывая значимость EQ для проектных менеджеров, вас может удивить тот факт, что он не рассматривается напрямую в PMBOK® Guide, где подробно изложены технические аспекты проектного менеджмента. Последний выпуск PMBOK® Guide касался межличностных навыков, которые были перенесены в приложение. В четвертом его издании приводятся следующие межличностные навыки:

- лидерство;
- навыки тимбилдинга;
- мотивация;
- построение коммуникаций;
- способность оказывать воздействие;
- принятие решений;
- политическая и культурная осведомленность;
- навыки ведения переговоров.

Вы можете увидеть, что в PMBOK® Guide темы эмоционального интеллекта в значительной степени дублируются. Я твердо убежден, что наша способность использовать эти межличностные навыки напрямую связана с уровнем эмоционального интеллекта. К сожалению, в PMBOK® Guide не получилось представить шаги по развитию и применению межличностных навыков, указанных выше. Моя книга предлагает детальное руководство по развитию и применению этих межличностных навыков.

Если предмет эмоционального интеллекта кажется слегка пугающим, не падайте духом. Повысить вашу осведомленность в отношении эмоционального интеллекта и применять его в проектах не так сложно, и для вас в этом кроется потенциал богатого вознаграждения. Даже маленькие шаги могут в значительной степени повлиять на вашу жизнь и проекты. Все, что нужно, – желание учиться и расти, а также храбрость, чтобы выйти из зоны комфорта. Возможно, даже потребуются перемены.

Перемены – сложная вещь для всех нас. В действительности мы сопротивляемся им, поскольку легче позволить инертности вести нас по текущему курсу. Я тоже придерживался курса, хотя в какой-то степени знал, что это не приносило мне желаемых результатов. Как только я осознал, какая опасность крылась в том самом курсе, у меня появился стимул попробовать что-то новое. Одно из определений безрассудства звучит как «делать то же самое, но ожидать других результатов». Если вы хотите получить другие результаты или другие итоги проектов, попробуйте делать что-то другое, узнав и применив техники эмоционального интеллекта.

2. Краткое руководство по эмоциональному интеллекту

Прежде чем мы подробно рассмотрим применение эмоционального интеллекта в проектах, будет полезным изучить его основу. В этой главе детально изложена концепция эмоционального интеллекта и то, какой вклад в эту область внесли работы Дэниела Гоулмана и других исследователей. Используя в качестве отправной точки базовую модель эмоционального интеллекта Гоулмана, мы обсудим адаптированную систему, которая применима к проектам и проектному менеджменту. Мы также дадим несколько полезных определений эмоций, семей эмоций и эмоционального интеллекта. Наконец, мы закончим эту главу списком ресурсов, к которым можно обратиться за дополнительной информацией об эмоциональном интеллекте.

Популярность эмоционального интеллекта

«Эмоциональный интеллект» – популярный, хотя и зачастую неверно понимаемый термин. Было бы сложно пропустить всеобщее обсуждение этого слова, с тех пор как книга Дэниела Гоулмана Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (1995) стала национальным бестселлером. Книга завоевала такую популярность благодаря двум утверждениям: 1) EQ, эмоциональный интеллект, может быть важнее, чем коэффициент умственного развития, IQ; 2) вы можете повысить свой эмоциональный интеллект. Эти утверждения вызвали сенсацию и поместили эмоциональный интеллект в центр внимания. Хотя я считаю, что они верны, добиться успеха в повышении эмоционального интеллекта не так просто.

Я подозреваю, что проектные менеджеры, купившие первую книгу Гоулмана в надежде улучшить результаты своей деятельности и повысить успешность проектов, оказались разочарованы. Книга была интересной и даже в некоторых местах забавной, но автор не предложил практические средства применения эмоционального интеллекта в проектном менеджменте и жизни в целом. Те коллеги, которых я знаю, заинтересованы в изучении факторов, которые помогут им стать лучшими специалистами и лидерами. Они хотят понять, как применять техники и совершенствовать свои проекты.

Эта глава поможет вам понять базовые концепции эмоций и эмоционального интеллекта и то, насколько важны эти концепции для проектных менеджеров.

Полезные определения

Эмоции

> Эмоция – «умственное состояние, которое возникает спонтанно, а не посредством осознанных усилий, и зачастую сопровождается психологическими переменами; чувство – эмоции радости, печали, уважения, ненависти и любви».
> *Словарь американского наследия*

Между исследователями есть небольшие разногласия по поводу точного определения эмоций. Большинство из них сходятся в ключевом наборе эмоций, но мнения по включению менее известных эмоций, таких как экстаз, настороженность, обожание и отвращение, различаются.

Я начал применять простой поход к пониманию широкого ряда эмоций. Этот подход использует шесть названий основных чувств, которые отражают группы эмоций, описанные Дэвидом Карлсоном в его книге Counseling and Self-Esteem. Названия основных чувств образуют акроним SASHET: sad (грусть), angry (гнев), scared (страх), happy (счастье), excited (восторг) and tender (нежность)[13].

Рисунок 2.1 показывает эти названия основных чувств, а также ряд эмоций, которые представляют каждое из этих слов. Обратите внимание, что рисунок отображает возрастающую интенсивность каждой эмоции по мере того, как вы передвигаетесь от центра к внешней стороне.

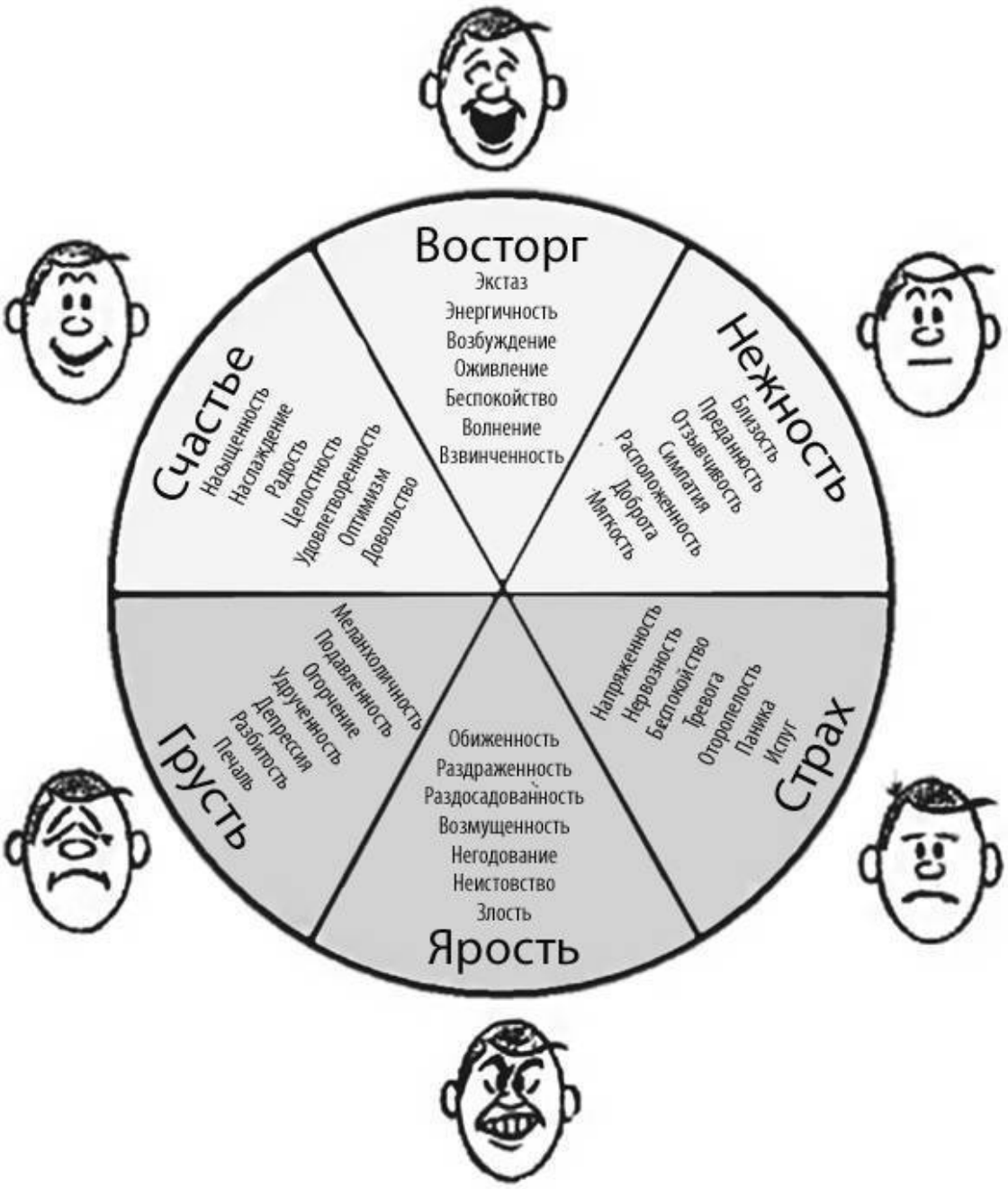

Рис. 2.1. Семьи эмоций SASHET

[13] David E. Carlson. Counseling and Self-Esteem. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 1995.

Как вы видите, система SASHET включает три семьи «негативных» эмоций: грусть, ярость и страх. Эти эмоции негативны лишь в том смысле, что воспринимаются негативными. Как вы увидите, все эмоции предлагают нам данные о нас самих и нашей среде. Лишь то, что мы испытываем негативные эмоции, не означает, что мы испытываем негатив.

Система SASHET также включает три семьи «позитивных» эмоций, среди которых счастье, восторг и нежность, а также все тонкие вариации этих эмоций.

Используя систему SASHET, мы учимся различать группы эмоций. Нам не нужно точно определять саму эмоцию, которую мы испытываем. Однако важно знать, какие из семей эмоций мы испытываем.

Эмоциональный интеллект

Мы кратко описали эмоциональный интеллект в главе 1 и сопроводили описание несколькими определениями, которые используют различные исследователи. Эмоциональный интеллект, как мы уже отмечали, иногда называют эмоциональным коэффициентом, или EQ, показывая связь с IQ, то есть коэффициентом интеллекта. Некоторые исследователи используют понятия эмоционального интеллекта, EI и EQ, в качестве синонимов. В этой книге для обозначения эмоционального интеллекта мы используем термин EQ.

Как было сказано раньше, Дэниел Гоулман – самый известный исследователь и журналист в области эмоционального интеллекта. Однако он не первый исследовал EQ. В главе 1 говорилось, что первыми были Питер Саловей и Джон Майер. Также инициатором первой исследовательской работы в области эмоционального интеллекта называют профессора Говарда Гарднера из Гарварда.

В то время как некоторые из исследований по эмоциональному интеллекту типичны, каждый исследователь использует несколько отличающийся подход. Это вполне закономерно для области, которая возникла сравнительно недавно, но также влияют и другие факторы. На карту поставлены престиж и финансовое вознаграждение, и это ведет к расхождениям между исследователями. Например, существуют различные мнения по такому простому вопросу, как определение эмоции. Есть даже разногласия по поводу некоторых утверждений, заявленных в популярной прессе о ценности эмоционального интеллекта.

Мы кратко упоминали способы оценки эмоционального интеллекта в главе 1: это другая область разногласий в исследовательском сообществе. Можем ли мы объективно оценить эмоциональный интеллект? Если бы существовали объективные и точные тесты, они обладали бы по меньшей мере такой же ценностью, как и IQ-тестирование, – возможно, даже большей. К сожалению, это привело бы к распространению различных инструментов оценки эмоционального интеллекта (как доказательство, мы с братом создали простой инструмент, используемый в главе 1). Это также усилило бы объем критики от различных авторов инструментов эмоционального интеллекта. На данном этапе я рекомендую использовать способ оценки, который предоставляет необходимые вам сведения. Информацию о наиболее популярных инструментах оценки эмоционального интеллекта можно найти в приложении F.

Хорошая новость: некий уровень согласия был достигнут в отношении того, какую систему использовать для применения EQ. Так было не всегда. Майер и Саловей описали одну из первых систем для применения эмоционального интеллекта в своей статье Emotional Intelligence (1990). Дэниел Гоулман впервые описал систему для эмоционального интеллекта в своей книге Working with Emotional Intelligence (1998)[14]. Рисунок 2.2 показывает, что Майер и Саловей обозначили и подчеркнули области, которые продублированы в работе Гоулмана.

[14] Издана на русском языке: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

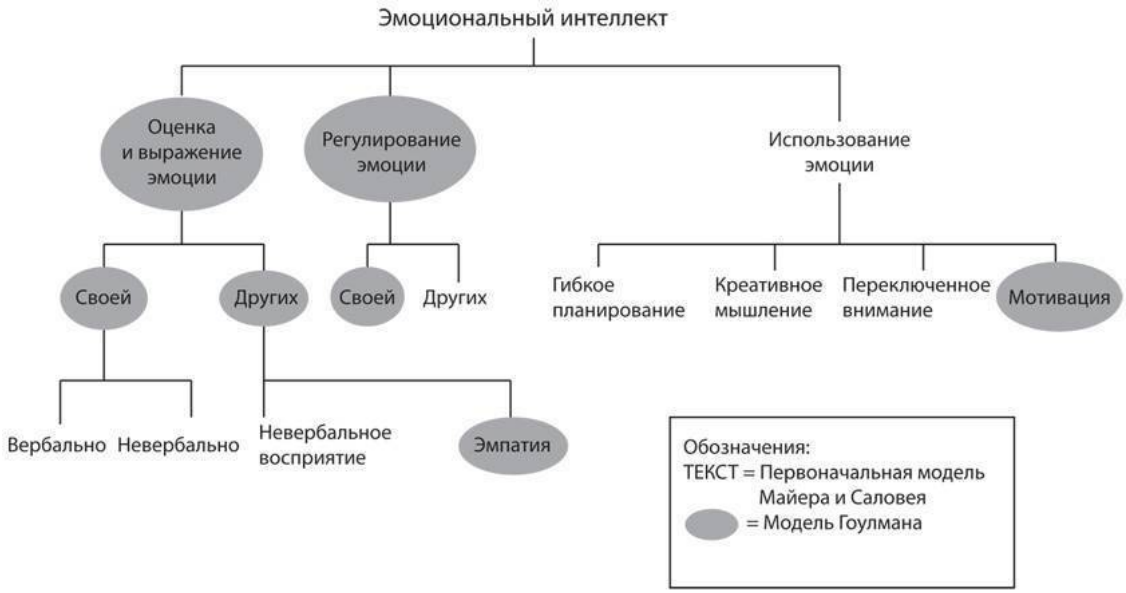

Рис. 2.2. Сравнение первых систем эмоционального интеллекта

Появились различные системы. Они немного приблизились друг к другу с тех пор, как были впервые представлены. В частности, система Гоулмана стала более организованной, более понятной и применимой. Возможно, по этой причине – или в силу популярности его книг – она де-факто стала стандартом в применении эмоционального интеллекта. Эта система показана на рис. 2.3[15].

[15] Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., Альпина Паблишер, 2011.

	Я (личные компетенции)	Другие (социальные компетенции)
Признание	Самосознание • эмоциональное самосознание • точная самооценка • самоуверенность	Социальное самосознание • эмпатия • организационное самосознание • помощь
Регулирование	Самоуправление • эмоциональный самоконтроль • прозрачность • адаптируемость • достижение целей • инициативность • оптимизм	Управление отношениями • вдохновляющее руководство • способность оказывать воздействие • развитие других • катализатор перемен • урегулирование конфликтов • налаживание связей • командная работа и коллаборация

Рис. 2.3. Система эмоциональных компетенций по Гоулману

Система эмоциональных компетенций состоит из четырех секторов. Два из них представляют личные компетенции, или акцент на себе. Два других – социальные компетенции, или акцент на других.

Система Гоулмана очень полезна и проста для понимания и применения. Однако я счел необходимым адаптировать его общую систему, чтобы она больше соответствовала потребностям проектных менеджеров. Я взял за основу самые релевантные аспекты этой модели, применимые к проектам и проектному менеджменту, и добавил другие компетенции и факторы, имеющие значение для специалистов в нашей области. Конечная система показана на рис. 2.4. Она была изменена, чтобы сконцентрировать внимание на самых релевантных концепциях эмоционального интеллекта для проектных менеджеров и показать применение этих концепций. Ниже изложена краткая информация о различиях между общей моделью и моделью с акцентом на проектный менеджмент.

Рис. 2.4. Система эмоционального интеллекта для проектного менеджмента

1. Была изменена структура. Я поставил первые компетенции, которыми нужно руководствоваться, в нижнюю часть рисунка, чтобы показать восходящую прогрессию, а также добавил пятую категорию под названием «Командное лидерство» как ключевую группу компетенций, которыми нужно руководствоваться после первых четырех областей эмоционального интеллекта.

2. Некоторые компетенции, включая самоуверенность и самооценку, убрал на второй план.

3. Какие-то компетенции (в частности, надежность, добросовестность, адаптируемость, стремление к достижению цели, инициативность, ориентированность на помощь, способность оказывать воздействие, катализатор перемен, налаживание связей и командная

работа и коллаборация) убрал полностью, чтобы сконцентрироваться на самых важных для проектных менеджеров компетенциях.

4. Добавил в раздел социального сознания компетенцию эмоциональных границ, а в раздел управления отношениями – честность.

Эту систему мы будем использовать далее в книге. Давайте кратко рассмотрим систему и пять областей.

Самосознание

Первая область системы – самосознание, что означает понимание себя и своих эмоций. В нее входят компетенции эмоционального самосознания, точной самооценки и самоуверенности. Самосознание – первый структурный элемент эмоционального интеллекта. До тех пор пока не поймем, как мы воспринимаем свое эмоциональное состояние и как точно оценить его, мы будем понимать эмоции лишь с интеллектуальной точки зрения. Нам нужно уметь понимать эмоции «нутром» – понимать то, что с нами происходит.

Точная самооценка включает понимание наших сильных и слабых сторон и желание изучить их самостоятельно и при участии других. Самоуверенность – способность быть эмоционально стабильным, твердым во мнении и уверенным в себе независимо от ситуации, в которой мы оказались.

Управление собой

Опираясь на эмоциональное понимание, к которому мы пришли через самосознание, мы используем самоуправление, чтобы управлять и направлять свое эмоциональное состояние. Самоуправление – способность контролировать свои эмоции, чтобы они не контролировали нас. В действительности область самоуправления включает в себя лишь одну компетенцию – самоконтроль.

Самоконтроль – значимая компетенция, важная для всех. Каждый из нас сталкивался с людьми и ситуациями, которые выводили из себя и испытывали терпение на прочность. Именно самоконтроль позволяет нам сохранять спокойствие и не терять самообладание.

Социальное сознание

Социальное сознание возникает, когда мы расширяем свою осознанность, и включает эмоции людей вокруг нас. Область социального сознания включает эмпатию, организационную осознанность, четкое понимание других и эмоциональные границы.

Эмпатия – ключевой навык для проектных менеджеров и лидеров всех типов. Эмпатия представляет собой способность понимать и устанавливать связь с чувствами других: представлять себя на их месте. Организационное сознание – это способность интерпретировать контекст эмоций в организации. Оно включает в себя гласные и негласные правила и ценности, которые служат ориентиром.

Четкое видение других – это способность их точно оценивать и понимать. Проектные менеджеры должны уметь понимать и интерпретировать эмоции членов своих команд и других стейкхолдеров. У всех нас этот навык имеется в различной степени.

Эмоциональные границы помогают нам понять, где заканчиваемся мы и начинаются другие. Если в нас прочно заложены эмоциональные границы, мы с большей вероятностью выскажем свое мнение и скажем «нет», когда должны сказать «нет». Наши ожидания от

других будут более реалистичны, и мы возьмем на себя ответственность за собственные эмоции и действия и позволим другим отвечать за себя.

Управление отношениями

Управление отношениями означает использование осведомленности о своих эмоциях и эмоциях других с целью построить прочные отношения. Эти прочные отношения пригодятся нам в наших проектах. В конце концов, проекты практически всегда связаны с усилиями команды. Область управления отношениями включает отношения со стейкхолдерами, развитие других и честность.

Отношения со стейкхолдерами, в свою очередь, включают в себя систематическое определение, анализ и управление отношениями. Развитие других вносит вклад в рост и развитие тех, с кем мы работаем посредством предоставления обратной связи и коучинга. Наконец, честность предполагает ответственные способы, с помощью которых мы можем быть открытыми и правдивыми.

Командное лидерство

Командное лидерство концентрируется на эмоциональных навыках, которые необходимы для эффективного управления проектными группами. В это понятие входят коммуникабельность, урегулирование конфликтов и вдохновляющее руководство.

Проектные менеджеры должны быть отличными коммуникаторами, других вариантов нет. Чем больше команда, тем более важным становится навык построения коммуникаций. Эта компетенция включает в себя способность понимать и управлять эмоциональным тоном проектной группы посредством коммуникации, а также способность быть конгруэнтным в отношении своих действий, индивидуальной и групповой коммуникаций.

Важная частью проектного менеджмента – урегулирование конфликтов. Эта компетенция не нова, однако акцент сделан на способы разрешения конфликтов в проектах с использованием эмоционального интеллекта.

Вдохновляющее руководство рассматривает то, как лидеры проектных групп должны вырабатывать видение своего взаимодействия, мотивации и вдохновения команды.

Как улучшить ваше понимание концепций эмоционального интеллекта

Хорошая новость – после прочтения первых двух глав этой книги вы, возможно, уже узнали о применении эмоционального интеллекта больше, чем большинство ваших коллег. Я призываю вас продолжить чтение, а также расширить свои знания об эмоциональном интеллекте с помощью множества источников.

В исследовании, проведенном в ноябре 2005 года, я спрашивал у проектных менеджеров, как они узнали об эмоциональном интеллекте. Наиболее часто упоминаемыми источниками стали общение, журналы и периодические издания, книги, курсы и блоги или сайты. Давайте подробно рассмотрим каждый из этих источников.

Журналы и периодические издания, пишущие об эмоциональном интеллекте

Чаще всего в качестве источника информации об эмоциональном интеллекте называли журналы. Публикации об эмоциональном интеллекте часто бывают в PM Network Magazine и других популярных СМИ. Посетите местную библиотеку или поищите статьи в интернете.

Книги об эмоциональном интеллекте

Приложение E содержит список книг об эмоциональном интеллекте. Те, кто заинтересован лишь в одной-двух книгах, смогут найти в списке мои любимые.

Коучи и наставники

Я очень рекомендую поработать с наставником или коучем. Работа с моим личным коучем Ричем Блу была важна для меня при изучении техник эмоционального интеллекта и повышении собственной эффективности. Огромное количество коучей по эмоциональному интеллекту можно найти в интернете, используя Google или другую поисковую систему.

Способы оценки

Способы оценки эмоционального интеллекта могут также предоставить нам некоторую информацию. Несмотря на уже отмеченные ограничения, небольшое количество информации лучше, чем полное ее отсутствие. Подробную информацию о доступных способах оценки вы найдете в приложении F.

Изучение эмоционального интеллекта – лишь первый шаг

Хотя изучение эмоционального интеллекта важно, это лишь первый шаг. Я узнавал информацию об эмоциональном интеллекте посредством комбинации коучинга, обучения и постоянного применения. Не хочу умалять значимость коучинга и обучения, но твердо верю, что лучше всего учиться на практике. Между изучением концепции и ее применением существует огромная разница. Таким образом, эта книга фокусируется на применении тем и концепций на практике.

Чтобы максимально использовать то, что мы узнали об эмоциональном интеллекте, нам нужно применить эти знания в жизни и проектах. В этой книге каждая глава содержит серию техник. Выберите любую из них и примените ее после прочтения каждой главы. Это поможет вам получить максимум от книги.

Часть 2
Проектный менеджмент начинается с самоуправления

Будучи лидерами, мы должны концентрироваться на самих себе, прежде чем пытаться управлять или вести других. Без мастерства в изучении собственных эмоций и управлении ими мы никогда не сможем возглавить команду.

Самосознание и самоуправление – два ключевых аспекта самолидерства. Благодаря самосознанию мы определяем свое эмоциональное состояние и источники эмоций. Самоуправление означает обработку или управление своими эмоциями со знанием дела. Это невозможно без осознанности.

3. Самосознание

Введение в самосознание

Самосознание, первый структурный элемент эмоционального интеллекта, представляет собой нашу способность распознавать собственные эмоции и их воздействие на нас и других людей. Без осознания и понимания своих эмоций сложно продвинуться до следующих эмоциональных компетенций, таких как самоуправление, социальное сознание и командное лидерство.

Возможно, вы слышали выражение «для победы необходимо присутствие», когда речь шла о розыгрышах или лотереях. Эта концепция имеет огромное значение для самосознания. В данном случае присутствие означает «в этот момент». Самосознание означает «здесь и сейчас». Благодаря самосознанию мы стремимся настроить связь с тем, что чувствуем в эту минуту. Оно связано со знанием самого себя на данный момент – не с тем, что произошло вчера или произойдет завтра. Вчерашние события имеют значение, только если они воздействуют на то, что мы сейчас чувствуем. Если нет, оставьте прошлое в прошлом. Главное условие для самосознания – концентрация на сиюминутных чувствах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.