

Человек, который стал гостем журнала, знает о Беларуси не понаслышке. По крайней мере, он дважды приезжал в нашу страну с семинаром «Бизнес и управление ценностями». Более двух лет назад мы рассказали довольно подробно об одном из его семинаров. На этот раз нам удалось пообщаться с этим человеком непосредственно, и разговор имел самое прямое отношение к заявленной нами теме. На вопросы отвечает Бьерн Эрик КИРКЕБЕРГ.

Валерий КИЧКАЕВ

О менеджменте ценностей и не только

Всегда необходимо начинать с того, что следует разобраться в своих чувствах и эмоциях. Без самоанализа вы никогда не сможете понять потребности других людей. Это особенно важно для людей, которые управляют другими.

Валерий Кичкаев: Бьерн, хочется начать с концептуального вопроса. Что представляет собой доктрина под названием «Управление ценностями (Value Management)»?

Бьерн Киркеберг: Если коротко, то можно ответить одной фразой: «От холодного профессионализма до эмоционального включения в деловую повседневную жизнь!» А вообще Управление ценностями новый и современный подход, связанный с таким понятием, как эмоциональный интеллект (EI). Американские профессора Джон Мейер и Питер Саловей в ходе исследования в 1980–90 годах пришли к выводу, что деловая стратегия большинства компаний заключается в том, чтобы достичь благоприятных финансовых показателей, причем достаточно жесткими способами. В среде менеджеров вести себя мягко с подчиненными считалось делом зазорным. В ходе дальнейших исследований выяснилось, что менеджеры, которые вели себя с подчиненными мягче (были ближе к народу. — В.К.) добивались лучших результатов.

В.К.: Другими словами, у руководителей-сухарей могут возникнуть большие проблемы?

Б.К.: Они и возникают. Профессиональная карьера без развитого эмоционального интеллекта сегодня невозможна. Проблемы возникают и у компании в целом, если в ее работе

нет фундамента под названием «менеджмент ценностей».

В.К.: На вашем персональном сайте есть такие слова: «Главная причина проблем, возникающих на работе, — неудовлетворенные эмоциональные потребности». На чем основывается ваше утверждение?

Б.К.: Я полагаю, что в современном мире многие люди, в том числе и на своих рабочих местах, ощущают недостаток положительных эмоций. Большинство современных компаний настолько сильно ориентировано на результат, что забывает о жизненных ценностях. А ведь удовлетворение этих ценностей способно вызвать энтузиазм работников, и их труд станет творческим и производительным. Если взаимоотношения между руководством и работниками недостает гармонии, то, как правило, люди покидают компанию.

В.К.: Есть разные научные определения понятия «эмоциональный интеллект». Не могли бы вы дать определение, которое было бы понятно широкой аудитории?

Б.К.: Наиболее ясное ненаучное определение понятия эмоциональный интеллект следующее: «Искусство размышления и общения с вашим сердцем, которому помогает ваш мозг». Быть эмоционально развитым значит быть уверенным в своих собс-

Десять привычек людей с высоким EI

Привычки	Проявления
1. Оценивают свои чувства, а не людей и ситуации	«Я мучаюсь от нетерпения» (сравн. «Это ужасно») «Я чувствую себя обиженным» (сравн. «Ты бесчувственное существо») «Мне страшно, когда ты за рулем» (сравн. «Ты ведешь машину как сумасшедший»)
2. Разделяют мысли и чувства	Мысли: «Я чувствую себя так...», «Я чувствую себя, будто...», «Я чувствую, что ...» Чувства: «Я чувствую... (слово, передающее ощущение)»
3. Несут ответственность за свои чувства	«Я ревную» (сравн. «Ты заставляешь меня ревновать»)
4. Руководствуются своими чувствами при принятии решений	«Как я буду чувствовать себя, если сделаю (не сделаю) это?»
5. Демонстрируют уважение к чувствам других людей	«Как вы будете чувствовать себя, если я сделаю (не сделаю) это?»
6. Признают чувства других людей	Демонстрируют эмпатию, понимание и принимают чувства других людей
7. Переполнены энергией, а не злостью	Используют то, что называют злостью, для того, чтобы наполниться энергией для продуктивных действий
8. Получают позитив от негативных эмоций	«Как я себя чувствую?», «Что поможет мне почувствовать себя лучше?», «Как вы себя чувствуете?», «Что поможет чувствовать себя лучше?»
9. Не советуют, не указывают, не контролируют, не критикуют, не осуждают и не читают нотаций другим	Понимают, что ощущать себя жертвой подобного поведения неприятно, поэтому избегают его
10. Избегают людей, которые не уважают их чувства	Насколько это возможно, предпочитают общаться с людьми с высоким EI

Признаки низкого EI:

1. Вам очень трудно начать предложение со слов: «Я чувствую...».
2. Вы атакуете, обвиняете, командуете, перебиваете, читаете нотации.
3. Пытаетесь анализировать других, когда они выражают свои чувства.
4. Часто начинаете предложения со слов: «Я думаю, что ты...».
5. Вы эмоционально нечестны, минимизируете чувства и лжете, говоря о них.
6. Вы бесчувственны, у вас нет ни эмпатии, ни сострадания.

Признаки высокого EI:

1. Вы четко и прямо выражаете чувства предложениями из трех слов, начиная со слов: «Я чувствую...».
2. Не боитесь, открыто выражать свои чувства.
3. Над вами не преобладают негативные эмоции, такие как страх, стыд или вина.
4. Вы понимаете невербальную коммуникацию.
5. Вы уравновешиваете чувства с помощью рассуждений, логики.
6. Вы не мотивированы властью, благополучием, статусом.
7. Вы оптимистичны, ведете себя реалистично и лишь иногда пессимистично.

твенных чувствах, видеть и понимать эмоции других людей.

В.К.: Можно ли развить эмоциональные способности вообще, тем более в рамках семинара или тренинга?

Б.К.: Можно. Особенность EI в том, что его можно развивать на протяжении практически всей жизни, поскольку нервные пути мозга продолжают развиваться в течение человеческой жизни, что позволяет корректировать эмоциональные недостатки. Конечно, одно-двухдневный семинар дает лишь основы знаний, создает, так сказать, платформу для дальнейшей работы. А дальше все зависит от того, будет ли человек применять полученные знания на практике.

В.К.: Каким, на ваш взгляд, должен быть первый шаг к эмоциональному развитию?

Б.К.: Всегда необходимо начинать с того, что следует разобраться в своих чувствах и эмоциях. Без самоанализа вы никогда не сможете понять потребности других людей. Это особенно

важно для людей, которые управляют другими.

В.К.: Расскажите, какова история ваших семинаров? Почему вы решили их проводить?

Б.К.: Большую часть своей жизни я посвятил работе в области медицины, в частности в фармацевтике. Сначала я работал фармацевтом в частной аптеке, затем главным фармацевтом аптеки при больнице. Потом я стал начальником производства фармацевтической компании и, в конце концов, менеджером по качеству крупной норвежской фармацевтической компании AstraZeneca. Я прошел, таким образом, многие ступени карьеры, изучив рабочую среду со всех сторон. Я старался понять, каким образом можно оптимизировать ту или иную работу. Одновременно у меня формировалось четкое убеждение, что управление ценностями должно быть фундаментом каждой компании. Я стал понимать, что не существует никаких препятствий для использования принципов менеджмента ценностей в деловой жизни.

Если вы способны контролировать свои эмоции, имеете позитивное мышление и понимаете своего сослуживца, то даже в самой маленькой компании, которая состоит из двух человек, можно извлечь выгоду. Соответственно, большие компании могут извлечь еще большую выгоду. Увы, даже сегодня все еще доминирует доктрина, вбиваемая в головы студентам, что единственный способ эффективного функционирования компании — регулярное сокращение затрат, в том числе человеческих ресурсов.

Как-то в разговоре с друзьями речь зашла о том, что многие норвежские компании проявляют интерес к темам, посвященным человеческим ценностям. Так у меня сформировалось окончательное убеждение, что необходимо разработать программу, в которой доминировали бы материалы об управлении ценностями.

В.К.: А как вы оказались в Беларуси?

Б.К.: В Беларусь я попал благодаря Елене Плехановой, которая работала сначала в ИПМ, а потом в ИНЕП в

Минске. Так появилась возможность проводить семинары для стран Восточной Европы, среди которых оказались Украина, Россия, Болгария и Польша. Я должен признаться, что интерес к семинарам на подобную тему в Восточной Европе больше, чем в Западной, поэтому часть моего сердца навсегда осталась в этих странах.

В.К.: Какова аудитория ваших семинаров?

Б.К.: Я провожу семинары для разной аудитории. Это могут быть как корпоративные семинары, так и семинары для группы топ-менеджеров из разных компаний. Самым важным я считаю следующий момент: перед проведением семинара или тренинга я пытаюсь узнать как можно больше о проблемах, с которыми участники приходят ко мне, чтобы в рамках процесса обучения помочь их решить. Мне хочется сделать такое образное сравнение: я как портной, который прежде чем предложить какую-то вещь своему клиенту, снимает предварительно мерки.

Конечно, я стараюсь проводить семинары, прежде всего для топ-менеджеров. Объяснение здесь весьма простое: эти люди имеют власть в компании, и, следовательно, от их воли зависит судьба положительных изменений в рабочей среде.

В.К.: У нас говорят, что рыба гниет с головы.

Б.К.: Вот именно. Но при этом, я еще раз повторюсь, нет фактически никаких ограничений, которые препятствовали бы участию в программе «Управление ценностями». Каждому участнику пригодятся знания в области менеджмента ценностей...

В.К.: ... и каждый может развить свой эмоциональный интеллект.

Б.К.: Естественно.

В.К.: Я читал, что в рамках семинаров вы используете произведения искусства, например картины Ренуара. Это помогает развитию EI?

Б.К.: Действительно, в рамках семинаров и тренингов я использую картины художников импрессионистов Ренуара и Моне. Я также использую картины известных русских художников Левитана, Васнецова, Куинджи, Шишкина. Картины перечисленных художников — клад эмоций. К Ренуару у меня особое отношение. Меня поражают его пастельные тона, гармонирующие друг с другом и техника написания картин. Вы можете увидеть выражение эмоций его персонажей во всем — в глазах, руках, позе. Развитие эмоционального интеллекта при помощи изобразительного искусства — один из самых эффек-

тивных способов. Помогая человеку выразить эмоции при описании картины, мы одновременно учим его выражать положительные эмоции и в деловой ситуации.

В.К.: А что представляет собой SOFA-метод, упоминаемый в программе семинара?

Б.К.: Многие руководители считают, что раз они облечены властью, то могут решать возникающие проблемы волевыми методами. При этом многие не догадываются, что эффективность подобных решений очень низкая. В основе принципов SOFA (SOlution Focused Approach) — равенство сторон независимо от положения человека в иерархии. Они позволяют находить позитивные моменты, помогающие разрешить конфликт сторон.

В.К.: Когда человека принимают на работу, то обычно оценивают профессиональные навыки. Как вы считаете, скоро ли будут учитывать EI?

Б.К.: Хочу сказать, что рекрутеры западноевропейских агентств уже используют концепцию менеджмента ценностей при подборе персонала, особенно когда речь идет о топ-позициях. Сегодня уже недостаточно предоставить резюме со списком ваших достижений. Рекрутеры могут протестировать вас на предмет ваших коммуникативных навыков или поинтересоваться у предыдущего работодателя о ваших способностях.

В.К.: Наша страна только лишь в начале этого пути.

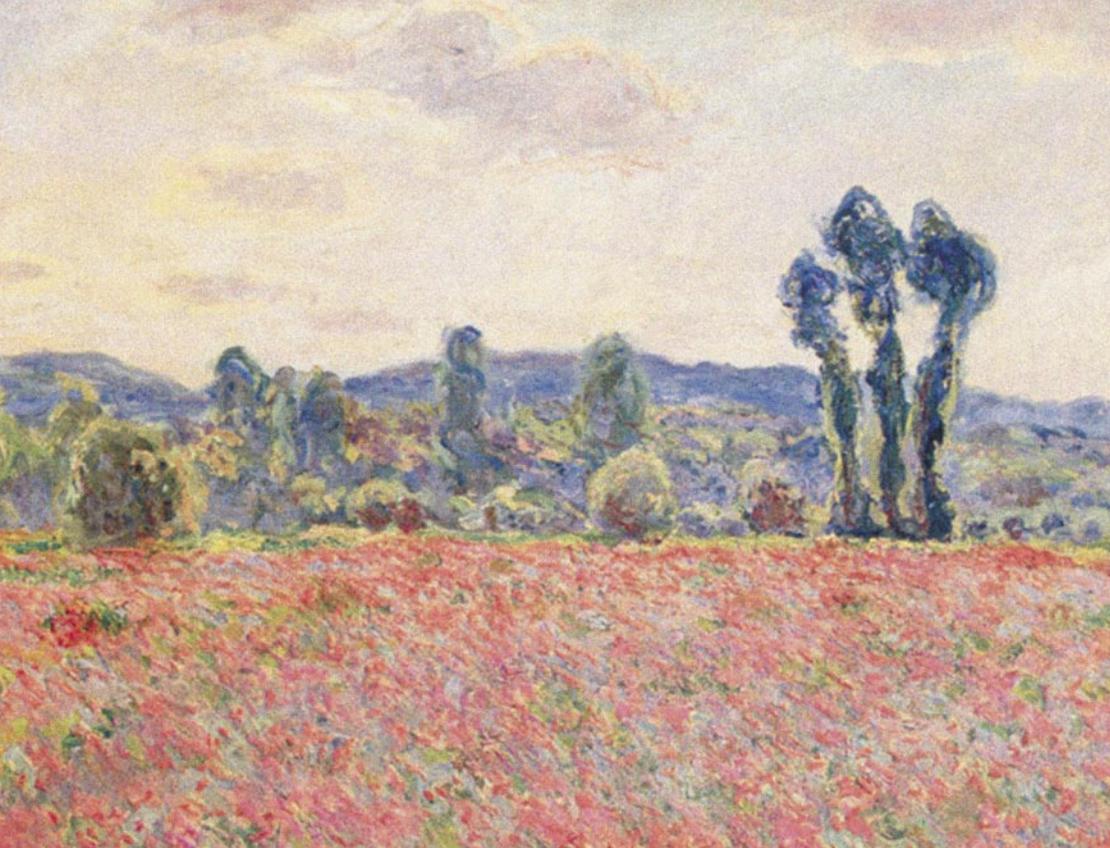
Б.К.: Я с вами согласен. Руководители организаций из стран Восточной Европы должны сначала сами стать эмоционально зрелыми людьми, а потом уже учиться использованию принципов в отношении своих подчиненных.

В.К.: Можно ли говорить о том, что чем выше человек стоит на карьерной лестнице, тем более важным становится для него EI?

Б.К.: Какой-то прямой зависимости между положением в иерархии и степенью развитости эмоционального интеллекта нет. Можно констатировать следующее. Традиционный менеджмент уделял мало внимания эмоциональному интеллекту и, как я уже говорил ранее, был ориентирован лишь на результат. Но после ряда исследований, проведенных в США, было установлено, что успех в карьере сопутствовал тем менеджерам, у которых EI был наиболее развит. Сегодня проблеме развития эмоционального интеллекта уделяется все больше внимания, очень много говорится о том, что настоящий руко-



Бьерн Эрик Киркеберг: Менеджер норвежской фармакологической компании AstraZeneca AS. Имеет 10-летний опыт проведения тренингов и семинаров для более чем 4 000 человек, 75 из которых по Менеджменту ценностей. География проведения: Италия, Великобритания, Белоруссия, Польша, Украина, Россия и Скандинавские страны.



Картины известных художников Ренуара, Моне, Левитана, Васнецова, Куинджи, Шишкина — клад эмоций.

водитель-лидер не может не обладать развитым EI.

В.К.: Как измерить уровень эмоционального интеллекта и каковы его признаки?

Б.К.: Существуют различные тесты для определения развитости эмоционального интеллекта. Психологи уже на протяжении многих лет совершенствуют тесты, в основе которых лежит, прежде всего, медицинский подход. На мой взгляд, следует использовать достаточно простые методики, имеющие отношение к ежедневной работе человека, с достаточно понятными и определяемыми параметрами. По-моему, наилучшими являются те тесты, которые способны отделить действительно эмоционально развитого человека от того, кто хочет таким казаться. В своей работе я использую комбинацию различных методик (honesty test and high score EI), которые как раз и позволяют мне как раз и определить, насколько человек честен в своем стремлении развивать EI. Конечно, комбинацию методик удалось создать не сразу.

В.К.: Опытным путем?

Б.К.: Да.

В.К.: Что вы думаете о тестах, имеющих отношение к эмоциональному интеллекту?

Б.К.: У подобных тестов есть один существенный недостаток: их нужно адаптировать к той стране, в которой они будут использоваться. Например, тест, который можно удачно использовать в США, вряд ли окажется эффективным в Украине. Еще бы я отметил следующий аспект. Прежде

чем использовать подобные тесты, нужно убедиться, что тестируемый находится в нормальном (не дай бог в депрессивном) состоянии, тогда результаты теста будут объективными.

В.К.: Вы проводите семинары в различных странах. Существуют ли какие-либо особенности при проведении семинаров в странах бывшего СССР?

Б.К.: Специфика есть, и, честно говоря, я рад этому. Культура восточноевропейских стран отличается от западноевропейской. Я смею утверждать, что те люди, которые посещали мои семинары в Восточной Европе, относятся трепетно к своей истории, традициям. Многим западноевропейцам есть чему поучиться у своих восточных соседей. Иногда на семинарах у меня складывалось впечатление, что размышления участников могут представлять для меня, куда большую ценность, чем западные книги-бестселлеры.

В.К.: Не могли бы вы порекомендовать нашим читателям книги, которые, на ваш взгляд, заслуживают внимания в рамках обсуждаемой темы?

Б.К.: Если говорить о книгах, непосредственно имеющих отношение к области менеджмента ценностей, то это книги Дениэла Гулмана «Эмоциональное сознание» (1995), «Эмоционально-интеллектуальное рабочее место» (2002). Я бы также отметил книги Джона Коттера «Вперед перемен», Томаса Крэйна «Сердце коучинга» (1998), Алана Бримана «Харизма и лидерство в организациях» (1992). ■