

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Сотрудничество

Harvard Business Review: 10 лучших статей

Коллектив авторов  
**Сотрудничество**

«Альпина Диджитал»

2013

## **Коллектив авторов**

Сотрудничество / Коллектив авторов — «Альпина Диджитал»,  
2013 — (Harvard Business Review: 10 лучших статей)

ISBN 978-5-9614-0925-3

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. Новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей» посвящен вопросам сотрудничества внутри компании. Если вы хотите, чтобы разные подразделения в вашей корпорации помогали друг другу, чтобы между ними было взаимопонимание и бизнес-процессы шли наилучшим образом, эта книга для вас. Следуя рекомендациям авторов, вы поможете коллегам найти общий язык и обойти возможные подводные камни нового формата взаимодействия. А главное, вы поймете, почему так важно, чтобы атмосфера сотрудничества в организации поддерживалась в первую очередь руководством компании, а не только ее работниками.

ISBN 978-5-9614-0925-3

© Коллектив авторов, 2013

© Альпина Диджитал, 2013

# Содержание

Действительно ли вы лидер, ориентированный на сотрудничество?	7
Роль глобального объединителя	9
Набор талантов на периферии	11
Начинайте сотрудничество сверху	13
Проявляйте твердость	16
Ослабление контроля без его потери	17
Социальный интеллект и биология лидерства	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей» Сотрудничество



## Сотрудничество

Перевод с английского



© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2018

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

## **Действительно ли вы лидер, ориентированный на сотрудничество? Эрминия Ибарра, Мортен Хансен**

**КОГДА МАРК БЕНИОФФ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** Salesforce.com, проанализировал использование новой социальной технологии подчиненными, на него снизошло озарение. Его компания создала Chatter, приложение вроде Facebook для компаний, где пользователи могли следить за активностью своих коллег и клиентов, а также делиться информацией и идеями. Работники опробовали его в рабочих группах и в масштабе всей организации. Посмотрев на записи в Chatter, Бениофф понял, что руководство совершенно не знает, кто именно лучше всего владеет информацией о клиентах и приносит больше всего пользы.

Представления рядовых сотрудников о руководстве были такими же туманными, и Бениофф знал это. К примеру, приближалась ежегодная выездная конференция менеджеров, и разговоры с работниками показывали, что они строят догадки о происходящем там, за закрытыми дверями. «Можно подумать, что мы рядимся в мантии и распеваем ритуальные песни», – говорил он.

«Как можно сблизить высший эшелон компании с рядовыми сотрудниками?» – спрашивал себя Бениофф. А потом вдруг понял: нужно использовать Chatter, чтобы открыть двери конференции менеджеров.

Прибывшие на встречу 200 руководители увидели нечто необычное. Все 5000 сотрудников были приглашены на нее – виртуально. Огромные мониторы по всему залу для переговоров отображали специальный форум Chatter, посвященный мероприятию. Каждый менеджер получил iPod Touch, а на каждом столе был iPad, с которого присутствовавшие могли отправлять сообщения на форум. Для сотрудников велась прямая видеотрансляция – они могли наблюдать за происходящим и одновременно писать в Chatter.

Встреча началась со стандартных презентаций. Менеджеры, которые смотрели их, были в некоторой растерянности. Сначала ничего необычного не происходило. В конце концов Бениофф взял со стола iPad и написал комментарий в Chatter, отметив что-то интересное в сказанном и приправив это шуткой. После этого свои комментарии оставили некоторые из присутствовавших, к ним присоединились сотрудники, смотревшие трансляцию из офиса. Снежный ком покатился. «Внезапно совещание превратилось из встречи избранных во встречу всей компании», – говорит Бениофф.

Комментарии сыпались один за другим. «Мы чувствовали энергию в зале», – вспоминает Стив Гиллмор, глава отдела стратегии технических медиа.

В итоге диалог продлился еще несколько недель после встречи. И, что более важно, включив в обсуждение всю организацию, Бениофф получил возможность лучше сориентировать работников на выполнение их миссии. Событие послужило катализатором создания более открытой и вдохновляющей культуры в компании.

Подобно менеджерам и сотрудникам Salesforce.com, деловые люди сегодня взаимодействуют более тесно, чем когда-либо, не просто внутри компаний, но также и с поставщиками, клиентами, правительствами и университетами. Глобальные виртуальные команды стали нормой, а не исключением. Facebook, Twitter, LinkedIn, видеоконференции и другие технологии поставили связь на широкую ногу и сделали реальным новый тип сотрудничества, недоступный еще совсем недавно.

## Идея вкратце

Социальные сети и технологии поставили связь на широкую ногу и соединили сотрудничество с бизнесом сильнее, чем когда-либо. Но без правильного руководства совместная работа может привести в тупик. Сотрудники, которые пытаются сообща решать любой вопрос, могут завязнуть в бесконечных встречах в попытке достичь согласия. В то же время руководители, занявшие свои позиции во времена «административно-командного» стиля работы, могут столкнуться с проблемами при применении этого стиля в новой реальности.

В ходе исследования стиля работы передовых генеральных директоров профессора INSEAD Ибарра и Хансен попытались ответить на вопрос, что значит быть лидером, ориентированным на сотрудничество. По их мнению, для этого необходимо соединять людей и идеи, существующие за пределами организации, с людьми и идеями внутри нее, максимально использовать разные таланты, внедрять поведение, ориентированное на совместную работу, с самого верха и решительно не позволять командам погрязнуть в дебатах. В этой статье описана тактика, которую используют менеджеры Akamai, GE, Reckitt Benckiser и других фирм для реализации этих четырех постулатов, и их подходы к формированию высокорезультативной коллаборативной культуры в своих организациях.

Многие руководители понимают, что для новой среды с огромным количеством взаимосвязей нужны новые правила. Для тех, кто поднялся по корпоративной лестнице в отделах, используя административно-командный стиль, могут настать трудные времена приспособления к новой реальности. Впрочем, и те менеджеры, которые пытаются руководить на основе всеобщего согласия, видят, как быстро процесс принятия решений и их исполнения заходит в тупик. Выработать правильный стиль руководства непросто.

В ходе нашего исследования передовых генеральных директоров (см. «Лучшие генеральные директора в мире», *HBR* за январь-февраль 2010 года) мы изучали, что же значит быть лидером, ориентированным на сотрудничество. Выяснилось, что для этого нужны четыре умения: выполнять роль объединителя, привлекать разнообразные таланты, внедрять модель сотрудничества с самого верха и решительно не позволять командам погрязнуть в дебатах. В нашем исследовании также показано, как приобрести эти умения и как помочь руководителям добиться исключительно долгосрочной результативности.



## Роль глобального объединителя

В своем бестселлере «Переломный момент»<sup>1</sup> Малкольм Гладуэлл использует термин «объединитель» для описания людей, имеющих много связей в разных социальных областях. Однако объединителей делает такими важными не количество знакомых, а способность связывать людей, идеи и ресурсы, которые сами бы никогда не наткнулись друг на друга. В бизнесе объединители являются критически важными координаторами совместной работы.

Для Дэвида Кенни, президента Akamai Technologies, роль объединителя – один из самых важных способов создания стоимости. Большую часть своего времени он проводит, путешествуя по миру и встречаясь с подчиненными, партнерами и клиентами. «Я провожу время с владельцами медиа, чтобы услышать, что они думают о цифровых платформах, Facebook и новых ценовых моделях, а также с руководителями Microsoft, чтобы узнать их взгляды на облачные вычисления, – говорит он. – Мне интересно услышать, как наши клиенты относятся к макроэкономическим проблемам, Большой двадцатке и как долги влияют на будущие поколения». Эти разговоры приводят к новым стратегическим идеям и отношениям, а также помогают Akamai развивать критически важное внешнее партнерство.

Объединение мира снаружи организации и людей внутри нее – одна из главных задач Кенни. Для этого он использует несколько тактик. «Во-первых, я часто регистрирую свое местоположение в Foursquare и отправляю эту точку в Facebook и Twitter, – говорит он. – Это позволяет работникам Akamai в разных офисах знать, что я в городе, и каждый сотрудник любого уровня может обратиться ко мне с предложением или вопросом. Во-вторых, каждый раз при посещении какого-либо нашего офиса я встречаюсь за обедом или кофе с 20–40 сотрудниками. Мы ходим по офису, и они задают мне вопросы о том, что их волнует больше всего. Часто я просто связываю их с кем-то еще из Akamai или даже из другой компании, кто хорошо разбирается в теме. В-третьих, если я вижу большие возможности во время встречи с клиентом или коллегой, я планирую последующий визит и привожу нужных экспертов из Akamai. В-четвертых, во время любых поездок я стараюсь оставлять время для встреч с двумя-тремя знакомыми в этом месте. И, по возможности, беру кого-то из Akamai на эти встречи».

## Роль глобального объединителя

- Посещаете ли вы конференции вне вашей профессиональной компетенции?
- Являетесь ли вы участником какой-либо глобальной сети вроде Организации молодых президентов?
- Пишете ли вы регулярно в своем блоге или в письмах к подчиненным о трендах, идеях и людях, которые вам встречаются за стенами организации?
- Как часто вы встречаетесь с представителями не своей компании (конкурентами, потребителями, чиновниками правительства, друзьями из университета и т. д.), которые не связаны напрямую с вашей текущей потребностью в кадрах или деятельностью?
- Являетесь ли вы членом правления каких-нибудь сторонних организаций?

---

<sup>1</sup> Малкольм Гладуэлл. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

Сетевая работа Кенни недавно привела его к важному стратегическому альянсу с Ericsson. Теперь Akamai и электронный гигант трудятся над улучшением работы с интернетом в мобильных устройствах. Партнерство зародилось в процессе разговора Кенни с руководителем среднего уровня из компании Ericsson два года назад на Медиафоруме в Монако. «Это реально изменило мои представления о том, какой может быть Ericsson, и я понял, что мы пытаемся решить одну и ту же техническую проблему, – говорит Кенни. – Потом через общих друзей я добился встречи с генеральным директором этой компании и договорился о встрече соответствующих людей из его команды со своими коллегами из Akamai».

Сегодня президенты и генеральные директора – не единственные руководители, занятые наведением мостов между своей организацией и внешним миром. Возьмем для примера Бет Комсток, директора по маркетингу в General Electric. Она известна еженедельным блогом BlackBerry Beth, где делится с занятыми менеджерами GE (возможно, больше сосредоточенными на внутренней работе) тем, что узнает в силу своей внешней роли. Емкий и интересный блог читают тысячи менеджеров по продажам и маркетингу GE, а также руководителей технологических направлений. В нем Комсток проходится по интересной информации, которую они могли пропустить, не забывая привязать ее к задачам и возможностям, с которыми сталкивается GE. К примеру, в последней записи со Всемирного экономического форума она рассказала, что группа ученых пришла к тому же заключению, что и GE в ходе опроса: технология сама по себе не может гарантировать инноваций, и необходимо больше креативных тренингов.

«Я много работаю над отбором информации, с которой, как мне кажется, многие в GE не знакомы, и над ее привязкой к нашим задачам, – говорит Комсток. – Я провожу примерно половину своего времени за пределами GE. Надеюсь, что мой пример поможет коллегам лучше узнать внешний мир. Посыл таков, что “если я сочла важным уделить часть своего времени чему-то, то, возможно, и вам стоит сделать это”».

Для связи своих организаций с внешним миром лидеры, ориентированные на сотрудничество, устанавливают контакты не только в типичных местах – местных клубах, промышленных ассоциациях и отделах по связям с клиентами и поставщиками, – но и за их пределами. Неформальные связи со смежными областями, с инновационными центрами вроде Кремниевой долины или с развивающимися странами, а также с людьми с другим образованием и другой культурой помогают открывать новые возможности и партнеров. Например, внешние контакты Комсток в космической отрасли привели GE в NASA, с которым корпорация делится идеями и лучшими наработками. Кроме того, эти организации также начали переговоры о космических технологиях, которые могут найти применение в медицине.

## Набор талантов на периферии

Исследования стабильно показывают, что при хорошем руководстве разнородные команды добиваются лучших результатов. Способность сводить вместе людей с разным опытом и специализацией, принадлежащих к разным культурам и поколениям, и использовать все, что они знают и умеют, является необходимым качеством лидера. Однако множество компаний тратит массу времени, денег и энергии на привлечение талантливых сотрудников лишь для того, чтобы усадить их за однообразные процессы, убивающие креативность. Во многих транснациональных компаниях, к примеру, люди, не являющиеся носителями английского языка, находятся в менее выгодном положении. Для высшего менеджмента они звучат не так убедительно, как англофоны, и в итоге не получают продвижения. Во времена, когда инновации на развивающихся рынках появляются как грибы, компании, где такое происходит, проигрывают.

Французская компания Danone, одна из самых эффективных в нашем исследовании, уверена, что ее сотрудники не попадают в такие ситуации. Когда ее руководители со всего мира собираются для ежегодного стратегического анализа, многие выступают с презентациями на родном языке. Генеральный директор Франк Рибу говорит: «Мы тратим на переводчиков целое состояние, поэтому незнание английского – не помеха. Некоторые наши руководители даже выступают с деловой презентацией в национальной одежде. Это помогает нам незаметно переманивать таланты у конкурентов, где люди, не владеющие английским идеально, застревают на одном месте».

Reckitt Benckiser, компания по производству продуктов для дома, здоровья и личной гигиены, расположенная в Великобритании, – еще один передовой производитель из нашего исследования – считает многообразие состава работников одним из своих конкурентных преимуществ, и подтверждение тому – рост чистой прибыли в среднем на 17 % ежегодно с 1999 по 2010 год. В руководящей команде компании нет доминирующих национальностей. Двое руководителей голландцы, один – немец, двое – англичане, один из Южной Африки, двое из Италии и еще один из Индии. Как говорит генеральный директор Барт Бект (который скоро уйдет на пенсию), «неважно, кто у меня сидит в одной комнате, пакистанец или китаец, англичанин или турок, мужчина или женщина, или откуда я пригласил человека – из сферы торговли или откуда-нибудь еще, пока у меня есть сотрудники с разным опытом. Вероятность появления новых идей гораздо выше, когда у людей разный жизненный опыт. Вероятность конфликта тоже повышена, конфликты – это хорошо, если они конструктивны и приводят к хорошим идеям».

## Набор талантов на периферии

- Насколько велико в вашей текущей команде национальное разнообразие? Возрастное? Гендерное?
- Сколько времени вы проводите за пределами родной страны?
- Посещали ли вы развивающиеся рынки в вашей сфере в этом году?
- Входят ли в вашу сеть люди от 20 до 30 лет (не являющиеся вашими детьми)?

Как предполагает Бект, национальность – не единственный фактор разнообразия, который имеет значение. Исследование творческой индустрии показывает, что совместная работа наиболее успешна (судя по цитируемости патентов, мнению критиков или финансовой окупаемости), если ею занимаются и опытные люди, и новички, а также люди, не работавшие ранее вместе. Лидеры должны целенаправленно поддерживать такой состав: предоставленные сами

себе, люди стремятся работать с теми, кого хорошо знают, или с теми, кто имеет схожий жизненный опыт. В статичных группах начинает процветать самоизоляция, которая может быть смертельна для инноваций. Бывшая команда руководителей Nokia, к примеру, была на 100 % финской и работала вместе более 10 лет. Многие считают, что однородность – причина того, что команда не заметила «смартфоновой угрозы», надвигавшейся из Кремниевой долины.

Лидеры, ориентированные на сотрудничество, постоянно обновляют команду путем периодического введения новых игроков. Включение сотрудников из поколения Y, которые родились с середины 1970-х до начала 2000-х годов и выросли, делясь знаниями и мнениями в интернете, – другой очевидный путь оживить совместную работу. Целый ряд передовых компаний начали использовать технологии для применения идей и перспектив поколения Y. Как мы видели, Salesforce.com черпает их на периферии с помощью Chatter, открыв через интернет доступ к конференции менеджеров для всех работников. Сотрудники индийской компании HCL участвуют в виртуальных дискуссиях на важные для них темы, а генеральный директор Винит Найяр лично общается с ними в своем блоге, что помогает взаимодействовать с широкими слоями работников. На рынке с жесткой конкуренцией за инженерные таланты способность привлечь лучшие и светлейшие умы помогала HCL расти на 30 % ежегодно с 2008 до 2010 год.

## Начинайте сотрудничество сверху

Лидерам недостаточно выявлять возможности для совместной работы и привлекать к ним самых талантливых. Они сами должны подавать пример сотрудничества и задавать тон. Очень часто попытки наладить совместную работу в средних слоях наталкиваются на политические игры и борьбу за место под солнцем в высших эшелонах организации. Так, в Microsoft, согласно прошлогодней статье в *New York Times* одного из бывших руководителей, разработали перспективный планшет более 10 лет назад, но не смогли опередить оглушительный успех Apple из-за того, что конкурирующие подразделения Microsoft сговорились похоронить проект.

Отчасти проблема в том, что многие лидерские команды, состоящие из генерального директора и его непосредственных подчиненных, на самом деле не работают как команда. Каждый участник занимается своей областью, функцией, продуктом или категорией сервиса, не пытаясь объединить проекты и операции в единое целое.

Генеральный директор бразильской компании Natura Cosméticos, Алессандро Карлуччи, стал применять всесторонний «процесс взаимодействия», продвигающий на всех уровнях мышление, ориентированное на сотрудничество. Он помог фирме взойти на вершину списка *Fortune* лучших компаний для лидеров. Процесс был введен после весьма успешного первоначального публичного размещения акций в 2004 году, когда конкурирующие устремления менеджеров высшего звена стали угрожать перспективам компании. Карлуччи решил, что необходимо реорганизовать исполнительный комитет, чтобы объединить его членов вокруг общих целей и прекратить борьбу за власть. Он попросил участников руководящей команды считать обязательство по саморазвитию неотъемлемой частью их работы в компании.

## Начинайте сотрудничество сверху

- Есть ли у членов вашей команды какие-либо общие обязанности, кроме достижения личных целей?
- Зависит ли оплата работы ваших прямых подчиненных от достижения коллективных целей или отражает ли она коллективные обязанности?
- Что именно вы сделали для прекращения борьбы за власть в своей команде?
- Есть ли у ваших подчиненных цели не только в работе, но и в обучении?

Руководители отправились в «отдельное путешествие» со сторонним тренером, который встречался с каждым индивидуально и со всей командой как с группой. «Это другой тип обучения, – объясняет Карлуччи, – это не просто разговоры с начальником или подчиненными, а беседа об истории жизни людей и их семей, это более здоровый и всеобъемлющий подход, в который входит все разнообразие человеческих ролей».

Роберто Педоте, первый заместитель директора по финансам, ИТ и юридическим вопросам компании Natura, добавляет: «Я думаю, что основной смысл в том, что мы становимся более чувствительными, показываем, что мы – не супермены, что мы ошибаемся, боимся чего-то и у нас нет ответов на все вопросы».

С тех пор как начал применяться процесс взаимодействия, руководители Natura стали гораздо лучше справляться с коллективной работой по совершенствованию бизнеса, который в 2010 году вырос на 21 %. Мышление, ориентированное на сотрудничество, распространилось

из верхних эшелонов по всей организации, и в процессе стали участвовать все менеджеры компании.

Если лидеры хотят активизировать процесс обновления через партнерство между секторами, а также с поставщиками, клиентами и потребителями, им необходимо перестать полностью полагаться на кратковременные показатели результативности. По мнению психолога Кэрол Двек, людей побуждают к действию стремление повысить эффективность или научиться чему-то. Когда доминирует эффективность, люди стараются продемонстрировать другим обладание ценными атрибутами, например интеллектом или позицией лидера. В случае же доминирования обучения мотивация направлена на *развитие* атрибута. Повышение эффективности, как она выяснила, заставляет людей предпочитать задачи, в которых они будут хорошо выглядеть, тем задачам, в которых они смогут чему-то научиться. Переключение на обучение делает менеджеров более открытыми для поиска возможностей приобретения знаний от других.

### **Сотрудничество не означает консенсуса**

**ЛИДЕРСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА СОТРУДНИЧЕСТВО,** – это возможность вывести отдельных людей и группы из-под официального контроля и вдохновить их на работу над общими целями, несмотря на разницу в убеждениях, культурных ценностях и рабочих нормах.

Многие интуитивно понимают, что лидерство, ориентированное на сотрудничество, противоположно старой административно-командной модели, но разница с подходом, основанным на консенсусе, более тонка. Существуют некоторые различия между тремя стилями руководства.

Генеральный директор HCL Винит Найяр продемонстрировал свою приверженность идее сотрудничества, введя радикальное новшество – всестороннюю оценку своих топ-менеджеров, для чего было приглашено множество сотрудников. Хотя в компании такие оценки проводились и ранее, каждого менеджера оценивало довольно мало людей, в основном из непосредственного окружения. Как вспоминает Найяр в своей книге «Сначала сотрудники, потом клиенты» (Harvard Business Review Press, 2010), «большинство респондентов работали в той же сфере, что и люди, которых они оценивали. Это укрепило границы между частями пирамиды. Мы хотели подтолкнуть людей к сотрудничеству невзирая на эти границы». Найяр подал пример, выложив результаты собственной оценки в сеть. Когда топ-менеджеры привыкли к такой прозрачности, этот метод стал применяться для более широкой группы. Кроме того, добавилась новая возможность «Веселые ноги», позволяющая всем сотрудникам, на которых мог воздействовать или влиять их менеджер, оценить его, независимо от подчиненности.

### Сравнение трех стилей руководства

	Административно-командный	Консенсус	Сотрудничество
Организационная структура	Иерархия	Матрица или небольшая группа	Распределенная по всей организации сеть
Кто владеет актуальной информацией?	Высший менеджмент	Специально назначенные члены или представители соответствующих географических зон и сфер деятельности	Сотрудники на всех уровнях и по всей географии компании, а также различные внешние заинтересованные стороны
Кто имеет право принимать окончательное решение?	Стоящие на вершине организации явно обладают полномочиями	У всех сторон одинаковые полномочия	Лидеры, ориентированные на сотрудничество, явно обладают полномочиями
Какова основа отчетности и контроля?	Финансовые результаты относительно плана	Множество индикаторов результативности в зависимости от вида деятельности и географического положения	Результаты по достижению общих целей
Где это работает наилучшим образом?	Хорошо работает в условиях четкой иерархии, плохо — в сложных организациях и там, где важны инновации	Хорошо работает в небольших командах, плохо — там, где важна скорость	Хорошо работает в условиях разнообразия групп и задач, кросс-функциональных подразделений, работы с участием всей компании, а также в случаях, когда инновации и креативность играют ключевую роль

Деполитизация высшего менеджмента с поощрением топ-менеджеров за сотрудничество, а не за реализацию собственных планов абсолютно необходима. В Reckitt Benckiser толерантность к политике невелика. Барт Бект говорит: «Мы стараемся делать все, чтобы политическая возня не мешала нам, поскольку она очень вредит организации. Если честно, я считаю ее ядом». Прямой и деловой стиль наряду с готовностью к открытому высказыванию несогласия на встречах также обеспечивают минимум политики и способствуют продуктивной командной работе.

## **Проявляйте твердость**

Когда лидеры начинают ориентировать персонал на совместную работу, то часто сталкиваются с другой проблемой: чрезмерность. Слишком часто люди пытаются сотрудничать абсолютно по всем вопросам, что выливается в бесконечные встречи, обсуждения идей и поиски консенсуса. Они не могут прийти к решению и быстро его выполнить. Сотрудничество превращается из масла, смазывающего колесо, в песок, мешающий его вращению и в конце концов приводящий к остановке.

Эффективные лидеры, ориентированные на сотрудничество, не выпускают бразды правления из рук. Они поддерживают гибкость команд, формируя и распуская их по мере того, как возможности появляются и исчезают, – практически так же, как голливудские продюсеры, режиссеры, актеры, сценаристы и техники собираются в команды на время съемки фильма. Сотрудничество – очень подвижный процесс, оно не сдерживается корпоративными границами.

Кроме того, эффективные лидеры четко распределяют право принимать решения и ответственность за них таким образом, чтобы в определенной точке кто-то мог закончить обсуждение и принять итоговое решение. Хотя конструктивные возражения и умеренное расхождение во мнениях поощряются, борьбе не дают нарастать. Именно так все работает в Reckitt Benckiser. Когда команды встречаются, люди знают, что нормально – и даже приветствуется – выдвигать идеи и спорить друг с другом. Они громко и яростно спорят, пока не победит наилучшая идея. Если в оговоренное время не было достигнуто согласие, решение, как правило, принимает человек, возглавляющий встречу, а остальные просто соглашаются. Это обеспечивает оживленные дебаты, но ясные решения и быстрые действия – это разностороннее обсуждение и единство команды, как говорил Кир Великий.

## **Проявляйте твердость**

- Вы прекращали какие-либо коллективные проекты в последние 6 месяцев?
- Применяете ли вы динамическое управление, быстро формируя и распуская команды, как только появляется такая возможность?
- Знают ли определенные люди в вашей организации, что они могут закрыть обсуждение и принять решение?
- Ваша команда активно обсуждает разногласия по идеям, но после принятия решения объединяется?



## **Ослабление контроля без его потери**

В старом мире отделов и индивидуальных игроков у лидеров был доступ ко всему, что нужно, под одной крышей, а административно-командный стиль хорошо работал. Но все изменилось: в мире появилось множество взаимосвязей, и если руководители не знают, как их использовать, они останутся позади.

Лидеры сегодня должны иметь возможность использовать идеи, людей и ресурсы независимо от границ. Это требует новых стратегий поиска талантов и установления прочных связей внутри и за пределами своих организаций. Чтобы разные игроки эффективно работали вместе, им также нужно знать, когда пользоваться влиянием, а не полномочиями, чтобы двигать работу вперед, а также когда прекратить непродуктивные дискуссии и политические игры и принять итоговое решение.

Различия в убеждениях, культурных ценностях и нормах жизни неизбежно осложняют работу коллектива. Но, кроме этого, они делают коллектив богаче, инновационнее и ценнее. Реализация этой ценности и есть смысл лидерства, ориентированного на сотрудничество.

***Впервые опубликован в выпуске за июль-август 2011 года.***

## Социальный интеллект и биология лидерства

### Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис

**В 1998 ГОДУ ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН** опубликовал на этих страницах свою первую статью об эмоциональном интеллекте и лидерстве. Реакция на «С чего начинается лидер?» была бурной. Люди по всему бизнес-сообществу и за его пределами стали говорить о жизненно важной роли эмпатии и самопознания в эффективном лидерстве. Концепция эмоционального интеллекта продолжает занимать важное место в литературе по лидерству и повседневной практике. Но за последние пять лет исследования в новейшей области социальной нейронауки – дисциплины, которая занимается исследованием того, что происходит в мозге при взаимодействии людей, – начинают находить новые, неявные факты о том, что же делает человека хорошим лидером.

Главное открытие в том, что определенные вещи, которые делают лидеры, – а именно проявление эмпатии и чуткости к настроениям других – оказывают реальное воздействие на химию их собственного мозга и мозга их последователей. Исследователи обнаружили, что динамика лидер – последователь определяется не двумя (или более) отдельными интеллектами, сознательно или бессознательно реагирующими друг на друга. Выяснилось, что отдельные интеллекты сливаются в некотором смысле в единую систему. Мы считаем, что великие лидеры – это те, чье поведение сильно воздействует на систему взаимосвязей интеллектов. Мы ставим их на противоположный конец нейронного континуума относительно людей с серьезными социальными расстройствами, такими как аутизм или синдром Аспергера, которые характеризуются неразвитостью отделов мозга, отвечающих за социальные взаимодействия. Если мы правы, то из этого следует, что эффективный способ стать лучшим лидером – это находить правильные контексты для изучения видов социального поведения, укрепляющего связи в социальных отделах мозга. Другими словами, эффективное лидерство относится не столько к управлению ситуациями, сколько к развитию неподдельного интереса и таланта вызывать позитивные чувства у людей, чья помощь и поддержка вам нужны.

Мысль о том, что для эффективного лидерства нужны сильные связи в социальных отделах мозга, подтолкнула нас к расширению концепции эмоционального интеллекта, которую мы определили с точки зрения теории индивидуальной психологии. Конструкция для оценки лидерства, в большей степени основанная на отношениях, – это *социальный интеллект*, который мы определяем как набор межличностных способностей, основанный на определенных нейронных связях (и связанных с этим эндокринных систем), вдохновляющий других на эффективность.

Идея, что лидерам нужны социальные навыки, конечно, не нова. В 1920 году психолог Колумбийского университета Эдвард Торндайк обратил внимание на то, что «лучший механик на фабрике может оказаться плохим начальником из-за недостаточно развитого социального интеллекта». Также не так давно наш коллега Клаудио Фернандес-Араос при анализе новых руководителей уровня С обнаружил, что нанятых за самодисциплину, деловитость и интеллект зачастую впоследствии приходится увольнять за недостаток основных социальных навыков. Другими словами, среди людей, которых изучал Фернандес-Араос, было много умных, но их неспособность социально адаптироваться на работе обернулась профессиональной несостоятельностью.

## Идея вкратце

Ваше поведение может наполнить энергией – или лишить ее – целую организацию через **заразительность настроения**. К примеру, если вы часто смеетесь и говорите добродушным тоном, то провоцируете подобное поведение у членов команды. Общее поведение объединяет команду, а сплоченные группы работают лучше, чем разрозненные.

Заразительность настроения берет начало в нейробиологии. Позитивные виды поведения – к примеру, выражение эмпатии – создают химическую связь между мозгами лидера и его последователей. Умело управляя этими соединениями, лидер может добиться значительных деловых результатов. Например, после того, как руководитель компании, входящей в *Fortune 500*

## **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.