

HBR'S
10
MUST
READS

Лидерство

Лучшие статьи о лидерстве
от авторов **Harvard Business Review**

Дебора Анкона
Джон Коттер
Harvard Business Review (HBR)
Питер Фердинанд Друкер
Уоррен Беннис
Джим Коллинз
Гарет Джонс
Питер Сенге
Ванда Орликовски
Рональд Хейфец
Роберт Томас
Роберт Гоффи
Дэвид Брукс
Дональд Лаури
Томас Мелоун
Диана Мейер
Уильям Торберт
Эндрю Маклин
Билл Джордж
Дэниел Гоулман
Питер Симс

Лидерство

Серия «HBR's 10 Must Reads»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17532644

Лидерство: Альпина Паблишер; Москва; 2016

ISBN 978-5-9614-4078-2

Аннотация

Harvard Business Review – ведущий мировой деловой журнал с многолетней историей. Вниманию читателей предлагается десять лучших за всю историю журнала статей о лидерстве от специалистов ведущих бизнес-школ и руководителей-практиков.

Как личность лидера и его характер влияют на стиль руководства? Какие существуют модели управления и в каких ситуациях они наиболее эффективны? Каковы основные задачи главы компании в условиях меняющейся экономики и в ситуации зстоя? Эти и другие важные вопросы, ответы на которые должен знать каждый профессиональный руководитель, подробно рассматриваются авторами настоящего сборника.

Содержание

С чего начинается лидер	6
Оценка уровня эмоционального развития	10
Самосознание	19
Самоконтроль	29
Мотивация	34
Эмпатия	38
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Лидерство

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Н. Витько*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буза*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2011

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

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

С чего начинается лидер

Дэниел Гоулман

Каждому деловому человеку знакома история о квалифицированном менеджере, обладающем высоким уровнем интеллекта, который был назначен на руководящую должность и в результате завалил работу. Наверное, вы также слышали рассказ о человеке с немалыми – но не исключительными – интеллектуальными способностями и средним уровнем специальных знаний, который занял аналогичный пост и достиг в своем деле подлинных высот. Подобные истории поддерживают широко распространенное мнение, будто подбор на лидерские позиции управленцев с «нужной жилкой» все-таки искусство, нежели наука. Как-никак индивидуальный стиль поведения у каждого выдающегося лидера свой: одни скупы на проявления чувств и делают ставку на аналитические способности, другие оглашают свои манифесты. Не менее важно и то, что в зависимости от ситуации уместны разные стили лидерства. Так, при слиянии компаний обычно желательно, чтобы у руля стоял чуткий руководитель, способный к плодотворному диалогу, и наоборот, осуществление на предприятии радикальных преобразований в большинстве случаев требует жесткого, властного подхода к управлению. Однако я при-

шел к выводу, что всех эффективных лидеров объединяет одна существенная особенность – высокий уровень развития «эмоционального интеллекта». Это не значит, что умственное развитие или специальные знания руководителю ни к чему. Они, конечно, играют большую роль, но в основном в качестве «базовых требований», которым необходимо соответствовать претенденту на руководящий пост. Мои исследования наряду с другими последними данными в этой области убедительно доказали, что именно эмоциональный интеллект – непереносимое условие грамотного лидерства. Человек, не обладающий эмоциональным интеллектом, может иметь первоклассную профессиональную подготовку, острый аналитический ум и бесконечно генерировать ценные идеи, но он все равно не станет великим лидером.

Весь прошлый год мы вместе с коллегами на примере различных организаций тщательно изучали механизмы, лежащие в основе эмоционального интеллекта. Мы анализировали связь эмоционального интеллекта с высокой эффективностью деятельности, особенно на высших уровнях управления; наблюдали, как эмоциональный интеллект проявляется в сфере трудовых отношений. Например: как определить, обладает ли кто-то развитым эмоциональным интеллектом? Как распознать это качество в самом себе? Ниже мы даем ответы на эти и другие вопросы, поочередно рассматривая каждую составляющую эмоционального интеллекта: самосознание, самоконтроль, мотивацию, способность к сопережи-

ванию и социальные навыки.

Идея вкратце

Чем отличается выдающийся руководитель от просто хорошего? Возможно, все дело в образованности или технических навыках, спрашивает Дэниел Гоулман. Главное, по его мнению, эмоциональный интеллект: совокупность пяти навыков, которые позволяют руководителям добиваться максимально эффективной работы не только от себя, но и от своих подчиненных. Исследования показали, что, когда высшее руководство компании обладает необходимым уровнем эмоционального интеллекта, ежегодные показатели прибыли всех подразделений на 20 % превышают запланированные.

Составляющие эмоционального интеллекта:

- *самосознание* – способность понимать свои сильные и слабые стороны, ценности и мотивы;
- *самоконтроль* – способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции;
- *мотивация* – желание работать ради самого процесса;
- *эмпатия* – способность понимать эмоциональное состояние других людей;
- *социальные навыки* – умение налаживать и управлять отношениями с другими людьми.

Всем нам присущ тот или иной уровень эмоционального интеллекта. Но благодаря постоянной

практике и общению с коллегами и консультантами мы можем развивать и укреплять эти способности.

Оценка уровня эмоционального развития

Большинство крупных компаний сегодня привлекают квалифицированных психологов для разработки так называемых моделей лидерских способностей. Это предпринимается с целью выявления, подготовки и продвижения по службе потенциальных звезд, которые в ближайшее время могут взойти на лидерском небосклоне. Аналогичные модели были созданы специалистами и для кандидатов на должности более низкого уровня. За последние годы мною были проанализированы модели развития лидерских навыков, используемые в 188 организациях, большинство из которых являются крупными международными корпорациями: среди них – Lucent Technologies, British Airways и Credit Suisse.

При выполнении этой работы моей целью было определить, какие способности людей обуславливают выдающиеся показатели работы организаций и насколько сильно влияние этих способностей. Я разделил все умения на три категории: специальные компетенции (такие, как знание бухгалтерского учета или умение составлять бизнес-план), когнитивные способности (такие, как аналитическое мышление) и навыки, свидетельствующие о высоком эмоциональном интеллекте (такие, как способность к совместной работе и умение эффективно осуществлять преобразования).

При создании некоторых моделей лидерских навыков психологи обычно просили ведущих менеджеров компаний определить, какие способности отличают наиболее выдающихся лидеров организации. В других случаях аналитики использовали объективные критерии (такие, как рентабельность подразделения), для того чтобы выделить лучших представителей высшего руководства организаций. Затем с отобранными корифеями проводили подробные беседы. Эти руководители проходили все необходимые тесты, и специалисты методично сравнивали их способности с целью определения тех качеств, которые отвечают за успешность лидера. В результате создавались перечни черт, отличающих высокоэффективных лидеров от середнячков. Они содержали от 7 до 15 пунктов и включали такие позиции, как инициативность и стратегическое видение.

Когда я проанализировал весь этот объем данных, то пришел к впечатляющим результатам. Без сомнения, в какой-то степени исключительную успешность лидера определял именно его интеллект; причем особенно важными оказались когнитивные способности – такие, как широкий кругозор и способность к предвидению. Но при определении соотношения между специальными знаниями и чисто умственными способностями выдающихся лидеров, с одной стороны, и их эмоциональным интеллектом – с другой, выяснился следующий факт. О каком бы уровне управления ни шла речь, значение эмоционального интеллекта в два раза превы-

шало важность всех прочих составляющих, которые необходимы для достижения выдающихся результатов.

Более того, мой анализ показал, что чем более высокий уровень управления рассматривался, тем более существенную роль играли способности, связанные с эмоциональным интеллектом, тогда как различия в функциональных навыках особого значения уже не имели. Другими словами, чем выше ранг корифеев управления, тем больше навыков эмоционального интеллекта было заложено в фундамент их успеха. Когда я сопоставил выдающихся представителей топ-менеджмента с середнячками, занимающими посты такого же уровня, оказалось, что почти 90 % различий их черт касаются элементов эмоционального интеллекта, а не когнитивных способностей.

Идея на практике

Понимание составляющих эмоционального интеллекта

	Определение	Признаки	Пример
Самосознание	Способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции и побуждения, а также признавать их воздействие на других людей	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенность в себе. • Реалистичная самооценка. • Умение посмеяться над собой. • Умение выслушать конструктивную критику 	Менеджер знает, что жесткие сроки превращают его в неадекватного человека. Потому он старается распланировать время так, чтобы выполнить задание чуть раньше.
Самоконтроль	Способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции	<ul style="list-style-type: none"> • Надежность. • Честность. • Спокойное отношение к неопределенности и переменам 	После полного провала презентации руководитель решает, что не стоит орать на команду. Вместо этого он спокойно обсуждает с ними возможные причины неудачи, объясняет последствия и ищет выход из сложившейся ситуации
Мотивация	Увлеченность работой, желание трудиться, не обусловленное исключительно соображениями высокого заработка или статуса	<ul style="list-style-type: none"> • Любовь к работе как таковой и готовность к новым испытаниям. • Стремление к совершенствованию. • Оптимизм даже перед лицом неудач 	Управляющий портфелем в инвестиционной компании замечает, что доходы фонда падают на протяжении трех кварталов подряд. Основные клиенты уходят. Однако, вместо того чтобы обвинять во всем внешние обстоятельства, он берет себя в руки и находит выход из положения

Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей, особенно при принятии сложных решений	<ul style="list-style-type: none"> • Умение находить и удерживать таланты в организации. • Умение развивать одаренных людей. • Уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры 	Консультант-американка и ее команда представили проект на рассмотрение японскому клиенту. Члены команды приняли молчание клиента как знак отказа от сотрудничества и готовы покинуть переговоры. Но консультант видит в мимике и жестах собеседника заинтересованность в проекте и настаивает на продолжении переговоров. В итоге она и ее команда получают работу
Социальные навыки	Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты	<ul style="list-style-type: none"> • Способность к эффективному осуществлению нововведений. • Умение убеждать. • Владение искусством руководства коллективом, навык его формирования 	Менеджер считает, что его компании надо изменить стратегию использования Интернета. Он находит единомышленников и создает команду, которая разрабатывает новый веб-сайт. Кроме того, он уговаривает коллег из других подразделений оплатить участие компании в отраслевой конференции. В итоге в компании создается новое подразделение по работе в Интернете, а его назначают главой этого подразделения

Развитие эмоционального интеллекта

Не пренебрегайте практикой и мнением окружающих, если хотите повысить уровень эмоционального интеллекта.

Пример: Коллеги посетовали руководителю одного из подразделений, что ей недостает эмпатии, а именно умения слушать. Девушке очень хотелось исправить ситуацию, потому она обратилась за помощью к коучу с просьбой улучшить ее навык слушания. Вместе с коучем они разыгрывали ситуации, в которых девушка училась правильно общаться, например не перебивать собеседника. Кроме того, она стала присматриваться к поведению коллег, которые очевидно умели слушать других, и старалась следовать их примеру.

Пять составляющих эмоционального интеллекта в бизнесе

	Определение	Признаки
Самосознание	Способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции и побуждения, а также признавать их воздействие на других людей	Уверенность в себе. Реалистичная самооценка. Умение посмеяться над собой
Самоконтроль	Способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции. Склонность к разумному рассуждению по принципу: сначала подумай, прежде чем что-либо делать	Надежность и честность. Спокойное отношение к неопределенности. Открытость всему новому
Мотивация	Увлеченность работой, желание трудиться, не обусловленное исключительно соображениями высокого заработка или статуса. Стремление упорно и энергично добиваться поставленных целей	Стремление к достижениям. Оптимизм даже перед лицом неудач. Приверженность ценностям организации
Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей. Умение вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями	Умение воспитывать таланты и удерживать одаренных сотрудников в организации. Уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры. Предупредительность в отношениях с клиентами и потребителями
Социальные навыки	Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты. Способность к эффективному осуществлению нововведений	Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания. Способность к эффективному осуществлению нововведений. Умение убеждать.

Другие исследователи подтверждают, что эмоциональный интеллект не только отличает выдающихся лидеров, но также обуславливает высокую производительность. В качестве показательного примера приведем данные ныне покойного Дэвида Макклелланда, известного ученого, специалиста в области индивидуального и организационного поведения. В 1996 году, проводя исследование в одной компании, выпускающей напитки и продукты питания в разных регионах мира, Макклелланд обнаружил, что если ведущие менеджеры владеют большинством навыков эмоционального интеллекта, то их подразделения на 20 % перевыполняют установленные нормы годовой прибыли. Напротив, подразделения, чьи лидеры не накопили этой критической массы, недополучали прибыль примерно в том же объеме. Интересно, что выводы Макклелланда оказались справедливыми не только применительно к американским филиалам корпорации: то же наблюдалось и в ее подразделениях в Азии и Европе.

Таким образом, в нашем распоряжении появляется все больше количественных данных, убедительно свидетельствующих о связи коммерческого успеха компании с эмоциональным интеллектом ее лидеров. Исследования, кроме того, выявили еще один не менее важный факт: при использовании правильного подхода каждый человек вполне может развить в себе высокий эмоциональный интеллект.

Самосознание

Если вспомнить данный тысячи лет назад совет дельфийского оракула: «Познай самого себя», – то вас вряд ли удивит, что именно самосознание является первейшей составляющей эмоционального интеллекта. Самосознание означает наличие глубокого понимания собственных эмоций, а также своих сильных и слабых сторон, потребностей и мотивов. Люди с развитым самосознанием реалисты: они не слишком самокритичны, но и не питают несбыточных надежд. Они не лукавят сами с собой и честны в отношениях с другими. Человек, который обладает развитым самосознанием, прекрасно представляет себе, какое воздействие его чувства оказывают на него самого и на окружающих людей и как они отражаются на трудовых показателях. Например, зная, что приближение срока выполнения задания обычно выбивает его из колеи, он тщательно планирует свое время и старается заранее отлично выполнить всю работу. Менеджер, обладающий высоким уровнем самосознания, сумеет поладить с требовательным клиентом. Он сможет определить, как клиент повлиял на его настроение, и понять глубинные причины своего недовольства. «Их банальные требования уводят нас от настоящей работы», – найдет он объяснение своему раздражению. Вслед за тем такой сотрудник посмотрит на вещи шире и направит свой гнев в конструк-

тивное русло.

Можно ли научиться эмоциональному интеллекту?

Не первое столетие люди дискутируют на тему, что такое лидерство, становятся лидерами или рождаются. Такие же споры ведутся и вокруг эмоционального интеллекта. Например, люди появляются на свет уже с определенным уровнем эмпатии или они приобретают эту способность в результате накопления жизненного опыта? Ответ: и то и другое. Научные исследования убедительно доказали, что существует генетическая предрасположенность к эмоциональному интеллекту. Психологические и эволюционные изыскания свидетельствуют, что немаловажную роль играет обучение. Насколько важна каждая из составляющих, сказать невозможно, и этого мы, скорее всего, никогда не узнаем, но наука и практика ясно показывают, что эмоциональному интеллекту можно научиться.

Одного никто не оспаривает: эмоциональный интеллект развивается с возрастом. Для обозначения этого явления есть одно старомодное слово – зрелость. Но, даже достигнув зрелости, некоторые люди нуждаются в тренировках, чтобы повысить свой уровень эмоционального интеллекта. К сожалению, великое множество

обучающих программ, направленных на развитие лидерских качеств, включая эмоциональный интеллект, оборачиваются лишь пустой тратой денег и времени. Причина проста – они не затрагивают нужную область мозга.

Эмоциональный интеллект в основном рождается в нейротрансмиттерах лимбической системы мозга, которая управляет нашими чувствами, импульсами и побуждениями. Согласно данным исследований, на лимбическую систему лучше всего воздействовать через мотивацию, обширную практику и обратную связь. Сравните этот подход с обучением, которое осуществляется через неокортекс, отвечающий за аналитические и технические способности. Неокортекс усваивает понятия и логику. Это та часть мозга, с помощью которой мы из прочитанных книг узнаем, как пользоваться компьютером или продавать товар. Неудивительно, что именно к этой части мозга – ошибочно – апеллирует большинство обучающих программ, направленных на развитие эмоционального интеллекта. Как показало исследование, которое я проводил совместно с The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, такой, по сути «неокортексный», подход к обучению может оказывать даже негативное воздействие на производственные показатели сотрудников. Чтобы на деле развить эмоциональный интеллект, организации должны переориентировать свои методы обучения с учетом особенностей лимбической системы. Они должны

помочь своим сотрудникам избавиться от устаревших привычек и усвоить новые модели поведения. Правда, это не только займет куда больше времени, чем применение традиционных обучающих программ, но и потребует индивидуального подхода к каждому работнику.

Представьте себе руководителя, которого коллеги считают недостаточно чутким. Часто отсутствие эмпатии проявляется в неумении слушать: такой босс постоянно прерывает собеседников и равнодушен к их высказываниям. Чтобы исправить положение, руководитель, во-первых, должен искренне захотеть измениться. Однако вряд ли что-то сдвинется с места, если он не будет получать новых навыков и честных отзывов окружающих. Коллега или наставник могут взять на себя труд сообщать этому руководителю о случаях, когда было заметно, что он по старой привычке снова переставал слушать собеседника. Узнав об этом, он должен будет вновь проиграть ситуацию и на этот раз уже продемонстрировать более адекватную реакцию, то есть умение внимательно воспринимать чужие слова. Кроме того, этому начальнику не помешает понаблюдать за другими руководителями, умеющими слушать, и перенять их манеру поведения. При наличии упорства и практики такой подход способен привести к стабильным улучшениям. Один мой знакомый менеджер с Уолл-стрит как-то раз захотел повысить свой уровень эмпатии – особенно он хотел научиться разгадывать

человеческие реакции и мысленно ставить себя на место других людей. До того как у него возникло это желание, подчиненные были в ужасе от работы с таким начальником. Они даже боялись сообщать ему плохие новости. Естественно, что когда он наконец узнал об этих фактах, то был глубоко потрясен. Он поехал домой и все рассказал семье, но родные только подтвердили то, что он уже услышал на работе. Выяснилось, что, когда мнения членов семьи по какому-либо вопросу не совпадали с его точкой зрения, они тоже опасались ему перечить и предпочитали отмалчиваться.

С помощью профессионального наставника этот руководитель начал работать над развитием эмпатии, используя повседневную практику и отзывы окружающих. Для начала он взял отпуск и поехал в другую страну, языком которой не владел. Во время пребывания там он фактически изучал свою реакцию на непривычную обстановку и общение с людьми, представляющими другую культуру. Через неделю, вернувшись домой, полный новых впечатлений, он попросил своего наставника какую-то часть дня следовать за ним по пятам и критически оценивать его общение с людьми, высказывающими новые или чуждые ему взгляды. Это повторялось несколько раз в неделю. Вместе с тем сам руководитель сознательно использовал деловые контакты как возможность попрактиковаться в выслушивании идей, которые

отличались от его собственных. Наконец, он записал свои выступления на совещаниях на видео и попросил коллег и подчиненных критически оценить его способность понимать чужие чувства. Все это заняло несколько месяцев, но в конечном счете уровень эмоционального интеллекта руководителя действительно повысился, и это улучшение сказалось на общем качестве его работы. Следует подчеркнуть, что развитие эмоционального интеллекта невозможно без искреннего желания и напряженной работы. Короткий семинар тут не поможет; самоучителя тоже не купишь. Научиться сопереживать, то есть усвоить чуткость как естественное отношение к людям, значительно труднее, чем стать специалистом по регрессионному анализу. Но все же этого можно добиться. «Ничто великое не свершалось без энтузиазма», – писал Ральф Уолдо Эмерсон. Если ваша цель – стать настоящим лидером, эти слова послужат путеводной звездой в ваших попытках развить высокий эмоциональный интеллект.

Наделенные развитым самосознанием лидеры, кроме того, хорошо понимают свои ценности, цели и мечты. Они знают, куда держат курс и почему. Например, они способны быть жесткими и решительно отклонить заманчивое с финансовой точки зрения предложение, если оно противоречит их принципам или не укладывается в долгосрочные планы. И наоборот, человек, которому недостает самосознания, будет, вполне возможно, принимать решения, которые вызо-

вуд у него душевное смятение, поскольку для этого ему будет нужно пренебречь основными ценностями. «Деньги были приличными, так что я согласился на эту работу, – может сказать такой человек, отработав на "не своем" месте два года, – но работа так мало для меня значит, что мне все надоело». Решения людей, обладающих развитым самосознанием, согласуются с их ценностями, а следовательно, работа для них зачастую источник энергии.

Как определить самосознание? Первое и самое главное: это качество проявляется в искренности и способности к реалистичной самооценке. Люди, наделенные высоким самосознанием, способны ясно и откровенно – хотя не обязательно экспансивно или проникновенно – говорить о своих эмоциях и о том, как те влияют на их работу. Например, одна моя знакомая – менеджер – была скептически настроена в отношении нового отдела по работе с клиентами, которую ее компания, крупная сеть универмагов, готова была создать. Не дожидаясь вопросов со стороны своей команды и руководства, она высказала им свои соображения: «Мне трудно поддерживать открытие этого отдела, – призналась она, – потому что вообще-то мне самой хотелось руководить этим проектом, но я не прошла отбора. Потерпите немножко, а я пока постараюсь побороть свое разочарование». Менеджер, как и обещала, действительно разобралась в своих чувствах. Неделей позже она уже полностью одобряла проект.

Такое разумное отношение к себе можно заметить у человека при устройстве на работу. Попросите специалиста, претендующего на ту или иную вакансию, описать случай, когда он позволил себе поддаться чувствам и сделал нечто, о чем впоследствии сожалел. Обладающие развитым самосознанием кандидаты обычно признают свои неудачи – и часто рассказывают о них с улыбкой. Один из признаков самосознания – умение посмеяться над собой.

Самосознание можно также выявить в ходе оценки трудовых достижений. Люди, которым свойственно это качество, способны определить как свои недостатки, так и собственные достоинства. Они, не смущаясь, говорят о них и зачастую искренне стремятся услышать конструктивную критику. Напротив, люди, которые не отличаются развитым самосознанием, воспринимают замечания о необходимости совершенствоваться как угрозу своему благополучию или признак неудачи.

Кроме того, людям с развитым самосознанием свойственна уверенность в своих силах. Они отчетливо осознают свои способности и, в отличие от других, вряд ли станут рисковать, скажем, взвалив на себя задачу, которая им не по плечу. Они также знают, когда просить помощи. Они не кидаются в омут с головой. Они не вызываются решать проблемы, с которыми им заведомо не под силу справиться в одиночку. Они максимально используют свои сильные стороны.

Рассмотрим поведение одного такого менеджера среднего

звена – сотрудницы, которую пригласили на стратегическое совещание представителей высшего руководства компании. Оказавшись на этом заседании самой младшей по должности, она, однако, не стала тихо отсиживаться в уголке, онемев от благоговения и страха. Она знала, что владеет искусством убедительно и четко излагать свои идеи, а потому решилась выступить с аргументированными предложениями по поводу корпоративной стратегии. Вместе с тем благодаря развитому самосознанию она все же не вторгалась на чужую территорию, зная, что там ее шансы будут невелики и нужного впечатления она не произведет.

Сотрудники с развитым самосознанием представляют для организации большую ценность, а между тем мое исследование показало, что при подборе людей на роль потенциальных лидеров ведущие руководители нечасто ценят это качество настолько высоко, насколько оно того заслуживает. Многие руководители ошибочно принимают искренность чувств за «мягкотелость» и отказывают в должном уважении сотрудникам, которые открыто признают свои недостатки. Такие кандидатуры с ходу отвергаются как якобы «недостаточно жесткие» для управления другими людьми.

На самом деле все как раз наоборот. Во-первых, работники обычно относятся к искренним руководителям с восторгом и уважением. Во-вторых, лидерам постоянно приходится единолично принимать трудные решения, которые требуют непредвзятой оценки способностей – как своих, так и чу-

жих. Достаточно ли у нас управленческой сноровки, чтобы купить конкурирующую фирму? Сможем ли мы выпустить на рынок новый товар уже через шесть месяцев? Люди, которые способны адекватно оценить себя, как нельзя лучше смогут справиться с аналогичной задачей применительно к организации.

Самоконтроль

Нашими эмоциями управляют биологические импульсы. Мы не способны от них избавиться, но вполне можем научиться держать их в узде. Самоконтроль, напоминающий постоянный диалог с самим собой, как раз и есть тот компонент эмоционального интеллекта, который выволакивает нас из плена чувств. Людям, которые умеют вести такой внутренний разговор, знакомо скверное настроение, и вспышки эмоций присущи им не меньше, чем всем остальным, но они находят способы контролировать эти проявления и даже направлять их в правильное русло. Представьте себе руководителя, на глазах которого подчиненные отчитывались перед советом директоров компании и, как выяснилось в ходе их выступления, справились с аналитической работой из рук вон плохо. Охваченный возмущением руководитель может поддасться искушению гневно ударить кулаком по столу или пнуть ногой стул. Он может вскочить с места и накричать на сотрудников. С тем же успехом он может застыть в угрюмом молчании, сверля взглядом каждого перед тем, как начать распекаать провинившихся.

Но если лидер обладает даром самоконтроля, то поведет себя иначе. Признавая плохие показатели работы команды, он будет тщательно подбирать слова и не торопиться высказывать опрометчивые суждения. Он посмотрит на ситуацию

со стороны и анализирует причины неудачи. Может быть, все дело в личном факторе – отсутствии усердия у сотрудников? Найдутся ли смягчающие обстоятельства? Какую роль сыграл в этом провале он сам? Продумав эти вопросы, он зовет свою команду, сообщает подчиненным о последствиях инцидента и поделится своим отношением к случившемуся. Затем он предложит свой результат анализа проблемы и достаточно обоснованное решение.

Почему самоконтроль имеет для лидеров такое значение? Во-первых, потому, что люди, которые контролируют свои чувства и эмоциональные порывы, то есть поступают рационально, – способны создать вокруг себя атмосферу доверия и справедливости. В такой здоровой среде резко затихают всевозможные интриги и распри и заметно возрастает производительность труда. В организацию приходят множество талантливых людей, которые не намерены ее покидать. К тому же самоконтроль распространяется и на другие уровни управления. Никто не желает прослыть горячей головой, когда начальник известен своей сдержанностью. Чем меньше негативных эмоций проявляют руководители, тем меньше их и в организации в целом.

Во-вторых, самоконтроль важен с точки зрения конкуренции. Каждому известно, что мир современного бизнеса постоянно меняется: компании сливаются и разделяются. Последние технологии вызывают головокружительные изменения в трудовом процессе. Люди, умеющие управлять свои-

ми эмоциями, способны лучше освоиться в этих обстоятельствах. Они не впадают в панику, когда в компании объявляют программу преобразований; напротив, они способны спокойно все обдумать, отыскать необходимую информацию и выслушать объяснения руководства по поводу нововведений. В ходе осуществления реформ они способны идти с ними в ногу.

Иногда такие люди даже прокладывают дорогу. Рассмотрим в качестве примера ситуацию, с которой столкнулась менеджер крупной производственной компании. Как и ее коллеги, она пять лет пользовалась одной компьютерной программой. И именно эта программа определяла методы сбора и предоставления данных об особенностях восприятия корпоративной стратегии. Однажды высшее руководство объявило, что вскоре в компании будет установлена новая программа, которая кардинально изменит характер сбора и оценки информации внутри фирмы. Многие сотрудники сокрушались, что грядущие преобразования могут сорвать привычный ход работы, но наша героиня продумала все основания для внедрения новой программы и убедилась в ее высоком потенциале. Она старательно посещала подготовительные занятия, в то время как некоторые из ее коллег вообще отказались проходить обучение, и в конечном счете получила повышение: ей доверили руководить работой нескольких подразделений, в частности потому, что она столь эффективно использовала новую технологию. Я хочу

лишний раз подчеркнуть значение самоконтроля и доказать, что он способствует честности, которая составляет не только достоинство отдельного человека, но и сильную сторону организации в целом. Многие из тех неблагоприятных поступков, которые мы наблюдаем в компаниях, являются результатом импульсивного поведения. Сотрудники редко заранее планируют завышать прибыли, раздувать счета представительских расходов, залезать в кассу или злоупотреблять властью ради достижения корыстных целей. Но, когда появляется такая возможность, люди, не умеющие контролировать свои побуждения, не могут противостоять искушению.

Для наглядности рассмотрим поведение топ-менеджера крупной пищевой компании. В переговорах с дистрибьюторами этот руководитель был безупречно честен. Он регулярно во всех подробностях объяснял составляющие стоимости своего товара, тем самым предоставляя дистрибьюторам реалистичную концепцию принятой в компании системы ценообразования. Из-за столь прозрачного подхода ему не всегда удавалось заключить выгодную сделку. Иногда ему очень хотелось увеличить прибыль, утаив информацию об истинных издержках компании. Но он не поддавался этому порыву, понимая, что в интересах будущего компании имеет смысл противостоять этому искушению. И благодаря самоконтролю он выстроил прочные, длительные отношения с дистрибьюторами, что принесло компании больше прибыли, чем могли бы дать любые кратковременные выигрыши.

Таким образом, обнаружить признаки эмоционального самоконтроля не составляет особого труда: это склонность к размышлениям и вдумчивости, спокойное отношение к неопределенности и нововведениям, а также высокие моральные стандарты – способность сказать «нет» импульсивным желаниям.

Как и самосознание, самоконтроль не всегда оценивают должным образом. Люди, умеющие управлять эмоциями, со стороны иногда кажутся неприветливыми: их обдуманнные реакции принимают за бесчувственность. Людей с пылким темпераментом, напротив, часто считают «классическими» лидерами – их эмоциональные вспышки трактуют как признаки харизмы и полноты власти. Однако, когда они оказываются на посту управленца, их импульсивность часто оборачивается против них. Как показало мое исследование, крайние проявления негативных эмоций никогда не способствуют эффективному лидерству.

Мотивация

Если и существует какая-то черта, присущая всем без исключения эффективным лидерам, то это мотивация. Все они стремятся достичь большего, превзойти ожидания – чужие и свои собственные. Ключевое слово здесь – «достигать». Для многих людей в качестве факторов мотивации выступают внешние стимулы вроде высокой зарплаты или статуса, сопутствующего внушительному служебному положению или принадлежности к престижной компании. Для людей, наделенных лидерским потенциалом, источником мотивации является желание достигать большего ради достижения его как такового.

Если вам нужен человек на должность лидера, то встает вопрос: как отличить людей, которые испытывают тягу к достижениям, от тех, кем владеет лишь жажда внешних вознаграждений? Первый признак мотивации – страсть к работе: такие люди с радостью берутся за трудные творческие задания, обожают учиться и испытывают огромную гордость за хорошо выполненную работу. Кроме того, они проявляют неослабевающее стремление к совершенствованию. Люди, полные такой кипучей энергии, зачастую кажутся неудовлетворенными существующим положением вещей. Они непрерывно задают вопросы о том, почему работа выполняется так, а не иначе; они с огромным желанием исследуют все но-

вые и новые подходы к выполнению собственной работы.

Менеджер одной косметической компании был недоволен тем, что всякий раз ему приходилось ждать по две недели, чтобы получить от местных торговых представителей данные об объемах продаж. В конце концов он отыскал и внедрил автоматическую телефонную систему, которая подавала сигнал каждому продавцу ежедневно в пять часов вечера. Автоматическое сообщение напоминало продавцам о необходимости зафиксировать информацию о показателях за прошедший день – о количестве визитов к клиентам и объемах заключенных сделок. С помощью этой системы удалось сократить время поступления сведений о продажах с двух недель до считанных часов.

Эта история показательна именно потому, что в ней проявляются еще две характерные черты, присущие всем людям, которые стремятся к достижениям. Такие личности постоянно повышают планку рабочих показателей, и им нравится подводить итоги. Поговорим сначала о показателях. В ходе предоставления отчетов о полученных результатах люди, имеющие высокую мотивацию, могут попросить начальство «усложнить им задачу». Конечно, сотрудник, наделенный самосознанием в сочетании с внутренней мотивацией, знает пределы своих возможностей, но он не станет довольствоваться целями, которых, как ему кажется, легко достичь. Из этого можно сделать вывод, что люди, стремящиеся к совершенству, также пытаются найти спо-

соб отслеживать наблюдаемый прогресс – в собственной, командной или общеорганизационной деятельности. Люди, которым недостает мотивации к достижениям, часто смутно представляют себе конкретные результаты своей работы; те же, кто имеет высокую мотивацию, часто ведут счет побед и поражений с помощью таких жестких показателей, как рентабельность или доля занимаемого рынка. Как-то мне рассказали об одном руководителе отдела регулирования денежных операций, который начинает и заканчивает свой день с анализа информации, размещенной в Интернете, сравнивая динамику доходности своего инвестиционного фонда с показателями четырех лидеров отрасли.

Интересно, что люди с высокой мотивацией остаются оптимистами, даже когда удача отворачивается от них. В таких случаях сочетание мотивации и самосознания помогает им преодолеть разочарование и депрессию, которые наступают в результате поражения или неудачи. В качестве примера рассмотрим поведение одной нашей знакомой – менеджера крупной инвестиционной компании. После нескольких успешных лет работы инвестиционный фонд в течение трех кварталов подряд испытывал спад, вынудивший трех институциональных клиентов перевести свои вложения в другую компанию.

Одни руководители обвинили бы в таком положении дел не поддающиеся контролю внешние обстоятельства; другие увидели бы собственную вину. Однако наш менеджер по ин-

вестициям увидела в этой ситуации возможность доказать свою способность провести реорганизацию. Два года спустя, когда она уже занимала в компании очень высокий пост, этот ценный опыт она охарактеризовала как «лучшее, что когда-либо со мной случилось; в тот период я очень многому научилась». Наконец, руководители, которые пытаются разглядеть в своих сотрудниках высокую мотивацию к достижениям, могут попытаться отыскать и такую черту, как приверженность организации. Когда человек любит свою работу как таковую, он часто испытывает преданность той компании, которая дает ему возможность заниматься любимым делом. Такие верные сотрудники, скорее всего, останутся в организации даже тогда, когда «охотники за головами» попытаются соблазнить их деньгами.

Нетрудно понять, как и почему стремление к достижениям превращается в лидерство «по убеждению». Если для себя вы устанавливаете высокую планку производительности, то, обладая достаточными полномочиями, так же будете поступать и применительно ко всей организации. Аналогично заразной силой обладают желание перевыполнять установленные нормы и интерес к анализу конкретных показателей успеха. Лидеры с такими качествами часто формируют вокруг себя команду менеджеров, для которых характерны те же черты. И, конечно, первостепенное значение для лидерства имеют такие достоинства, как оптимизм и преданность организации.

Эмпатия

Из всех составляющих эмоционального интеллекта проще всего распознать способность к сопереживанию (эмпатию). Нам всем знакомо сочувствие участливого преподавателя или друга. Каждого из нас задевает отсутствие понимания со стороны бесчувственного тренера или начальника. Но когда речь заходит о бизнесе, то редко можно услышать, чтобы людей хвалили, не говоря уже о том, чтобы награждали, за их умение сопереживать. Да и само слово «сопереживание» кажется неподходящим для бизнеса, неуместным в условиях жестких реалий рынка.

Но сопереживание не равнозначно слащавой чепухе вроде «я в порядке, а у тебя все нормально?». Уметь сопереживать не значит относиться к эмоциям других людей как к своим собственным и пытаться угодить всем и каждому – тогда вообще стало бы невозможным никакое действие лидера. На самом деле сопереживание означает способность заботливо и внимательно относиться к чувствам сотрудников – как и к остальным факторам, – для того чтобы принимать умные решения.

В качестве примера практической важности эмпатии рассмотрим, что произошло, когда объединились две гигантские брокерские компании и образовался избыток рабочей силы во всех подразделениях. Руководитель одного подраз-

деления созвал своих подчиненных и произнес унылую речь о том, сколько людей вскоре будет уволено. Менеджер другого подразделения обратился к своим сотрудникам в совершенно другом тоне. Он честно поделился с ними собственной тревогой и смятением и пообещал держать людей в курсе происходящего и отнестись к каждому по справедливости.

Разница между этими двумя менеджерами – в способности к сопереживанию. Первый руководитель был слишком обеспокоен собственной судьбой, чтобы проникнуться чувствами встревоженных коллег. Второй интуитивно понимал настроение сотрудников и озвучил их страхи. Поэтому неудивительно, что подразделение первого менеджера пошло ко дну, поскольку многие разочарованные сотрудники, среди которых было немало талантливых специалистов, приняли решение отсюда уйти. Напротив, второй менеджер показал себя сильным лидером. Он не сдался в трудной ситуации, и его лучшие люди остались с ним, а подразделение продолжало работать так же эффективно, как и прежде.

Эмпатия как компонент лидерства особенно важна сегодня, и ее значение обусловлено как минимум тремя обстоятельствами: возрастающей ролью командной работы, мощным наступлением глобализации и растущей потребностью в удержании талантливых работников.

Подумайте, как трудно управлять командой. Это вам подтвердит любой человек, который когда-либо работал в груп-

пе: трудовой коллектив – это кипящий котел эмоций. В командной работе часто возникает необходимость найти консенсус, которого и между двумя людьми трудно добиться сразу; соответственно, согласие становится тем более труднодостижимым, чем многочисленнее коллектив. Даже в небольших группах, состоящих из четырех-пяти человек, люди умудряются создавать политические союзы и разрабатывать конфликтующие программы. Лидер группы должен уметь почувствовать и понять точку зрения каждого, сидящего за столом. Именно эти навыки проявила менеджер по маркетингу одной крупной IT-компании, когда ее назначили руководить проблемной командой. В коллективе царил разлад, сотрудники были перегружены работой и не укладывались в сроки. Между ними установились напряженные отношения. Поверхностные меры не могли сплотить группу и сделать ее эффективным звеном компании.

Поэтому менеджер предприняла целый ряд шагов. Она провела беседы с глазу на глаз с сотрудниками, нашла время выслушать всех и узнать, что их не устраивает, как они оценивают своих коллег, не чувствуют ли они себя обделенными вниманием начальства. После этого, она стала объединять команду, поощряя откровенный диалог о разочарованиях и помогая сотрудникам высказывать конструктивную критику во время совещаний. Короче говоря, чуткость позволила ей понять эмоциональное состояние группы. Результатом такого подхода стало не только улучшение

сотрудничества между членами группы, но и развитие всего бизнеса, так как опыт команды был использован и для других подразделений. Глобализация – вот еще одна причина того, что эмпатия приобретает для руководителей коммерческих предприятий все большее значение. Межкультурный диалог может запросто привести к ложным сигналам и недоразумениям. Сопереживание в этой ситуации выступает как противоядие, которое позволяет людям овладеть тонкостями невербального общения и расшифровать эмоциональное послание, выраженное словами. Помимо этого, руководители, умеющие сопереживать, хорошо понимают особенности и значение культурных и этнических различий. В качестве примера рассмотрим случай из практики одного американского консультанта, чья команда представляла свой проект потенциальному клиенту из Японии. Обычно, когда эта группа имела дело с американцами, в аналогичных обстоятельствах ее буквально засыпали вопросами, но в тот раз после оглашения коммерческого предложения воцарилась долгая тишина. Члены команды приняли ее за неодобрение и были уже готовы покинуть зал. Но главный консультант жестом остановил их. Хотя он был не слишком хорошо знаком с японской культурой, взглянув на выражение лица клиента и его позу, он понял, что это не отказ, а заинтересованность и глубокое размышление. Он оказался прав: когда клиент наконец заговорил, то дал согласие на работу с этой консультационной фирмой.

Наконец, способность руководителя понимать чужие чувства играет ключевую роль в сохранении для компании талантливых сотрудников, что приобретает особое значение в современной экономике. Чуткость всегда была нужна лидерам, чтобы воспитывать и удерживать при себе хороших сотрудников, но сегодня талант в цене и ставки растут. Когда из компании уходят одаренные люди, вместе с ними происходит и утечка ценных знаний и опыта.

Вот где на первый план выходят обучение и наставничество. Неоднократно было доказано, что подход, основанный на обучении, не только ведет к лучшей производительности, но и к росту удовлетворенности работой и снижению текучести кадров. Что позволяет добиться максимальной эффективности обучения – так это определенный характер отношений. Выдающиеся коуч-консультанты проникают в мысли своих подопечных. Они чувствуют, когда и как дать полезный совет. Они знают, когда следует настоять на росте производительности труда, а когда от этого лучше воздержаться. Их умение мотивировать своих протеже служит демонстрацией эмпатии в действии.

Позвольте еще раз заметить, что в мире бизнеса эмпатия не пользуется особым уважением. Люди не понимают, как лидеры смогут принимать жесткие решения, если они «переживают», как это отразится на сотрудниках, которых это затронет. На самом же деле руководители, способные проникнуться чувствами других людей, не просто сопер-

живают окружающим: они используют полученную информацию, для того чтобы совершенствовать деятельность своих компаний. Эта работа может не бросаться в глаза, но она чрезвычайно важна.

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.