

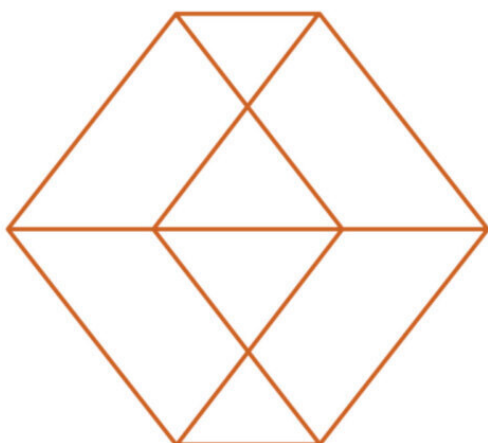


Дебора Таннен,
Эми Кадди, Джен Су

HBR GUIDE

Эмоциональный
интеллект

ХАРИЗМА



МИО

Harvard Business Review Guides

Harvard Business Review Guides

Харизма

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 159.923.35
ББК 88.912

Harvard Business Review Guides

Харизма / Harvard Business Review Guides — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018 — (Harvard Business Review Guides)

ISBN 978-5-00-214012-1

Вдохновляющие истории и полезные советы от экспертов в сфере лидерства, которые помогут развить харизму, решительность и уверенность в себе. Что такое харизма? Почему ею обладают многие лидеры? Это врожденный дар или ее можно развить? Авторы Harvard Business Review считают, что харизма складывается из ряда личностных и профессиональных качеств, таких как грамотная речь, уверенность, умение владеть собой. А это значит, что каждый человек может стать харизматичным. Признанные эксперты и успешные руководители поделятся с вами своими наработками и наблюдениями. Вы узнаете, почему опытный сотрудник не всегда занимает руководящий пост, какую роль играет внешний облик, чем отличается стиль поведения от личностных качеств. Вы научитесь эффективно общаться, брать на себя ответственность, а в результате вносить вклад в успех всей команды и получать признание за свои достижения. О серии Серия практических и вдохновляющих книг от экспертов Harvard Business Review о человеческой стороне профессиональной жизни и эмоциональном благополучии на работе. Каждая книга серии предлагает проверенные исследования, практические советы и вдохновляющие эссе. Для кого книга Для лидеров и руководителей, которые хотят улучшить свои навыки общения и управления командой. Для всех, кто хочет стать обаятельнее.

УДК 159.923.35
ББК 88.912

ISBN 978-5-00-214012-1

© Harvard Business Review Guides, 2018

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

| | |
|---|----|
| 1. Анализируем облик руководителя. Джон Бизон | 7 |
| 2. Новоиспеченный начальник: как подавать правильные лидерские сигналы. Эми Сью | 9 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 11 |

НВР Guide. Эмоциональный интеллект Харизма

На русском языке публикуется впервые

Авторы: Бизон Дж., Вергауве Ж., Кадди Э., Кайзер Р., Кохут М., Сью Э., Таннен Д., Уилл Б., Фруйт де Ф., Хофманс Дж., Шамбо Р.

Все права защищены.

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

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia) Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

* * *

1. Анализируем облик руководителя. Джон Бизон

1

Спросите человека, который стремится стать топ-менеджером, что для этого нужно, и он неизменно упомянет облик руководителя. Однако не каждый сможет объяснить, что конкретно подразумевается под этим. Не так давно я провел ряд частных бесед с управленцами высшего звена, ответственными за кадровые перестановки в компании. Меня интересовало, какие факторы они считают ключевыми, принимая решение о том, кто займет руководящие должности. Одним из названных критериев также был облик руководителя. Но даже опытные управленцы затруднялись дать толкование этому понятию и объяснить, почему одним присущи качества лидера, а другим – нет. Наш мир становится все более разнообразным, и руководители высшего звена уже не выглядят как прошедшие кастинг актеры, все как один ростом под 190 сантиметров.

Так в чем же проявляется облик руководящего лица? В умении правильно одеваться? В твердом рукопожатии? Конечно, и это важно, но вопрос намного глубже.

Несмотря на то что понятию «облик руководителя» сложно дать определение и в этом вопросе мы, скорее, ориентируемся на интуицию, в конечном счете все сводится к способности человека производить впечатление опытного и уверенного в себе специалиста, находить выходы из трудных и непредвиденных ситуаций, своевременно принимать сложные решения и уметь отстаивать свою позицию при общении с другими талантливыми людьми с железной волей. Если суть в этом, то какой же стиль поведения позволяет окружающим понять, что вы достаточно уверены в себе? Вот как ответили на этот вопрос три управленца, только один из которых стал руководителем высшего звена.

Любой вышестоящий начальник хотел бы, чтобы Фрэнк Симмонс входил в его команду управленцев. Опытный, ориентированный на результат, хорошо ладящий с коллегами и преданный компании, Фрэнк на протяжении многих лет считался одним из лучших сотрудников, однако ему никогда не предлагали повышения. Он был отличным работником, но выглядел несколько неопрятно и слегка сутулился. Проводя презентации для руководящего состава, Фрэнк всегда уверенно владел материалом, но в то же время язык его тела явно говорил о том, что мужчина чувствует себя неуютно. Обычно он четко излагал свои мысли, однако во время презентаций пускался в многословные рассуждения. Когда начинали задавать вопросы, Фрэнк слишком уж подстраивался под мнение других руководителей и предпочитал отмалчиваться, если члены команды начинали спорить. По секрету один из руководителей высшего звена сказал мне следующее:

– Фрэнк – весьма ценный актив нашей компании, но я не могу представить, как он общается с клиентами.

Алисия Вэллес, высококвалифицированный руководитель отдела маркетинга, прекрасно справляется с любыми задачами. И тем не менее, когда приходило время выбирать кандидатов, которые могли бы эффективно работать на более высоких должностях, Алисия никогда не попадала в число претендентов. Она нравилась высшему руководству, ее уважали, но сомневались в том, что ее стоит продвигать по карьерной лестнице. Причиной была ее явная неорганизованность. Когда Алисия в очередной раз опаздывала на встречу и появлялась, запыхавшись, с растрепанной пачкой документов, коллеги говорили:

– Ну это же Алисия!

¹ Адаптировано из материала на сайте hbr.org 22 августа 2012 года.

Скажите, это мелочь, обычное дело? Но на подсознательном уровне начальники Алисии сомневались в ее способности управлять более многочисленной командой и сосредоточиваться на ключевых задачах.

Если вы войдете в комнату, где сидят 20 человек, то сразу и не обратите внимания на Лидию Тэйлор, сотрудницу юридического отдела. Но ситуация меняется, стоит лишь начаться беседа. Лидия излагает свои мысли спокойно, ведет себя не агрессивно, ее уважают как коллеги, так и начальство. У нее прекрасно развиты навыки слушания, и она умеет безошибочно определять, когда стоит подключиться к разговору и изложить свои аргументы. Говорит Лидия неторопливо и уверенно, она достаточно откровенна и умеет сохранять спокойствие, даже когда остальные поддаются эмоциям, а ее сдержанные шутки помогают разрядить ситуацию. Если коллеги оспаривают ее мнение, она неизменно стоит на своем, но нетерпимости не проявляет. У нее прекрасные отношения с внутренними заказчиками, но она готова занять твердую позицию, если кто-то отстаивает точку зрения, способную привести к возникновению проблем для компании. В результате Лидии предложили повышение, и она стала начальником юридического отдела.

Извечный вопрос: можно ли развить в себе качества, необходимые для лидера? Да, если вы достаточно уверены в себе и готовы иметь дело с непредвиденными ситуациями, неизбежными для любого управленца. Начните с основ. Попросите пару человек, которым доверяете, высказать свое мнение по поводу вашей манеры одеваться и внешности в целом. Мы уже говорили, что одежда и внешний облик не самое главное, но они могут стать помехой на пути к карьерному росту. Про одну весьма талантливую женщину-руководителя за глаза говорили, что она одевается как сельская учительница, а поведение другого жесткого начальника сравнивали с манерами продавца подержанных машин. Такие нелестные замечания нельзя сбрасывать со счетов. Люди не склонны доверять продавцам подержанных автомобилей, а сельские учительницы не ассоциируются с творческими, готовыми пойти на риск натурами, — а ведь именно эти два качества необходимы для того, чтобы внедрять инновации и инициировать перемены на руководящем уровне.

Ищите возможности выступать на публике. Дело здесь не только в том, что для руководителя важно умение общаться с аудиторией. Способность проявить себя перед вышестоящим руководством или большой группой людей часто рассматривается как умение справляться со стрессом. Репетируйте свое выступление до тех пор, пока не почувствуете, что сохраняете спокойствие и расслаблены. Уделите особое внимание ответам на вопросы, поскольку умение справиться с мыслями и быстро соображать позволит вам выглядеть и чувствовать себя уверенно.

Самое важное — определите свою манеру поведения как руководителя. Оцените собственные достоинства и максимально используйте их. Некоторые люди от природы очень общительны и способны сразу привлечь к себе всеобщее внимание. Другие, такие как Лидия Тэйлор, больше полагаются на свое умение слушать, в нужный момент включаться в разговор и сохранять спокойствие, когда собеседник излишне эмоционален. В нашем сложном, многоплановом мире стиль поведения одного руководителя может существенно отличаться от стиля другого. Но неизменно одно: окружающие должны быть уверены, что в трудные времена смогут на вас положиться.

2. Новоиспеченный начальник: как подавать правильные лидерские сигналы. Эми Сью

2

Превращение линейного исполнителя, который вносит весомый вклад в работу компании, в руководителя – один из самых волнующих и иногда тревожных этапов профессиональной жизни. При таких обстоятельствах *то, что вы думаете, что говорите и как себя ведете*, то есть ваш облик как начальника, может непосредственно влиять на тех, с кем вы имеете дело и кем впервые в жизни управляете.

Каким же образом начинающий руководитель может проявить себя как истинный лидер, который слышит своих сотрудников и положительно влияет на них?

Определите свою систему ценностей

Искренность и умение работать в команде зарождаются изнутри. Ваше видение своей роли, система ваших ценностей окажут влияние на людей, с которыми вы работаете. Заняв руководящую должность, возьмите паузу и подумайте, каким именно начальником вы хотите и надеетесь быть. Поставьте перед собой вдохновляющую цель, пусть она служит вам путеводной звездой. Один из новоиспеченных управленцев недавно признался:

– Я хочу быть искренним и эмоционально грамотным руководителем, который будет вдохновлять команду работать как можно лучше.

Рэм Чаран, Стивен Дроттер и Джеймс Ноэль, авторы книги «Кадровый эскалатор»³, считают: «Кажется, что это простой и естественный шаг на пути руководителя, но именно там многие люди спотыкаются. <...> Человек превращается из линейного исполнителя в начальника, но его система ценностей и поведение не меняются. <...> Необходимо понимать, что планирование, наставничество и умение найти время для других <...> это важные задачи, которые входят в сферу его ответственности. Более того, новоиспеченный руководитель должен рассматривать взаимодействие с другими сотрудниками как залог своего успеха».

Развивайте эмоциональную грамотность и умение оценивать ситуацию

Поскольку теперь вы не столько делаете что-то сами, сколько контролируете работу других, необходимо понять следующее: то, что мотивирует вас и оказывает на вас влияние, совсем не обязательно будет мотивировать остальных и влиять на них. Готовясь к важной встрече или разговору, ответьте на вопросы:

- что представляет собой ваш собеседник или аудитория?
- какова может быть его/их точка зрения на обсуждаемый вопрос?
- что может его/их мотивировать или оказывать на него/них влияние?
- что требуется в текущей ситуации?
- каких результатов и какой атмосферы в коллективе вы хотели бы добиться?

Перечисленные вопросы дают нам понять, что задача руководителя состоит не в поиске универсального решения: это не «или... или», а «и... и». Важно также осознавать, что руководить эффективно – значит быть открытым к общению, искренним, иметь четкие ориентиры, базовые ценности и убеждения. И в то же время следует проявлять гибкость, быстро ориенти-

² Адаптировано из материала на сайте hbr.org 8 августа 2017 года.

³ Чаран Р., Дроттер С., Ноэль Д. Кадровый эскалатор. М.: Стандарты и качество, 2009.

роваться в ситуации, уметь общаться с разными людьми, используя разнообразные информационные платформы и технологии.

Излагайте свою точку зрения четко и прямолинейно, но уважительно

Поскольку в новой роли вам, скорее всего, придется общаться с большим количеством самых разных людей, для эффективной работы необходимо постоянно практиковаться, чтобы излагать свои мысли четко и недвусмысленно, а также искать способы установить контакт с собеседником и выразить ему уважение. Руководитель должен быть активным и гибким, поощрять двусторонний диалог, уметь изложить собственную точку зрения и выслушать мнение других, поскольку вы вместе стремитесь к общей цели, оптимальному результату или решению. Приведем несколько советов, которые помогут вам заявлять о своей позиции и прислушиваться к мнению остальных.

Определите, какой точки зрения вы придерживаетесь

Если вы от природы прекрасный слушатель и чужая точка зрения для вас важна, потренируйтесь быстрее формулировать собственные убеждения и мнения. Если вам предстоит серьезный разговор или встреча, набросайте для себя план из нескольких пунктов, ответив на вопрос: «Какие три-пять моментов для меня значимы в этой ситуации?»

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.