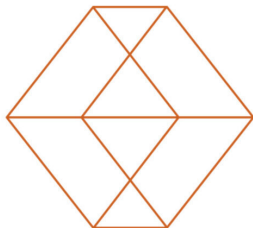


HBR GUIDE

Эмоциональный  
интеллект

# ХАРИЗМА



# Harvard Business Review Guides

## Харизма

Серия «Harvard Business Review Guides»

Серия «HBR Guide.

Эмоциональный интеллект (МИФ)»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69256621](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69256621)*

*Дебора Таннен, Эми Кадди, Джен Су. Харизма: Манн, Иванов и Фербер;*

*Москва; 2023*

*ISBN 9785002140121*

### Аннотация

**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 практичных 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.

# Содержание

1. Анализируем облик руководителя. Джон Бизон	6
2. Новоиспеченный начальник: как подавать правильные лидерские сигналы. Эми Сью	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# HBR 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» слож-

---

<sup>1</sup> Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 22 августа 2012 года.

но 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 ладающий 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 секре-

ту 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!

Скажите, это мелочь, обычное дело? Но на подсознательном уровне начальники Алисии сомневались в ее способности управлять более многочисленной командой и сосредотачиваться 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 начать беседу. 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 без-



ошибочно 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 собраться 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. По-

---

<sup>2</sup> Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 8 августа 2017 года.

ставьте 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»<sup>3</sup>, 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

---

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

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 ориентироваться 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 практико-

ваться, 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.