

## Дэниел Гоулман. Эмоциональное лидерство

В 2007-м году я прослушал курс мини-MBA [школы Ротмана](#) в Москве. Книгу Гоулмана я купил по рекомендации одного из лекторов программы. Приобрести, приобрел, а вот прочитать как-то всё не складывалось... И вот недавно мне опять попала ссылка на книгу Дэниела Гоулмана, когда я читал Джека Коверта & Тодда Саттерстена. [100 лучших бизнес-книг всех времен](#). И я решил изучить идеи, представленные в книге Дэниел Гоулман, Ричард Бояцмс, Энни Макки «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». – М.: Альпина Бизнес Букс, 207. – 304 с.



Эта книга о том, что в менеджменте правит бал не только рациональное начало, но и эмоциональное.<sup>1</sup>

Основная задача лидеров, на наш взгляд, состоит в том, чтобы «зажигать» людей – вызывать в них готовность к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удастся вызвать резонанс – пробудить лучшие чувства. Именно поэтому эмоциональный интеллект – иными словами, разумное поведение в эмоциональной области – так мною значит для успеха. В этой книге мы не только расскажем о том, почему эмоциональный интеллект лидера способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать их активность, но и опишем, как на практике реализовать все возможности такого лидерства – применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации.

Коллеги из консалтинговой компании The Hay Group поделились с нами результатами исследований эффективности лидерства, которые уже более двадцати лет ведутся с помощью теста для оценки эмоционального развития ECI-360 (Emotional Competence Inventory-360).

...суть эмоционального лидерства: какие качества необходимы лидерам, чтобы достичь успеха в вихре перемен? Откуда у лидера берутся силы мужественно принимать даже горькую правду? Что позволяет ему вдохновлять людей на трудовые подвиги и воспитывать в них преданность, которая проявляется, когда их пытаются переманить на другую работу? Как им удастся создать в коллективе эмоциональный климат, стимулирующий творчество, способствующий максимальной производительности труда или помогающий наладить теплые отношения с клиентами?

Лидеров в организации много. Лидерство рассредоточено: оно не является исключительной прерогативой генерального директора, а принадлежит любому человеку на любом уровне управления. Гениальное лидерство затрагивает наши эмоции.

### Глава 1. Эмоциональное лидерство

Когда лидеры пробуждают в людях позитивные эмоции, они раскрывают в них самые лучшие стороны. Мы называем этот эффект резонансом, И наоборот, когда они вызывают негативную реакцию, то инициируют диссонанс, подрывая эмоциональные основы, на которых зиждется благожелательность коллектива.

---

<sup>1</sup> Мне близки идеи, изложенные в книге Джо Оуэна [«Как управлять людьми»](#), в которой предлагается ТРИ составляющие менеджмента: рациональная, эмоциональная, политическая.

*Эмоциональный интеллект* — умение лидеров управлять собой и отношениями с другими людьми.

Открытая система. Причина столь большой значимости поведения лидера заключена в устройстве человеческого мозга. Речь идет о природе наших эмоциональных центров, нашей лимбической системы. Последняя, как известно, является открытой. Системы закрытого типа, такие, например, как кровеносная, – саморегулируемые: то, что происходит в кровеносных системах окружающих нас людей, никак не влияет на наше кровообращение. Состояние открытых систем, напротив, сильно зависит от внешних источников. ...*собственную эмоциональную стабильность мы отдаем в руки других*. Функционирование лимбической системы как открытой означает, что другие люди могут изменять нашу физиологию – а значит, и наши эмоции.

Чем сильнее сплоченность группы, тем лучше передаются чувства, события эмоциональной жизни и даже свежая, интересующая всех информация. Постоянное взаимодействие лимбических систем членов группы образует некое эмоциональное варево, в которое каждый добавляет свою приправу. Но именно лидер бросает в котел самую главную специю.

## **Глава 2. Резонансное лидерство**

*Диссонансный лидер*. Не интересуясь чувствами присутствующих, лидер может привести в действие пружину негативных эмоций. Когда лидерам не удается проникнуться чувствами других или правильно истолковать эмоции группы, они создают диссонанс, без нужды посылая коллективу отрицательные сигналы. Возникающая при этом подавленность мгновенно отражается па результатах работы: вместо того чтобы все внимание уделять посланию лидера и выполнению групповых задач, коллектив занимается внутренними проблемами. В любой рабочей обстановке не составляет труда вычислить влияние диссонансного лидера: люди выведены из равновесия и, естественно, начинают плохо работать.

*Резонансный лидер*. Проникается чувствами людей, дает их эмоциям позитивное направление. Говорит с ними искренне и, действуя с позиции собственных ценностей, вызывает эмоциональный отклик у окружающих.

Существуют еще так называемые «*несведущие*» лидеры, которые пытаются вызвать положительный резонанс без учета сложившейся ситуации, не замечая, что их подчиненные «застряли» в негативном эмоциональном регистре. Несведущими часто бывают эгоцентричные лидеры.

*Демагоги* также настраивают других людей на свою волну, но в отличие от резонансных лидеров, они используют негативные эмоции; особенно часто смесь страха и гнева. Демагогия использует деструктивные эмоции.

Одаренный лидер должен иметь и сердце, и голову – мы говорим о единстве чувства и мысли. Любому лидеру, чтобы овладеть спецификой текущих задач и трудностей, необходим определенный интеллект. Конечно, лидеры с ясным умом, аналитически и концептуально мыслящие, приносят компании пользу. Интеллект и ясное мышление мы рассматриваем в основном как качества, которые открывают дверь в лидерство. Без этого вход туда воспрещен. Однако интеллект сам по себе еще не делает человека лидером. Лидеры осуществляют свои замыслы, мотивируя, направляя, вдохновляя, прислушиваясь, убеждая и – самое важное – вызывая живой отклик. Как предостерегал Альберт Эйнштейн: «Мы должны постараться не сделать интеллект нашим богом. Он, конечно, обладает мощными мускулами, но лишен личности. Он не может управлять – он может только служить».

По оценкам Гоулмана эмоциональный интеллект существенно важнее рационального, особенно для менеджеров (рис. 1).

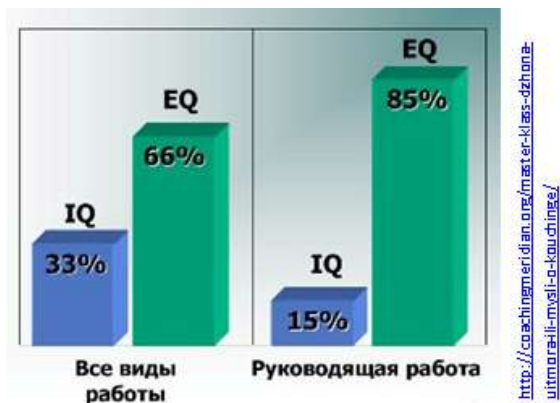


Рис. 1. Важность эмоционального интеллекта

Если человек постоянно не обращает внимания на собственные чувства, он не заметит и чувства окружающих.

### Глава 3. Нейроанатомия лидерства

С точки зрения работы мозга резонанс означает, что эмоциональные центры людей настроены на один ритм и звучат в одном регистре, причем положительном. Не стоит забывать, что из всех средств, вызывающих такую синхронность работы мозговых систем, одним из наиболее мощных и прямых является смех. Самые эффективные лидеры используют юмор более свободно; они не боятся пускать его в ход даже в напряженной ситуации и подавать людям позитивный сигнал, который меняет эмоциональный тон взаимодействия.

Как еще столетие назад заявлял социолог Макс Вебер, институты достигают процветания не только из-за харизмы лидера, но и потому, что культивируют лидерство во всех звеньях системы.

Модель эмоционального интеллекта (рис. 2) позволяет более четко сопоставлять конкретные способности с теми механизмами головного мозга, которые ими управляют. Навыки эмоционального интеллекта не являются врожденными. Лучшими руководителями всегда будут эмоционально интеллектуальные лидеры, умеющие вызвать у людей искренний отклик.



Рис. 2. Модель эмоционального интеллекта

### Составляющие эмоционального интеллекта и связанные с ними навыки

Личностные навыки: эти способности определяют, как мы управляем собой

#### САМОСОЗНАНИЕ

- Эмоциональное самосознание: анализ собственных эмоций и осознание их воздействия на нас; использование интуиции при принятии решений

- Точная самооценка: понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей
- Уверенность в себе: чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности

#### САМОКОНТРОЛЬ

- Обуздание эмоций: умение контролировать разрушительные эмоции
- Открытость: проявление честности и прямоты; надежность
- Адаптивность: гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий
- Воля к победе: настойчивое желание улучшить производительность ради соответствия внутренним стандартам качества
- Инициативность: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности
- Оптимизм: умение позитивно смотреть на вещи

Социальные навыки: эти способности определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми

#### СОЦИАЛЬНАЯ ЧУТКОСТЬ

- *Сопереживание*: умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам
- *Деловая осведомленность*: понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне
- *Предупредительность*: способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов, покупателей

#### УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ

- *Воодушевление*: умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего
- *Влияние*: владение рядом тактик убеждения
- *Помощь в самосовершенствовании*: поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений
- *Содействие изменениям*: способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести работников в новом направлении
- *Урегулирование конфликтов*: разрешение разногласий
- *Укрепление личных взаимоотношений*: культивация и поддержание сети социальных связей
- *Командная работа и сотрудничество*: взаимодействие с другими работниками и создание команды

Мы убеждены, что эффективные лидеры демонстрируют прекрасное владение как минимум одним навыком каждой из четырех составляющих эмоционального интеллекта.

**Эксперимент по развитию интуиции.** Исследуя механизм предсказания при моделировании процесса принятия решений, ученые просили добровольцев попытаться предсказать погоду на основании некоторых метеорологических данных. Взаимосвязь между представленными сведениями и воздействием соответствующих явлений на погоду была представлена в виде такой сложной вероятностной зависимости, что любое аналитическое умозаключение было бесполезным. Каждый участник эксперимента высказывал догадки на основании этих данных, после чего ему всякий раз сообщалось, правильными или неверными они оказывались. Другими словами, им была предоставлена возможность на практике узнать, какой путь ложен, а какой ведет к нужному результату, как это происходит в жизни с любым лидером на протяжении всей его карьеры.

Удивительно, но даже в том случае, когда никто из них не мог установить конкретную зависимость между представленными данными и результатом прогноза, после пятидесяти попыток люди стали угадывать правильно примерно в 70% случаев. Постепенно они выработали «нюх» на то, как все происходит, т. е. их мозг потихоньку усвоил уроки предсказания в подобной ситуации. Хотя логически они никак не могли объяснить, почему пришли к тому или иному выводу, люди интуитивно ухватили суть решения. Оставалось только правильно почувствовать – и интуиция подсказывала им, что нужно делать, поскольку практика предсказания не прошла бесследно.

Это исследование можно считать превосходной миниатюрной моделью накопления знаний, которое происходит в жизни, когда лидер учится на собственном опыте, методом проб и ошибок. ...лидерам нужно научиться доверять своей интуиции, если они хотят пользоваться плодами своего жизненного

опыта. Когда дело касается извлечения на свет результатов этого безмолвного обучения – в момент принятия ответственных решений, – наилучший совет даст нам вовсе не вербальная часть мозга, а именно та область, которая отвечает за наши чувства.

Если мы не понимаем своих чувств, то не в наших силах и управлять ими. Наоборот, в этом случае нами будут управлять наши эмоции. Когда дело касается положительных эмоций вроде воодушевления или радостного предвкушения интересного испытания, это даже хорошо. Но ни один лидер не может допустить, чтобы над ним взяли верх отрицательные эмоции, такие как фрустрация, гнев, беспокойство или паника. Лидеры не смогут эффективно управлять эмоциями других, пока не научатся справляться с собственными чувствами.

Кроме самосознания и эмоционального самоконтроля резонансному лидеру необходима социальная чуткость, иначе говоря, умение сопереживать (эмпатия<sup>2</sup>). ...эмоциональная «подстройка» даст возможность лидеру распознать коллективные ценности и приоритеты группы. Если же лидеру не хватает чуткости, он будет невольно играть в другой тональности, а значит, слова его и поступки вызовут отторжение.

Из всех составляющих эмоционального интеллекта социальная чуткость, наверное, наиболее востребованная характеристика. ...сопереживание означает способность заботливо и внимательно относиться к чувствам сотрудников и принимать разумные решения, вызывающие ответную реакцию. ...сопереживание делает возможным резонанс, тогда как поведение лидеров, которым недостает эмпатии, напротив, вызывает диссонанс. ...сопереживание является непременным условием социальной эффективности.

Умелое управление отношениями сводится к умению направлять эмоции других людей. А это, в свою очередь, требует, чтобы лидеры понимали собственные чувства и относились с пониманием к людям, которыми они руководят. *Если лидер неискренен в своих действиях или, например, просто старается манипулировать людьми, то «эмоциональный радар» подчиненных немедленно почувствует в его поведении нотку фальши и они инстинктивно перестанут ему доверять.*

#### Глава 4. Лидерский репертуар

...эффективные лидеры используют один или несколько стилей лидерства и искусно переключаются с одного на другой в зависимости от ситуации. Четыре из шести известных стилей лидерства – идеалистический, обучающий, товарищеский и демократический – способны зажечь, воодушевить людей, что приводит к повышению производительности, тогда как два остальных – амбициозный и авторитарный – хотя порой и нужны, но должны применяться с великой осторожностью (рис 3).

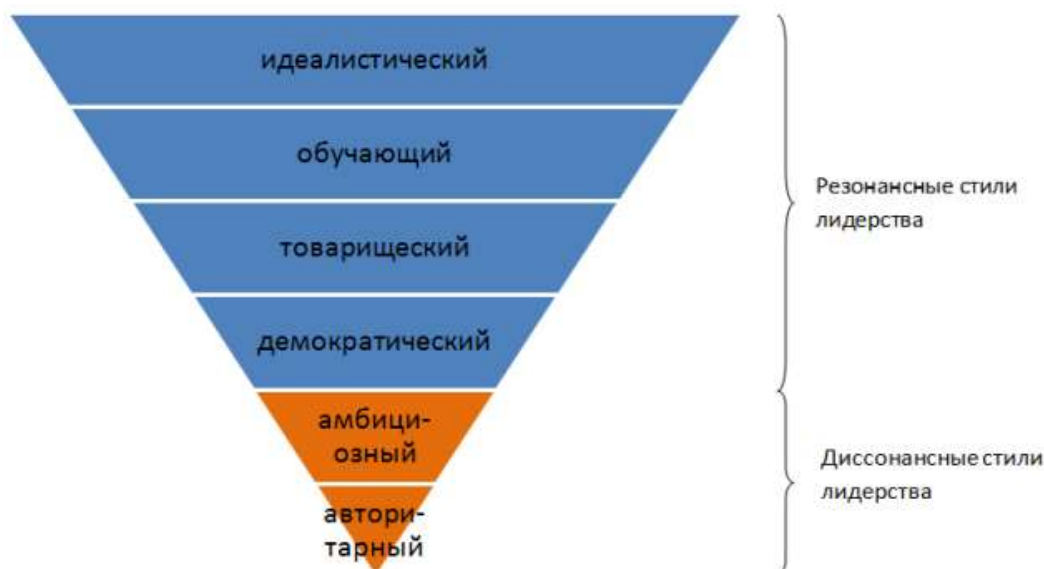


Рис. 3. Стили лидерства

<sup>2</sup> Эмпатия (греч. ἐν – «в» + πάθος – «страсть», «страдание») – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека, без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

### **ИДЕАЛИСТИЧЕСКИЙ**

КАК СТРОИТСЯ РЕЗОНАНС: лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ: сильнейшее позитивное

УМЕСТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ: когда изменение ситуации требует создания нового образа будущего или если необходимо определить ясное направление движения

### **ОБУЧАЮЩИЙ**

КАК СТРОИТСЯ РЕЗОНАНС: лидер связывает желания людей с целями организации

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ; весьма позитивное

УМЕСТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ: чтобы помочь сотруднику улучшить производительность за счет развития перспективных способностей

### **ТОВАРИЩЕСКИЙ**

КАК СТРОИТСЯ РЕЗОНАНС: лидер создаст гармонию путем сближения людей

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ: позитивное

УМЕСТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ: чтобы «залечить» разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения

### **ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ**

КАК СТРОИТСЯ РЕЗОНАНС: лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ: позитивное

УМЕСТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ: чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела

### **АМБИЦИОЗНЫЙ**

КАК СТРОИТСЯ РЕЗОНАНС: лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ: часто крайне негативное, особенно в случае бездарного воплощения

УМЕСТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ: когда необходимо получить отличные результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией

### **АВТОРИТАРНЫЙ**

КАК СТРОИТСЯ РЕЗОНАНС: лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ: крайне негативное, особенно в случае злоупотребления им

УМЕСТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ: в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками

**Идеалистический стиль.** Порой у менеджеров возникает ложное впечатление, будто утаивание информации дает им дополнительную власть, однако настоящие лидеры понимают, что распространение знаний является залогом успеха. Поэтому они открыто делятся информацией со своими сотрудниками.

**Обучающий стиль.** Хотя обучающий стиль делает основной акцент на личном развитии сотрудника, а не на выполнении им конкретных задач, его использование сулит небывалый положительный эмоциональный отклик и резкое повышение эффективности, независимо от того, какие еще стили применяет лидер. В личной беседе с сотрудником устанавливается контакт и рождаются доверительные отношения. Выказывая искреннюю заинтересованность в судьбе подчиненных, лидер-наставник показывает, что рассматривает их не как примитивный инструмент для выполнения работы. Таким образом, лидер ведет с подчиненными постоянный диалог, который позволяет им более адекватно реагировать на отзывы о своей работе, воспринимая замечания как полезный урок, который служит их собственным стремлениям, а не как придирки начальства.

Лидеры-наставники, как правило, умеют грамотно делегировать полномочия и дают сотрудникам не элементарные поручения исполнительского типа, а сложные задания, которые обогащают их профессионально. (Между прочим, такого рода напряжение оказывает особенно позитивное воздействие на настроение человека, так как есть особое упоение в успешном решении задачи,

которая ставит человека на новую ступень возможностей.) Более того, истинные наставники обычно мирятся с кратковременными неудачами сотрудника, понимая, что этот этап неизбежен, но преодолим, и, скорее всего, именно он поможет сбыться его мечтам. ...обучающий стиль наиболее эффективен при управлении теми сотрудниками, которые проявляют инициативу и стремятся к профессиональному росту. И наоборот, такой наставнический подход не возымеет никакого действия, если работник имеет низкую мотивацию или требует индивидуальных указаний и бесконечных проверок. К сожалению, многие менеджеры не знакомы с обучающим стилем – или просто не годятся для него. Этот пробел особенно заметен, когда дело касается отзывов о качестве работы подчиненных, которые должны повышать мотивацию, а не рождать смятение или безразличие.

Так, амбициозные лидеры, сосредоточенные исключительно на высоких результатах, часто считают, что используют обучающий стиль, тогда как на самом деле застревают на мелочах или просто указывают людям, как им делать свою работу. Таких лидеров часто интересуют лишь краткосрочные цели, вроде показателей текущих продаж. Подобная установка сугубо на результат мешает им раскрыть долгосрочные устремления сотрудников. А последние, в свою очередь, могут решить, что лидер видит в них лишь орудия для выполнения работы, что их недооценивают, а это никоим образом не способствует высокой мотивации.

Наставничество является собой пример одного из навыков эмоционального интеллекта – умения развивать способности других людей. ...хотя особенности обучающего стиля вроде бы не предполагают непосредственного воздействия на прибыль, однако – каким-то непостижимо извилистым путем его применение приводит к высоким финансовым результатам.

**Товарищеский стиль.** Возможности товарищеского стиля по стимулированию производительности ограничены. Когда стоит прибегать к товарищескому стилю? ...в особенности он полезен при создании гармонии в команде, когда нужно поднять моральный дух, улучшить взаимопонимание или восстановить веру в будущее организации. ...лидеры, придерживающиеся товарищеского стиля, ценят перерывы в производственном цикле, когда появляется возможность «создания» эмоционального капитала, на который можно потом рассчитывать в трудную минуту. Лидеры, которые придерживаются товарищеского подхода, уделяют эмоциональным нуждам сотрудников большее внимание, чем делу.

Поскольку мы склонны уходить от конфронтации, то не даем сотрудникам полноценной обратной связи, которая помогала бы им развиваться. То, что лидер полагается исключительно на товарищеский подход, – это явный недостаток: работа уступает место чувствам. Когда лидеры озабочены лишь тем, нравятся они окружающим или нет, изо всех сил избегая конфронтации, такое поведение может разрушить коллектив, доведя его до полнейшего развала. Есть опасность, что их начнут воспринимать как несведущих руководителей, поскольку вследствие чересчур дружелюбной установки дурные известия станут доходить до них в последнюю очередь. В тяжелые минуты подчиненным нужны четкие распоряжения, а такие лидеры – какими бы контактными они ни были – обычно выпускают руль из рук и бросают людей на произвол судьбы.

Несмотря на преимущества, присущие товарищескому стилю, никогда нельзя ограничиваться только им одним. Поскольку такой лидер использует для управления только похвалу, работники могут решить, что посредственное выполнение работы в этой организации вполне допустимо и свои ошибки исправлять просто не будут. Кроме того, лидеры этого типа редко дают конструктивные советы, т. е. сотрудники предоставлены сами себе и вынуждены без посторонней помощи узнавать, как развить свои способности. Вероятно, именно поэтому многие дружелюбные лидеры используют этот стиль в тесном сочетании с идеалистическим подходом.

**Демократический стиль.** Лучше всего такой стиль работает, когда лидер находится в нерешительности, когда не уверен, какое направление избрать, и нуждается в идеях, которые могут подсказать ему компетентные сотрудники. Даже если у лидера есть ясный образ будущего, демократический стиль ему не помешает: он незаменим, когда надо выявить существующие идеи или найти новые способы воплощения их в жизнь. Если раньше можно было сидеть в дальнем углу офиса и оттуда руководить бизнесом, то теперь это нереально. Самый большой риск заключается в потере связи с действительностью и незнании истинного положения вещей.

Лидер должен с одинаковой готовностью воспринимать как хорошие, так и плохие новости. Но если только полетит чья-то голова из-за того, менеджер услышал горькую правду, сотрудники перестанут

быть откровенными с ним. Менеджер должен гарантировать им безопасность в случае любого высказывания. Нет такой проблемы, которую нельзя было бы решить, если только не бояться ее открыто обсуждать.

Демократический стиль не лишен недостатков. Стремление тупо ему следовать вырождается в бесконечные, утомительные совещания, на которых перемалывается масса идей, но согласие остается труднодостижимым.

## **Глава 5. Диссонансные стили**

**Амбициозный стиль** может применяться весьма успешно. Особенно он уместен в технических областях, при работе с высококвалифицированными специалистами или целеустремленными менеджерами по продажам. Имеет смысл использовать амбициозный стиль в период резкого роста компании. И все же, хотя амбициозный стиль находит свое место в наборе лидерских инструментов, он должен применяться в малых дозах и только тогда, когда действительно может принести успех. ...поскольку амбициозные лидеры редко раскрывают свои соображения – считая, что подчиненные должны сами «знать, что им делать», – сотрудникам приходится лишь догадываться, чего же от них хотят. ...амбициозный лидер порой так увлечен достижением своей цели, что кажется, будто его ничуть не волн уют люди, воплощающие в жизнь его идеи. ...классические признаки амбициозного лидера: исключительно высокие критерии, нетерпимость к низкой производительности, горячее стремление закатать рукава и самому сделать всю работу, а также готовность подменить люден, когда у них возникают затруднения. Амбициозные руководители превосходно разбираются в профессиональной стороне дела, но считают ниже своего достоинства стремиться к сотрудничеству, которого требует истинное лидерство.

**Авторитарный стиль** иногда называемый волонтаристским. Руководствуясь девизом «Выполняйте, потому что я так сказал», такие лидеры требуют от подчиненных немедленного повиновения, но не утруждают себя разъяснением смысла своих приказов. ...они неизменно фокусируют внимание на том, что сделано не так, а не на том, что получилось прекрасно. Редко поощряя сотрудников, но не забывая их критиковать, авторитарный лидер рискует сломить дух людей. Он лишает их гордости и удовлетворения, получаемого от работы, – а ведь именно эти чувства стимулируют высокую производительность. Волонтаристские лидеры, которые не умеют сдерживать не только гнев, но и неприязнь или презрение, могут оказывать на своих подчиненных разрушительное эмоциональное воздействие. Эффективное использование авторитарного стиля, как писал Аристотель, требует от лидера умения «быть грозным с тем, кто этого заслужил, и выражать свое негодование так, как это следует делать, в должное время, на должный срок и по весомой причине». Еще одни негатив авторитарных лидеров: они изгоняют талантливых специалистов. «Люди приходят в компанию, а уходят от начальника», – [пишет Маркус Бакингэм](#).

## **Глава 6. Становление резонансного лидера**

Чем ступень иерархии, на которую удастся забраться лидеру, тем менее адекватна, как правило, его самооценка. Проблема связана с острой нехваткой обратной связи. Придворная болезнь: подчиненные утаивают важную (как правило, неприятную) информацию, и руководитель попадает в зону информационного вакуума. Результаты оценки 360°: чем более высокое положение в организации занимали лидеры, тем выше было их самомнение, и тем больше их самооценка расходилась с оценкой окружающих, причем явно в сторону преувеличения. Почему же многие лидеры не стремятся узнать правду о себе? Многие из них искренне считают, что уже не способны измениться. Аналогично настроено и окружение лидера: если люди убеждены, что он не способен измениться, то вряд ли они будут навлекать на себя неприятности, сообщая начальству о последствиях их поступков. Да и зачем?

Люди рождаются с определенным уровнем эмпатии или могут этому научиться? И то и другое. Существует генетическая составляющая эмоционального интеллекта, но воспитание тоже играет заметную роль. Хотя люди отличаются по исходному уровню природных способностей, каждый может усовершенствовать свои навыки, независимо от того, с какого уровня ему приходится начинать.

Лидерами не рождаются – лидерами становятся



При исследовании широкого набора навыков эмоционального интеллекта было зарегистрировано приблизительно 10%-ное их улучшение в период от трех месяцев до полутора лет по окончании обучения. Почему при таких затратах времени и сил результаты столь ничтожны? Когда дело касается выработки устойчивых лидерских качеств, огромное значение имеет мотивация и отношение человека к учебе. Люди усваивают то, что они хотят узнать. ...«период полураспада» знаний, полученных на курсах MBA, составляет около шести недель. ...если человека заставляют меняться, все изменения исчезнут, как только на него перестанут давить.

Лимбическая система изменяется очень медленно, особенно когда стоит задача изжить глубоко укоренившиеся привычки. Эксперименты опровергают расхожее утверждение, что у взрослых нейронные связи неизбежно атрофируются и не восстанавливаются ( а также вытекающее отсюда следствие, что взрослым людям якобы поздно менять свои привычки).

Основу развития лидерских способностей составляет самоуправляемое обучение (рис. 4) – целенаправленное развитие какого-то качества той личности, какой вы хотите быть.



Рис. 4. [Теория Бояциса о самоуправляемом обучении](#)

Стадии цикла, которые проходят люди, действительно преобразующие свое «я»:

- Первое открытие. Мое идеальное «я»: кем я хочу быть?
- Второе открытие. Моя реальная сущность: кто я есть? Каковы мои достоинства и в чем моя реальная сущность расходится с идеальной?
- Третье открытие. Моя программа самосовершенствования: как я могу развивать свои достоинства, одновременно сокращая разрыв между реальным и идеальным «я»?
- Четвертое открытие. Внедрение в практику новых способов поведения, новых навыков и дальнейшая работа над ними, чтобы достичь уровня совершенного владения.
- Пятое открытие. Установление надежных и доверительных отношений с окружающими, которые делают возможными все эти изменения.

## Глава 7. Не бойтесь меняться

Когда родитель, супруг(а), начальник или учитель говорит нам, какими нам следует быть, они предлагают нам свою версию нашего идеального «я», образ, который становится частью нашего *должного* облика, – личности, какой, как им кажется, нам надлежит стать. Если мы принимаем этот «должный» облик, то он становится для нас ловушкой. То же самое возникает и в организациях, когда априори считается, что работники хотят преуспеть, взбираясь по карьерной лестнице, – и не принимается в расчет, что у людей могут быть свои мечты и собственное понимание успеха. Такого рода допущения могут просто стать элементом вашего *должного* облика на работе. Со временем мысли об идеальном будущем уходят... Очерствев душой, сотрудники уже не испытывают прежней страсти и все больше довольствуются тем, чем занимаются в текущий момент. Очень легко перепутать должный облик с подлинным идеальным «я» и пойти по ложному пути. Когда разрыв между идеальным «я» данного индивида и «идеалом», навязанным ему учебной программой, становится очевидным, рождается апатия или возмущение.

Наиболее распространены следующие типы трактовки ценностей (типы жизненной философии): прагматический, интеллектуальный, гуманистический. Центральной темой прагматической философии является убеждение, что именно полезность определяет ценность любой идеи, усилия, человека или организации. Интеллектуальная философия ставит в центр желание понять людей, вещи и мир в целом, выстроив схему бытия и тем самым приобрести возможность предсказания будущего. Лейтмотивом гуманистической философии является суждение о том, что смысл жизни придают близкие отношения с людьми; например, преданность ценится выше квалификации или технического навыка.

### **Мои руководящие принципы**

Подумайте о тех сферах своей жизни, которые имеют для вас наибольшее значение — семья, отношения с людьми, работа, духовный мир и физическое здоровье. Каковы для вас основные ценности в каждой из этих областей? Перечислите пять или шесть принципов, которыми вы руководствуетесь в жизни и работе, и подумайте, являются ли они ценностями, в которые вы искренне верите, или вы о них только говорите. Теперь попробуйте написать страницу или две о том, как бы вы хотели прожить остаток своей жизни. Или, может, вам удобнее пронумеровать строки на листе, а затем перечислить все, что вы хотели бы сделать и испытать до конца жизни. Не беспокойтесь о приоритетах или практических аспектах — просто запишите все, что придет вам в голову.

Это упражнение труднее, чем может показаться, потому что человеку свойственно думать о том, что нужно сделать к завтрашнему дню, на следующей неделе, в следующем месяце. Такой узкий горизонт охватывает только самые безотлагательные проблемы — и не затрагивает того, что действительно важно. Когда люди планируют жизнь с иных позиций (например, думают о том, что можно было бы успеть сделать до момента смерти), они открывают себя для новых возможностей. Работая с лидерами, которые делали это упражнение, мы заметили удивительную тенденцию: люди, как правило, перечисляют лишь несколько карьерных задач, а большая часть списка (не менее 80%) не имеет к работе никакого отношения. В результате написанные таким образом планы помогали им понять свои истинные желания и стремления.

Мечты и стремления людей меняются на протяжении их карьеры: люди пересматривают свои ценности, жизненные и трудовые принципы. Точно так и наше идеальное «я» подвержено метаморфозам.

Синдром лягушки, доходящей до кондиции — когда мы, сами того не замечая, начинаем склоняться к уступчивости и попустительству — является, вероятно, величайшим препятствием на пути к постижению своего подлинного «я». К тому же есть одно свойство у человеческой психики — плохо воспринимать информацию, которая может подорвать наше самовосприятие. Самообман является хорошей ловушкой, мешающей нам правильно оценить свое «Я».

...каждый из нас осознает, что окружающие наблюдают за нами и судят нас, поэтому большинство предпочло бы знать чужое мнение целиком, без купюр. Когда люди, боясь нас задеть, смягчают свои замечания или пытаются «быть милыми» во всех отношениях, они оказывают нам медвежью услугу: из-за этого мы лишаемся важной информации, необходимой для совершенствования.

## **Глава 8. Как закрепить изменения лидерских качеств**

Для лучшего овладения обучающим стилем лидерства необходимо совершенствовать свою способность к сопереживанию. Поэтому менеджер счел полезным ближе познакомиться со своими подчиненными. Он понимал, что если лучше узнает каждого, то сможет более эффективно помогать им в осуществлении их замыслов и чаяний. Он составил план встреч с каждым из них в неформальной обстановке, вне офиса, чтобы сотрудники могли более свободно рассказывать о своих планах и стремлениях.

Задачи обучения должны соотноситься с мечтами человека. Правильный план обучения помогает сконцентрировать внимание на том, кем вы хотите стать — на вашем собственном идеале, — а не на чужом представлении о вашей личности.

Поскольку лидерские навыки составляют часть репертуара давным-давно бессознательно усвоенных привычек, старая реакция не исчезает по мановению волшебной палочки. Чтобы не терять бдительности и настойчиво искоренять старые привычки, требуется полная отдача и постоянные напоминания. Со временем необходимость в напоминаниях отпадет, по мере того как новые навыки будут завоевывать все более прочное место в поведении человека.

#### **Для того чтобы обучение было эффективным:**

- Цели самосовершенствования должны опираться на достоинства, а не на слабые места лидера
- Совершенствование должно соответствовать личным целям человека, а не «идеалам», навязанным извне
- План обучения должен быть составлен настолько свободно, чтобы позволять человеку готовиться к будущему различными способами, – «плановый» метод, навязываемый человеку организацией, как правило, оказывается непродуктивным.
- Программы совершенствования должны быть реалистичными и состоять из осуществимых этапов. Программы, которые не укладываются в жизнь естественным образом, вероятнее всего, будут забыты через несколько недель или месяцев.
- Программы, которые не соответствуют предпочтительному для субъекта стилю обучения, скорее всего, окажутся несостоятельными: они будут расхолаживать человека и быстро перестанут его занимать.

...не существует одного «верного» способа планировать будущее; исследования показали, что это глубоко индивидуальный процесс. Поэтому, когда люди пытаются следовать навязанной им модели, эти искусственные планы обычно вскоре кладутся под сукно и предаются забвению.

Тест для определения предпочтительного стиля обучения (Learning Style Inventory) был разработан Дэвидом Колбом, который пришел к выводу, что люди чаще всего учатся, используя один из следующих способов усвоения материала:

- Конкретная практика
- Размышление
- Построение модели
- Метод проб и ошибок

...каждый человек в неравной степени овладевает разными лидерскими навыками, подобно тому, как игрок в гольф может постичь секреты разных ударов, но так и не сумеет обращаться с короткой клюшкой. Этот результат можно улучшить, если сделать три вещи: дать себе отчет в наличии неэффективных привычек, сознательно практиковаться в применении лучшего подхода, закреплять этот навык при каждой возможности, пока не появится автоматизм – иными словами, пока владение им не достигнет уровня неявного обучения.

Очень важно, учиться, не отрываясь от обычных дел. ...я перестал придавать первостепенное значение логической организации и содержанию проблем и научился более чутко улавливать коллективные настроения.

Мысленные репетиции способны значительно повысить эффективность обучения новым навыкам.

...влияние коллектива помогает людям измениться в лучшую сторону, особенно если отношения отличаются искренностью, доверием и психологическим комфортом.

...огромна роль наставников в формировании лидерских способностей. Если цель ваших занятий с наставником заключается в развитии каких-то конкретных лидерских качеств, важно ясно обозначить это намерение. Работа с наставником, который знает о ваших стремлениях и открыто обсуждает с вами ваши притязания и планы совершенствования, превращает наставника в коуч-консультанта. Коуч-консультант помогает нам выйти за пределы нашего повседневного опыта.

## **Глава 9. Эмоциональные установки коллектива**

Мы неоднократно наблюдали, как команды, стоит лишь им увидеть свои эмоциональные установки в истинном свете, начинают пересмотр тех привычек коллективного поведения, которые создают и поддерживают существование этих установок. ...на уровне организации умозрительные рассуждения и самоанализ меняются местами (см. рис. 4, пункт 1 и 2 меняются местами).

Группы начинают меняться лишь тогда, когда в полной мере осознают характер своего бытия, особенно когда члены коллектива начинают понимать, что работают в подавляющей или негармоничной обстановке.

В эффективных командах, как правило, люди умеют слушать и задавать вопросы, относятся друг к другу с уважением, поддерживают друг друга словом и делом и преодолевают разногласия без обиняков и с юмором.

Поведение менеджера, пытавшегося внедрить изменения, иллюстрирует одну из наиболее крупных ошибок, какие только может сделать руководитель: он не принял во внимание основные принципы коллективной жизни подразделения и общие переживания его работников, посчитав, что его силы лидера будет достаточно, чтобы изменить поведение людей.

Самосознание команды выражается, во-первых, во внимательном отношении к общему настрою группы, а во-вторых, в заботе о чувствах каждого из ее членов. Поскольку эмоции заразительны, члены команды обычно перенимают друг у друга эмоциональные импульсы, как положительные, так и отрицательные.

Каждый раз на совещаниях, когда кто-нибудь предлагал творческую идею, следующий оратор должен был взять на себя роль «адвоката ангела», призывая всех поддержать интересный замысел. Такой подход увеличивает перспективы выживания хрупкой, незрелой идеи, ограждая новаторскую мысль от неизбежной критики.

...настоящая работа лидера заключается в том, чтобы отслеживать эмоциональное состояние коллектива и помогать его членам распознавать скрытый диссонанс. Можно, например, проводить короткие вводные сессии перед началом любых совещаний, чтобы те, кто «не в настроении», могли рассказать о своих проблемах и отвести душу. ...лидер может взять себе за правило позвонить человеку, который вел себя грубо, чтобы обсудить с ним причину такого поведения, или попросить сотрудника, который не сообщил в ходе дискуссии своих соображений, высказать отдельно свое мнение по поводу того или иного решения.

...я всегда начинаю не со своего представления о ситуации, а с того, какой она видится моей команде. Я спрашиваю себя: «Что случилось с этим человеком? Почему он так ужасно ведет себя? Что его пугает или раздражает? Почему он так возбужден? В чем причина, что он чувствует себя таким уверенным и счастливым?»

Анализируя и гласно обсуждая поведение группы, лидеры способны создавать более эффективные нормы. В управленческих командах бытует мнение, что быть честным друг с другом чрезвычайно сложно, а исследовать эмоциональные установки и нормы коллективного поведения – еще сложнее. Это убеждение служит причиной диссонанса в группе – ведь, в конечном счете, каждый в состоянии понять, что если в команде нездоровые нормы, то она вряд ли будет работать плодотворно. Три преимущества описанных преобразований в управленческой команде:

- Узаконенная здоровая практика дискуссий способствует искренности в общении и честности в оценках поведенческих и эмоциональных аспектов организационной культуры и лидерства
- Само по себе включение в процесс преобразований создает у людей новые привычки: когда сотрудники видят, что их руководители тянутся к правде, не боятся поделиться с окружающими своими идеями и достойно относятся друг к другу, они начинают подражать такому поведению
- Когда поиски истины исходят от начальства, то и остальные с большей готовностью идут на риск.

## **Глава 10. Действительный и желаемый образ компании**

...самым неприятным аспектом дисгармонии в организации является ее воздействие на сотрудников: по мере того как интерес к делу затухает, они теряют свои самые лучшие качества. Вместо работы на первый план выходит пустая бравада, необдуманное потакание начальству или, наоборот, скрытое противодействие.

Метод *динамического анализа* позволяет избавиться от эффекта «что ищем, то и находим». Метод позволяет выявить эмоциональные установки организации – понять, что тревожит сотрудников, что помогает им и их группам добиваться успеха, и что этому препятствует.

...управление вниманием посредством видения – одна из основных обязанностей лидера. Создание гармонии в организации входит в обязанности лидеров, обладающих высоким эмоциональным интеллектом. Такие руководители подключают сотрудников к поиску правды о самих себе и организации в целом: они не боятся признать, что происходит в действительности, помогают людям выявлять негативные аспекты работы и сделать ставку на ее сильные стороны.

Существует ряд правил работы с группой:

- Выявление эмоциональных установок коллектива
  - Уважайте ценности группы и целостность организации
  - Притормозите, прежде чем сделать рывок
  - Оставаясь на верхнем уровне, не забывайте об остальных
- Зримое воплощение идеала
  - Найдите основу
  - Забудьте строевые методы – воздействуйте на эмоции
  - Сначала люди, потом стратегия
- Сохранение эмоционального заряда
  - Превратите мысленный образ в конкретные дела
  - Создайте управленческие системы, обеспечивающие сохранение эмоционального интеллекта
  - Используйте мифологию лидерства

## **Глава 11. Как закрепить организационные изменения**

Организации по своей природе с трудом воспринимают новое. Лидеры, если хотят осуществить масштабные изменения, должны сначала понять, что пошли против парадоксальной закономерности: организации становятся крепче, когда в них царит определенный порядок. Сотрудники цепко держатся за установленный порядок, стремясь при выполнении работы идти по пути наименьшего сопротивления и напряжения. В связи с этим большинство сотрудников компании не горят желанием что-либо существенно и надолго менять.

Чтобы программа развития лидерских навыков привела к желаемым результатам, она должна стать *главным* стратегическим приоритетом организации – вопросом, который обсуждается и регулируется на высшем уровне – непосредственно исполнительным комитетом или правлением. Нельзя поручать этот проект HR-отделу.

Культуру гн в состоянии изменить лидеры, действующие в одиночку. Чтобы в организации могли пустить корни новые представления, их надо распространять на всех уровнях управления. ...нельзя игнорировать организационную культуру и уповать на то, что она легко изменится, если вы будете поодиночке «натаскивать» руководителей компании.

Причины срыва инициатив, которые принимаются с целью развития лидерских качеств:

- Когда игнорируется реальное положение дел в организации, полагая, что если люди овладеют нужными навыками работы и усвоят правила взаимодействия, то в ходе этих перемен управленческие системы и культура организации автоматически скорректируют себя сами
- Когда пытаются изменить отдельных индивидов, пренебрегая коллективными нормами групп и корпоративной культурой организации в целом
- Когда начинают преобразования не с того уровня управления. Развитие лидерских навыков, способное преобразовать людей и организацию в целом, должно начинаться сверху и провозглашаться руководством в качестве стратегического приоритета
- Когда не придумывают специальный язык – те значимые слова, которые олицетворяют дух преобразований, символизируя идеи, идеалы и методы эмоционального руководства.

Залог успеха – в процессе преобразований, а не в еще одной обучающей программе

...при попытке осуществить изменения на уровне личности – или на уровне компании – нельзя шутить со своим «индексом чужаковости». Другими словами, нарушайте правила, но не пугайте людей.

Очередная тренировка интеллекта не добавит энтузиазма и не изменит организационную культуру. Даже самые удачные программы подготовки руководящих кадров, проводимые сухо, формально, слабо способствуют тем изменениям, которые по-настоящему необходимы организациям.

Максимизируйте период «полураспада знаний».

...чем выше ранг руководителя, тем больше навыков эмоционального интеллекта было заложено в фундамент их успеха.