Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта

Автор:
Энни Макки

Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта

Дэниел Гоулман

Ричард Бояцис

Энни Макки

Эмоции лидеров обладают заразительной силой. Когда лидер излучает энергию и энтузиазм, предприятие процветает; если сеет разрушение и дисгармонию – бизнес идет ко дну. Используя данные многолетних наблюдений за компаниями мирового уровня, авторы показывают, что «эмоциональные лидеры» – будь то управляющие, менеджеры или политики – отличаются не только профессиональным мастерством и проницательностью, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, пробуждать азарт, поддерживать высокую мотивацию и преданность делу. В книге рассказано о том, почему лидер способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать активность, и показано, как на практике реализовать возможности такого лидерства – применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации.

Книга адресована прежде всего руководителям компаний и менеджерам любого уровня, преподавателям и студентам школ менеджмента, но будет интересна и широкой аудитории.

6-издание.

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки

Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта

Редактор М. Савина

Научный редактор В. Ионов

Корректор Е. Дронова

Компьютерная верстка М. Поташкин

Художник обложки М. Соколова

© Daniel Goleman, 2002.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой 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 частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru (http://www.litres.ru/))

* * *

Посвящается Таре, Сэнди и Эдди – нашим супругам, которые помогли нам узнать, что такое чуткость и эмоциональный интеллект, – с признанием в вечной любви

Предисловие

Эта книга появилась не в последнюю очередь благодаря беспрецедентному числу восторженных читательских откликов на статьи «С чего начинается лидер?» (What Makes a Leader?) и «Лидерство, дающее результат» (Leadership That Gets Results), которые были опубликованы в Harvard Business Review. Однако по своему замыслу книга, которую вы держите в руках, значительно шире этих работ, поскольку в ней выдвигается совершенно новая концепция – идея эмоционального лидерства. Основная задача лидеров, на наш взгляд, состоит в том, чтобы «зажигать» людей – вызывать в них готовность к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удается вызвать резонанс – пробудить лучшие чувства. Таким образом, работа лидера имеет эмоциональную первооснову.

Мы полагаем, что хотя этот ключевой аспект лидерства обычно не бросается в глаза или полностью игнорируется, но именно он определяет, приведут ли усилия лидера к желаемому результату. Именно поэтому эмоциональный интеллект – иными словами, разумное поведение в эмоциональной области – так много 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.

Модель эмоционального лидерства, возможно, единственная из всех теорий менеджмента, которая опирается на открытия неврологии. Достижения в области изучения мозга позволяют объяснить, почему настроение и поведение лидеров оказывает столь существенное воздействие на подчиненных. Эти результаты позволяют иначе взглянуть на силу эмоционально выверенного

лидерства – на его способность вдохновлять, воодушевлять, пробуждать высокие чувства и поддерживать высокую мотивацию и преданность делу. Но, с другой стороны, мы хотим предостеречь читателей от лидерства, способного отравить эмоциональный климат в коллективе.

В выполнение этой задачи каждый из нас привнес что-то свое. Что касается Дэниела Гоулмана, то широкий отклик читателей на его книги, а также статьи о лидерстве в Harvard Business Review стал для него приглашением к диалогу с лидерами самых разных стран мира. Профессор школы менеджмента Уэдерхеда Ричард Бояцис помимо того, что сам ездит по миру и общается с массой людей, имеет дополнительную возможность для проведения углубленных исследований. Дело в том, что вот уже пятнадцать лет он наставляет тысячи руководителей и менеджеров высшего звена, помогая им в таком непростом деле, как развитие необходимых навыков в сфере эмоционально выверенного лидерства. Наконец, Энни Макки, преподаватель магистратуры Пенсильванского университета, не один год консультирует руководителей частных и государственных организаций и уже помогла десяткам фирм из разных стран преобразиться и вырастить в своих стенах эмоционально интеллектуальных лидеров. Синтез коллективного опыта позволил предложить читателю труд, в котором нашим разнообразным знаниям нашлось непосредственное применение [1].

Множество граней эмоционального лидерства открылось в результате наших встреч с сотнями руководителей, менеджеров и работников предприятий и учреждений. Сильные лидеры встречались в организациях самых различных типов и на всех уровнях управления. Одни из них не занимают официальных руководящих постов – лишь в случае необходимости они выходят на первый план, уходя затем в тень, до тех пор пока не назреет очередная критическая ситуация. Другие же, напротив, возглавляют команду, а то и руководят целой организацией. Третьи создают новые фирмы, инициируют в своих компаниях важные изменения или же ловко отделяются от головного предприятия, с тем чтобы избежать чужого диктата и стать во главе бизнеса.

В этой книге мы рассказываем о многих из них (одних мы сможем назвать по имени, другие пожелали остаться неизвестными). Их личные наблюдения подтверждаются тысячами руководителей.

Нам удалось собрать богатый урожай данных и из других источников. Коллеги из консалтинговой компании The Hay Group поделились с нами результатами

исследований эффективности лидерства, которые уже более двадцати лет ведутся ее сотрудниками для заказчиков со всех концов света. Кроме того, в последние годы для сбора данных авторы академических исследований все чаще прибегают к тесту для оценки эмоционального развития ECI-360 (Emotional Competence Inventory-360) – разработанному нами инструменту, который позволяет определять наличие ключевых навыков эмоционального лидерства, необходимых лидеру. Наконец, есть масса других исследовательских центров, где внимательно изучают и неуклонно развивают теорию эмоционального интеллекта и лидерства.

Все это позволяет нам найти ответы на основные вопросы, раскрывающие 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 удается создать в коллективе эмоциональный климат, стимулирующий творчество, способствующий максимальной производительности труда или помогающий наладить теплые отношения с клиентами?

Проявление эмоций на рабочем месте долго считалось затрудняющим рациональную деятельность организации. Теперь это в прошлом. Сегодня организации отдают должное эмоциональному лидерству. Для этого они должны воспитать в своих стенах лидеров, способных вызывать в людях эмоциональный отклик, который позволит им раскрыть свои возможности.

В качестве примера обратимся к недавней истории: трагическим событиям 11 сентября 2001 г. в Нью-Йорке, Вашингтоне (федеральный округ Колумбия) и штате Пенсильвания, которые пришлись на последние дни работы над этой книгой. Это несчастье лишний раз показывает, сколь важную роль играет эмоциональное лидерство, особенно в кризисных обстоятельствах, в самые тяжелые моменты жизни. Такие случаи показательны, поскольку демонстрируют, что эмоциональный отклик не ограничивается всплеском позитивных эмоций, а открывает целый спектр человеческих чувств. Посмотрим, что предпринял сразу после этих терактов Марк Лоэр, генеральный директор SoundView Technology, брокерской компании из штата Коннектикут, специализирующейся на работе в технологическом секторе. В этот день многие работники фирмы потеряли своих друзей, коллег и близких. Первой реакцией Лоэра было пригласить всех сотрудников на следующий день в офис – не для

решения производственных проблем, а чтобы разделить их горе и обсудить всем вместе, что же делать дальше. Все эти дни Лоэр был рядом с людьми, которые оплакивали погибших, и призывал их не скрывать своих переживаний. Каждый вечер в 9:45 по электронной почте он рассказывал компании об испытаниях, выпавших на долю его сотрудников.

Лоэр пошел еще дальше: он поощрял и направлял коллективные обсуждения о том, как разумно справиться с хаосом и помочь всем и каждому. Вместо того чтобы просто пожертвовать деньги, было решено по-настоящему помочь тем, кто пострадал во время трагедии, выделив на это сумму в размере среднесуточной выручки компании. В среднем за рабочий день компания зарабатывала чуть более полумиллиона долларов; наилучшим результатом был доход около миллиона за день. Однако стоило компании сообщить о задуманной акции клиентам, как произошло нечто поразительное: в тот день выручка превысила 6 млн. долл.

На этом попытки ускорить заживление ран не закончились. Лоэр попросил сотрудников составить «книгу памяти», в которую они могли бы занести свои мысли, поделиться страхами и надеждами с будущими поколениями. И хлынул поток электронных посланий со стихами, трогательными историями, размышлениями – люди писали от всего сердца.

В столь тягостный период все взгляды обращаются к лидеру в поисках эмоциональной опоры. Поскольку лидер имеет огромное влияние на окружающих, именно его мировоззрение формулирует значение происходящего, предлагая трактовку или вариант осмысления ситуации и характер эмоциональной реакции на нее. Марк Лоэр отважно осуществил одну из самых важных эмоциональных задач лидера: он помог себе и своим подчиненным найти опору и смысл жизни даже в этом хаосе и безумии. Для этого он, прежде всего, прочувствовал создавшуюся атмосферу и выразил ее общее эмоциональное содержание, причем сделал это так, что его слова нашли отклик в сердцах людей. Ему удалось воплотить в слова то, что каждый чувствовал в душе.

Какой бы стала наша жизнь, если бы в организациях, которым мы отдаем большую часть жизни, изначально доминировали лидеры, способные вызвать в нас живой отклик и воодушевить на подвиг!? В большинстве стран эффективные методики управления бизнесом еще не сформировались. Представьте себе, как преобразились бы организации, если бы концепции эмоционального лидерства

стали играть роль основополагающих принципов, а не частных поправок, как это обычно бывает. Если бы это было так, то с самого начала при найме персонала основное внимание уделялось бы эмоциональному интеллекту – и именно таких людей привлекали бы на руководящие должности; тот же подход господствовал бы в решениях о продвижении по службе и развитии кадрового потенциала. Непрерывное совершенствование этих навыков стало бы неотъемлемой частью повседневной жизни компании, а организация в целом предлагала бы возможности успешной самореализации в процессе работы.

А если эти знания мы привнесем в свою частную жизнь (реализуем их в браке, семье и обществе)? Очень часто, когда мы консультируем руководителей компаний с целью расширения или углубления их способностей в области эмоционального интеллекта, они рассказывают, что результаты этих занятий проявляются не только в профессиональной, но и в личной жизни. Они с удивлением обнаруживают, что и дома теперь демонстрируют более высокий уровень самообладания, самоанализа и понимания чужих чувств, – в результате складываются более гармоничные отношения в семье.

Пойдем дальше. Какими бы стали наши школы (и дети), если бы в программу образования входило развитие эмоционального интеллекта, способного вызвать в других людях живой отклик? И естественно, любой работодатель был бы счастлив принять в ряды своих сотрудников таких будущих лидеров – тех, кто неплохо владеет этими ключевыми для жизни навыками. Это принесло бы пользу и самим молодым людям, что выразилось бы в частичном избавлении от социальных недугов – таких, как проявления насилия, злоупотребление алкоголем или наркотиками, – что является результатом недостатка уравновешенности и самоконтроля. И это еще не все: от этого выиграло бы и общество в целом – благом для него стал бы более высокий уровень толерантности, заботы и личной ответственности.

В связи с тем что именно таких качеств зачастую не хватает претендентам на ту или иную должность, университеты и профессиональные школы (в особенности школы бизнеса) должны включить в свои учебные программы основы знаний в области эмоционального интеллекта. Вспомните слова Эразма Роттердамского, выдающегося мыслителя эпохи Возрождения: «Величайшая надежда нации заключается в достойном воспитании юношества».

Мы надеемся, что наиболее прогрессивные преподаватели в сфере управления вскоре осознают значение эмоционального интеллекта в высшем образовании и

это поможет их выпускникам стать настоящими лидерами, а не просто менеджерами. Передовые представители делового сообщества одобрят и поддержат такое бизнес-образование – и не только из-за усиления лидерских качеств руководителей организаций, но и с точки зрения жизнеспособности экономики. К тому же выгоду получит не только новое поколение лидеров: пользу извлекут и наши семьи, и профессиональные объединения, и общество в целом.

И еще одно, последнее, замечание: лидеров в организации много. Лидерство рассредоточено: оно не является исключительной прерогативой генерального директора, а принадлежит любому человеку на любом уровне управления, если он выступает в роли лидера – неважно при этом, кто он: профсоюзный организатор, руководитель группы или директор отделения. Поэтому наши знания мы предлагаем всем лидерам, на какой бы ступени корпоративной иерархии они ни находились.

Наши координаты

Эта книга отражает результаты исследований роли эмоционального интеллекта в лидерстве. Мы будем рады получить отзывы наших читателей – узнать их мысли, истории из жизни, критические замечания. Хотя и не всегда у нас есть возможность ответить, нам приятно получать письма от наших читателей, у которых всегда есть чему поучиться.

Связаться с нами можно по электронной почте по следующим адресам:

Дэниел Гоулман: Goleman@Javanet.com (mailto:Goleman@Javanet.com)

Ричард Бояцис: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu (mailto:richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu)

Энни Макки: anniemckee1@aol.com (mailto:anniemckee1@aol.com)

Благодарности

Эта книга – результат нескольких десятилетий изучения разнообразных аспектов эмоционального интеллекта. Наши усилия венчает создание теории эмоциональноего лидерства, причем каждый из нас подошел к разработке концепции со своих позиций. Мы признательны многим людям, которые повлияли на наш образ мыслей, помогли в проведении исследований и создании этой книги.

Если говорить о Ричарде Бояцисе и Дэниеле Гоулмане, то многие из тех, кто повлиял на их научные взгляды, являются их коллегами. Это люди, которые вместе с ними участвуют в работе Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, возглавляемого Кэри Черниссом, преподавателем Школы профессиональной и прикладной психологии Университета Ратджерса. Это Лайл Спенсер, Мэрилин Гоуинг, Клаудио Фернандес-Араос и Мэтью Манджино. Исследования этих специалистов дали авторам материал, который был непосредственно использован при создании книги.

Но главным вдохновителем надо назвать профессора Дэвида Макклелланда, работавшего с нами, когда мы учились в аспирантуре Гарвардского университета. Вплоть до его смерти в 1998 г. именно исследования и теории Макклелланда в значительной степени определяли направленность наших работ. Мы также многим обязаны своим коллегам тех давних лет – специалистам, которые теперь работают в компании The Hay Group и продолжают делиться с нами своими научными изысканиями и открытиями о составляющих лидерского мастерства. Это Марри Дэлзиел, координирующий директор по международной деятельности The Hay Group, – человек, чей запас глубоких наблюдений и размышлений о лидерстве и организационном развитии неиссякаем. Это Мэри Фонтейн, старший вице-президент, и Джеймс Баррес, вице-президент бостонского Центра им. Макклелланда в составе The Hay Group. Это Джон Ларер, вице-президент и генеральный управляющий The Hay Group, и Пол Бэзил, бывший директор по маркетингу этой компании.

Среди множества других сотрудников The Hay Group, чьи исследования помогли нам в работе, мы хотели бы упомянуть Кита Корнеллу, Джинни Флин, Патрицию Маршал, Сайна Спенсера и Билла Трэдуэлла, работающих в Бостоне. Мы также благодарим Терезу Джекобс-Стюарт из Миннеаполиса; Кони Шройера из

Арлингтона, штат Вирджиния; Рика Лэша из Торонто; Ника Боултера, Криса Дайсона, Элисон Форсайт, Кэтрин Томас и Питера Мэлроуза из Лондона; Серхио Оксера и Луиса Джорджио из Сан-Паулу; Таруму Раджа из Куала-Лумпур.

Рут Джекобс из бостонского офиса компании The Hay Group провела анализ наиболее значительных данных, и в этом ей помогала Мишель Беркл. Фабио Сала, который руководит исследованиями в области тестов на эмоциональное развитие, выполнил для нас безупречную работу по анализу данных.

Ричард Бояцис хотел бы отдельно поблагодарить Дэвида Колба – профессора по организационному поведению Университета Западного резервного района, – который познакомил его с моделью поведенческих изменений и побудил к дальнейшим изысканиям в этом направлении. Он также признателен многим своим коллегам, которые помогали ему в научной работе и создании модели самоуправляемого обучения и способствовали ее наиболее доходчивому изложению: Энн Бейкер, Роберту Ф. Бейлсу, Дайане Билиториа, Сьюзен Кейс, Скотту Коуэну, Кристин Дрейфус, Ванессе Драскет, Луэлле Харви-Хейн, Ретте Холдорф, Дэвиду Леонарду, Поппи Маклеод, Чаралампосу Майнемелису, Анджеле Мерфи, Патриции Петти, Кену Ри, Лоррейн Томпсон, Джейн Уилер и Роберту Райту.

Представленные в книге размышления авторов о лидерстве опираются также на работы многих других людей. Дэниел Гоулман хочет выразить благодарность Дипак Сети из Thomson Corporation; Наоми Р. Вольф из Института этического лидерства Вудхалл; Ричарду Дэвидсону, заведующему Лабораторией неврологии аффективных процессов Висконсинского университета; Стиву Келнеру из компании Egon Zehnder International; Робину Стерну, ведущему курсы социального и эмоционального обучения в Педагогическом колледже Колумбийского университета; Рейчел Брод, которая предоставила нам обширные литературные материалы, и Роуану Фостеру, оказавшему нам неоценимую техническую поддержку.

Кроме того, Энни Макки желает особо поблагодарить сотрудницу Кливлендского института гештальт-терапии Фран Джонстон, чья острая интуиция и забота годами обогащали ее в личностном и профессиональном плане и чья дружба является для нее величайшей ценностью. Большое спасибо она также хочет сказать Сесилии Макмиллен из Массачусетского университета за замечательную научную и практическую работу и Тому Мелнайту из Международного института менеджмента за изобретательность, сотрудничество и веселый нрав. Также

спасибо за неоценимую помощь Барбаре Рейтано, Трейси Симендл, Нин Кузмик, Лезли Ловетт, Бьюле Трей, Джонно Ханафину, Марианн Рейни, Майклу Китсону, Линде Питтари, Фелис Тилин, Дэвиду Смиту и Кэрол Шеман.

Мы хотим выразить благодарность сотрудникам издательства Гарвардской школы бизнеса – Марджори Уильямс и Кэрол Франко, которые руководили завершающим этапом работы. Особое спасибо нашему главному редактору Сьюзен Ротондо за ее проницательность и товарищеское отношение и Люси Макколи за вдохновенную помощь при исправлениях. А также Астрид Сэндовал, Шэрон Райс и Гейл Трэдуэлл – каждая из них оказала нам неоценимую помощь. И, как всегда, Сьюзи Уэтлауфер не забыла о пропаганде наших идей, когда готовила статью для Harvard Business Review.

От всей души Энни Макки благодарит своего мужа Эдди Муэлва, который вдохновляет ее на творческие достижения; своих детей Беки Ренио, Шона Ренио и Сару Ренио, которые в домашних условиях продемонстрировали силу эмоционального интеллекта и влияния; своих родителей Кэти Макдональд Вигстен и Марри Вигстена за интеллектуальную и эмоциональную поддержку ее работы; своих братьев Рика, Мэтта, Марка, Джеффа и Роберта, а также свою сестру Сэм.

Ричард Бояцис просит прощения за невнимательность и благодарит свою жену Сэнди за снисходительность к его поведению в продолжение тех месяцев, пока писалась эта книга, за ее поддержку и помощь в корректуре черновиков; своего сына Марка Скотта и, уже покойного, тестя Рональда У. Скотта за отзывы о набросках.

Дэниел Гоулман, как всегда, признателен за вдохновение и терпеливость своей жене Таре Беннет-Гоулман и надеется, что эта книга поможет построить лучшее будущее для его внучек – Лайлы и Хейзл Гоулман.

И наконец, каждый из нас хотел бы подчеркнуть ту ценность, которую имело для создания книги наше сотрудничество (и его резонанс).

Часть I

Сила эмоционального интеллекта

Глава первая

Эмоциональное лидерство

Великие лидеры воодушевляют нас. Они вдохновляют нас, пробуждая наши лучшие чувства. Когда мы пытаемся объяснить, почему эти люди столь эффективны, то начинаем говорить о стратегии, прозорливости или о великих идеях. Но все это имеет на самом деле куда более древнюю первооснову: гениальное лидерство затрагивает наши эмоции.

Неважно, что намереваются предпринять лидеры – разработать стратегию или мобилизовать команду на трудовой подвиг, – их успех зависит прежде всего от того, как они это сделают. Даже если все будет выстроено безупречно, но при этом лидер не выполнит свою главную задачу – не направит эмоции людей в нужное русло, – ничего, как хотелось бы, у него не получится.

В качестве примера приведем один драматический эпизод из истории «Би-би-си». Здесь в свое время был создан отдел новостей. Его организовали как экспериментальный, и вскоре, хотя журналисты и редакторы (около 200 человек) считали, что постарались на славу, менеджмент принял решение о закрытии подразделения [1].

Ситуацию усугубило то, что руководитель, которому было поручено донести до работников решение начальства, принялся в красках расписывать достижения конкурентов и вспоминать замечательную поездку в Канны, из которой он только что вернулся. Новости сами по себе были достаточно скверными, а поведение оратора только подлило масла в огонь. Вместо ожидавшегося умеренного недовольства бесцеремонная и даже вздорная манера говорящего спровоцировала бурное негодование. Люди пришли в ярость, возмущаясь не только решением администрации, но и бестактностью присланного к ним «гонца». Страсти достигли такого накала, что, казалось, без помощи охраны «посланнику» невредимым не уйти.

На следующий день к этим работникам вышел другой руководитель. Он избрал совершенно иной подход. Этот человек искренне говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, которое было основным фактором выбора ими этой профессии. Он напомнил, что никто не идет в журналистику ради обогащения: это ремесло всегда отличалось довольно низкой доходностью, а занятость, как правило, зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Своей речью он вызвал у журналистов подъем чувств. Они ощутили гордость за дело, которое избрали. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда он закончил речь, люди воспряли духом.

Разница между двумя выступавшими заключалась в том, с каким настроением и в каком тоне они обращались к людям. Один вызвал у слушателей неприязнь и враждебность, а другой вселил в них оптимизм и даже вдохновил их на преодоление трудностей. Эти различия в восприятии указывают на неявный, но существенный аспект лидерства – эмоциональное воздействие слов и поступков лидера.

Многие, конечно, понимают, что настроение лидера – и его влияние на чувства окружающих – играет всегда значительную роль. При этом эмоции зачастую рассматриваются как нечто слишком личное и не поддающееся измерению, чтобы о них можно было говорить более или менее серьезно. Тем не менее исследования в этой области позволили глубоко проникнуть не только в проблему измерения эмоционального влияния лидеров, но и объяснить, как самым выдающимся из них удается понимать свои и чужие чувства и эффективно управлять ими. Именно понимание роли эмоций в трудовом коллективе отличает достойнейших лидеров от всех остальных. И эта разница обнаруживается не только в том, что улучшаются результаты работы и растет преданность работников, но и в неосязаемых сферах первостепенной важности – лучшей трудовой дисциплине, более высокой мотивации и добросовестности.

Первоосновы

Эмоциональная задача для лидера является первичной, лучше даже сказать первостепенной, так как это не только основная, но и наиболее важная сторона лидерства.

Лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову. Без сомнения, первобытные лидеры – шаманы или вожди племени – завоевали свой статус не в последнюю очередь благодаря тому, что их поведение было эмоционально притягательным. На протяжении всей истории человечества в самых разных культурах лидером становился тот, к кому другие обращались за поддержкой или разъяснениями, когда сталкивались с угрозой или неопределенностью или если предстояла серьезная работа. Лидер действует как эмоциональный куратор коллектива.

И в современной организации эта эмоциональная задача – хотя уже не столь явная – остается одной из важнейших. Лидер должен направлять коллективные эмоции в нужное русло, создавать атмосферу дружелюбия и умело бороться с негативными настроениями. Эта задача одинаково важна для лидера любого уровня – от зала заседаний совета директоров до торгового зала.

Попросту говоря, лидер обладает максимальной возможностью повлиять на эмоции каждого члена коллектива. Если вселять в людей энтузиазм, то производительность может возрасти, причем почти мгновенно; если же специально раздражать и задевать людей, чтобы выбить их из колеи, дело может просто встать. Эта закономерность указывает на еще один важный аспект эмоционального лидерства: его влияние не ограничивается гарантией хорошего выполнения работы. Люди тянутся к лидеру, ждут от него эмоциональной поддержки, ищут у него сочувствия. Так или иначе, но лидерство как таковое содержит этот аспект. Когда лидеры пробуждают в людях позитивные эмоции, как было в случае с выступлением второго руководителя службы «Би-би-си», они раскрывают в них самые лучшие стороны. Мы называем этот эффект резонансом. И наоборот, когда они, как в случае с первым оратором, вызывают негативную реакцию, то инициируют диссонанс, подрывая эмоциональные основы, на которых зиждется благожелательность коллектива. Будет ли организация процветать или зачахнет – это во многом зависит от того, насколько эффективно лидер выполняет свою основную эмоциональную задачу.

Что надо сделать, чтобы эмоциональное лидерство работало на всеобщее благо? Ключ к этому, разумеется, заключается в развитии эмоционального интеллекта – умения лидеров управлять собой и отношениями с другими людьми. Лидеры, использующие максимально преимущества эмоционального лидерства, направляют эмоции своих подчиненных в нужное русло.

Каков механизм этого влияния? Последние исследования мозга выявили, какие неврологические процессы стоят за эмоциональным лидерством, и четко объяснили, почему высокий эмоциональный интеллект играет столь существенную роль.

Открытая система

Причина столь большой значимости поведения лидера – того, каким образом он что-либо делает, – 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.

Другими словами, собственную эмоциональную стабильность мы отдаем в руки других. Несомненно, что открытая лимбическая система появилась в результате эволюции, потому что лишь такое ее строение позволяет нам найти эмоциональную опору в другом человеке – например, ребенку найти утешение у матери или, как было в древности, мгновенно подать сигнал, когда «дозорный» стада предлюдей чувствовал опасность.

Несмотря на все достижения нашей цивилизации, принцип открытой системы не потерял своего значения. Наблюдения, проводившиеся в отделениях интенсивной терапии, показали, что ободряющее присутствие другого человека не только понижает кровяное давление у больного, но и замедляет производство жирных кислот, приводящих к закупорке артерий [2]. Еще более впечатляет следующий факт: если три или более острых стресса за год (скажем, серьезные финансовые затруднения, увольнение или развод) утраивают показатели смертности среди социально изолированных мужчин среднего возраста, то они никак не меняют уровень смертности у тех, кто много и тесно общается с окружающими [3].

Открытость системы ученые характеризуют как «межличностную лимбическую регуляцию», с помощью которой человек передает сигналы, способные изменить

уровень гормонов, функции сердечно-сосудистой системы, ритм сна и даже характер иммунной защиты в организме другого человека [4]. Посредством этого механизма влюбленные вызывают друг у друга выбросы окситоцина, за счет чего и возникает приятное чувство нежности и бережности. Кстати, не только в любовных отношениях, но и во всех аспектах социальной жизни происходит наложение наших физиологий друг на друга, при этом наши эмоции автоматически соотносятся с эмоциями того человека, который находится в данный момент рядом. Функционирование лимбической системы как открытой означает, что другие люди могут изменять нашу физиологию – а значит, и наши эмоции.

Хотя эта «открытость» так много значит в нашей жизни, обычно мы не замечаем, как протекает сам процесс. Эту подстройку эмоций ученым удалось зафиксировать в лабораторных условиях с помощью измерения физиологических параметров, таких как частота сердечного ритма, например, во время беседы. В начале разговора организмы собеседников функционируют независимо друг от друга, каждый в своем ритме. Но к концу обычного пятнадцатиминутного разговора их физиологические характеристики сближаются – это явление получило название зеркального отражения. Такое взаимопроникновение особенно сильно проявляется на этапе усугубления конфликта, когда гнев и обида взаимно отражаются и накапливаются. С другой стороны, во время приятных взаимодействий этот эффект менее заметен [5]. И уже совсем маловероятно такое явление во время эмоционально нейтральной дискуссии. Исследователи неоднократно замечали, как эмоции беспрепятственно распространяются описанным образом всякий раз, когда люди оказываются близко друг к другу, даже при полностью невербальных контактах. Например, если минуту-другую три незнакомых человека просидят лицом друг к другу в абсолютной тишине, то более эмоционально экспрессивный реципиент передаст свое настроение другим, не произнося при этом ни слова [6]. Тот же эффект возникает и в офисе, и в зале заседаний совета директоров, и в торговом зале: члены коллектива неизбежно «улавливают» чувства друг друга, передавая окружающим весь спектр своих эмоций – от ревности и зависти до беспокойства или эйфории. Чем сильнее сплоченность группы, тем лучше передаются чувства, события эмоциональной жизни и даже свежая, интересующая всех информация [7].

Анализ эмоционального состояния 70 рабочих групп на предприятиях разной отраслевой принадлежности показал, что у тех, кто сидел рядом на совещаниях, в течение этих двух часов настроение было одинаковым – неважно, хорошим или плохим [8]. И медицинские сестры, и бухгалтеры, которые наблюдали за своим

настроением в течение тех недель или часов, что работали вместе, демонстрировали близость эмоционального состояния. При этом общее настроение группы мало зависело от проблем, которыми они делились друг с другом [9]. Исследования профессиональных спортивных команд обнаруживают схожие результаты: неважно, улучшается или ухудшается положение команды в турнирной таблице, игроки в любом случае в течение ряда дней и даже недель склонны синхронизировать свое настроение [10].

Лидерство и влияние

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. Почему? Да потому, что такова вековая основа бизнеса: каждый смотрит на босса. Люди перенимают эмоциональные оттенки настроения начальства. Даже если шеф не слишком доступен – скажем, генеральный директор, который работает в другом офисе, – все равно его душевное состояние влияет на эмоциональный климат коллектива посредством поступающих от него распоряжений, а затем уже принцип домино делает свое дело в масштабах всей компании [11].

Тщательные наблюдения за поведением коллективов позволили выявить механизмы, посредством которых лидерам удается играть ведущую роль в создании общего эмоционального климата [12]. Как правило, они говорят больше других сотрудников, да и слушают их более внимательно. Кроме того, лидеры обычно первыми высказываются по проблеме. Когда кто-то излагает свою точку зрения, то, как правило, ссылается на мнение лидера, а не на чье-то еще. Так как позиция лидера имеет особый вес, то именно он управляет «смыслом» ситуации, предлагая группе вариант ее интерпретации, а значит, и способ эмоциональной реакции на нее [13].

Однако влияние лидера на эмоции подчиненных обусловлено не только его высказываниями. Те же исследования показали, что и в том случае, когда лидеры никому ничего не говорили, за их действиями все равно наблюдали более внимательно, чем за действиями остальных членов группы. Когда вопрос выносился на всеобщее обсуждение, группа обычно первым делом обращала свои взгляды к лидеру, чтобы увидеть его реакцию. Действительно,

подчиненные воспринимают эмоциональную реакцию лидера как самое надежное свидетельство его мнения и соответственно строят собственное поведение – особенно в неоднозначных ситуациях, которые члены группы воспринимают по-разному. В известном смысле лидер устанавливает некий эмоциональный стандарт, на который равняются остальные.

Лидеры открыто высказывают похвалу или оставляют одобрение при себе, подвергают подчиненных конструктивной или уничтожающей критике, предлагают помощь или закрывают глаза на нужды людей. Они могут сформулировать миссию группы так, что личный вклад каждого приобретет большую значимость, а могут этого не делать. Они могут подарить людям ощущение ясности и осмысленности работы, раскрепостить их и дать возможность свободно воплощать в труде свои творческие замыслы. Все это и определяет эмоциональное воздействие лидера.

Тем не менее далеко не все «официальные» лидеры являются лидерами эмоциональными. Когда формально назначенный на должность руководителя человек по какой-то причине не вызывает у окружающих особого доверия, они обращаются к тому, кто пользуется их доверием и уважением. И тогда этот фактический лидер становится тем человеком, который формирует эмоциональные реакции других. Например, известная джазовая группа, которая носила имя своего формального лидера и основателя, на самом деле черпала эмоциональный заряд у другого музыканта. Основатель продолжал заниматься контрактами и техническим обеспечением, но, когда нужно было выбирать репертуар или определять настройку звуковой системы, все глаза обращались к наиболее авторитетному члену коллектива – эмоциональному лидеру [14].

Люди-магниты

Кем бы ни был эмоциональный лидер группы, он, по всей видимости, обладает умением играть роль лимбического «центра притяжения», оказывающего ощутимое влияние на эмоциональное состояние окружающих его людей. Последите, например, за работой одаренного актера, и вы увидите, как легко он вовлекает аудиторию в свою эмоциональную орбиту. Передает ли он муки вероломства или радость триумфа – аудитория переживает те же чувства.

Поэтому легкость, с которой мы перенимаем эмоциональное состояние лидеров, зависит от того, насколько красноречиво их лица, голоса и жесты передают их чувства. Чем лучше лидер владеет искусством выражать свои эмоции, тем с большей силой они будут распространяться. Передача чувств, конечно, не зависит от сценического мастерства лидера. Поскольку люди слушают его внимательно, то даже скупые проявления эмоций могут оказать на них огромное воздействие. Но даже в этих условиях, чем более открытыми являются лидеры – иными словами, насколько явно они способны выразить собственный энтузиазм, – тем скорее и другими овладеют такие же сильные чувства.

Лидеры с таким талантом действуют как эмоциональные магниты, и совершенно естественно, что люди к ним тянутся. Обратите внимание, с какими лидерами люди предпочитают работать – скорее всего, они излучают оптимизм. Во многом именно поэтому лидеры с высоким эмоциональным интеллектом привлекают талантливых людей – одаренным специалистам приятно работать в таком соседстве. И наоборот, лидеры, которые несут в себе негативный заряд, – раздражительные, обидчивые, деспотичные и холодные – отталкивают людей. Никто не хочет работать на брюзгу. Исследования подтверждают это: оптимистичные, увлеченные лидеры легче удерживают свой персонал, нежели начальники, склонные к дурному расположению духа [15].

Открытая система и смех

Эмоции могут распространяться, как вирус, но не все они распространяются одинаково легко. Исследование Школы менеджмента Йельского университета показало, что жизнерадостность и добросердечие распространяются в трудовых коллективах быстрее, раздражительность менее заразительна, а депрессия и вовсе непопулярна [16]. Такая высокая «скорость диффузии» позитивных эмоций оказывает прямое воздействие на коммерческие результаты. Эмоциональное состояние, как выяснили сотрудники Йельского университета, влияет на эффективность работы: приподнятое настроение способствует сотрудничеству, справедливому отношению друг к другу и повышает показатели производительности.

Силу открытой системы в действии – и, следовательно, заразительную природу любых эмоций – демонстрирует, в частности, смех. Слыша смех, мы невольно начинаем улыбаться или смеяться, чем вызываем спонтанную цепную реакцию,

которая завладевает всей группой. Веселье распространяется столь быстро потому, что в мозге у нас имеются участки, специально предназначенные для распознавания улыбок и смеха: они-то и вызывают ответную реакцию. Результатом такого взаимодействия является положительное эмоциональное «заражение».

Аналогично, из всех эмоциональных сигналов самым заразительным является улыбка: она обладает почти неограниченной властью, заставляя людей улыбаться в ответ [17]. Она обладает столь сильным действием из-за той благотворной роли, которую сыграла в эволюции. Улыбка и смех, как предполагают ученые, возникли как невербальный способ укрепления союзов – сигнал того, что человек расслаблен и дружелюбен, а не насторожен или враждебен.

Смех служит самым надежным признаком дружелюбия. В отличие от других эмоциональных сигналов – особенно улыбки, которую можно симулировать, – смех затрагивает весьма сложные нейронные системы, действующие во многом непроизвольно. Так что смех подделать намного труднее [18]. Поэтому если фальшивая улыбка может легко обмануть наш эмоциональный радар, то смех через силу вряд ли кого обманет.

В неврологическом смысле смех быстрее всего создает контакт между людьми, так как способен мгновенно соединять лимбические системы. Эта непосредственная, непроизвольная реакция, как говорит один из исследователей, затрагивает «самую прямую из всех возможных коммуникаций между людьми: когда наш интеллект пассивен, а мозг общается напрямую с другим мозгом, и происходит то, что можно назвать “лимбическим сцеплением”» [19]. В таком случае неудивительно, что люди, которые наслаждаются обществом друг друга, легко и часто смеются, а те, кто друг другу не доверяет, испытывают неприязнь или расходятся во мнениях, вместе смеются мало, а то и вовсе никогда.

Следовательно, в любой рабочей обстановке звук смеха характеризует эмоциональный градус группы, т. е. дает надежный знак того, что сердца людей увлечены так же, как и их разум. Кроме того, смех коллег редко звучит в ответ на специально отпускаемые шутки, тем более избитые: исследование 1200 эпизодов смеха в ходе социального взаимодействия показало, что смех почти всегда является дружественным откликом на такие обыденные реплики, как «какая приятная встреча», а не реакцией на «уморительные» шутки [20]. Добрый

смех посылает обнадеживающее послание: «Мы находимся на одной волне и ладим друг с другом». Он свидетельствует о доверии, непринужденности и общем мироощущении; как и ровный ритм разговора, смех сигнализирует, что в данный момент все благополучно.

Теперь давайте сделаем еще один шаг в исследовании эмоционального лидерства и посмотрим, насколько сильно эмоции влияют на эффективность работы.

Как настроение определяет результаты

Эмоции – это нечто весьма сильное, быстропроходящее и порой препятствующее работе. Настроения отличаются обычно меньшей интенсивностью: это более продолжительные чувства, которые, как правило, не служат помехой делу. Отметим, что эмоциональный эпизод в большинстве случаев оставляет после себя след, который не проходит долго: некое настроение, малозаметный, но стойкий осадок чувства, ощущаемого всей группой.

Хотя, с точки зрения деловых людей, эмоции и настроение не играют никакой роли в бизнесе, они реально влияют на исполнение работы. Даже легкое беспокойство лидера может служить сигналом того, что какой-то момент требует большего внимания и тщательного обдумывания. На поверку спокойствие может оказаться чрезвычайно полезным в рискованных ситуациях, тогда как излишний оптимизм может вызвать пренебрежение опасностью [21]. Внезапный приступ гнева способен приковать внимание лидера к срочной проблеме (скажем, крупного руководителя уличили в сексуальном домогательстве) и отвлечь всю его энергию на поиск ее решения – как улучшить ситуацию в организации, чтобы искоренить вообще подобные домогательства [22].

В то время как легкое беспокойство (например, из-за приближающегося срока сдачи работы) способствует усилению внимания и концентрации усилий, длительные волнения могут подорвать отношения лидера с подчиненными и снизить производительность труда из-за невозможности мозга правильно обрабатывать информацию и адекватно на нее реагировать. И наоборот, добрая

шутка или приподнятое настроение чаще всего способствуют хорошему выполнению работы.

Любое настроение, как хорошее, так и плохое, «стремится» продержаться как можно дольше, и это происходит отчасти потому, что оно определяет наши представления и воспоминания. Оптимистичное настроение рисует ситуацию в радужном свете, и люди вспоминают о приятных сторонах дела; когда же они находятся в подавленном состоянии, то видят в основном грустное [23]. Помимо этого уклона в восприятии, есть и другая сторона процесса: требуется длительное время, чтобы гормоны стресса, которые вырабатываются организмом, когда человек расстроен, перестали вырабатываться и исчезли. Вот почему неважные отношения с начальством могут сделать человека пленником горьких эмоций, и, перегруженный тяжелыми мыслями, он долго не сможет привести себя в норму: «Меня так расстроили на этом совещании, что я долго не мог заснуть прошлой ночью». И естественно, мы предпочитаем общаться с людьми, которые отличаются позитивным эмоциональным настроем, в частности из-за того, что, находясь с ними рядом, мы хорошо себя чувствуем.

Эмоциональное «заражение»

Негативные эмоции – особенно раздражение, беспокойство или чувство собственной никчемности – серьезно нарушают ход трудового процесса, отвлекая внимание от выполнения текущих задач [24]. Так, проведенное в Йельском университете исследование настроений и их распространения показало, что производительность групп, принимающих решения о том, как лучше распределить ежегодные премии, заметно возрастала при доминировании положительных эмоций и снижалась при преобладании негативных. Существенно, что члены группы не осознавали воздействия собственного настроения на свою работу [25].

Как показало обследование работников одной международной гостиничной сети, из всех контактов, которые оставляли работников в плохом настроении, основную долю составляли разговоры с кем-то из менеджеров. Общение с руководством приводило к негативным эмоциям – разочарованию, досаде, гневу, печали, раздражению или обиде – примерно в девяти случаях из десяти. Это становилось причиной душевных страданий значительно чаще, чем

столкновения с клиентами, рабочие перегрузки, сложности корпоративной политики или личные проблемы [26]. Лидеры, разумеется, не обязаны быть излишне «приятными»: эмоциональное искусство лидерства предполагает и умение быть требовательным в силу рабочей необходимости, но при этом они должны быть внимательны к окружающим. Один из старейших законов психологии гласит, что беспокойство и тревога, превысившие разумный порог, снижают умственные способности.

Огорчение не только ослабляет умственные способности: оно снижает и эмоциональный интеллект. Расстроенные люди с трудом могут правильно определить эмоциональное состояние других, что, в свою очередь, не способствует развитию чувства сопереживания и в результате ухудшает социальные навыки [27].

Есть и другие соображения. Согласно новым данным, переживаемые во время работы эмоции наиболее точно отражают истинное качество трудовой жизни [28]. Оказывается, что процент проведенного на работе времени, в течение которого люди ощущают положительные эмоции, – один из самых верных факторов удовлетворенности работой и, следовательно, меньшей вероятности, например, увольнения по собственному желанию [29]. С этой точки зрения лидеры, которые культивируют в себе скверное расположение духа, просто вредны для бизнеса, а те, кто «заражает» окружающих хорошим настроением, способствуют успеху дела.

Хорошее настроение – и работа пойдет на лад

Когда у людей хорошее настроение, они выкладываются на работе. Позитивный настрой помогает людям воспринимать информацию и оперировать логическими правилами при принятии сложных решений, а также мыслить более гибко [30]. Исследования подтверждают, что приподнятое настроение меняет взгляд на окружающих, а также и на события: все воспринимается более позитивно. Это, в свою очередь, помогает людям поверить в свои силы, стимулирует творчество и оттачивает искусство принятия решений, в такие моменты, кстати, они более внимательны к чувствам и проблемам других [31]. Так, страховые агенты, которые считают, что «стакан наполовину полный», работают более успешно, в том числе и со строптивыми клиентами, чем их пессимистически настроенные

коллеги, и поэтому заключают больше контрактов [32]. Кроме того, исследования о роли юмора на работе свидетельствуют, что уместная шутка и смех стимулируют творчество, открывают пути для общения, упрочивают чувство единения и доверия и, конечно же, делают работу более приятной [33]. Шутка повышает и вероятность финансовых уступок на переговорах. Поэтому не стоит удивляться, что остроумие занимает значительное место в наборе профессиональных качеств эмоционально интеллектуальных лидеров.

Хорошее настроение оказывается особенно важным, когда речь идет о командной работе. Способность лидера вселить в сотрудников энтузиазм, создать настроение единения может определить профессиональный успех команды. С другой стороны, если эмоциональные конфликты в группе отвлекают внимание и энергию от решения общих задач, то пострадает и производительность.

Обратимся к результатам изучения деятельности 62 генеральных директоров и других представителей высшего менеджмента [34]. Эти руководители возглавляли компании из списка Fortune 500, а также ведущие компании США в сфере услуг (в частности, консультационные и аудиторские фирмы), некоммерческие организации и государственные учреждения. Руководителей и членов их команд (главных управляющих) тестировали на предмет оптимизма – в смысле энергии, энтузиазма и решительности. Их также спрашивали, насколько часто в возглавляемых ими организациях случаются беспорядки и конфликты – ссоры, разногласия на совещаниях и эмоциональные столкновения (в противовес идейным расхождениям).

Результаты исследования показали, что чем более позитивно настроены менеджеры высшего звена, чем более слаженно они работают в команде, тем лучше результаты деятельности организации. И наоборот, чем дольше компанией управляют менеджеры, которые не ладят друг с другом, тем хуже положение компании на рынке.

Таким образом, «групповой IQ», т. е. общая сумма максимально выраженных талантов каждого члена группы, зависит от эмоционального интеллекта группы, проявляющегося в сплоченности коллектива. Лидер, опытный в вопросах сотрудничества, умеет поддержать в команде товарищеский дух на высоком уровне и таким образом гарантирует, что качество коллективных решений оправдает затраты на проведение совещаний. Такие лидеры знают, как найти верный баланс между сосредоточенностью группы на текущих задачах и ее

вниманием к характеру межличностных отношений внутри коллектива. Они естественным образом создают на рабочем месте атмосферу дружелюбия, взаимоподдержки, которая поднимает дух каждого.

Количественная оценка «климата» компании

Как известно, жизнерадостно настроенные работники, скорее всего, не поленятся сделать нечто выходящее за рамки их обязанностей, чтобы удовлетворить запросы клиента, и, следовательно, результаты их работы будут лучше. И действительно, выявлена следующая закономерность: на каждый процент улучшения рабочей атмосферы приходится два процента роста дохода [35].

Бенджамин Шнейдер, профессор Мэрилендского университета, проанализировал деятельность таких разнотипных компаний, как отделения банков, региональные представительства страховых компаний, центры обработки заказов компаний – эмитентов кредитных карт и больницы, и пришел к выводу, что высокая оценка служащими психологической обстановки на рабочем месте обусловливает и удовлетворенность их клиентов, что, в свою очередь, сказывается на финансовых результатах. Аналогично, низкий моральный дух представителей клиентской службы, которые работают в непосредственном контакте с потребителями, обусловливает высокую текучесть кадров и негативно сказывается на удовлетворенности клиентов – причем последствия такого положения дел ощущаются еще очень долго, даже по прошествии трех лет. А низкая удовлетворенность клиентов, в свою очередь, ведет к снижению доходов [36].

Так каково же противоядие? Помимо очевидной взаимосвязи между организационным климатом и условиями труда или заработной платой, огромную роль играют лидеры, инициирующие резонанс. И чем большего эмоционального напряжения требует работа, тем сильнее лидер должен выказывать участие и ободрять сотрудников. Лидеры управляют организационным климатом и, следовательно, определяют предрасположенность сотрудников удовлетворять потребности клиентов. Например, в результате исследования одной страховой компании Шнейдер обнаружил, что эффективное лидерство влияет на психологический настрой

агентов, причем так, что число пролонгированных контрактов увеличивается на 3–4 % – довольно маленькая разница, но для бизнеса – весьма значительная.

Консультанты по вопросам организационного поведения долгое время полагали, что существует некая положительная связь между взаимоотношениями в данном подразделении компании и его результативностью. Однако четких данных о связи между этими аспектами практически не было, так что лидеры могли с легкостью игнорировать свой личный стиль управления и его воздействие на подчиненных, вместо этого концентрируя внимание на более «конкретных» целях бизнеса. Но сейчас, наконец, у нас имеются достоверные результаты исследований трудового поведения в целом ряде отраслей. Полученные сведения касаются взаимосвязи лидерства с атмосферой в коллективе и производительностью и позволяют количественно измерить то вполне ощутимое изменение финансовых показателей, которое вызывается чем-то, казалось бы, столь эфемерным, как «атмосфера» компании.

Например, в одной международной компании, занимающейся продажей продуктов питания и напитков, позитивное восприятие организационного климата обусловило более высокие показатели годовой прибыли в крупнейших подразделениях. При изучении 19 страховых компаний было установлено, что климат, созданный руководителями посредством прямых распоряжений, определял производительность всей организации: в 75 % случаев единственно только организационный климат позволял четко отнести компании к высокорентабельным и развивающимся или убыточным и застойным [40].

Сам по себе рабочий климат еще не определяет производительность. Общеизвестно, что факторы, благодаря которым в каждом секторе появляются сильнейшие компании, весьма многочисленны. Но наши исследования показывают, что в целом организационный климат – эмоционально окрашенное отношение людей к работе в данной компании – способен объяснить 20–30 % различий в производительности труда. Умение пробудить в людях лучшее окупается вполне материально.

Если климат в компании определяет коммерческие результаты, то какие факторы тогда ответственны за сам этот климат? Примерно на 50–70 % создание климата в организации зависит от действий одного человека – лидера. Более чем кто-нибудь другой, руководитель создает условия, которые напрямую влияют на способность людей трудиться с полной отдачей [41].

Короче говоря, эмоциональное состояние лидера и его действия реально влияют на психологическое самочувствие подчиненных, а следовательно, и на качество их работы. Таким образом, вопрос о том, насколько успешно лидеры управляют своими эмоциями и воздействуют на настроение окружающих, становится не частной заботой, а залогом успешности бизнеса [42].

Это подводит нас к обсуждению механизмов работы мозга эмоционального лидера, каково бы ни было влияние последнего на людей – пагубное или благое.

Принимаемся за дело с улыбкой

Из всех аспектов бизнеса усердная забота о клиенте – святой Грааль любой сервисной индустрии – возможно, больше всего испытывает на себе воздействие охватывающего трудовой коллектив настроения и, следовательно, вышеупомянутого аспекта работы мозга – по принципу открытой системы. Известно, что работа по обслуживанию клиентов сопряжена со стрессами и сильными эмоциями, причем со стороны не только клиентов, но и агентов. И с точки зрения бизнеса плохое настроение людей, непосредственно контактирующих с потребителями, просто неприемлемо. Во-первых, грубость губительна, так как провоцирует неудовлетворенность и возмущение клиентов – независимо от того, насколько хорошо работники справляются с их обслуживанием. Во-вторых, раздражительные работники на самом деле плохо обслуживают клиентов, что иногда приводит к плачевным результатам: исследования показали, что, например, в тех кардиологических отделениях, где у медицинского персонала в основном «подавленное» настроение, показатели смертности пациентов в четыре раза превышают показатели аналогичных подразделений с иным эмоциональным климатом [37].

И наоборот, хорошее настроение сотрудников, которые работают в непосредственном контакте с потребителями, идет на пользу бизнесу. Если клиенты находят общение с персоналом приятным, они начинают считать, что этот магазин, например, «неплохое место» для покупок. Это означает не только, что они вернутся туда еще не раз, но и то, что они расскажут об этом магазине своим знакомым, а те – своим. Кроме того, когда у работников сервиса приподнятое настроение, они стараются как можно лучше выполнить пожелания клиентов. Так, при обследовании 32 розничных магазинов одной торговой сети в США выяснилось, что магазины с более радушным персоналом показывают

самые высокие результаты по объему продаж [38].

Но как этот вывод связан с лидерством? Дело в том, что во всех этих магазинах был менеджер, который формировал эмоциональный климат, направлявший настроение продавцов – а в итоге и объем продаж – в нужное русло. Когда менеджеры – люди энергичные, уверенные в себе и оптимистичные, это сказывается на психологическом состоянии персонала [39].

Глава вторая

Резонансное лидерство

Давайте вернемся к нашему примеру с «Би-би-си». Первый менеджер, который получил задание сообщить работникам плохие известия и так взвинтил людей, что ему чуть было не пришлось вызывать охрану, чтобы убраться восвояси без риска для жизни, являет собой пример того, что мы называем диссонансным лидерством. Не интересуясь чувствами присутствующих, он привел в действие пружину негативных эмоций и спровоцировал регрессивную динамику: от недовольства люди перешли к негодованию, от неприязни – к бешенству.

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 на 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.

Второй оратор в нашем примере, чья речь вызвала у уволенных сотрудников взрыв аплодисментов, иллюстрирует стратегию резонансного лидерства. Он проникся чувствами людей и дал их эмоциям позитивное направление. Говорил с ними искренно и, действуя с позиции собственных ценностей, вызвал эмоциональный отклик у окружающих: коснувшись в своем выступлении нужных

струн, он вызвал у слушателей душевный подъем в столь трудный момент их жизни. Когда слова лидера вызывают резонанс, это можно увидеть по глазам окружающих: они прикованы к лидеру и горят.

Надо сказать, что слово резонанс происходит от латинского глагола resonare – отдаваться эхом. Согласно Оксфордскому словарю, резонанс – это «усиление или удлинение звука посредством отражения» или, более точно, путем «синхронных колебаний». Перенося этот принцип в область человеческого общения, можно сказать, что «совпадение частоты колебаний» наблюдается, когда два человека настроены на одну эмоциональную волну, т. е. чувствуют «синхронно». В соответствии с исходным значением понятия «резонанс» такая синхронность рождает отзвук, продлевая позитивный эмоциональный тон.

Одним из признаков резонансного лидерства является наличие сторонников, которые тянутся за лидером, разделяют его пыл и энергию. С точки зрения эмоционального лидерства резонанс усиливает и продлевает эмоциональное влияние лидера. Чем сильнее совпадают эмоциональные «вибрации» людей, тем меньше недоразумений в их общении: резонанс минимизирует помехи в системе. В деловых кругах известно изречение: «Единство команды – это ясный сигнал и минимум шума». Средство, которое сплачивает людей в команде и рождает их преданность, – это эмоции, которые они испытывают [1].

Насколько эффективно лидер управляет этими чувствами и использует их для достижения групповых целей, зависит от уровня его эмоционального интеллекта. Умение вызвать резонанс – признак лидеров, отмеченных высоким эмоциональным интеллектом. Их увлеченность, энергия и энтузиазм находят отклик у каждого члена группы. В том случае, когда необходимо настроить людей на более серьезный лад, лидеру тоже пригодится умение мысленно встать на позицию других людей и воспринимать их эмоциональный настрой. Так, если некое событие вызвало всеобщий гнев (как в случае с закрытием отдела «Би-би-си») или сильно расстроило коллектив (например, серьезная болезнь коллеги), эмоционально мудрый лидер не просто переживает вместе со всеми – он еще и открыто выражает свои чувства. Такого рода резонанс усиливает синхронность не хуже, чем энтузиазм, поскольку создается ощущение, что подчиненные не оставлены вниманием и заботой руководства.

Под влиянием лидера с высоким эмоциональным интеллектом люди раскрепощаются. Они обмениваются идеями, учатся друг у друга, принимают совместные решения и дружно работают. Таким образом, возникает крепкая

эмоциональная связь, которая помогает им не теряться даже в условиях глобальных изменений и неопределенности. Возможно, важнее всего то, что наличие эмоциональной связи с другими людьми наполняет нашу работу большим смыслом. Каждый знает, как это прекрасно – разделить с кем-то волнующий момент: например, радость от успешного завершения работы. Эти чувства могут подвигнуть людей на дело, которое в одиночку никто не сделает и даже не станет пытаться сделать. И именно лидер с высоким эмоциональным интеллектом знает, что нужно для того, чтобы зародилась такая связь.

С другой стороны, если лидер не умеет вызывать эмоциональный отклик, то люди будут делать все правильно, но механически – выполняя работу, но не выкладываясь. Без доброй доли сердечности лидер может руководить, но не сможет повести за собой.

Диссонирующий лидер

Диссонанс в изначальном музыкальном смысле означает неприятный, резкий звук. Однако и в музыкальном, и в психологическом значении использование этого термина указывает на недостаток гармонии. Диссонирующий лидер заставляет группу ощущать эмоциональное неудобство, и люди постоянно чувствуют себя неуютно [2].

Тогда как смех является естественным барометром наличия в работе коллектива резонанса, гнев, страх, апатия и даже угрюмое молчание свидетельствуют об обратном. И такой диссонанс на работе, как показывают исследования, является для множества людей более чем привычным. Например, при опросе более тысячи американских рабочих 42 % сообщили о грубости, окриках и других видах вербальных оскорблений на работе, а почти 30 % признали, что сами кричали на своих коллег [3].

Посмотрим теперь, каковы биологические издержки такой дисгармонии. Хотя явное выражение недовольства может снять эмоциональное напряжение и создать резонанс, гнев и раздражение легко передаются другим, и подобное поведение начальства только взвинчивает окружающих. Например, вместо того чтобы спокойно сказать: «Когда вы опаздываете на совещания, мы теряем время. Мы все работали бы более эффективно, если бы вы приходили вовремя», –

недовольный начальник начинает ворчать и переходить на личности.

Он брюзжит: «Ну, вижу, Его Высочество наконец-то соблаговолили присоединиться к нам. Я рад, что вы смогли внести нас в свой донельзя забитый график. Мы постараемся не слишком расходовать ваше драгоценное время».

Как показали исследования, в рамках которых анализировались психологические реакции спорящих, подобные выпады способны эмоционально покалечить человека [4]. Такие нападки – когда человек посылает собеседнику сигналы раздражения или презрения – резко меняют эмоциональный фон того, кому они предназначены, особенно если нападающий является супругом или начальником – человеком, с чьим мнением принято считаться.

Джон Готман, психолог из Вашингтонского университета, использует термин «затопление» для описания силы ответной реакции типа «fight-or-flight» («беги или сражайся»), которую может вызвать такое непомерно суровое замечание: мгновенно частота пульта увеличивается на 20–30 ударов в минуту и человек впадает в прострацию. В этом состоянии он не способен адекватно воспринимать слова собеседника, не может достаточно ясно ответить на обращенные к нему вопросы, мышление становится сбивчивым, а ответы – примитивными. В результате он просто отстраняется («отгораживается стеной») от другого человека, увеличивая эмоциональную или физическую дистанцию между собой и собеседником.

Хотя эти исследования проводились в семейных парах, диссонансные столкновения между подчиненным и начальником приносят практически такие же эмоциональные потери. В одном исследовании работников попросили вспомнить случаи, когда менеджеры выходили из себя и обрушивались на них с бранью. Обычно в таких ситуациях работники занимали оборонительную позицию, уклонялись от ответственности или самоустранялись, избегая контакта с менеджером. Характерно, что когда 108 менеджеров и офисных служащих попросили указать источники трудовых конфликтов в их организациях, то основной причиной они назвали придирки со стороны начальства [5].

Короче говоря, диссонанс приводит людей в уныние, вызывает эмоциональное опустошение или отстранение. Есть и еще личная плата за диссонанс: люди, которые работают в раздражающей обстановке, несут этот отравляющий заряд домой. Гормоны стресса, выработанные за время нервного рабочего дня,

продолжают действовать много часов спустя [6].

Разновидности диссонансов

Существует бесчисленное множество различных типов диссонансных лидеров, которые не только не наделены чуткостью (и поэтому не попадают в такт с настроением группы), но и передают окружающим негативные эмоциональные сигналы. Наши наблюдения говорят о том, что, как правило, эти лидеры не имеют дурных намерений: им просто недостает навыков эмоционального интеллекта, которые помогли бы вызывать отклик в душах подчиненных.

Если говорить о крайних вариантах, то типы диссонансных лидеров варьируют от тиранов, которые специально ругают и унижают людей, до психопатов-манипуляторов. Эмоциональное воздействие подобных лидеров несколько сродни поведению дементоров в серии книг о Гарри Поттере, которые «высасывают мир, надежду и счастье из окружающего их пространства» [7]. Они создают некомфортные рабочие условия, но не имеют ни малейшего представления о том, какой вред наносят, и, скорее всего, просто об этом не думают.

Но есть диссонансные лидеры, которые действуют более искусно: они пускают в ход обаяние, светский лоск и даже харизму, чтобы ввести людей в заблуждение и использовать их в своих интересах. Такие лидеры на деле не исповедуют провозглашаемых ими ценностей или просто мало заботятся о чувствах других, преследуя главным образом собственную выгоду. Как правило, подчиненные видят это лицемерие – скажем, когда лидер-манипулятор проявляет напускное дружелюбие, – и воспринимают такого лидера соответственно: в коллективе воцаряются цинизм и недоверие.

Какое-то время диссонансные лидеры могут быть эффективными: могут, например, добиться вожделенного продвижения по службе, бросив все силы на ублажение начальства, – но вред, который они наносят делу, представляет их видимый успех совсем в ином свете. В каких бы делах они ни участвовали, их пребывание в должности оставляет после себя предательское наследие – апатию, гнев и обиды. Короче говоря, диссонансные лидеры – это начальники, с которыми люди опасаются работать.

Когда руководитель возбуждает негативный резонанс, это чревато дурными последствиями. Даже если вначале и наблюдается подъем производительности, то, что лидер резонирует исключительно в негативном эмоциональном диапазоне, гасит в конечном счете любой энтузиазм. Подобные лидеры передают окружающим собственные – часто агрессивные – эмоции, но не интересуются чувствами других; они по-настоящему никогда не слушают людей и не заботятся о них. Наделенные эмоциональным интеллектом лидеры, напротив, избирают более прочный путь мотивации подчиненных: они вызывают позитивный отклик, объединяя людей вокруг достойной цели.

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. Другими словами, люди испытывают гнев, тревогу или иной психологический дискомфорт, а невежественный лидер, не обращая на это внимания, по-прежнему посылает оптимистичные сигналы, которые не вызывают отклика.

Демагог

Опытные лидеры настраивают окружающих на свой эмоциональный ритм. Мы знаем из истории, как демагоги и диктаторы использовали эту способность ради достижения своих целей: Гитлеры и Пол Поты всего мира вдохновляли толпы на выполнение волнующей – и разрушительной – миссии. В этом и заключается основное различие между резонансом и демагогией.

В сравнении с резонансными лидерами демагоги оказывают на людей совсем иное эмоциональное воздействие: вызывают негативные эмоции, особенно часто смесь страха и гнева – угрозы, которую для «нас» представляют «они», и страха, что «они» заберут принадлежащее «нам». Слово, которое несут такие лидеры, скорее разделяет людей, а не объединяет их в общем деле. Подобные лидеры строят свою платформу действий на негативном резонансе – на тревожных эмоциях выживания по принципу «беги или сражайся», которые возникают, когда люди чувствуют опасность или испытывают ярость. Сербский лидер Слободан Милошевич, например, был мастером в разжигании этнической ненависти, объединяя своих последователей под знаменем негодования, страха и злобы – как оказалось, во вред и себе, и своему народу.

Демагогия использует деструктивные эмоции – набор средств, которые уничтожают надежду и оптимизм, так же как и подлинное новаторство и творческое воображение. Резонансное лидерство, опираясь на общечеловеческие ценности, напротив, создает положительный эмоциональный отклик. Оно вдохновляет людей, заставляя их поверить в свои возможности, объединяя их в едином порыве.

К счастью, в бизнесе лидер-демагог встречается довольно редко: более естественной нишей для лидера такого типа является политика. Однако некоторые коммерческие руководители все-таки прибегают к бесчестным приемам. Лидерство в трудовых коллективах, построенное на негативном резонансе (например, культивирующее страх и ненависть к «врагу»), равноценно дешевому трюку – это быстрый и грязный способ мобилизовать группу для достижения некой цели. Людей можно относительно легко заставить вместе ненавидеть или бояться чего-то. Эти эмоции вызываются без труда при условии, конечно, что «враг» выбран верно. Но с биологической точки зрения эти эмоции рассчитаны на короткие интенсивные вспышки, которые должны подготовить нас к реакции типа «беги или сражайся». Если же такая ситуация сохраняется довольно долго либо эмоции постоянно подогреваются, это истощает нас или медленно ведет к эмоциональному выгоранию. Гнев или страх, таким образом, могут стать ведущей силой в момент кризиса, но это слишком краткосрочные факторы мотивации.

Один знакомый нам руководитель так описывает свое организационное видение: «Мы стремительно движемся в непростое будущее, руководим своим предприятием и тянемся к новым вершинам. На каждом этапе наши лидеры выискивают новые благоприятные возможности, а наши менеджеры разрушают планы конкурентов. Мы рады, что клиенты довольны нашей работой».

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/enni-makki/emocionalnoe-liderstvo-kupit

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити