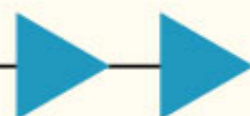


---

---

# ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА



---

Деніел Гоулман    . . .    . . . . .    . .  
Річард Бояцїс    . . . . .    . . . . .  
Енні Маккі    . .    . . . . .    . . . . .

---

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА**

DANIEL GOLEMAN  
RICHARD BOYATZIS  
ANNIE MCKEE

# **PRIMAL LEADERSHIP**

UNLEASHING THE POWER  
OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS  
BOSTON · MASSACHUSETTS · 2013

ДЕНІЕЛ ГОУЛМАН  
РІЧАРД БОЯЦІС  
ЕННІ МАККІ

# ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА

*Переклала з англійської  
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ»  
Київ · 2019

УДК 159.925:316.42](02.062)  
Г74

Гулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні  
Г74 Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. — К. : Наш  
формат, 2019. — 288 с.  
ISBN 978-617-7682-91-1 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7682-92-8 (електронне видання)

Тривалий час люди вважали, що емоції в ділових стосунках шкодять нормальній роботі компаній. Однак управляти — це не лише налагоджувати процеси, створювати стратегію і продукувати сильні ідеї. Справжній лідер має надихати, пробуджувати ентузіазм, підтримувати в людях мотивацію і знаходити їхні найсильніші сторони. Що дає лідеру сил горіти своєю роботою й залишатися вірним компанії? Як він створює атмосферу, сприятливу для креативних ідей та інновацій? У цій книжці експерти з емоційного інтелекту пояснюють, чому емоції, вміння розуміти і співпереживати допомагають, а не заважають лідеру керувати колективом. Автори також зосереджуються на тому, як розвинути навички емоційного лідерства в собі.

УДК 159.925:316.42](02.062)

Перекладено за виданням: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2013, ISBN 978-1-4221-6803-5).

Головна редакторка Ольга Дубчак. Літературна редакторка Ірина Пальонка. Коректорка Дарина Важинська. Верстальниця Наталія Коваль. Дизайнер обкладинки Лесик Панасюк. Технічна редакторка Ірина Щепіна. Художня редакторка Оксана Гаджій. Випускова редакторка Вікторія Шелест. Відповідальна за випуск Ілона Замойна.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання Тетяні Канащук і Богданові Стаднику.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Фактор-Друк», вул. Саратовська, 51, м. Харків, Україна, 61030. Замовлення № 6036. Підписано до друку 17.07.2019. Тираж 3000 прим. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05\_03.02-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7682-91-1 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7682-92-8 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved

© 2002 by Daniel Goleman  
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2019

*Сарі, Тарі та Енді — нашим другим половинкам — за те, що  
допомогли нам пізнати резонанс та емоційний інтелект за час нашого  
спільного життя, сповненого любові*

## *Передмова*

# **ДЕСЯТЕ ЮВІЛЕЙНЕ ВИДАННЯ**

За десять років від дня першого видання «Емоційного інтелекту лідера» світ змінився настільки, що основна ідея нашої книжки стала ще актуальнішою. Лідери перебувають під тиском, який щодня тільки посилюється: глобалізація і нестабільна економіка, шалений розвиток інформаційних технологій, скорочення життєвого циклу товарів і загострення конкуренції — це лише верхівка айсберга.

Вихор змін нині як ніколи вимагає від сучасних лідерів усвідомлювати себе і свої вчинки, бути зібраними, зосередженими, переконливими, сповненими енергії та співчуття, вмотивованими, готовими до співпраці — коротко кажучи, бути на одній хвилі з людьми і відчувати ситуацію. У всьому світі провадили низку досліджень емоцій, емоційного зараження, стосунків між лідером і послідовниками, коучингу. Крім того, результати вивчення людської поведінки продовжують підтверджувати і кидати ще більше світла на те, чому лідери з емоційним інтелектом мають більший успіх. Наше дослідження сканувань головного мозку для виявлення ефективних лідерів також підтверджує те, що ми вже казали десять років тому.

Наші ідеї знайшли відгук у близько мільйона читачів «Емоційного інтелекту лідера», перекладеного двадцятьма вісьмома мовами, — ця цифра підтверджує світову цікавість до важливості емоційного інтелекту в лідерів. І ця цікавість виходить далеко за межі світу ділових людей. Нині нашу книжку регулярно використовують в університетах, у школах бізнесу і на медичних факультетах, на різних професійних курсах, тренінгах із розвитку лідерських якостей.

Одним із повідомлень, які ми хотіли донести, є теза «лідерство на всіх рівнях». В усіх нас є свої сфери впливу, незалежно від посади чи статусу. Але складна реальність, із якою багато організацій зіткнулись у проблемні часи, відсунула розвиток лідерства на другий план. Нині люди шукають способів самотійно розвинути в собі лідерські якості, і з цим наша робота допомагає.

Щоб розвинути ідеї «Емоційного інтелекту лідера» та підтримати їх практично, Річард Бояціс і Енні Маккі разом написали «Резонансне лідерство» («Resonant Leadership», Harvard Business School Press, 2005), а також «Як стати резонансним лідером» («Becoming a resonant Leader», Harvard Business Press, 2008) у співавторстві з Френсіс Джонстон. А ті, хто хоче коротко прочитати про теорію і дослідження, які стоять за практичними експериментами, можуть звернутись до книжки Деніела Гоулмана «Лідерство: сила емоційного інтелекту» («Leadership: The Power of Emotional Intelligence», More than Sound, 2011).

Ці книжки підсилюють ідеї «Емоційного інтелекту лідера», розширюють його вплив і додають інструментів до арсеналу тисяч людей, тренерів з особистісного розвитку та всіх тих, хто застосовує його ідеї у своєму житті, роботі й лідерстві.

Надалі ми очікуємо посилення взаємозалежності — між людьми в організаціях та між організаціями. Зі щоденним зростанням потреби більш зваженого й ефективного використання ресурсів із позитивними результатами емоційний та соціальний інтелект стануть ще більш важливими для створення і підтримання робочих відносин задля досягнення спільних цілей. Резонансне лідерство й особистісне оновлення, що його супроводжує, і далі буде рушійною силою навчання, адаптації та змін.

### **Зв'язок з авторами**

Ця книжка представляє безперервне дослідження ролі емоційного інтелекту в лідерстві. Ми завжди раді почути думки, історії, запитання від наших читачів. Хоча й не завжди можемо відповісти на кожен лист, ми повсякчас раді отримати відгуки від (і навчатися у) наших читачів.

Пишіть нам на електронні адреси:

Деніел Гоулман: [contact@danielgoleman.info](mailto:contact@danielgoleman.info)

Енні Маккі: [amckee@teleosleaders.com](mailto:amckee@teleosleaders.com)

Річард Бояціс: [richard.boyatzis@case.edu](mailto:richard.boyatzis@case.edu)



# ПЕРЕДМОВА

Ми написали цю книжку частково через неймовірну зацікавленість читачів Harvard Business Review статтями «Якості, які вирізняють лідера» і «Лідерство, що дає результати». Але ця книжка виходить далеко за межі тих статей і пропонує нову концепцію — примітивне лідерство. Ми стверджуємо, що основне завдання лідерів — викликати позитивні відчуття в тих, кого вони спрямовують. Це відбувається, коли вони створюють *резонанс* — резервуар позитиву, який вивільняє найкраще в людях. Тому в основі лідерства лежать емоції. Ми вважаємо, що примітивний бік лідерства, нехай переважно невидимий і часто абсолютно знехтуваний, визначає, чи все те, що робить лідер, удасться якнайкраще. Саме тому емоційний інтелект — усвідомлення емоцій — такий важливий для успішного лідерства: примітивне лідерство вимагає наявності емоційного інтелекту. Тут ми розповімо не лише про те, чому емоційно свідомий лідер створює резонанс, а отже, і результат, а й про те, як збагнути його силу — окремим лідерам, командам і організаціям.

Модель примітивного лідерства заснована на зв'язку з неврологією, що робить її унікальною серед теорій менеджменту. Прориви в дослідженні мозку показують, чому настрої лідерів та їхні дії мають неймовірний вплив на їхніх підлеглих; вони кидають світло на силу емоційно розумного лідера надихати, збуджувати пристрасть і ентузіазм, підтримувати в людях мотивацію і вірність. На противагу таким лідерам існують «отруйні» керівники, які можуть зіпсувати емоційну атмосферу робочого місця.

Кожен із нас підходить до завдання по-своєму. Завдяки зацікавленості світової спільноти книжкою і статтями про лідерство у Harvard Business Review Деніел Гоулман мав зустрічі з керівниками по всьому світу. Кар'єра професора в Інституті менеджменту імені Везерхеда дає змогу Річарду Бояцісу поширювати свої ідеї, до того ж він ще має перевагу — п'ятнадцятирічний досвід роботи консультантом тисяч магістрів ділового адміністрування і керівників, щоб допомогти їм осмислити основи емоційно свідомого лідерства. А

Енні Маккі, викладачка Університету Пенсильванії, Інституту післядипломної освіти, консультує керівників організацій з усього світу і дає нашій роботі практичний погляд на основі спостережень за створенням десятків емоційно свідомих лідерів. Ми зібрали разом наші знання і досвід, щоб запропонувати вам найдієвіші та найкорисніші поради<sup>1</sup>.

Ми змогли побачити «обличчя» примітивного лідерства, коли поговорили із сотнями керівників, менеджерів і працівників компаній в усьому світі. Ми зустріли резонансних лідерів у організаціях різних рівнів і видів. Деякі з них не займали позицію лідера офіційно, але за потреби брали на себе керівну роль, щоб потім знову піти в тінь, аж доки не будуть потрібні знову. Інші очолювали команди й цілі компанії, розвивали стартапи, були каталізаторами змін у своїх організаціях або хутко йшли у вільне плавання, щоб самостійно вести власний корабель.

На сторінках цієї книжки ми поділимось історіями цих лідерів (імена одних назвемо, а інших приховаємо, адже деякі просили нас про конфіденційність). Ці особисті спостереження ми підтвердили за допомогою інформації, отриманої від тисяч інших лідерів.

Інші джерела також були багаті на відомості. Колеги з дослідницького відділу The Hay Group поділились із нами даними на основі двадцятих років аналізу лідерської ефективності, який вони робили для клієнтів по всьому світу.

За останні роки широка мережа дослідників-теоретиків збирала дані за допомогою ECI-360 — тесту, яким ми оцінюємо основні складові емоційного інтелекту лідерів. З різних дослідницьких центрів до нас надходить дедалі більше всіляких ідей і теорій про емоційний інтелект та лідерство.

Усі ці джерела інформації допомогли нам відповісти на запитання про квінтесенцію лідерства: які емоційні ресурси потрібні лідеру, щоб успішно діяти в часи хаосу і бурхливих змін? Де лідеру черпати внутрішню силу, щоб подивитися правді в очі, хай якій неприємній? Що дає лідеру сил надихати інших виконувати роботу якнайкраще і залишатися вірними теперішній компанії, хоча інші можуть бути привабливішими? Як лідери створюють емоційну атмосферу,

сприятливу для креативних інновацій, для повної самовідданості або теплої і тривалої співпраці з клієнтами?

Занадто довго керівники сприймали емоції на роботі як перешкоду раціональному функціонуванню організації. Але вже минув той час, коли можна було вважати, що емоції не стосуються бізнесу. Всі організації нині повинні усвідомити переваги примітивного лідерства і «виращувати» керівників, які створюють емоційний резонанс, що дає змогу людям процвітати.

Візьмімо до прикладу жахливу катастрофу в Нью-Йорку, Вашингтоні (округ Колумбія) і Пенсильванії 11 вересня 2001 року, яка сталась саме тоді, коли ми завершували цю книжку. Це лихо підкреслює важливість емоційного лідерства, особливо в моменти людської трагедії і кризи. Погляньмо на Марка Лоера, генерального директора SoundView Technology — технологічної брокерської компанії у штаті Коннектикут. Багато друзів, колег і родичів співробітників цієї компанії загинули під час тієї трагедії. Перше, що зробив Лоер наступного дня, — запросив усіх працівників до офісу. Але не на роботу, а щоб поділитися почуттями і поговорити про те, що робити далі. Наступні дні Лоер був з людьми, які разом плакали, і підштовхував їх до розмов про їхні почуття. Щовечора о 21:45 він запускав електронну розсилку всій компанії про трагічні події, які торкнулися тих, хто поруч.

Лоер пішов ще далі — заохочував усіх говорити про те, як активна допомога показує вихід із цього хаосу. Замість того щоб зробити колективне пожертвування, вони вирішили віддати весь прибуток компанії від торгівлі за один день тим, хто постраждав у цій трагедії. У середньому це могло бути більше півмільйона доларів; найбільший прибуток за день у них становив близько мільйона доларів. Але коли вони розповіли про свій задум клієнтам, то отримали неймовірний результат: того дня вони заробили понад шість мільйонів доларів.

Щоб продовжити процес загоєння душевних ран, Лоер попросив співробітників створити «Книжку пам'яті», до якої вони записали свої думки, страхи і надії для майбутніх поколінь. Електронна пошта розривалася від листів з віршами, щемливими історіями і роздумами, у яких люди говорили від щирого серця.

Під час такої страшної кризи всі звернули свої очі до лідера в надії отримати емоційний провід. Те, як лідер сприймає події, має особливе

значення: він допомагає зрозуміти події, пропонує своє бачення або пояснення того, що відбувається, а отже, реагує на це емоційно. Марк Лоер сміливо виконав одне з найважливіших емоційних завдань лідера: допоміг собі та своїм співробітникам знайти своє місце навіть у час того хаосу і божевілля. Він спершу налаштувався на емоційну хвилю оточення і розділив ці емоції, щоб потім його майбутні поради і настанови відповідали настроям колег; його інстинкти допомогли висловити словами те, що відчували всі.

Яким було б наше життя, якби ми працювали у природних місцях резонансу, де лідери надихали б нас? У більшості країн, що розвиваються, найкращі бізнес-стратегії ще не сформувались. Уявіть, якими були б організації, що мали б за основу, а не як додаткові функції, концепції резонансного лідерства. Від самого початку найму, а також під час розгляду підвищення, вони зосереджувалися б на пошуку кандидатів з емоційним інтелектом лідера. Процес розвитку цих лідерських навичок був би частиною щоденної рутини, а вся організація — місцем, де співпраця є джерелом процвітання.

А якби ми ще й принесли ці якості додому, у шлюб, у родини і громади? Дуже часто, коли ми працюємо з лідерами, щоб допомогти їм розвинути або вдосконалити емоційний інтелект, вони говорять нам, що це позитивно впливає не лише на їхню роботу керівників, а й на їхнє життя та родину. Лідери та їхні сім'ї опановують самоусвідомлення, розвивають краще взаєморозуміння, самоконтроль, відчуття емоцій і почуттів одне одного.

Ходімо ще далі. Якими були б наші школи — і діти, — якби освіта охоплювала розвиток емоційного інтелекту, який сприяє створенню резонансу? Насамперед роботодавці різних рівнів мали б можливість наймати нове покоління майбутніх лідерів, які вже володіли б основними навичками для роботи. Якщо говорити про конкретні переваги таких дітей, то їх можна було б побачити у зменшенні соціальних проблем — від насильства до наркозалежності, — які здебільшого виникають через відсутність навичок керування імпульсами і сильними емоціями. Крім цього, в громадах був би помітно вищий рівень толерантності, небайдужості й особистої відповідальності.

Якщо роботодавці самі шукатимуть ці якості у кандидатах на роботу, то коледжі й навчальні заклади — особливо бізнес-школи — мали би включити до своїх програм основи розвитку навичок емоційного інтелекту. Як говорив Еразм Роттердамський, видатний філософ доби Відродження, «найбільша надія нації лежить у правильній освіті юного покоління».

Ми сподіваємось, що найпрогресивніші освітяни у сфері бізнесу побачать важливість включення розвитку емоційного інтелекту до програм вищих навчальних закладів, щоб допомогти їхнім випускникам стати справжніми лідерами, а не просто менеджерами. Що передові бізнесмени будуть заохочувати і підтримувати таку ділову освіту не лише для підвищення лідерського потенціалу власних компаній, а й для зміцнення всієї економічної системи. Переваги відчує на собі не лише нове покоління лідерів, а й наші родини, громади й суспільство загалом.

І ще одне. Є багато лідерів, а не лише один. Лідерство можна поширювати. Воно існує не лише в одній людині, що перебуває нагорі, а й у людях на всіх рівнях, які так чи інакше виступають лідерами групи послідовників. Ця людина може бути начальником цеху, керівником команди або генеральним директором. Ми пропонуємо поради для лідерів різних рівнів.

---

<sup>1</sup> Примітка щодо використання займенника *ми* у книжці: для плавності стилю, а також щоб наголосити на спільній роботі, ми використовуємо займенник у найбільш ліберальному сенсі. «*Ми*» вказує не лише на нас трьох, а й на роботу, яку виконав кожен із нас, а також наші близькі колеги.

# ПОДЯКИ

Ця книжка представляє десятки наших робіт із цієї теми, які разом вилились у теорію примітивного лідерства. Кожен із нас розглядає теорію під своїм унікальним кутом. Ми у величезному боргу перед багатьма людьми, які здійснили свій внесок у наші роздуми, дослідження і нашу здатність написати цю книжку.

Девід Бояціс та Деніел Гоулман відзначають колег із Консорціуму досліджень емоційного інтелекту на чолі з Керрі Чернісом з Інституту післядипломної освіти для психологів Університету Рутгерса, які дуже допомогли із розвитком наших ідей. Серед них Лайл Спенсер, Мерлін Гавінг, Клаудіо Фернандез-Араоз і Метью Манджіно, чие дослідження прямо вплинуло на цю книжку.

Але першим натхненником став наш головний професор у Гарварді, коли ми проходили післядипломну освіту. Це Девід Маккліланд, чие дослідження і теорії формували нашу роботу аж до його смерті в 1998 році. Ми завдячуємо колегам наших ранніх років кар'єри, які зараз працюють у The Hay Group і продовжують ділитись із нами результатами своїх досліджень та пошуків. Це і Мюррей Далціль, керівник групи у The Hay Group, що провадить міжнародні дослідження, який є джерелом глибокого аналізу й аналітичної точності у своїх ідеях лідерства й організаційного розвитку; і Мері Фонтейн, старша віце-президентка, і Джеймс Баррус, віце-президент у Центрі Маккліланда, який є філіалом The Hay Group у Бостоні; і Джон Ларрер, віце-президент і генеральний менеджер The Hay Group; і Пол Базиль, колишній директор з маркетингу у The Hay Group.

Серед великої кількості колег у The Hay Group, чия робота підтримала нашу, хочемо згадати Кіт Корнелія, Джині Флін, Патрісію Маршал, Сігне Спенсера і Білла Тредвела — усі в Бостоні; Терезу Джейкобз-Стюарт у Міннеаполісі; Конні Шроер в Арінгтоні, штат Вірджинія; Ріка Лаша в Торонто; Ніка Баултера, Кріса Дайсона, Елісон Форсайт, Кетрін Томас і Пітера Мелроуса в Лондоні; Серджіо Оксеру і Луїса Георгіо в Сан-Паулу; і Тарума Раджаха в Куала-Лумпурі.

У бостонському офісі The Hay Group Рут Джейкобз разом із Мікеле Баркл надала нам надзвичайно важливі аналітичні дані. Фабіо Сала, який продовжує очолювати безпосереднє дослідження за допомогою ЕСІ, благородно поділився із нами своїм аналізом отриманих даних.

Річард Бояціс висловлює особливу подяку Девіду Колбу, професору, що спеціалізується на поведінці організації, у Західному резервному університеті Кейса; він познайомив його з моделлю поведінкових змін і заохотив Річарда вивчати її далі. Він також хоче подякувати багатьом колегам, які допомогли йому з дослідженням і розвитком моделі «я»-навчання або допомагали навчати їй: Енн Бейкер, Роберт Ф. Бейлс, Даяна Біліморія, Сьюзен Кейс, Скот Ковен, Крістін Дрейфус, Ванесса Драскат, Луела Гарві-Гайн, Ретта Голдорф, Девід Леонард, Поппі Маклеод, Чаралампос Мейнемеліс, Анджела Мерфі, Патрісія Петі, Кен Рі, Лорейн Томпсон, Джейн Віллер і Роберт Райт.

Багато інших здійснили свій внесок у наші роздуми про лідерство, які ви побачите в цій книжці. Деніел Гоулман хотів би вирізнити Діпак Сеті з Thomson Corporation; Наомі Р. Вулф з Інституту Вудхул, який досліджує етичне лідерство (Woodhull Institute for Ethical Leadership); Річарда Девідсона, директора Лабораторії емоційної неврології в Університеті Вісконсину; Стіва Келнера з Egon Zehnder International; і Робіна Стерна з Програми соціально-емоційних досліджень у Тічерс-коледж, Колумбійський університет. Рейчел Брод дуже допомогла з пошуком літератури, а Ровен Фостер дуже виручив нас у питаннях логістики.

Крім того, Енні Маккі висловлює особливу подяку Френ Джонстон з Гешталт Іституту Клівленда, чиї проникливі думки та настанови допомогли Енні у формуванні її ідей і практик, і чия дружба була безцінним скарбом усі ці роки; Сісилії Макмілен із Массачусетського університету, чиї дослідження та робота з організаціями були дуже пізнавальними; і Тому Мелнайту з Міжнародного інституту розвитку менеджменту (Лозанна, Швейцарія) за креативність, співпрацю і гарний настрій. Також не можна не згадати неоціненну допомогу Барбари Рейтано, Трейсі Сімандл, Нін Казмік, Леслі Ловетт, Бьюлі Трей, Джоно Ганафіна, Мері-Енн Рейні, Майкла Кітсона, Лінди Піттарі, Феліс Тілін, Девіда Сміта і Керол Шеман.

У Harvard Business School Press ми хотіли б подякувати Марджорі Вільямс і Керол Франко, які привели нас до завершення цієї роботи. Особлива вдячність нашій провідній редакторці Сьюзен Ротондо за глибокі думки і співпрацю та Люсі Макколей за натхненну допомогу з переписуванням. Астрід Сандовал, Шерон Райс і Гейл Тредвел також надзвичайно нам допомогли. А Сюзі Ветлофер, як завжди, допомагала розвинути наші думки, коли оформлювала статтю для Harvard Business Review.

Енні Маккі також хоче подякувати своїм близьким: чоловіку, Едді Мвелва, який є її натхненням; дітям, Бекі Ренію, Шону Ренію і Сарі Ренію, які своїм лідерством показують силу емоційного інтелекту і створюють резонанс у родині; батькам, Кеті Макдональд Вігстен і Мюррею Вігстену, за інтелектуальну й емоційну підтримку цієї праці; братам, Піку, Метту, Марку, Джеффу, Роберту; і сестрі, Сем.

Річард Бояціс дякує своїй дружині, Сенді, за терплячість під час місяців його роботи над цією книжкою, за люблячу підтримку і допомогу з чернетками; сину, Марку Скотту, і покійному тестю, Роналду В. Скотту, за відгуки на чорновий варіант роботи.

Деніел Гоулман, як завжди, вдячний за натхнення і терпіння своїй дружині, Тарі Бенет-Гоулман, і сподівається, що ця книжка допоможе збудувати краще майбутнє для його онучок, Ліли і Хейзел Гоулман.

І наостанок хочемо звернути увагу на цінність нашої співпраці одне з одним — і резонанс, який вона спричиняє, — під час створення цієї книжки.



ЧАСТИНА ПЕРША

# СИЛА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

## ПРИМІТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

Видатні лідери заохочують нас до дії. Вони запалюють в нас пристрасть і пробуджують найкращі якості. Коли ми намагаємось пояснити, чому так ефективно працюємо, то говоримо про стратегію, бачення або сильні ідеї. Але реальність значно примітивніша: виняткові лідери працюють з емоціями.

Хай що там задумав зробити лідер — створити стратегію або зібрати команду для активних дій, — успіх залежатиме від того, як він це робитиме. Навіть якщо все інше буде гаразд, але лідер не зможе впоратись із примітивним завданням правильно спрямувати емоції, то кінцевий результат не буде таким, яким міг би або мав би бути.

Розгляньмо, наприклад, поворотний момент у відділі новин BBC, британського медіагіганта. Цей відділ був експериментом, і в той час, як близько двохсот журналістів та редакторів відчували, що роблять усе можливе, керівництво вирішило закрити його<sup>2</sup>.

Не допомогло й те, що виконавчий директор, якого відрядили оголосити рішення на загальних зборах, почав із розповіді про успіхи конкурентів та свою нещодавню подорож до Канн. Сама новина була не з приємних, а груба й дещо навіть задерикувата манера її подання викликала в рази більше за очікуване засмучення. Люди були розгнівані не лише рішенням керівництва, а й «посланцем згори». Атмосфера взагалі стала настільки загрозливою, що було таке враження, ніби виконавчому директорові знадобиться охорона, щоб вийти цілим із кабінету.

Наступного дня інший виконавчий директор прийшов до тих самих працівників. Він обрав зовсім інший підхід. Він щиро говорив про надзвичайну важливість журналістів для резонансу в суспільстві і про те, що вони працюють за покликанням. Він нагадав їм, що в журналістику приходять не для збагачення: ця професія не надто прибуткова, а робочі місця залежать від економічної ситуації. Він пробудив у них пристрасть, навіть самовідданість до журналістики. І наостанок він побажав їм усім успіху в кар'єрі.

Коли цей лідер закінчив промову, то люди йому аплодували.

Відмінність між лідерами полягала в настрої і тоні подання повідомлення: один підштовхував до антагонізму й ворожості, а другий — до оптимізму і навіть натхнення в часи труднощів. Цей приклад вказує на прихований, але надзвичайно важливий бік лідерства — емоційний вплив слів та дій лідера.

У той час як більшість людей визнає, що настрій лідера — те, як він впливає на настрій інших, — відіграє важливу роль у будь-якій організації, емоції часто вважають чимось дуже особистим або таким, що не можна виміряти й оцінити, щоб обговорити їх. Але дослідження емоцій дали змогу дійти глибоких висновків не лише про те, як оцінити вплив емоцій лідера, а й про те, як найкращі лідери знайшли ефективні способи зрозуміти і вдосконалити вміння справлятися зі своїми та чужими емоціями. Усвідомлення важливого значення емоцій на роботі відрізняє найкращих лідерів від усіх інших — не лише за такими матеріальними показниками, як кращі результати і здатність утримати таланти, а й такими вкрай важливими нематеріальними категоріями, як високий моральний дух, мотивація і відданість.

### **Примітивний бік**

Емоційне завдання лідера *примітивне* — першочергове — і його можна пояснити двома способами: воно і основне, і найважливіше для лідера.

Лідери завжди мали головну емоційну роль. Воно й не дивно, що первісні лідери людства — вожді племені або шамани — посідали своє місце переважно завдяки тому, що їхнє керівництво було привабливим з емоційного погляду. Упродовж усієї історії в різних культурах лідери будь-яких людських об'єднань були тими, у кого всі шукали розради й пояснень у періоди нестабільності чи загрози, або коли треба було виконати якусь роботу. Лідер виступає емоційним провідником групи.

У сучасних організаціях це примітивне емоційне завдання — хоча нині й переважно непомітне — залишається вкрай важливим у роботі лідера: спрямувати емоції людей у позитивному напрямку і розвіяти негативну атмосферу, спричинену негативними емоціями. Це завдання актуальне для лідерів повсюди — від зали засідань до цеху.

У будь-якому об'єднанні людей лідери мають найбільше можливостей змінити емоції натовпу. Якщо емоції людей підштовхнути в бік ентузіазму, то продуктивність покращиться; якщо ж спрямувати до злості й хвилювання, то ситуація тільки погіршиться. Це підводить до ще одного важливого аспекту примітивного лідерства: його вплив поширюється далеко за межі просто гарного виконання роботи. Послідовники часто шукають у лідерах зв'язку через емоційну підтримку — іншими словами, співпереживання. Лідерство різних рівнів охоплює цей примітивний бік, на щастя чи на жаль. Коли лідери намагаються викликати позитивні емоції, як другий виконавчий директор в історії з ВВС, то пробуджують у людях найкраще. Такий ефект ми називаємо *резонансом*. Коли вони викликають негативні емоції, як було з першим виконавчим директором, то спричиняють *дисонанс*, руйнуючи емоційне підґрунтя для того, щоб люди виявляли найкраще, що в них є. Успіх або провал організації значною мірою залежить від успіху лідера з примітивним завданням.

Звісно, успіх примітивного лідерства залежить від того, чи володіє лідер *емоційним інтелектом*: як лідер дає раду із собою та зі своїми взаєминами. Лідери, які максимально використовують переваги примітивного лідерства, спрямовують емоції своїх послідовників у правильному напрямі.

Як це працює? Нещодавні дослідження мозку виявили неврологічні механізми примітивного лідерства і показали важливість володіння емоційним інтелектом.

### **Відкритий цикл**

Манера поведінки лідера — не лише те, що він робить, а й як саме — важлива. І причиною цього є особливість будови людського мозку: науковці виявили, що лімбічна система, наші емоційні центри, є *системою відкритого циклу*. Системи закритого циклу, зокрема система кровообігу, мають функцію саморегуляції; те, що відбувається у системах кровообігу людей навколо нас, не впливає на нашу систему кровообігу. Регуляція системи відкритого циклу дуже залежить від зовнішніх подразників.

Іншими словами, ми покладаємось на зв'язки з іншими людьми задля своєї емоційної стабільності. Під час еволюції лімбічній системі «вигідніше» було стати системою відкритого циклу, адже так можна надавати емоційну допомогу одне одному — наприклад, матір заспокоює немовля, що плаче, або вартовий у групі приматів подає негайний сигнал тривоги, щойно відчувши небезпеку.

Навіть у часи нашої високорозвиненої цивілізації принцип відкритого циклу утримує свої позиції. Дослідження у відділеннях інтенсивної терапії показало, що заспокійлива присутність іншої людини не лише знижує кров'яний тиск пацієнта, а й уповільнює виділення жирних кислот, які спричиняють закорковування артерій<sup>3</sup>. Якщо говорити про щось масштабніше, то три чи більше випадків сильного стресу протягом року (приміром, фінансові проблеми, звільнення або розлучення) втричі збільшують рівень смертності серед соціально ізольованих чоловіків середнього віку, а на смертність чоловіків, які мають багато соціальних зв'язків, це *не впливає зовсім*<sup>4</sup>.

Науковці описують відкритий цикл як «міжособистісну лімбічну регуляцію», за якої одна особа передає сигнали, що можуть змінити гормональний рівень, серцево-судинні функції, ритми сну й навіть функції імунної системи в тілі іншої особи<sup>5</sup>. Саме тому закохані можуть викликати в мозку своїх партнерів викид окситоцину, що спричиняє виникнення приємних, ніжних почуттів. Та наші фізіологічні показники впливають один на одного, емоції змінюються, коли зауважуємо зміни в емоційному стані іншої людини в усіх аспектах соціального життя, а не лише в любовних стосунках. Відкрита природа лімбічної системи означає, що інші люди можуть змінити наші фізіологічні показники, а отже, і наші емоції.

Хоча особливості відкритого циклу є великою частиною нашого життя, самого процесу ми не помічаємо. Науковці виявили цей взаємовплив емоцій у лабораторії, простеживши за фізіологічними показниками — як-от швидкість серцебиття — двох людей, які приємно розмовляють. Спочатку їхні тіла працюють у різних ритмах. Але наприкінці звичайної п'ятнадцятихвилинної розмови їхні фізіологічні показники стають напрочуд схожими — феномен, що називається *віддзеркаленням*. Це особливо часто спостерігається під час серйозних конфліктів, коли гнів і образа нарастають; але це явище

не таке помітне за більш приємних обставин<sup>6</sup>. Під час емоційно нейтральних взаємозв'язків цей феномен майже не проявляється. Дослідники знову і знову спостерігали за тим, як емоції невинно поширювались, коли люди перебували поряд, навіть якщо контакт був невербальний. Наприклад, коли три незнайомці сиділи обличчям одне до одного у повній тиші протягом хвилини або двох, то той, хто був більш емоційний, передавав свій настрій двом іншим — і все це без жодного слова<sup>7</sup>. Те саме і в кабінетах, залах засідань та цехах: люди в групах на роботі «підхоплюють» емоції одне одного, діляться всім — від заздрощів і ревностів до тривоги й ейфорії. Що більш згуртована група, то більший вплив на настрій одне одного, сильніший емоційний зв'язок і навіть більше спільних емоційних подразників<sup>8</sup>.

У сімдесяти робочих командах з різних галузей (наприклад, члени, які сиділи разом на зустрічі) партнери врешті мали однаковий настрій — хороший чи поганий — після двох годин<sup>9</sup>. Медсестри — і навіть бухгалтери, — які спостерігали за своїм настроєм протягом тижнів або кожні кілька годин, коли працювали разом, показали спільні емоції — і спільні настрої групи не залежали від атмосфери, у якій вони перебували<sup>10</sup>. Дослідження професійних спортивних команд виявило схожі результати: незалежно від успіхів або невдач команди настрій гравців синхронізувався на кілька днів і тижнів<sup>11</sup>.

### **Зараження і лідерство**

Постійна взаємодія між лімбічними системами членів групи створює такий собі «емоційний салат», до якого кожен додає свій, так би мовити, інгредієнт. Але саме лідер присмачує основним «соусом». Чому? Тому що саме такими є вкорінені реалії бізнесу: всі дивляться на начальника. Люди отримують емоційні «підказки» від тих, хто стоїть вище за них. Навіть якщо боса не так уже й часто можна побачити — наприклад, генеральний директор, який працює за зачиненими дверима на верхньому поверсі, — його поведінка впливає на прямих підлеглих, створюючи ефект доміно та формуючи емоційний клімат у компанії<sup>12</sup>.

Уважне спостереження за робочими групами в дії допомогло виявити кілька шляхів серйозного впливу лідера на емоції групи<sup>13</sup>.

Лідери зазвичай говорять більше за інших, і їхні слова слухають з особливою увагою. Лідери часто першими висловлюють свою думку щодо чогось і, коли присутні роблять свої зауваження, то в більшості випадків посиляються на те, що сказав лідер, а не хтось інший. Усе тому, що погляд лідера має особливе значення: лідери визначають «ступінь важливості» для групи, пропонують спосіб інтерпретації наявної ситуації, а отже, й емоційної реакції на неї<sup>14</sup>.

Але вплив на емоції не обмежується лише вербальним повідомленням лідера. У цих дослідженнях учасники груп уважно спостерігали за діями навіть мовчазного лідера. Коли люди ставили запитання від імені групи, то погляд спрямовували саме на лідера, щоб побачити його реакцію. І справді, члени групи в емоціях лідера зазвичай вбачають взірець емоційної реакції та відтворюють її самі. Це особливо характерно для неоднозначних ситуацій, коли різні члени об'єднання реагують по-різному. Можна сказати, що лідер встановлює такий собі емоційний стандарт.

Лідери хвалять або відмовляють у похвалі, критикують конструктивно чи ні, підтримують або ігнорують потреби людей. Вони можуть сформулювати мету групи так, щоб кожен її член відчув свою потрібність, — а можуть і проігнорувати цей аспект. Лідери здатні спрямувати людей так, щоб вони чітко і свідомо бачили, у якому напрямку і до чого приведе їхня робота; щоб мали достатньо свободи для виконання роботи в найбільш зручний для них спосіб. Усе це допомагає визначити основоположний емоційний вплив лідера.

Утім не всі формальні лідери в групі є емоційними лідерами. Коли призначеним лідерам бракує авторитету, люди можуть шукати емоційного проводу в тих, кому довіряють і кого поважають. Такі неформальні лідери формують емоційні реакції інших. Наприклад, учасники відомого джазового гурту, названого на честь формального лідера й засновника, насправді отримували емоційний провід від іншого музиканта. Засновник продовжив займатися замовленнями і логістикою, але коли поставало питання, яку мелодію грати далі або як налаштувати звучання, усі дивилися на головного члена гурту — емоційного лідера<sup>15</sup>.

### ***Сміх і відкритий цикл***

Емоції можуть поширюватись, як віруси, але не всі емоції поширюються однаково просто. Дослідження в Інституті менеджменту при Єльському університеті виявило на базі робочих груп, що радість і позитивні емоції поширюються значно простіше, в той час як роздратування не таке заразне, а депресія майже не передається<sup>16</sup>. Така тенденція в поширенні хороших настроїв має прямі наслідки для успіху в бізнесі. За єльським дослідженням, настрої впливають на ефективність роботи людей; піднесений настрій сприяє співпраці, справедливості і продуктивності.

Якщо говорити конкретно, то сміх демонструє силу відкритого циклу в дії, а отже, заразну природу всіх емоцій. Коли ми чуємо сміх, то автоматично всміхаємось або також сміємось, створюючи чергу спонтанних реакцій, які охоплюють групу людей навколо. Радість так легко поширюється, бо в нашому мозку існують системи відкритого циклу, створені спеціально для того, щоб відстежувати усмішки і сміх, які змушують нас сміятись у відповідь. У результаті маємо позитивну емоційну узурпацію.

Так само серед усіх емоційних сигналів усмішка є найбільш заразною: вона має таку велику силу, що майже неможливо встояти<sup>17</sup>. Сила усмішки може бути такою значною через ту вигідну роль, яку вона відігравала під час еволюції: вчені припускають, що усмішка і сміх розвинулись як невербальний спосіб укріплювати союзи — вони означали, що людина розслаблена і приязно налаштована, а не закрита й ворожа.

Сміх — це напрочуд достовірна ознака приязності. На відміну від інших емоційних сигналів — особливо вдаваної посмішки — під час сміху задіяні надзвичайно складні нейронні системи, які є переважно мимовільними; сміх дуже важко підробити<sup>18</sup>. У той час як нещира усмішка може пройти повз наш емоційний радар, вимушеність удаваного сміху ми помітимо.

У неврологічному плані сміх представляє найкоротшу відстань між двома людьми, бо він одразу поєднує лімбічні системи. За словами одного з дослідників, ця миттєва мимовільна реакція охоплює «найбільш безпосередню комунікацію, можливу між людьми — мозок із мозком, — коли наш інтелект, так би мовити,



пливе за течією і вступає у таку собі “лімбічну спілку”»<sup>19</sup>. Тому й не дивно, що люди, які насолоджуються компанією одне одного, легко і часто сміються; ті ж, хто не довіряє одне одному, відчуває антипатію чи має інші розбіжності, сміються рідко або не сміються зовсім.

Саме тому на будь-якому робочому місці звук сміху вказує на емоційну атмосферу в колективі, сигналізуючи, що серця людей, як і їхні розуми, включені в роботу. Ба більше, сміх на роботі не означає, що хтось розповідає заїжджений жарт. У дослідженні 1200 проявів сміху під час соціальних взаємодій сміх майже завжди був дружньою реакцією на звичайні фрази на зразок «радий знайомству», а не на смішний жарт<sup>20</sup>. Щирий сміх посиляє заспокійливе повідомлення: ми на одній хвили, ми добре ладнаємо. Він свідчить про довіру, комфорт і спільні погляди на світ; у розмові сміх вказує на те, що на цей час усе добре.

### **Люди-магніти**

Кожен емоційний лідер повинен бути лімбічною «принадою», яка має очевидну силу впливу на мозок навколишніх. Погляньте, приміром, на обдарованих акторів у дії і зверніть увагу на те, як вони притягують аудиторію на свою емоційну орбіту. Передають вони агонію зради або щастя тріумфу, глядачі відчують усе це разом із ними.

Здатність уловити емоційний стан лідера залежить від того, наскільки виразно його обличчя, голос та жести передають емоції. Що краще лідер володіє навичками передавати емоції, то сильнішим буде їх поширення. Передавання емоцій не має бути аж занадто експресивним. Люди особливо уважно придивляються до емоцій лідера, тому навіть найбільш незначний їх прояв може мати великий вплив. Але навіть якщо й так, що більш відкриті лідери — наприклад, які виявляють ентузіазм, — то краще послідовники підхоплять їхню пристрась.

Лідери, наділені таким талантом, є емоційними магнітами; людей просто притягує до них. Лідери, з якими люди найохочіше співпрацюють, мають здатність випромінювати позитивні емоції. Це

одна з причин, через яку емоційно розумні лідери приваблюють талановитих людей — їм просто приємно працювати з такими керівниками. З іншого боку, лідери, які виявляють негативні емоції, — дратівливі, вразливі, владолюбні, холодні — відштовхують людей. Ніхто не хоче працювати на буркотуна. Дослідження це довело: оптимістичні, завзяті лідери, на відміну від злих начальників, легко приваблюють людей<sup>21</sup>.

Пройдімо ще одну сходинку примітивного лідерства, щоб дослідити вплив емоцій на продуктивність.

### **Як настроїв впливає на результати роботи**

Емоції є чимось дуже інтенсивним, швидкоплинним та іноді руйнівним для роботи. Настрої зазвичай менш інтенсивні, більш тривалі почуття, які переважно не впливають на сьогочасну роботу. Емоційні епізоди найчастіше залишають після себе зтяжний настрій: стримане, тривале відчуття, яке охоплює колектив.

Хоча з ділового погляду всілякі там емоції і настрої можуть здатись нісенітницями, вони прямо впливають на виконання роботи. Найменший вияв занепокоєності лідера може сигналізувати, що на щось треба звернути більше уваги й обдумати це краще. До того ж спокійний настрій може дуже допомогти в ризикованій ситуації, а надто великий оптимізм може призвести до нехтування небезпеками<sup>22</sup>. Несподіваний потік злості може привернути увагу лідера на нагальну проблему, — наприклад, викриття того, що старший виконавчий директор винен у сексуальних домаганнях, — спрямовуючи енергію лідера від звичайного занепокоєння до вирішення проблеми, як-от пошуку кращих способів викорінити домагання в компанії<sup>23</sup>.

У той час як невелике занепокоєння (приміром, близький дедлайн) може сприяти зосередженню уваги й енергії, постійна знервованість може зіпсувати взаємини лідера, а також погіршити продуктивність роботи, адже такий настрій заважає мозку опрацьовувати інформацію й ефективно на неї реагувати. З іншого боку, сміх або піднесений настрій можуть поліпшити нейронну активність, потрібну для хорошої роботи.

І хороший, і поганий настрій мають тенденцію до глибокого вкорінення, частково тому, що викривляють сприйняття і спогади: коли люди відчують піднесення, вони бачать ситуацію позитивно і згадують про неї хороше, а в поганому настрої зосереджуються на хибках<sup>24</sup>. До того ж знадобляться години, щоб асорті з гормонів стресу, які виділяються, коли людина засмучена, вийшло з організму. Саме тому погані взаємини з босом можуть зробити людину постійно заклопотаним заручником знервованості, тіло якого не здатне заспокоїти себе: «Він так мене засмутив на тих зборах, що я кілька годин не міг заснути минулої ночі». Тож природно, що нам більше подобається бути поряд з позитивними людьми.

### **Емоційна узурпація**

Негативні емоції — особливо постійні злість, занепокоєння або відчуття своєї нікчемності — можуть дуже сильно зашкодити роботі, адже перехоплюють увагу від актуального завдання<sup>25</sup>. Наприклад, у дослідженні Єльського університету, присвяченому настрою і його передаванню, продуктивність групи, яка ухвалювала важливе рішення щодо найкращого розпорядження щорічними грошовими бонусами, була значно вищою завдяки позитивним емоціям і помітно погіршилась під дією негативних. Що цікаво, члени групи навіть не помітили впливу їхнього настрою на результат<sup>26</sup>.

Наприклад, у мережі міжнародних готелів працівників у поганому настрої з усіх можливих взаємозв'язків найбільше дратувала розмова з керівництвом. Взаємодія з начальством збурювала погані відчуття — засмучення, розчарування, злість, смуток, відразу або образу — приблизно в дев'яти випадках із десяти. Такі зустрічі непокоїли частіше, ніж клієнти, напруження від роботи, політика компанії або особисті проблеми<sup>27</sup>. Не йдеться про те, що лідери мають бути надто вже «милими». Мистецтво емоційного лідерства охоплює наголошення на робочих реаліях, але без надмірного засмучування людей. Один із найстаріших законів психології говорить, що надмірне занепокоєння і хвилювання зменшують розумові можливості.

Занепокоєння не лише зменшує розумові можливості, а й знижує емоційний інтелект. Засмучені люди не можуть точно зчитувати емоції

інших, таким чином пригнічуючи основну навичку, необхідну для співпереживання<sup>28</sup>.

Згідно з новими дослідженнями щодо задоволення роботою, емоції, які люди відчують під час роботи, прямо відображають справжню якість робочого життя<sup>29</sup>. Відсоток часу, коли люди відчують позитивні емоції на роботі, виявляється, чудово передбачає задоволення, а отже, наприклад, імовірність звільнення працівників<sup>30</sup>. Тому в цьому плані лідери, які поширюють поганий настрій, просто шкодять бізнесу, а ті, хто передає хороший, сприяють процвітанню.

### **ГАРНИЙ НАСТРІЙ ГАРНА РОБОТА**

Коли люди в доброму гуморі, то й працюють якнайкраще. Гарний настрій сприяє розумовій ефективності, допомагаючи людям краще осмислювати інформацію й ухвалювати правильні рішення щодо складних питань; крім того, він надає мисленню гнучкості<sup>31</sup>. Дослідження підтверджують, що люди в піднесеному настрої дивляться на інших — або на події — більш позитивно. А це, відповідно, допомагає їм бути більш позитивно налаштованими щодо досягнення мети, підсилює креативність і навички ухвалення рішень; робить людей більш схильними до допомоги<sup>32</sup>. Приміром, фахівці зі страхування, які бачать склянку наполовину повною, краще працюють під тиском невдач і показують вищі результати, ніж їхні песимістичні колеги<sup>33</sup>. Ба більше, дослідження про гумор на роботі показало, що доречний жарт або щирий сміх може стимулювати креативність, сприяти комунікації, підсилювати відчуття зв'язку й довіри, а також поживати виконання завдань<sup>34</sup>. Жарти збільшують шанси на фінансові поступки під час перемовин. Тож не дивно, що почуття гумору посідає важливе місце в арсеналі емоційно розумного і свідомого лідера.

Гарний настрій особливо важливий для командної роботи: здатність лідера налаштувати групу на завзятий, дружній лад може прямо вплинути на успіх. А от емоційні конфлікти відвертають увагу та енергію команди від головного, що позначиться на результаті.

Розгляньмо висновки дослідження шістдесяти двох генеральних директорів і їхнього керівного персоналу<sup>35</sup>. Серед директорів були

представники компаній, що входять до Fortune 500, а також передових компаній з надання різноманітних послуг (наприклад, консалтингові та бухгалтерські фірми), некомерційні організації та державні установи. Генеральних директорів та їхній керівний персонал оцінювали за тим, наскільки піднесеними — енергійними, завзятими, цілеспрямованими — вони були. Їх також запитували, як багато конфліктів і суперечок поставало перед ними: це могли бути особисті негаразди, злість та незгоди на зустрічах, емоційні конфлікти (на противагу до незгоди через ідеї).

Дослідження виявило: що більш позитивний загальний настрій керівного персоналу, то більш злагоджено вони працювали разом, а отже, врешті справи компаній поліпшувалися. Справедливо і протилежне: що довше компанією керують люди, які не ладнають між собою, то гірша її продуктивність.

Тоді «груповий IQ» — загальна сума талантів, які кожна особа приносить у колектив, — залежить від групового емоційного інтелекту, який виявляється у злагодженості роботи всіх членів. Лідер, який має хист до поліпшення співпраці, може підтримувати командну роботу на високому рівні, а отже, забезпечити ефективність і продуктивність спільних зусиль. Такі лідери знають, як знайти рівновагу між зосередженістю групи на завданні й увагою до взаємин її членів. Вони природно створюють дружній, але продуктивний клімат, який підносить усім настрої.

### ***На роботу з усмішкою***

З усіх аспектів бізнесу висока якість задоволення потреб клієнта — святий грааль індустрії послуг — зазнає найбільшого впливу зараження настроєм, а отже, і наслідків того, що мозок — це система відкритого циклу. Робота з клієнтами є джерелом постійного стресу, напружених емоцій, які легко передаються не тільки від клієнтів до працівників, а й навпаки. Звісно, з позицій бізнесу поганий настрій у працівників, які спілкуються з клієнтами, не віщує нічого хорошого. По-перше, грубість заразна і збуджує незадоволеність і навіть злість у клієнтах — байдуже, була ця послуга корисною чи ні. По-друге, дратівливі працівники погано

обслуговують клієнтів, що іноді призводить до жахливих наслідків: кардіологічні відділення, де медсестри були «пригнічені», мали вчетверо вищу смертність серед пацієнтів<sup>36</sup>.

На противагу цьому гарний настрій працівників, які опікуються клієнтами, сприяє успішному бізнесу. Якщо клієнти вважають спілкування з продавцем приємним, то й супермаркет оцінюють як «приємне місце». Це означає не лише повторні візити, а й хорошу рекламу по «сарафанному радіо». Ба більше, коли працівники в піднесеному настрої, то зроблять більше для задоволення клієнтів: дослідження, яке охоплювало 32 супермаркети американської мережі, показало, що відділення з позитивними продавцями мали кращі результати продажів<sup>37</sup>.

Та що всі ці результати досліджень мають спільного з лідерством? В усіх тих супермаркетах саме керівник створював емоційний клімат, який спрямовував настрій продавців — а отже, і продажі — у правильному напрямі. Коли самі начальники жваві, впевнені й оптимістично налаштовані, то їхній настрій переймають і підлеглі<sup>38</sup>.

### **Обчислення «відчуття» компанії**

Загальновідомо: працівники в гарному настрої більш схильні докладати додаткових зусиль для задоволення клієнтів, а це поліпшує результати компанії. Але насправді існує логарифм, який передбачає ці відносини: кожен відсоток поліпшення настрою персоналу дає 2 % зростання доходу<sup>39</sup>.

Бенджамін Шнайдер, професор з Університету Меріленду, виявив, що в операціях різних компаній — відділень банків, регіональних представництв страхових компаній, кол-центрів з питань кредитних карток і лікарень — оцінювання настроїв працівників давало змогу передбачити задоволення послугами клієнтів, а отже, поліпшити результати.

Так само й несприятлива емоційна атмосфера серед працівників, що спілкуються з клієнтами, передбачає високу плинність кадрів — і зниження рівня задоволення клієнтів наданими послугами — аж до

трьох років. А незадоволення клієнтів призводить до зниження доходів<sup>40</sup>.

Де ж знайти протитруту? Крім очевидного взаємозв'язку між атмосферою і умовами роботи або зарплатнею, тут потрібен резонансний лідер. Загалом, що більш емоційно виснажлива робота, то більше співпереживання і підтримки має виявляти лідер. Саме лідери налаштовують атмосферу в колективі, а отже, і бажання працівників задовольняти клієнтів. Наприклад, Шнайдер з'ясував: у страховій компанії ефективне лідерство поліпшило там атмосферу настільки, що агенти, які працюють із клієнтами, на 3–4 % підвищили показники подовження страхових угод — відносно незначне вдосконалення, яке дуже вплинуло на бізнес загалом.

Консультанти організацій уже давно підозрювали про позитивний зв'язок між настроєм працівників і їхньою продуктивністю. Але даних для підтвердження було вкрай мало, тому на практиці лідери більш охоче ігнорували вплив манери їхнього керування на ефективність людей, їм підпорядкованих, віддаючи перевагу «батогу». Та зараз у нас є дані з різних галузей індустрії про зв'язок між лідером і тим, як атмосфера, яку він створює, впливає на показники компанії. Ці дані дали можливість оцінити вагомий результат, якого можна досягти завдяки чомусь такому незначному, як «відчуття» компанії.

Наприклад, у міжнародній компанії з виробництва їжі та напоїв оцінювання рівня атмосфери позитиву допомогло передбачити вищий щорічний дохід у головному напрямі. А в дослідженні дев'ятнадцяти страхових компаній атмосфера, яку створили генеральні директори серед своїх прямих підлеглих, передбачила продуктивність усієї організації: у 75 % випадків лише атмосфера визначила те, мала компанія вищі показники і прибутки чи ні<sup>41</sup>.

Сама атмосфера не визначає ефективності. Чинники, що впливають на успішність компанії в будь-який із кварталів, надзвичайно складні. Та наш аналіз свідчить, що загальна атмосфера — те, як люди ставляться до роботи в компанії, — на 20–30 % визначає результат. «Витягання» найкращого з людей, зрештою, дає свої плоди.

Якщо атмосфера впливає на успішність бізнесу, то що впливає на атмосферу? Близько 50–70 % того, як працівники сприймають атмосферу в організації, визначають дії однієї людини — лідера. Як

ніхто інший, начальник створює умови, які прямо впливають на здатність людини працювати добре<sup>42</sup>.

Коротко кажучи, емоційний стан та дії лідера впливають на те, як його підлеглі почуваються, а отже, і на те, як вони працюють. Те, наскільки добре лідери справляються зі своїм настроєм і як вони впливають на настрій інших, стає не лише особистою справою, а й чинником успішності бізнесу<sup>43</sup>.

І це приводить нас до того, як саме мозок керує примітивним лідерством.

---

<sup>2</sup> Відділ новин BBC: як більшість інших історій у цій книжці, цей інцидент нам переповіла людина, у якої ми брали інтерв'ю (яка в цьому випадку була очевидцем подій). Якщо історія не з перших вуст, то про це ми зазначимо у примітках. У випадках, коли люди просили конфіденційності, будь-які деталі, які могли бути впізнаними, ми змінювали.

<sup>3</sup> Заспокоїливий ефект: Lisa Berkman et al., "Emotional Support and Survival after Myocardial Infarction," *Annals of Internal Medicine* (1992).

<sup>4</sup> Стрес і смерть: Anika Rosengren et al., "Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933," *British Medical Journal* 207, no. 17 (1983): 1102–1106.

<sup>5</sup> Лімбічна регуляція: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000).

<sup>6</sup> Емоційне віддзеркалення: Роберт Левінсон, Університет Каліфорнії у Берклі, особиста розмова.

<sup>7</sup> Експресивність передає настрої: Howard Friedman and Ronald Riggio, "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion," *Journal of Nonverbal Behavior* 6 (1981): 32–58.

<sup>8</sup> У груп є настрої: Janice R. Kelly and Sigal Barsade, "Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams," working paper, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001.

<sup>9</sup> У робочих групах спільний настрій: C. Bartel and R. Saavedra, "The Collective Construction of Work Group Moods," *Administrative Science Quarterly* 45 (2000): 187–231.

<sup>10</sup> Медсестри і бухгалтери стежать за настроєм: Peter Totterdell et al., "Evidence of Mood Linkage in Work Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 1504–1515.

<sup>11</sup> Спортивні команди: Peter Totterdell, "Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000): 848–859.

<sup>12</sup> Позитивний вплив лідерів: див. Wallace Bachman, "Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands," in *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research*, eds. Richard Brian Polley, A. Paul Hare, and Philip J. Stone (New York: Praeger, 1988).

<sup>13</sup> Емоційний вплив лідера на команди на роботі: Anthony T. Pescosolido, "Emotional Intensity in Groups" (Ph.D. diss., Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, 2000).

<sup>14</sup> Лідери як керівники, які вказують на смисл: Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995).

<sup>15</sup> Неформальні лідери: V. U. Druskat and A. T. Pascosolido, "Leading Self-Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes." В черзі на видання у 2001



році.

16 Настрій, зараження і робота: Sigal Barsade and Donald E. Gibson, "Group Emotion: A View from the Top and Bottom," in *Research on Managing Groups and Teams*, eds. D. Gruenfeld et al. (Greenwich, CT: JAI Press, 1998).

17 Найзаразніші усмішки: Robert Levenson and Anna Ruef, "Emotional Knowledge and Rapport," in *Empathic Accuracy*, ed. William Ickes (New York: Guilford Press, 1997).

18 Сміх — це мимовільна реакція: Meredith Small, "More Than the Best Medicine," *Scientific American*, August 2000, 24.

19 Сміх іде від «мозку до мозку»: Robert Provine, *Laughter: A Scientific Investigation* (New York: Viking Press, 2000), 133.

20 Приклади сміху: там само.

21 Хороший настрій у лідера означає нижчу добровільну плинність кадрів: наприклад, Jennifer M. George and Kenneth Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in Service Context," *Journal of Applied Psychology* 75, no. 6 (1990): 698–706.

22 Спокійний настрій і ухвалення ризикованих рішень: R. C. Sinclair, "Mood, Categorization Breadth, and Performance Appraisal," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 42 (1988): 22–46.

23 Злість і лідерство: Jennifer M. George, "Emotions and leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations* 53, no. 8 (2000): 1027–1055.

24 Вкорінення настроїв: велика кількість літератури доводить, що настрої мають здатність підсилювати себе. Наприклад, Gordon H. Bower, "Mood Congruity of Social Judgments," in *Emotion and Social Judgments*, ed. Joseph Forgas (Oxford: Pergamon Press, 1991), 31–53.

25 Негативні емоції узурпують увагу: приміром, Jacqueline Wood, Andrew Matthews, and Tim Dalgleish, "Anxiety and Cognitive Inhibition," *Emotion* 1, no. 2 (2001): 166–181.

26 Дослідження Єльського університету, присвячене настрою і робочій ефективності: Sigal Barsade, "The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups," working paper 98, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2000.

27 Боси й негативні почуття: John Basch and Cynthia D. Fisher, "Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace," in *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, ed. N. Ashkanasy, W. Zerbe, and C. Hartel (Westport, CT: Quorum Books, 2000), 36–48.

28 Негативні емоції знижують співпереживання і соціальні навички: Jeffrey B. Henriques and Richard J. Davidson, "Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects," *Biological Psychiatry* 42 (1997): 1039–1050.

29 Емоції відображають якість робочого життя: Cynthia D. Fisher and Christopher S. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis" (роботу презентували на Щорічних зборах Академії менеджменту, Торонто, 2000 рік).

30 Задоволення роботою — це не те саме, що й позитивні емоції під час роботи: Cynthia D. Fisher, "Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?," *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000): 185–202. Також дивіться Howard Weiss, Jeffrey Nicholas, and Catherine Daus, "An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, no. 1 (1999): 1–24.

31 Вплив хорошого настрою на розумову активність: див. А. М. Isen, "Positive Affect," у *Handbook of Cognition and Emotion*, eds. Tim Dalgleish and Mick J. Power (Chichester, England: Wiley, 1999).

32 Хороший настрій і продуктивність: C. D. Fisher and C. S. Noble “Emotion and the Illusory Correlation between Job Satisfaction and Job Performance” (роботу презентували на другій Конференції з проблем емоцій у житті організацій, Торонто, серпень 2000 року).

33 Успіхи страхових компаній: Martin E. Seligman and Peter Schulman, “The People Make the Place,” *Personnel Psychology* 40 (1987): 437–453.

34 Вплив гумору на робочу ефективність: отримані дані розглянули у R. W. Clouse and K. L. Spurgeon, “Corporate Analysis of Humor,” *Psychology: A Journal of Human Behavior* 32 (1995): 1–24.

35 Генеральні директори та їхні керівні команди: Sigal G. Barsade, Andrew J. Ward, et al. “To Your Heart’s Content: A Mode of Affective Diversity in Top Management Teams,” *Administrative Science Quarterly* 45 (2000): 802–836.

36 Настрій впливає на роботу кардіологічного відділення: Benjamin Schneider and D. E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

37 Настрій, робота з клієнтами і продажі: George and Bettenhausen, “Understanding Prosocial Behavior.”

38 Позитивний настрій лідерів передбачає рівень продажів: також у Jennifer M. George, “Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service,” *Journal of Applied Psychology* 25, no. 9 (1995): 778–794.

39 Покращення атмосфери серед персоналу обслуговування сприяє збільшенню доходу: Лайл Спенсер (Lyle Spencer) презентував роботу на зборах Консорціуму досліджень емоційного інтелекту в організаціях (Кембридж, Массачусетс, 19 квітня 2001 року).

40 Поганий настрій працівників, які спілкуються з клієнтами, і зниження доходу: Schneider and Bowen, *Winning the Service Game*.

41 Аналіз, який пов’язує атмосферу на роботі й успішність бізнесу: David McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” *Psychological Science* 9 (1998): 331–339; Daniel Williams, “Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study” (Boston: LOMA/HayGroup, 1995).

42 Якщо говорити точніше, то зміна варіюється в діапазоні 53–72 %. Див. Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers, and Kathleen H. O’Connell, “Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate” (Boston: McBer 8c Company, 1996).

43 Такий самий аргумент можна знайти у George and Bettenhausen, “Understanding Prosocial Behavior”; і в Neal M. Ashkanasy and Barry Tse, “Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review,” in Neal M. Ashkanasy, Charmine E. J. Hartel, and Wilfred J. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (Westport, CT: Quorum Books, 2000), 221–235.

## Розділ 2

# РЕЗОНАНСНЕ ЛІДЕРСТВО

Повернімось до нашого прикладу про відділ новин ВВС, який мали закривати. Перший виконавчий директор, якого направили повідомити погану новину — і який так розлютив людей, що довелось викликати охорону, щоб він міг цілим покинути приміщення, — є прикладом *дисонансного* лідера. Не змігши відчувати настрою людей у кімнаті, він змусив їх дуже швидко перейти від засмучення до обурення, злості й аж до люті.

Коли такі лідери не можуть виявити співпереживання людям або правильно прочитати їхні емоції, вони створюють дисонанс, надсилаючи повідомлення, які викликають нікому не потрібне засмучення. У результаті виникають колективні негативні емоції, потім виникає групове занепокоєння, яке відвертає увагу від повідомлення лідера або від завдання. За будь-яких робочих умов, емоційний і комерційний вплив дисонансного лідера можна оцінити просто: люди почуваються розгубленими, а отже, працюють гірше.

Другий виконавчий директор, який закінчив промову під шквал аплодисментів звільнених працівників, є прикладом *резонансного* лідера: він відчув настрій присутніх і спрямував їхні емоції в позитивному напрямі. Він говорив про свої цінності і співчував цим людям; його повідомлення влучило просто в «яблучко» і залишило після себе відчуття піднесення та натхнення навіть у складний момент. Коли лідер спричиняє резонанс, ви можете побачити це в очах людей: вони зацікавлені й бадьорі. Походження слова «резонанс» дуже промовисте: з латини «*resonare*» означає «наповнювати, розносити». За *Oxford English Dictionary*, резонанс означає «підсилення або подовження звуку за рахунок відбиття» або більш конкретно — «синхронних вібрацій». Людський аналог синхронних вібрацій спостерігається, коли двоє людей перебувають на одній емоційній хвилі — відчують «синхронно». Так само, як і в оригінальному значенні резонансу, та синхронія «розноситься», продовжуючи позитивну емоційну хвилю.

Ознакою резонансного лідерства є група послідовників, які «вібрують» разом із піднесеною і натхненною енергією лідера. Одна з тез примітивного лідерства говорить, що резонанс підсилює і продовжує емоційний вплив лідера. Що кращий резонанс між людьми, то менш статичні їхні взаємодії; резонанс мінімізує перешкоди в системі. Бізнес-мантра стверджує, що «одна команда — означає більше сигналів і менше перешкод». Клей, який тримає людей разом у команді і викликає відданість організації, — це емоції<sup>44</sup>.

Те, як добре лідери справляються з емоціями людей і як спрямовують їх на досягнення спільної мети, залежить від їхнього емоційного інтелекту. Резонанс удається лідерам, які емоційно розумні і свідомі. Їхня пристрасна і завзята енергія поширюється на колектив. Такі лідери за потреби можуть іноді передавати більш серйозний настрій, застосовуючи співпереживання, або емпатію, для налаштування емоційного реєстру людей, якими керують. Наприклад, якщо щось розгнівало людей (як-от закриття відділу) або засмутило (можливо, серйозна хвороба улюбленого колеги), емоційно свідомий лідер не лише поспівчуває, а й передасть ці почуття групі. Такий різновид резонансу посилює синхронію так само, як і ентузіазм, адже дає людям змогу відчувати, що їх розуміють і за них хвилюються.

Під проводом емоційно свідомого лідера люди почуваються комфортно одне з одним. Вони діляться ідеями, вчаться одне в одного, разом ухвалюють рішення і виконують завдання. Вони створюють емоційний зв'язок, завдяки якому залишаються зосередженими, навіть під тиском серйозних змін або негараздів. Що, напевно, найважливіше, зв'язок з людьми на емоційному рівні надає роботі більшої значущості. Усі ми знаємо як це, розділити мить захвату, радості від добре виконаної роботи. Ці відчуття змушують людей робити те, чого одна людина не змогла б або за що не взялася б. І саме емоційно свідомий лідер знає, як створити такий зв'язок.

З іншого боку, якщо лідерові бракує резонансу, люди працюватимуть задля годиться, просто «достатньо добре», а не якнайкраще. Без душі «лідер» просто керуватиме людьми, а не вестиме за собою.

## **ДИСОНАНСНИЙ ЛІДЕР**

*Дисонанс* в оригінальній музичній термінології означає неприємний, різкий звук; як у музиці, так і в людських взаєминах дисонанс вказує на відсутність гармонії. Дисонансне лідерство приводить до формування колективів, які відчують емоційний дисонанс, тобто люди наче постійно грають не в лад<sup>45</sup>.

Як сміх може бути барометром резонансу на роботі, так і нестримний гнів, страх, апатія або навіть ніякова тиша вказують на протилежне. Згідно з результатами досліджень, такий дисонанс — звична річ на роботі. Опитавши, наприклад, понад тисячу працівників у США, дослідники виявили, що 42 % говорять про випадки крику й інших видів вербального насильства на робочому місці; а майже 30 % визнали, що самі кричать на колег<sup>46</sup>.

Зважте на біологічні наслідки такого дисонансу. Хоча озвучення накопичених скарг може допомогти зняти напруження — і налагодити резонанс, — скарги, змішані зі злістю, можуть призвести до виникнення емоційно нездорової атмосфери. Замість того, наприклад, щоб спокійно сказати: «Коли ви запізнюєтесь на збори, ми марнуємо час. Ми працювали б ефективніше, якби ви приходили вчасно», — людина переходить на критику особистісних якостей.

Вона в'їдливо заявляє: «Ваша Високість таки вирішили осяяти нас своєю присутністю. Я несказанно рада, що ви змогли втиснути нас у свій щільний розклад. Ми спробуємо не змарнувати вашого часу».

Такі бурхливі взаємодії спричиняють емоційний розлад, що підтвердило дослідження, у якому спостерігали за психологічними реакціями під час суперечок<sup>47</sup>. Такі напади, що надсилають емоційне повідомлення про відразу і зневагу, спричиняють узурпацію емоцій людини, на яку нападають, особливо коли нападником виступає друга половинка або начальник, адже їхня думка дуже важлива.

Джон Готтман, психолог із Вашингтонського університету, використовує поняття «затоплення» для опису сили реакції «бийся або тікай», яку може спровокувати вияв зневаги: швидкість серцебиття підвищується на 20–30 разів на хвилину, ще й виникає смуток. «Затоплена» людина не може ані сприймати сказане без певного спотворення, ані дати чітку відповідь; мислення затьмарюється і відповідь буде найпростіша — така, що прискорить завершення розмови. У результаті люди часто «вимикають» (або «утворюють

непробивну стіну») нападника, відгороджуючись фізично чи емоційно.

Хоча це дослідження проводили на сімейних парах, дисонансне спілкування між керівником і підлеглим може бути так само емоційно напруженим. В іншому дослідженні працівників просили пригадати випадки, коли їхні начальники зривались на них і вдавались до особистісних образ. Зазвичай підлеглі вмикали захисні механізми, уникали відповідальності або відгороджувались від контакту з керівником. Коли 108 менеджерів і офісних працівників повідомили про причини конфліктів на їхніх робочих місцях, то з'ясувалося, що головна з них — неконструктивна критика від керівників<sup>48</sup>.

Якщо коротко, то дисонанс знеохочує людей, убиває їхній запал або змушує їх писати заяву про звільнення. Є ще одна особиста плата за дисонанс: люди, які працюють в емоційно несприятливій атмосфері, приносять отримані неприємні емоції додому. Гормони стресу, які виробляються під час важкого робочого дня, продовжують працювати в нашій крові ще протягом багатьох годин<sup>49</sup>.

### **Різновиди дисонансу**

Існує безліч різновидів дисонансних лідерів, яким не лише бракує емпатії (а отже, вони не можуть знайти синхронію з групою), а й які передають емоції, що випромінюють негативну енергію. Більшість таких лідерів, як ми з'ясували, не має на меті спричинити дисонанс; їм просто бракує важливих здібностей емоційного інтелекту, які допомогли б досягти резонансу.

У найгіршому разі, дисонансні лідери можуть коливатись у діапазоні «жорстокий тиран», який кричить на людей і принижує їх, та «соціопат-маніпулятор». Такі лідери мають емоційний вплив, як дементори із серії книжок про Гаррі Поттера, що «висмоктують мир, надію та щастя»<sup>50</sup>. Вони створюють несприятливу атмосферу на роботі, але й гадки не мають, наскільки руйнівні їхні дії — або їм байдуже.

Утім деякі дисонансні лідери діють більш тонко, використовуючи шарм або витончені манери, навіть харизму, щоб вводити в оману і маніпулювати. Такі лідери зазвичай не варті того зовнішнього блиску, яким вони засліплюють підлеглих; їм бракує емпатії, адже їх мало що

переймає, крім своїх досягнень. Коли послідовники відчують таку нещирість — наприклад, удавану приязність, — взаємини наповнюються цинізмом і недовірою.

Дисонансні лідери можуть бути ефективними короткий проміжок часу — вони, приміром, отримують бажане підвищення, підлестившись до начальника, — але негатив, який залишають, іде врозріз із їхнім успіхом. Яке б місце вони не посідали в організаціях, наслідки їхнього керівництва залишають слід у вигляді знеохочених, байдужих, злих і обурених працівників. Коротко кажучи, дисонансні лідери — це начальники, про роботу на яких люди думають із жахом.

Коли ми бачимо лідерів, які спрямовують свої організації в напрямі дисонансу, то знаємо, що проблеми не за горами. Попри короткотривале зростання продуктивності, лідери, які резонують лише в негативному реєстрі, швидко вбивають у людях будь-яку пристрасть до роботи. Такі лідери часто передають, але не отримують свої — переважно руйнівні — емоції; вони не слухають інших людей, до яких абсолютно байдужі. На противагу їм, емоційно свідомі лідери йдуть довготривалим шляхом мотивації, викликаючи позитивний резонанс: об'єднують людей навколо гідної мети.

Також є лідери, яких ми називаємо «сліпі»: намагаються задавати позитивний настрій, але не усвідомлюють неприємного факту, що їхні підлеглі застрягли в негативному емоційному реєстрі. Іншими словами, події в компанії злять, непокоять або засмучують працівників, але лідер цього не помічає і продовжує надсилати позитивний настрій, який ні з ким не резонує.

Один наш знайомий виконавчий директор так описує своє бачення організації: «Ми жваво рухаємось у складне майбутнє, спрямовуючи нашу індустрію на досягнення нових вершин, наші лідери всюди шукають вигідних нагод, а наші менеджери розривають конкурентів на шмаття. Ми гріємось у променях задоволення наших клієнтів».

На перший погляд, це може здатися хорошим планом, але, якщо задуматись, то це просто набір банальних фраз. Ми не знаємо, що він насправді має на увазі (а ви?), але, коли почали придивлятися до культури і поведінки тих лідерів, то не знайшли гнучкості, толерантності до різних думок, готовності до ризику або інновацій, налаштування на потреби клієнтів. Ми знайшли групи людей,

зосереджених на старих способах дій і цинічно налаштованих щодо стратегій їхніх лідерів. Сумно, адже бізнесовий жаргон може бути завісою, щоб лідеру не довелося говорити правду про те, що коїться в організації, а отже, і змінюватись.

Егоцентричні лідери часто можуть бути сліпими. Наприклад, група менеджерів у компанії з виготовлення продуктів харчування попросила генерального директора зустрітись із ними, адже була глибоко занепокоєна тим, що відбувається в компанії. Хоча компанія ще входила до першої десятки у своїй галузі, але лінії тренду падали. Менеджери, відповідальні за свою роботу, хотіли допомогти генеральному директорові правильно спрямувати компанію.

Та генеральний директор на зустрічі їх просто не чув. Ось його відповідь на їхнє занепокоєння: «Людам потрібен герой, — один, — саме ним я і є для наших працівників. Я — як зірка кіно, — люди хочуть бачити мене і рівнятись на мене. Саме тому я хотів, щоб ви прийшли сюди — послухати мене і розповісти всім, який я насправді».

Після таких слів у кабінеті запанувала мертва тиша — тиша, яку генеральний директор, безсумнівно, сприйняв за згоду. Для нього не існувало «нас» — лише «я». Темний бік амбіцій у тому, що вони можуть зациклити увагу лідера на собі і змусити його ігнорувати людей, які йому потрібні для його ж успіху — надмірні амбіції можуть бути каталізаторами дисонансу<sup>51</sup>.

На противагу їм, емоційно розумні лідери розвивають резонанс за допомогою налаштування на емоції людей і спрямовують їх у правильному напрямі. Для розуміння механізму, що відповідає за емоційно свідоме лідерство, а отже, за створення резонансу, ми розглянемо нові відкриття в дослідженнях мозку.

### **Демагог**

Зважаючи на те, що вправні лідери можуть налаштувати послідовників на свій емоційний ритм, історія показала, що демагоги й диктатори використовують це вміння задля досягнення низьких цілей. Гітлери й Поли Поти<sup>52</sup> в усьому світі об'єднували розлючені натовпи навколо значущої — або



руйнівної — ідеї. Саме в цьому й полягає головна відмінність між резонансом і демагогією.

На противагу резонансному лідеру, демагог надсилає зовсім інше емоційне повідомлення — воно провокує негативні емоції, а саме поєднання страху і злості: загроза «нам» від «них» і страх, що «вони» заберуть «наше». Це повідомлення налаштовує людей одне проти одного, а не об'єднує навколо спільної мети. Такі лідери будують свій плацдарм для дій на основі негативного резонансу — на тривожних емоціях, які провокують увімкнення в мозку захисного механізму «бийся або тікай», коли людина відчуває загрозу або гнів. Сербський лідер Слободан Мілошевич, наприклад, був майстром розпалювати міжетнічну ворожнечу, єднаючи послідовників за транспарантами про зневагу, страхи і лють — наближаючи себе та свою націю до втрат.

Демагогія поширює свої чари через деструктивні емоції, які пригнічують надію та оптимізм, справді нові ідеї і творчу уяву (як альтернативу підступній хитрості). Натомість резонансне лідерство, засноване на спільних оригінальних цінностях, тримає емоції в позитивному реєстрі. Так, сам лише словесний образ можливих досягнень і спільні прагнення можуть допомогти людям зробити сміливий, але ризикований крок.

На щастя, демагогів рідко зустрінеш у бізнесі; політика для них більш природне місце життєдіяльності. А проте деякі бізнес-лідери таки вдаються до підступних тактик. Колектив, заснований на негативному резонансі — наприклад, поширенні страху або ненависті до якогось «ворога», — вдається до використання дешевих трюків, які є швидким і брудним способом спрямувати групу до спільної мети. Може бути досить просто змусити людей ненавидіти чи боятись когось разом; за наявності правильного подразника, ці емоції швидко з'являються. Але з біологічного погляду, ці емоції розраховані на короткий проміжок часу, потужний «викид» їх означав потребу підготуватись до боротьби або втечі. Якщо ж ці емоції з нами надто довго або з'являються постійно, то вони швидко нас виснажують і знесилюють. Тому злість або страх можуть допомогти лідерам подолати кризу, але є короткотривалою мотивацією.

## ЛІДЕРСТВО І ВЛАШТУВАННЯ МОЗКУ

Жодна істота не може літати з одним крилом. Обдарований лідер — це той, у кого однаково задіяні і серце, і голова, тобто почуття і думки. Саме ці два крила дають змогу лідеру впевнено літати.

Усім лідерам потрібно достатньо розуму, щоб зрозуміти особливості завдань і проблем, що в них виникають. Звісно, є лідери, обдаровані глибокою ясністю — безумовною перевагою для аналітичного і концептуального мислення. Здебільшого ми вважаємо інтелект і чітке мислення головними якостями, що приводять людину до статусу лідера. Без цих основних здібностей лідером не станеш. Утім самим лише інтелектом у лідери не проб'єшся; свій образ лідер створює за допомогою мотивації, спрямування, натхнення, вміння слухати й переконувати — і, найважливіше, створення резонансу. Як попереджав Альберт Ейнштейн, «ми маємо остерігатись того, щоб зробити інтелект нашим богом. Він, звісно, має свою силу, але ніякої особистості. Він не може вести за собою, а може лише служити».

Нейронні системи, відповідальні за інтелект і емоції, діють окремо, але вони мають міцно переплетені зв'язки<sup>53</sup>. Ці механізми мозку, які пов'язують думки і почуття, створюють неврологічну основу примітивного лідерства. І попри велику роль, яку бізнесова культура надає інтелекту, позбавленому емоцій, наші емоції у прямому сенсі сильніші за інтелект. У надзвичайних ситуаціях саме наші емоційні центри — лімбічна система — керують рештою мозку.



За такою силою емоцій стоїть ґрунтова причина. Емоції надзвичайно важливі для виживання, адже саме за їх допомогою мозок повідомляє нам про щось тривожне і пропонує миттєвий план

дій: бийся, тікай, замри. «Розумний» мозок розвинувся від лімбічного мозку і продовжує отримувати накази від нього, коли відчуває загрозу або перебуває у стані стресу. Спусковим механізмом для цих непереборних емоцій є мигдалеподібне тіло — складова лімбічного мозку, яка сканує для нас кожен мить ситуації, навіть у стані тривоги<sup>54</sup>. Як радар для емоційних надзвичайних ситуацій, мигдалеподібне тіло може керувати іншими частинами мозку, включно з раціональними центрами в неокортексі, для виконання негайних дій під час загрози.

Така система добре працювала протягом близько ста мільйонів років еволюції. Страх був провідником ранніх ссавців у часи загрози від хижаків; гнів допомагав матері знайти в собі сили для захисту потомства. Соціальні емоції, зокрема заздрість, гордість, зневага і любов, відігравали важливу роль у родинних стосунках груп приматів — так само, як у сучасному житті організацій.

У той час як емоції допомогли людині вижити протягом еволюції, неврологічна дилема лідерства виникла близько десяти тисяч років тому. У сучасній розвиненій цивілізації ми стикаємось зі складними соціальними реаліями (наприклад, відчуттям того, що до нас ставляться несправедливо), натомість наш мозок створений для виживання в часи фізичних небезпек. Тому ми можемо відчувати емоційну узурпацію — нас охоплюють тривога і гнів, більше підхожі для дій під час фізичних небезпек, а не в тонких взаєминах офісних працівників. *(Що в біса цей хлопець про себе думає! Я такий розлючений, що міг би врізати йому!)*

На щастя, за такими емоційними імпульсами розгортається широкий спектр дій, які проходять від мигдалеподібного тіла до префронтальної зони, що просто за лобом і є виконавчим центром мозку. Префронтальна зона отримує й аналізує інформацію від усіх частин мозку, а потім вирішує, як варто діяти. Префронтальна зона може накласти «вето» на емоційні імпульси й забезпечити більш ефективні реакції. *(Пам'ятай, він дає річний відгук про твою роботу. Просто розслабся і подивись, що ще він скаже, перш ніж зробити щось, про що ти пошкодуєш).* Без цього вето результатом буде емоційна узурпація, коли ми діємо, керуючись реакцією мигдалеподібного тіла. Так відбувається, коли механізми префронтальної зони не можуть стримати емоційних імпульсів.

Діалог між нейронами в емоційних центрах і префронтальних зонах проходить через те, що накопичується на головному нейронному шляху, який допомагає керувати думками і почуттями. Володіння емоційним інтелектом, таким важливим для лідерства, засноване на налагодженій взаємодії префронтальних і лімбічних схем. Вивчення пацієнтів неврологічного відділення, які перебувають там через ураження префронтальних і лімбічних зон, підтверджує, що їхні когнітивні навички можуть залишитись без змін, але емоційний інтелект зазнає порушень<sup>55</sup>. Цей неврологічний факт чітко відокремлює навички емоційного інтелекту від виключно когнітивних навичок, як-от інтелект, технічні чи бізнесові знання, які містяться лише в неокортексі.

З біологічного погляду, мистецтво резонансного лідерства поєднує в собі інтелект і емоції. Звісно, лідери повинні мати ділові навички, знання і вміння думати, щоб ухвалювати рішення. Але якщо вони спробують керувати виключно за допомогою інтелекту, то втратять важливу частину рівняння.

Розгляньмо приклад нового генерального директора міжнародної компанії, який намагався змінити основні стратегії. Його спіткала цілковита невдача, а за рік після вступу на посаду — звільнення. «Він вважав, що самим лише інтелектом вдасться змінити компанію, не захоплюючи людей емоційно, — розповів нам старший віце-президент компанії. — Він радикально змінив стратегії і навіть не поцікавився думкою тих, хто ці зміни втілюватиме в життя. Члени ради директорів отримували від працівників стоси листів зі скаргами, що лідер їх не розуміє, а тому скоро того генерального директора прибрали».

### **Як взаємодіють чотири основи емоційного інтелекту**

Ми аж ніяк не хочемо сказати, ніби першими висловили думку, що головні завдання лідера — уміння викликати завзятість, оптимізм і пристрасть до роботи, а також налаштувати атмосферу співпраці й довіри<sup>56</sup>. Та цю мудрість ми хотіли б трохи доповнити і показати, як емоційний інтелект дає змогу лідерам виконати ці основні завдання. Кожна із чотирьох основ емоційного інтелекту — самосвідомість,

самокерування, соціальна свідомість і керування взаєминами — додає свій набір важливих навичок резонансному лідеру.

Звісно, ці основи тісно переплітаються, і між ними існує динамічний зв'язок. Наприклад, лідер не може добре керувати своїми емоціями, якщо погано або й зовсім їх не усвідомлює. Якщо його емоції не знають контролю, то його взаємини з іншими постраждають. Наше дослідження виявило систему, яка лежить в основі такої динаміки<sup>57</sup>. Якщо коротко, то самосвідомість сприяє співпереживанню і самокеруванню, а поєднання цих двох навичок дає змогу краще керувати взаєминами. Емоційно свідоме лідерство розвивається на основі самосвідомості.

Самосвідомість, яку часто ігнорують у ділових колах, є основою для всього іншого. Без усвідомлення своїх емоцій ми погано ними керуватимемо і не розумітимемо їх в інших. Самосвідомі лідери тонко відчують свої внутрішні сигнали. Вони, приміром, знають, як їхні почуття впливають на них, на їхню продуктивність на роботі. Замість дати гніву вирватись на волю вони відчують його розвиток і можуть побачити як його причину, так і спосіб його втамувати. Лідери, яким бракує емоційної самосвідомості, можуть зірватись, але не розуміти причин зриву. Самосвідомість також відіграє не останню роль у співпереживанні або відчутті того, як інші сприймають ситуацію: якщо людина постійно не усвідомлює своїх почуттів, то вона нечутлива до почуттів інших. Соціальна свідомість — а конкретно співпереживання — допомагає з наступним кроком у примітивному завданні лідера: створенні резонансу. Відчуючи емоції інших, лідер може сказати або зробити щось у такт із тими емоціями, як-от: розвіяти страхи, вгамувати веселощі або приєднатись до них. Така гармонія дає лідерам змогу відчувати спільні цінності і пріоритети, які є орієнтирами для групи.

Так само лідери, яким бракує співпереживання, несвідомо гратимуть не в лад з іншими, а отже, говоритимуть і робитимуть те, що спричинить негативні реакції. Емпатія, яка охоплює слухання і взяття до уваги думок інших, дає змогу лідерам «вклинитись» в емоційні канали між людьми, які утворюють резонанс. Залишаючись свідомим людських емоцій, лідер може налаштувати своє повідомлення для створення синхронії.

І нарешті, коли лідер розуміє свої погляди і цінності, а також може сприймати емоції групи, його навички керування взаєминами можуть спричинити резонанс. Щоб спрямовувати емоційний настрій групи, лідери мають спочатку усвідомити свій напрям і пріоритети, а це знову приводить нас до розуміння важливості самосвідомості.

Така динаміка взаємин між чотирма основами емоційного інтелекту має не лише теоретичне, а й практичне значення. Існують основні складові ефективного примітивного лідерства — резонансу. Далі ми розглянемо нейронну анатомію, яка лежить в основі здібностей емоційного інтелекту, що дають змогу лідерам викликати резонанс у людях, яких вони ведуть за собою.

---

<sup>44</sup> Аж ніяк не намагаємося сказати, що ми першими висунули припущення про те, що спільні емоції є ключем до взаєморозуміння в групі чи організації. Подивіться, наприклад, B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations* 48 (1995): 97–125; і Edward Lawler, "Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory," *American Sociological Review* 57 (1992): 327–339.

<sup>45</sup> Ми вважаємо резонанс і дисонанс двома головними протилежностями емоційно свідомого лідерства. Ці поняття можна розглядати у двох площинах: емоційному настрої та емоційній синхронії. Перша розглядає настрої і вплив позитивних або негативних вчинків лідера. Друга відображає емпатію, співпереживання: існує синхронія між емоційним настроєм лідера і групи чи ні.

<sup>46</sup> Крик на роботі: результати опитування можна знайти у Vivian Marino, "It's All the Rage at Work, Too," *The New York Times*, 12 November 2000, Money & Business section, 3.

<sup>47</sup> Психологія суперечок: дослідження Джона Готтмана з Університету Вашингтона було проведено за участі одружених пар. Утім виявлені психологічні реакції можна застосувати до взаємин між двома близько пов'язаними емоційно людьми, як-от начальник і підлеглий. Більш детально у John Gottman, *What Predicts Divorce: The Relationship between Marital Processes and Marital Outcomes* (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1993).

<sup>48</sup> Неконструктивна критика: Robert Baron, "Countering the Effects of Destructive Criticism," *Journal of Applied Psychology* 75, no. 3 (1990): 235–246.

<sup>49</sup> Гормони стресу залишаються в крові протягом багатьох годин: наприклад, Dolf Zillman, "Mental Control of Angry Aggression," in *Handbook of Mental Control*, eds. Daniel Wegner and James S. Pennebaker (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

<sup>50</sup> Дементори: J. K. Rowling, *Harry Potter and the Prisoner of Azkaban* (London: Bloomsbury, 1999), 187.

<sup>51</sup> Темний бік амбіцій: приміром, Michael Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons," *Harvard Business Review*, January-February 2000, 69–75.

<sup>52</sup> Пол Пот — володар Камбоджі, який встановив режим жорстокого терору проти представників вищого класу та інтелігенції у 1975–1979 роках. — Тут і далі прим. пер.

<sup>53</sup> Особливості неврології, описані в цьому розділі, значно складніші, ніж тут показано. Для більшої ясності ми спростили малюнок, зосередившись на основних структурах усередині складної мережі механізмів, які завжди задіяні в будь-якій складній поведінці.

54 Вживаючи поняття «мигдалеподібне тіло», ми маємо на увазі саму структуру разом зі складною мережею механізмів, які пов'язують мигдалеподібне тіло з іншими частинами мозку. Дивіться Joseph LeDoux, *The Emotional Brain* (New York: Simon & Schuster, 1996).

55 Когнітивні навички можуть залишитися без змін, але емоційний інтелект зазнає порушень у пацієнтів з ураженням префронтальної зони і мигдалеподібного тіла: пацієнти відділення неврології, у яких ураження білатеральних зон мигдалеподібного тіла, вентрально-медіальної зони префронтальної частки і правої частини соматосенсорної та островцевої кори, показують низькі результати в тестах на емоційний інтелект. Натомість пацієнти з ураженням інших частин мозку, приміром, інших зон неокортексу, — ні. Виявляється, ці зони дуже важливі для усвідомлення емоцій інших. Антоніо Дамасіо, Медичний інститут Університету Айови, особиста розмова; Ровен Бар-Он, особиста розмова про попередні дані, зібрані з Антойн Бечара і Деніелом Транелом, колегами доктора Дамасіо.

56 Головні завдання лідера: дивіться, наприклад, Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

57 Для більш детальної інформації дивіться Fabio Sala, *ECI Technical Manual* (Boston: Hay Group, 2001).

### Розділ 3

## НЕЙРОАНАТОМІЯ ЛІДЕРСТВА

У термінах функціонування мозку резонанс означає, що емоційні центри людей позитивно синхронізовані. Якщо пам'ятаєте, сміх — це один із найсильніших і прямих способів установити резонансний зв'язок між мізками людей.

Застосуємо нейроанатомію лідерства до складного моменту під час зустрічі керівного персоналу великої торговельної компанії. Згідно з даними дослідження ринку, які зараз в усіх на руках, віце-президент з маркетингу ухвалив невдале рішення щодо реклами. Усі схилилися над звітом і мовчки погодились, що керівник відділу маркетингу напартачив.

Після довгого напруженого мовчання інший керівник вирішив порушити тишу і сказав: «Може, ти просто забув надіти окуляри». Усі засміялись.

Невеликий жарт допоміг у двох питаннях: непрямо озвучив для всіх, що керівник з маркетингу справді помилився, і пом'якшив критику, що дало можливість уникнути марнування часу на суперечки. Група швидко перейшла до наступного питання, а саме: як зарадити новій проблемі.

Усе, що відомо про нейрофізіологію гумору і відкритого циклу (як ми бачили в розділі 1), свідчить, що зауваження іншого керівника налаштувало емоційні центри всієї групи керівників на позитивну діяльність. Імовірно, це допомогло групі уникнути емоційної узурпації, яка неодмінно проявилася б у разі зациклення на проблемі — помилці директора з маркетингу. А так вони змогли швидко перейти до пошуку способу вирішення проблеми. Дотепний керівник зробив це, не говорячи прямо, що він скеровує їх у потрібному напрямку за допомогою позитивних емоцій.

Як ми вже зазначали, майстерне використання гумору є характерною рисою ефективного лідерства. Це не означає, що ви завжди маєте уникати спорів або конфліктів. Але найкращі лідери відчувають, коли суперечка може бути корисною, а коли — ні.



Люди не мають бути комедіантами або тримати в запасі купу жартів, щоб ефективно використовувати гумор. Те, що згодом здасться посереднім жартом, у напружений момент може бути сильним емоційним стимулом, якщо викличе сміх або усмішку. Дані, що пов'язують лідерську ефективність зі сміхом, були отримані із сотень справжніх випадків, як той, де учасником був керівник з маркетингу<sup>58</sup>. Подивіться, приміром, на дослідження за участі виконавчих директорів, коли розглядали співбесіди кандидатів на керівні посади. Увагу звертали на те, як часто кожен кандидат міг викликати сміх під час співбесіди; потім дослідники стежили за кар'єрою кандидатів протягом двох років, щоб подивитися, хто з них став зіркою. Висновки показали, що визначним лідерам удвічі частіше вдавалося розсмішити інтерв'юера, ніж посереднім виконавчим директорам. (Успіх лідера визначали два моменти: вони були у трійці за кількістю бонусів, які відображали прибутки компанії, і 90 % їхніх колег та начальників поставили їм оцінки «відмінно»).

Дослідники також розпитали лідерів вищих ланок про злети й падіння у їхній кар'єрі; майже половина з них є генеральними директорами або просто керівниками зі Сполучених Штатів та інших країн. Під час розмови визначні лідери використовували втричі більше смішних коментарів — приблизно кожні чотири хвилини, — ніж посередні лідери.

Тож більш ефективні лідери частіше використовують гумор, навіть у напружених ситуаціях, надсилаючи позитивне повідомлення, яке змінює емоційну основу взаємодії. Хоча слова лідера можуть бути сповнені сухих фактів — умов контракту, цифр із бізнес-плану, — приязне відчуття, створене за допомогою сміху, робить взаємини з лідером більш приємними.

### **Навички емоційного інтелекту: рушійні сили примітивного лідерства**

Особливо показово, що використання успішними лідерами гумору міцно пов'язане з навичками емоційного інтелекту, які є визначальними для висококласного лідерства<sup>59</sup>. Ці навички емоційного інтелекту — рушійні сили примітивного лідерства.

Згідно з роботою, яку ми писали раніше, значна частина аргументів ґрунтується на тоді ще радикальній пропозиції, яку зробив нині покійний професор Гарварду Девід Маккліланд у 1973 році<sup>60</sup>. У статті для передового журналу про психологію Маккліланд запропонував, щоб організації, які хочуть найняти або підвищити найкращу людину для конкретної роботи, як посада лідера, мають відкинути стандартні для того часу критерії добору. Замість перевіряти в людини IQ, технічні навички та особистісні риси — або просто читати резюме — Маккліланд пропонує спершу звертати увагу на працівників, які вже дають чудові результати на своїй посаді, і систематично порівнювати їх із тими, хто посередньо виконує цю роботу.

Такий аналіз не лише показує поріг можливостей для певної посади (основні навички, якими кожен має володіти для виконання роботи), але, що важливіше, *особливі* навички: наявні в дуже талановитих і відсутні в посередностей. «Потім, — каже Маккліланд, обирайте людей, які мають саме ці навички — або допоможіть розвинути їх». Від цієї пропозиції походить тепер уже звична практика в організаціях світового рівня: розвиток лідерської «моделі компетентності» для пошуку, навчання і підвищення талантів.

Розгляньмо, наприклад, модель лідерської компетентності, яку створив Лайл Спенсер, давній колега Маккліланда, для фірми, яка здійснює контроль виробництва (міжнародний відділ компанії Siemens із чотирмастами філіалів у п'ятдесяти шести країнах і з вартістю у 2 мільярди доларів)<sup>61</sup>. Спочатку треба було знайти ці таланти, чий прибуток і коефіцієнт рентабельності продажів дають змогу їм увійти в 10–15 % найкращих<sup>62</sup>.

Потім продуктивність цих зірок порівнювали з продуктивністю посередніх менеджерів; ці дві групи проходили глибокі інтерв'ю, метою яких було оцінити компетентність. Чотири навички емоційного інтелекту — а не просто технічні й суто когнітивні — були особливо розвинені у цих талантів: жага до досягнень, ініціативність, навички співпраці та командної роботи і здатність вести за собою команду.

Потім, маючи уявлення про те, які навички емоційного інтелекту потрібно шукати, іншу групу керівників відділів тренували для розвитку саме цих навичок. Групу з ними ознайомлювали, а потім оцінювали рівень володіння ними; потім ставили за мету

вдосконалення цих навичок — а разом із ними й робочу продуктивність.

У результаті лідери підвищили свою продуктивність і отримали значно вищі прибутки. Прибутки у їхніх відділеннях того року зросли на 1,5 мільйона доларів, що вдвічі перевищувало показники групи, яку не тренували.

### **ЛІДЕРИ: ПРИЙДЕШНЄ ПОКОЛІННЯ**

Говорячи про цінність емоційно свідомого лідера, ми не хочемо відродити дискредитовану тезу про те, що успіх або поразка організації — чи нації — залежить лише від харизматичного лідера. Як століття тому сказав соціолог Макс Вебер, організації процвітають не завдяки харизмі лідера, а тому, що розвивають лідерство через систему.

Це твердження особливо правдиве на етапі створення компаній «на віки»: таких, які процвітають протягом десятків років, які знають, як зростити покоління ефективних лідерів<sup>63</sup>. Подивімось, приміром, на ґрунтовне дослідження майбутнього лідерства у Johnson & Johnson (J&J), міжнародній фармацевтичній компанії.

Зважаючи на прогнози зростання компанії, виконавчий директор Ральф Ларсен зрозумів, що J&J знадобиться дедалі більше лідерів, щоб досягти успіху; до того ж він вважав розвиток лідерства в організаціях найбільш важливим питанням. Його команда дослідників почала з того, що виділила 358 керівників на середині їхнього кар'єрного шляху в J&J, у яких побачили «великий потенціал», тобто ці менеджери показали швидкий успіх; решта увійшла до менш успішної групи<sup>64</sup>. Цих 358 керівників, 45 % із яких були жінки і 55 % чоловіки, обирали особливо ретельно, щоб відобразити світову тенденцію, представляючи Америки, Європу, Середній Схід, Африку, Азію і Австралію. Всіх анонімно оцінювали три виконавчі директори, знайомі з її або його роботою, спираючись на модель лідерства компанії і володіння навичками емоційного інтелекту. Дослідники оцінювали цю групу талантів крізь призму лідерських навичок за допомогою тесту ECI<sup>65</sup>, всебічного оцінювання емоційного інтелекту в лідерів<sup>66</sup>.

Виявилося, що менеджери з групи з великим потенціалом показали, що володіють практично кожною навичкою, натомість із порівняльної групи — лише кількома<sup>67</sup>. Іншими словами, навички емоційного інтелекту, здатність лідерів викликати резонанс вирізняли групу з високим потенціалом. До того ж культурна відмінність виявилась незначущою: людей, які володіють емоційним інтелектом, можна знайти будь-де у світі. Це означає, що ці навички важливі, і їх можна оцінити в будь-якому місці, де працює компанія.

#### **Чотири основні складові емоційного інтелекту**

Наші роздуми про основні складові емоційного інтелекту й пов'язані з ними навички розвинулись і продовжують розвиватись з аналізом нових даних. Читачі, ознайомлені з ранньою версією моделі емоційного інтелекту, помітять зміни. Раніше ми визначали п'ять основних складових емоційного лідерства, а тепер спростили їх до чотирьох — самосвідомість, самокерування, соціальна свідомість і керування взаєминами — із вісімнадцятьма навичками замість оригінальних двадцяти п'яти (дивіться таблицю)<sup>68</sup>. Візьмімо, наприклад, основну складову «соціальна свідомість»; її навички — емпатія або служіння. У результаті ми отримали модель емоційного інтелекту, яка більш точно пов'язує конкретні навички з процесами у мозку, що спричиняють їх.

Нещодавні дослідження емоцій і мозку дають більш чітке уявлення про неврологічну основу цих навичок<sup>69</sup>. Це дає нам змогу більш детально окреслити їхню динаміку, даючи поради для розвитку лідерських якостей.

Важливе зауваження, про яке ми поговоримо більш детально трохи згодом: ці навички емоційного інтелекту не вроджені таланти, а набуті здібності, кожна з яких унікальна і долучається до створення більш резонансного, а отже, більш ефективного лідерства.

Це свідчить про актуальну потребу бізнесу, яка серйозно впливає на фінансові показники: допомога лідерам вести за собою людей більш ефективно. Тепер за підтримки неврології, яка лежить в основі функціонування емоційного інтелекту, ми можемо чітко визначити і

показати, що працює, а що ні, коли йдеться про опанування мистецтва лідерства — наша тема в другій частині цієї книжки.

По суті, наша основна теза полягає в тому, що примітивне лідерство найкраще виявляється в емоційно розумних лідерах, які створюють резонанс. В основі цієї тези теорія продуктивності, яка вказує на зв'язки між неврологією чотирьох базових складових емоційного інтелекту і навичками емоційного інтелекту, які на них ґрунтуються. Водночас ці навички емоційного інтелекту є будівельним матеріалом методів лідерства, які утворюють резонанс у групі<sup>20</sup>.

Цікаво те, що жоден лідер, із яким ми познайомились, хай який чудовий, не володів усіма навичками емоційного інтелекту. Високоєфективні лідери зазвичай показують володіння приблизно шістьма навичками<sup>21</sup>. До того ж не існує усталеної формули чудового лідерства: до досконалості можна прийти багатьма шляхами, і в неперевершених лідерів можуть бути різні стилі керування. Але все-таки ми з'ясували, що здебільшого лідери показують майстерне володіння принаймні однією навичкою в кожній з основ емоційного інтелекту.

### ***Основні складові емоційного інтелекту і пов'язані з ними навички (для більш детальної інформації дивіться додаток Б)***

Особистісні навички: визначають наше вміння керувати собою.

#### **Самосвідомість**

- *Емоційна самосвідомість*: уміння зчитати свої емоції і визначити їхній вплив; використання «шостого чуття» для ухвалення рішень.
- *Точна самооцінка*: усвідомлення своїх сильних якостей і обмежень.
- *Упевненість у собі*: міцне відчуття своєї вартості та можливостей.

#### **Самокерування**

- *Емоційний самоконтроль*: контроль руйнівних емоцій та імпульсів.
- *Відкритість*: демонстрація чесності та гідності; надійність.

- *Уміння пристосовуватись*: гнучкість у разі змін або в подоланні перешкод.
- *Цілеспрямованість*: жага покращити свою роботу, щоб та відповідала внутрішнім стандартам досконалості.
- *Ініціативність*: готовність використати надані можливості.
- *Оптимізм*: уміння побачити позитивний бік подій.

Соціальні навички: уміння визначити те, як ми справляємося зі стосунками.

### **Соціальна свідомість:**

- *Емпатія, або співпереживання*: відчувати емоції інших, розуміти їхні погляди й активно цікавитись тим, що когось непокоїть.
- *Відчуття організації*: бути в курсі актуальних подій, стежити за ухваленням рішень і за тим, що відбувається в організації.
- *Служіння*: уміння помічати й задовольняти потреби послідовників і клієнтів.

### **Керування взаєминами:**

- *Натхненне лідерство*: за допомогою свого бачення вміти спрямовувати і мотивувати людей.
- *Вплив*: володіння набором тактик переконання.
- *Розвиток інших*: за допомогою відгуків і настанов сприяти розвитку здібностей в людях.
- *Каталізатор змін*: ініціювати, керувати і спрямовувати рух у новому напрямі.
- *Врегулювання конфліктів*: вирішення суперечок.
- *Налагодження зв'язків*: розвиток та підтримання мережі взаємин.
- *Командна робота і співпраця*: розвиток продуктивної і злагодженої роботи в команді.

### **Самосвідомість**

Простіше кажучи, самосвідомість означає глибоке розуміння своїх емоцій, а також сильних сторін, обмежень, цінностей і мотивів. Люди із сильною самосвідомістю — реалісти: не надто суворо себе критикують, але й не сліпі до своїх вад. Вони чесні із собою про себе.

Вони також не намагаються іншим показати себе тими, ким не є, навіть уміють посміятися зі своїх хиб.

Самосвідомі лідери також осягають свої цінності, цілі та мрії. Вони знають, куди прямують і навіщо. Вони чітко розуміють, що таке «правильно» саме для них. Наприклад, можуть відмовитись від роботи, яка обіцяє спокусливу фінансову вигоду, але не відповідає їхнім принципам або довготривалим цілям. І навпаки, людина, якій бракує самосвідомості, найімовірніше, ухвалить рішення, яке збурить внутрішню боротьбу, адже суперечить її цінностям. «Зарплата була такою привабливою, що я погодився, — хтось може сказати через два роки після вступу на посаду, — та я настільки байдужий до роботи, що постійно нудьгую». Оскільки рішення самосвідомих людей збігаються з їхніми цінностями, то й робота найчастіше сповнює їх енергією.

Напевно, найбільш красномовною (але найменш помітною) ознакою самосвідомості є схильність до самоаналізу й роздумів. Самосвідомі люди зазвичай знаходять час для тихих роздумів, часто наодинці із собою, що дає їм змогу добре все обдумати, а не діяти зопалу. Багато визначних лідерів включають у своє робоче життя самоаналіз, який вони використовують у своєму духовному житті. Це молитви, медитація або філософські пошуки розуміння себе.

Усі ці риси самосвідомого лідера допомагають йому діяти упевнено та чесно, як потрібно для резонансу.

### **Відчувати найважливіше**

У технічному плані, цінності, які нас спрямовують, представлені в мозку у вигляді ієрархії емоційно забарвлених думок: угорі — те, що нам «подобається» і що ми вважаємо привабливим, а знизу — ненависне. Сила й напрям цих емоцій визначають, приваблює чи відштовхує нас мета. Якщо думка про допомогу знедоленим дітям або, наприклад, про роботу з найкращими професіоналами у своїй справі захоплює вас, то завдання вас дуже мотивуватиме.

Усе це відбувається у префронтальній частині мозку — нашому центрі уваги, а отже, самосвідомості, — яка стежить за нашими почуттями щодо вподобань. Приємні думки діють як певна група підтримки, яка підштовхує нас рухатись уперед, коли ми зупинилися. З

неврологічного погляду, мотивація до активних дій іде від здатності мозку нагадати нам, яке задоволення ми отримаємо, якщо досягнемо цих цілей. За цю здатність відповідають процеси, які відбуваються між мигдалеподібним тілом і лівою префронтальною часткою<sup>72</sup>.

Хай там що породжує нашу пристрасть до найкращого виконання роботи — захват від неї, задоволення від того, що ви навчились робити щось краще, або радість співпраці з дуже талановитими колегами (чи просто гроші, які ми від цього заробили), — усі ці мотиватори долають той самий шлях. Для мозку пристрасть до роботи означає, що процеси, пов'язані з лівою префронтальною корою створюють цілком стабільний потік хороших почуттів під час її виконання.

Водночас процеси, що відбуваються у лівій префронтальній зоні, роблять іще одну річ, позитивну для мотивацій: притлумлюють відчуття розчарування і хвилювання, які можуть відбити у нас бажання продовжувати щось робити. Це означає, що ми можемо впоратися з неминучими невдачами, розчаруваннями та помилками, із якими стикаємось на шляху до будь-якої вартісної мети. Ми можемо побачити приховані нагоди або корисний урок у провалі й рухатись далі.

Те, як добре ці префронтальні процеси сприяють відчуттю вмотивованості й контролюють те, що нас знеохочує, створює відмінність між песимістом, який зациклюється на поганому, а тому втрачає надію, й оптимістом, який, попри всі складнощі, рухається вперед, просто пам'ятаючи задоволення від досягнення мети.

Як усе це стосується лідерів і організацій? Мотивацію до роботи дуже часто сприймають як належне; ми вважаємо, що людям не байдуже те, що вони роблять. Та правда не така проста: те, до чого люди тяжіють на роботі, вказує на те, що дає їм справжню втіху — а втіха і є мотивацією. Хоча традиційні стимули, як-от бонуси або визнання, можуть мотивувати людину до кращої роботи, але зовнішня мотивація ніколи не змусить людину виявити себе з абсолютно найкращого боку.

## **Інтуїція**



Інтуїція — важлива для лідера якість, що полягає в застосуванні не лише технічних знань, а й життєвої мудрості до ухвалення ділових рішень. Вона природна для самосвідомого лідера. Чому інтуїція важлива в нинішньому діловому житті, якщо лідерам доступна така величезна кількість перевірених даних? А тому, що, згідно з неврологічним дослідженням, дослухання до відчуттів допомагає нам знайти сенс серед усіх цих даних і ухвалити найкраще рішення. Наш банк емоційної пам'яті в такий спосіб дає нам можливість більш ефективно оцінити інформацію<sup>73</sup>. Наука нам говорить, що емоції є частиною раціонального мислення, а не його протилежністю.

Інтуїція нині важлива для лідерів більше, ніж будь-коли, саме тому, що вони просто потопають у потоках інформації — часто навіть без чітких даних про те, що чекає в майбутньому. Як сказав Річард Феєрбанк, генеральний директор Capital One<sup>74</sup>, «знайти стратегію, у яку ти віриш як лідер, річ інтуїтивна. Існує багато того, що лідер не може передбачити за допомогою даних. Як ти можеш знати, *що* тобі знадобиться за три роки? Але розвиток треба починати сьогодні, а то у вас його не буде, коли він знадобиться. Наша компанія наймає неперевершених аналітиків; у нас одна з найширших баз даних Oracle<sup>75</sup> у світі. Але врешті я помічаю, що всі ці дані знову дедалі ближче підштовхують нас до межі невпевненості».

Нині, коли від лідерів вимагають розбудовувати компанії, створюючи майбутнє, а не інвестуючи в минуле, бачення і стратегії стають важливими як ніколи. Бачення вимагає того, що іншим здається стрибком віри: здатність бачити поза межами даних і ухвалювати інтуїтивне рішення.

З іншого боку, суто інтуїтивні рішення можуть бути хибними. Схоже, що інтуїція найкраще працює, коли шосте чуття засноване на інших видах даних. Наприклад, під час дослідження шістдесяти підприємців, які побудували — й очолювали — дуже успішні компанії в Каліфорнії, майже всі говорили про те, що, ухвалюючи ділові рішення, вони зважували потрібну інформацію за допомогою шостого чуття<sup>76</sup>. Якщо, приміром, бізнес-план мав гарний вигляд на папері, але шосте чуття підказувало їм, що щось там «не так», то діяли далі вони особливо обережно — якщо діяли взагалі. Вони говорять, що шосте чуття — це також дані.

Навіть найкращі на сьогодні компанії можуть провалитись у майбутньому, якщо їхні лідери зроблять хибні ставки. Це все одно, що передбачати погоду. І справді, як і під час ухвалення складних рішень, учені намагаються передбачити погоду на основі підказок — метеорологічних даних<sup>77</sup>. Зв'язок між цими підказками і їхнім впливом на погоду таїться настільки глибоко у функції ймовірності, що навіть аналітичні дані були непотрібні. Коли кожна людина зробила припущення на основі таких підказок, їй говорили, чи правильні вони. Іншими словами, їм дали шанс дізнатись, що спрацює, а що ні — просто як у випадку з будь-яким лідером на його кар'єрному шляху.

Дивує те, що, хоча ніхто не міг встановити конкретного зв'язку між підказками й погодою, після п'ятдесяти спроб люди вгадували правильно в 70 % випадків. Поступово вони виробили «чуття» того, що відбувалось; їхній мозок непомітно навчився формулювати висновки на основі зібраної інформації від правильних і неправильних припущень. Хоча їхня логіка й не була чіткою, ті люди інтуїтивно знаходили рішення. Вони *відчували*, що воно правильне, — інтуїція сказала їм, що робити на основі здобутих уроків.

Це дослідження показує, що будь-який лідер, шляхом спроб і помилок, створює для себе такий собі витончений мікрокосм набутого досвіду. Мозок постійно фіксує правила ухвалення рішень, які спрацьовують, а які — ні: як люди реагують на різні лідерські підходи, у якій ситуації яка тактика спрацювала. Із завзятістю вічного учня мозок всотує життєві уроки, щоб краще підготувати нас до наступного разу, коли ми зіткнемося з такою проблемою, дилемою або рішенням.

Цей процес навчання, який украй важко описати, проходить переважно дуже глибоко в мозку (у базальних ядрах — примітивній частині головного мозку, що над спинним мозком), тому лідери мають навчитись довіряти своїй інтуїції, аби досягти прогресу<sup>78</sup>. У процесах, долучених до ухвалення рішень, беруть участь не лише базальні ядра, а й мигдалеподібне тіло, в якому мозок зберігає емоції, пов'язані зі спогадами<sup>79</sup>. Коли до ухвалення рішень знову і знову доводиться залучати непомітне навчання, яке тривало все життя, саме невербальна частина мозку пропонує найкращий план дій — це частина, яка відповідає за емоції.

Щодня, коли лідер на роботі, його мозок автоматично «витягає» правило, яке лежить в основі кожного рішення, або запам'ятовує причинно-наслідкові зв'язки. Коли лідер постійно навчається в такому непомітному режимі, то набуває мудрості зі щоденного робочого життя. Ця мудрість розвивається протягом усієї кар'єри лідера, а от здатність набувати нових технічних навичок може слабшати.

Щоразу, коли виникає нагода застосувати ці несвідомо вивчені правила, наш мозок непомітно їх застосовує, надаючи нам наймудріше рішення. Так само мозок не повідомлятиме нам про свої судження за допомогою слів; замість цього емоційний мозок активує процеси, які йдуть від лімбічних центрів до наших кишок<sup>80</sup>, надаючи відчуття «правильності». Мигдалеподібне тіло потім сигналізує про свої висновки зазвичай за допомогою процесів, які простягаються аж до шлунково-кишкового тракту, що буквально створює особливе відчуття в нутрощах<sup>81</sup>. Цей інстинкт, або інтуїція, надає нам провід, коли ми стикаємось зі складним рішенням, яке неможливо ухвалити на основі актуальних даних. До того ж цей внутрішній інстинкт нині шанований наукою через нещодавні дослідження про імпліцитне навчання: висновки свідчать, що уроки життя ми отримуємо навіть тоді, коли цього не усвідомлюємо.

Коротко кажучи, інтуїція пропонує емоційно свідомим лідерам прямий шлях до їхньої набутої життєвої мудрості, яка стосується проблемного питання. Щоб отримати таке повідомлення, потрібно бути дуже самосвідомим.

### **ГОЛОВНА ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА: САМОКЕРУВАННЯ**

Від самосвідомості — розуміння своїх емоцій і осмислення своєї мети — перейдімо до самокерування — концентрованої сили, потрібної всім лідерам для досягнення поставленої мети. Не знаючи своїх почуттів, ми не зможемо ними керувати. Навпаки, вони керуватимуть нами. Зазвичай це непогано, якщо мова йде про позитивні емоції, як-от ентузіазм або задоволення від нового виклику. Та жоден лідер не може собі дозволити, щоб ним керували негативні емоції — розчарування і люті або занепокоєння і паніка.

Проблема в тому, що такі негативні емоції можуть нас дуже перевантажувати; вони — це спосіб мозку звернути нашу увагу на загрозу. У результаті ці емоції знижують можливість мозку зосередитись на актуальному завданні, хай це буде планування стратегії або отримання новин про падіння цін на акції.

Сканування мозку тих, хто засмучений або стривожений, показує високу активність у мигдалеподібному тілі, особливо правій стороні префронтальної зони. Знімки показують, що мигдалеподібне тіло стає узурпатором: емоційні центри особливо активно діють у префронтальній зоні, що змушує нас звернути увагу і зациклитись на причині негативних емоцій. А от сканування людей у доброму гуморі виявило, що основні процеси проходять від лівої префронтальної кори до мигдалеподібного тіла. Процеси мозку, що створюють піднесений настрій, зосереджені в лівій префронтальній зоні і стримують роботу мигдалеподібного тіла та пов'язаних із нею зон, які відповідають за негативні емоції.

Ліва сторона префронтальної зони, за словами дослідників, є частиною головного процесу, який стримує нейрони в мигдалеподібному тілі, не даючи людині зануритись у негативні емоції<sup>82</sup>. Цей процес допомагає лідерам вгамовувати запальні емоції та підтримувати впевнену, сповнену ентузіазму поведінку.

Якщо так, то самокерування — яке нагадує постійний внутрішній діалог — це складова емоційного інтелекту, що звільняє нас із полону власних почуттів. Саме воно забезпечує чітке мислення і концентровану енергію, потрібні для лідерства, і не дозволяє руйнівним емоціям збити нас зі шляху. Лідери, які так майстерно володіють собою, є втіленням жвавого, оптимістичного ентузіазму, який забезпечує позитивний резонанс. Усе це надзвичайно важливе для емоційного інтелекту. Оскільки емоції дуже заразні — особливо від лідера до його групи, — то перше завдання лідера — це як перше правило хорошої гігієни: взяти під контроль свої емоції. Усе просто: лідери не можуть ефективно справлятися з емоціями інших, якщо не приборкають своїх. Почуття лідера вже не лише його справа; зважаючи на масштаби поширення, емоції лідера мають наслідки для суспільства.

Звісно, це не означає, що лідер ніколи не похитнеться від ударів долі. Розлучення, дитина-бунтівник або хвороба коханої людини ослабить будь-кого. Але фішка в тому, щоб особисті проблеми лідера не впливали на стосунки на роботі.

Лідери, які легко зривають свій гнів на інших, роздувають негативні емоції до масштабів катастрофи або ще якось дають їм волю, не можуть працювати зі своєю групою в позитивному реєстрі, який сприяє найкращій роботі.

Знову-таки, мозок відіграє тут важливу роль: коли люди зустрічаються, то їхні мигдалеподібні тіла ніби танцюють, створюючи резонанс або дисонанс. У цій затятій боротьбі нейронів людина з міцнішим самокеруванням найчастіше перемагає. Коли людина з більш розвиненою лівою префронтальною зоною мозку — більш позитивна — говорить із кимось, хто любить посперечатись, про те, у чому вони не згодні, то незворушна людина, врешті, заспокоює роздратовану.

У чому ж секрет? Зазвичай конфліктні люди викликають роздратування в тих, кого зустрічають, хто, відповідно, починає злитись. Іншими словами, завдяки відкритому циклу роздратоване мигдалеподібне тіло викликає хвилювання в мигдалеподібному тілі іншої людини. Та якщо інша людина не буде злитись у відповідь, а, навпаки, міцно триматиметься позитивної хвилі, то людина зі збудженим мигдалеподібним тілом матиме можливість заспокоїтись або не дратуватись далі. І справді, в одному дослідженні роздратований чоловік казав, що просто не міг бути вороже налаштованим, адже інша людина відповідала йому дружелюбністю.

Так само й лідери, які можуть бути оптимістичними та веселими навіть під значним тиском, випромінюють позитивні почуття, які створюють резонанс. Контролюючи свої почуття та імпульси, вони створюють атмосферу довіри, комфорту і справедливості. Таке самокерування може передаватись від лідера. Ніхто не хоче зажити слави запального психа, якщо начальник постійно спокійний.

Воно й не дивно, що самокерування важливе і з позицій конкуренції. У нашому нестабільному світі, де компанії постійно об'єднуються й розпадаються, а технології змінюють щоденну роботу так, що й оком

не встигаєш кліпнути, лідери, які контролюють свої емоції, краще пристосовуються до змін і допомагають у цьому своїм організаціям.

Самокерування також підсилює відкритість, яка є не лише чеснотою лідера, а й перевагою організації<sup>83</sup>. Відкритість — тобто відсутність таємниць про почуття, переконання та вчинки — відчиняє двері особистій цілісності або, іншими словами, відчуттю того, що лідеру можна довіряти. На примітивному рівні, цілісність тримається на контролі імпульсів, заважаючи нам зробити щось, про що ми можемо пошкодувати. Цілісність також означає, що лідер живе відповідно до своїх принципів. Таких лідерів люди вважають щирими, адже ті не намагаються здатись тими, ким не є. Отже, цілісність зводиться до одного запитання: те, що ви робите, відповідає вашим цінностям? Емоційно свідомі лідери, як ми з'ясували, саме за допомогою цілісності можуть легко вирішити проблеми, які виникають через налагодження політики відкритості.

Врешті-решт, контроль свого розуму й емоцій — це найважливіша відповідальність лідера. Оригінальне значення хіпстерського слова «cool»<sup>84</sup> походить від здатності афроамериканських джазових виконавців контролювати свою лють у часи расизму, натомість спрямовуючи весь свій гнів у надзвичайне висловлення почуттів<sup>85</sup>. Ефективне лідерство вимагає такої самої здатності приборкати свої бурхливі емоції всередині, одночасно випромінюючи позитив.

### **СОЦІАЛЬНА СВІДОМІСТЬ І ЛІМБІЧНЕ ТАНГО**

Крім самосвідомості й самокерування, резонансному лідеру потрібна соціальна свідомість або, іншими словами, емпатія. Здатність співпереживати у її найпростішій формі походить від нейронів, залучених до складного процесу, що пов'язаний із мигдалеподібним тілом і відбувається в ньому; цей процес допомагає зчитувати обличчя і голоси людей задля розуміння емоцій та постійно оцінювати емоційну реакцію співрозмовників на наші слова. Цей процес надсилає постійний потік повідомлень — *він засмутився через останнє зауваження... тепер йому трохи нудно... йому це сподобалось...* — які префронтальна зона та пов'язані з нею ділянки мозку використовують, щоб «налаштувати» наші подальші слова і дії<sup>86</sup>.

Тримаючи нас у курсі реакцій інших людей, мигдалеподібне тіло й пов'язані з ним процеси виступають таким собі пультом налаштування для відкритого циклу емоцій під час міжособистісного спілкування, який допомагає синхронізації. Цей процес також пристосовує наші біологічні процеси до домінантного спектра емоцій людини, яка поруч, так, що наші емоційні стани стають однаковими. Таке неврологічне пристосування науковці називають *лімбічним резонансом*, «симфонією взаємного обміну та внутрішньої адаптації», за допомогою якого дві людини створюють гармонію між емоційними станами<sup>87</sup>. Щоразу, коли у нас виникає щирий контакт із людиною, коли ми з кимось «на одній хвилі», — як приємній, так і сумній, — мозок вступає в такий зв'язок із мозком іншої людини. Така безмовна гармонія можлива в будь-яких хороших взаєминах — між мамою і дитиною, між друзями за чашкою кави, між членами команди, які сміються разом за роботою. Саме резонанс може спровокувати поширення емоцій в групі або в натовпі, нехай це буде скорбота на похороні або захват після вдалої ППП<sup>88</sup>.

У той час як емпатія є важливою складовою емоційно розумного лідерства, вміння лідера так передати свою думку іншим, щоб змусити їх до дій, також варто брати до уваги. Резонанс іде від лідера, який упевнено висловлює свої почуття, тому що вони щирі та прив'язані до глибоких переконань.

Емоційно свідомі лідери поширюють позитивні емоції: заохочують людей до дії, розповідаючи про свою мрію, в якій помітний відкритий оптимізм, або співчуття, або зв'язок — рушійні сили, що змушують нас дивитись у майбутнє з надією. Якщо говорити про мозок, то такі повідомлення випромінюють позитивні почуття, спектр емоцій, що виникає завдяки процесам у лівій префронтальній зоні. У цій частині мозку також таїться ключ до мотивації; це позитивне бачення поширюється — і групу запалює вогонь спільної мети<sup>89</sup>. Згадайте, наприклад, Мартіна Лютера Кінга — молодшого, якому вдалось підняти американський рух за громадянські права потужною фразою «У мене є мрія», яка повторювалась у його промові та створила образ світу, де всі люди матимуть рівні можливості.

Соціальна свідомість — особливо емпатія — дуже важливий чинник створення резонансу, що є головним завданням лідера. Відчуваючи

емоції інших у певний момент, лідер може говорити й чинити відповідно до них: розвіювати страхи, гасити гнів або поділяти радість. Така чутливість також дає лідеру змогу виявити спільні цінності та пріоритети, які можуть спрямувати групу. За цим самим правилом, лідер, якому бракує емпатії, мимоволі братиме не ті ноти, а отже, говоритиме і робитиме так, що це викличе негативні емоції. Завдяки емпатії, яка охоплює слухання і увагу до поглядів інших, лідери «вклинюються» в емоційні канали людей і створюють резонанс. Усвідомлення чужих емоцій дає змогу правильно оформити своє повідомлення і підтримати загальну синхронію.

### **Емпатія в бізнесі**

З усіх основ емоційного інтелекту соціальну свідомість, напевно, найлегше побачити і впізнати. Усі ми відчували співпереживання чутливого вчителя або друга; усі ми відчували її відсутність у нечуйному тренері або начальнику. Та коли мова йде про бізнес, ми рідко можемо почути похвалу, мовчимо вже про винагороду, за співпереживання. Саме слово звучить якось не по-діловому і не вписується у жорстокі реалії ринку.

Але емпатія — головна навичка соціальної свідомості — не означає, що ви маєте відкривати сентиментальне ток-шоу «Поговорімо про наші почуття». Вона не означає, що лідер має перейняти всі емоції кожного і намагатись усім догодити. Це буде жахливо, і про ефективність можна забути. Емпатія радше означає брати до уваги почуття працівників, а потім ухвалити зважене рішення, яке допомогло б спрямувати ці почуття у правильне русло. Що найважливіше, емпатія створює резонанс; лідери, які діють без неї, створюють дисонанс.

Емпатія ґрунтується на самокеруванні, але вона означає висловлення емоцій у певний спосіб, а не їх придушення. Співпереживання лідера може вилитись у сльози або плач разом із підлеглими, якщо це особиста трагедія, словесна догана чи звільнення. З іншого боку, лідери, які стримують емоції, можуть здатися відстороненими, хоча це й не означає, що вони не мають почуттів.



Коли лідери можуть зрозуміти почуття і погляди інших, то мають доступ до потужної системи емоційного проводу, яка допомагає втримати те, що вони говорять і роблять, на правильному шляху. Тому емпатія — незамінна для соціальної ефективності у робочому житті. Люди-емпати просто неперевершено розпізнають і задовольняють потреби клієнтів, замовників або підлеглих. Вони здаються досяжними, адже хочуть вислухати людей. Вони уважно слухають, помічають те, що насправді непокоїть людей, і відповідно реагують. Емпатія є також ключем до перехоплення талантів. Лідерам завжди потрібне співпереживання, щоб розвивати й утримувати біля себе хороших людей; та коли мова заходить про війну за таланти, то ставки зростають. З усіх чинників, які може контролювати компанія, нечутливий, дисонансний лідер — це одна з головних причин звільнення талановитих людей, які заразом забирають із собою і знання компанії.

І, нарешті, у світовій економіці, що постійно розвивається, емпатія — це визначальна навичка як для того, щоб налагоджувати контакт із різними колегами, так і для того, щоб вести справи з людьми з різних культур. Під час міжкультурного діалогу легко виникають помилки й непорозуміння. Емпатія — це антидот, який допомагає людям помічати найменші деталі мови тіла або відчувати емоційний підтекст.

### **Керування взаєминами**

Тріада, яку утворюють самосвідомість, самокерування й емпатія, проявляються разом в останній основі емоційного інтелекту — керуванні взаєминами. Тут ми побачимо найочевидніші інструменти лідера, зокрема дар переконання, врегулювання конфліктів та співпрацю. Майстерне керування взаєминами зводиться до вміння впоратися з емоціями людей. Відповідно, це вимагає від лідерів усвідомлення своїх емоцій і вміння помічати за допомогою емпатії почуття людей, яких вони ведуть за собою.

Якщо лідер поводить себе нещиро або часто маніпулює, то емоційний радар підлеглих це відчує — інстинктивно вони йому не довірятимуть. Тож мистецтво керування взаєминами починається зі щирості — діяти з відкритим серцем. Коли лідери діють відповідно до своїх цінностей

та бачення, залишаються на позитивній хвилі та вловлюють емоції групи, то навички керування взаєминами дають їм змогу взаємодіяти з іншими так, щоб виникав резонанс.

Утім керувати емоціями не так просто. Це не лише питання приязності, хоча люди з розвиненими соціальними навичками нечасто бувають злі. Керування емоціями — це радше приязність з метою спонукати людей рухатись у правильному напрямі, хай це буде погодження ринкової стратегії або ентузіазм щодо нового проекту.

Саме тому лідери, які добре володіють соціальними навичками, зазвичай можуть викликати резонанс у великого кола людей — а ще вміють знайти спільну мову й порозуміння. Це не означає, що вони постійно у процесі спілкування; вони просто діють на основі припущення, що нічого важливого не можна виконати самотійно. У таких лідерів є гурт людей, які потрібної миті готові діяти. І в час, коли дедалі більше роботи виконують на відстані, — електронною поштою або телефоном, — розвиток взаємин, як не парадоксально, стає дедалі потрібнішим.

З огляду на головне завдання лідера, вміння надихати і спонукати людей до дії за допомогою привабливого бачення стає ще більш важливим. Воно надає відчуття мети, яка існує поза межами рутинних завдань або щоквартальних цілей; воно завжди існує у сповненому значення баченні. Такі лідери знають: те, що люди найбільше цінують, найкраще зможе заохотити їх до роботи. Оскільки вони усвідомлюють свої головні цінності, то можуть сформулювати таке бачення, що відгукнеться в тих, хто слідує за ними. Сильне відчуття спільної мети також дає змогу лідерам-натхненникам вказувати людям потрібний шлях. Як сказав один менеджер продукту, «я сам — у мене немає команди, немає влади; я розділяю людей з іншими проектами. Я не можу сказати людям, що робити, — але можу переконати їх, апелюючи до їхніх цілей і прагнень»<sup>20</sup>.

І, нарешті, оскільки завдання лідера щоразу ускладнюється і вимагає співпраці, соціальні навички виходять на перший план. Наприклад, кожна велика організація має розподіляти керівництво серед лідерів різних відділів, а це де-факто перетворює їх на команду. Крім того, компанії починають усвідомлювати, що стару функціональну відокремленість — маркетинг тут, стратегія там, а компенсація ще

деінде — треба знищити, а лідери постійно мають співпрацювати як багатофункціональна команда. Якщо якійсь групі потрібно підвищити ефективність, то це команді, яка сидить нагорі. А це означає створення близьких і злагоджених взаємин, щоб кожен міг легко поділитись інформацією та узгоджувати все більш ефективно.

Соціальні навички дають лідерам змогу застосувати емоційний інтелект. Та це не все. Коли йдеться про результати, то навички, які вирізняють найкращих лідерів, працюють в унісон і стають частиною стилю керівництва — про що ми поговоримо в наступному розділі.

---

<sup>58</sup> Смій і лідерство: Fabio Sala, “Relationship between Executive’s Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership” (Ph.D. diss., Boston University Graduate School of Arts and Science, 2000).

<sup>59</sup> Навички, які окремо визначили як надзвичайно важливі: David C. McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” *Psychological Science* 9 (1998): 331–339. Деякі з навичок емоційного інтелекту, що міцно пов’язані з гумором, зараховували до сфери соціальної свідомості або взаємин, що не дивно, адже особливо помітні вони в соціумі. До них входять емпатія, або співпереживання, відчуття організації, вплив і лідерство в команді. Але гумор також має тісний зв’язок із навичками у сфері самокерування (ініціативність, прагнення до звершень) та з упевненістю в собі, яка відображає самосвідомість. Це вказує на те, що для цих лідерів виявлення багатьох або більшості навичок емоційного інтелекту відбувається через майстерне використання гумору; а також на те, що гумор є однією з основ успішного лідерства.

<sup>60</sup> Радикальна пропозиція: David C. McClelland, “Testing for Competence Rather Than Intelligence,” *American Psychologist* 28 (1973): 14–31. Коли Маккліланд писав цю статтю, Річард Бояціс і Деніел Гоулман навчалися в аспірантурі в галузі психології у Гарвардському університеті.

<sup>61</sup> Lyle Spencer, “The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs,” in *The Emotionally Intelligent Workplace*, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

<sup>62</sup> У той час як у середньому керівники відділень дають 17 мільйонів доларів річних прибутку, ці видатні лідери дають на 75 % вищі продажі — у середньому 29,8 мільйона доларів — плюс на 106 % вищий коефіцієнт рентабельності продажів.

<sup>63</sup> James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

<sup>64</sup> Дослідженням лідерства компанії Johnson & Johnson керували Дотті Брієнца з відділу Consumer Companies і Кеті Кавалло. Результати представили на зборах Консорціуму досліджень емоційного інтелекту в організаціях (Кембридж, Массачусетс, 3 листопада 2000 року).

<sup>65</sup> ECI — з англійської Emotional Competence Inventory, тобто Анкета для оцінювання емоційних навичок. Також відомий як ECI-360.

<sup>66</sup> ECI-360 оцінює повний спектр навичок емоційного інтелекту в лідерів. Більше інформації на сайті eisglobal.com.

<sup>67</sup> Різниця була статистично значною для всіх двадцяти навичок емоційного інтелекту. ECI більше співвідносився з талантами, ніж модель лідерства самої компанії.

68 Ми скоротили модель емоційного інтелекту з п'яти до чотирьох основних елементів за рахунок того, що приєднали «мотивацію» до «самокерування». Статистичний аналіз також змусив нас об'єднати кілька навичок емоційного інтелекту — наприклад, «максимальне використання відмінностей» стало частиною «емпатії», — тому тепер замість двадцяти п'яти їх вісімнадцять. Нові думки також привели нас до перейменування деяких навичок, щоб наголосити на якостях, найбільш важливих для емоційно свідомого лідера: «надійність» стала «відкритістю», а «лідерство» стало «натхненним лідерством». Крім цього, ми відкинули «сумлінність», яка не настільки важлива для лідерів, які можуть передати частину незначних завдань помічникові. Ми також поєднали «спілкування» — інструмент впливу — зі «впливом».

69 Навички емоційного інтелекту і мозок: для більш детальної інформації, яка пояснить зв'язки між навичками емоційного інтелекту й мозку, дивіться Daniel Goleman, “Emotional Intelligence: A Theory of Performance,” in *The Emotionally Intelligent Workplace*.

70 Щоб дізнатись про основи теорії, дивіться Goleman, *Working with Emotional intelligence* (New York: Bantam, 1998). У цій книжці ми розширюємо цю теорію.

71 Мінімальну кількість навичок емоційного інтелекту, якими має володіти емоційний лідер, виявили Річард Бояціс у *The Competent Manager: A Model for Organizational Effectiveness* (New York: Wiley-Interscience, 1982) і Девід Маккліланд у “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” *Psychological Science* 9 (1998): 331–339.

72 Мотивація і ліва префронтальна кора: Richard Davidson, D. C. Jackson, and Ned H. Kalin, “Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience,” *Psychological Bulletin* 126, no.6 (2000): 890–909.

73 Емоції та ухвалення рішень: Antonio Damasio, *Descartes' Error* (New York: Putnam, 1994).

74 Capital One Financial Corporation — американська банківська холдингова корпорація.

75 Oracle Database (часто просто Oracle) — об'єктно-реляційна система керування базами даних від Oracle Corporation.

76 Інтуїтивне ухвалення рішень: Ann Graham Ettinger, *Make Up Your Mind* (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).

77 Віщування погоди: Barbara Knowlton, Jennifer Mangels, and Larry Squire, “A Neostriatal Habit Learning System in Humans,” *Science* 273(1996): 1399–1402.

78 Базальні ядра й імпліцитне навчання: Matthew D. Lieberman, “Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach,” *Psychological Bulletin* 126 (2000): 109–137.

79 Процеси, активні під час ухвалення рішень: там само.

80 В англійській мові «gut feeling» дослівно перекладається як «відчуття у кишках, нутрощах» і означає інстинкт, інтуїцію або особливе внутрішнє відчуття. Надалі ми використовуватимемо значення терміна, а не його дослівний переклад, крім тих випадків, коли опис біологічних процесів вимагатиме зворотного.

81 Внутрішнє відчуття: Damasio, *Descartes' Error*.

82 Цю функцію стримування, яку виконує префронтальна зона, зараз активно досліджують. Деякі дослідження вказують на зв'язки, які йдуть від префронтальної кори і стримують нейрони в мигдалеподібному тілі. Доктор Річард Девідсон, Університет штату Вісконсин, особисте спілкування.

83 В інших роботах ми послуговувалися терміном «надійність» для цієї навички. Тут ми використовуємо «відкритість», щоб наголосити на цій стороні навички лідерства.

84 Cool — з англійської «холодний, стриманий».

85 «Cool»: Lewis MacAdams, *Birth of Cool: Beat, Bebop and the American Avant-Garde* (New York: Free Press, 2001).

86 Роль мигдалеподібного тіла і префронтальних зон в емпатії: наприклад, Paul J. Eslinger, “Neurological and Neuropsychological Bases of Empathy,” *European Neurology* 39 (1998): 193–199.

87 Лімбічний резонанс: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000).

88 Первинна публічна пропозиція (англ. Initial Public Offering, IPO) — перший публічний продаж акцій приватної компанії.

89 Значення бачення в лідерстві: наприклад, Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (New York: Harper and Row, 1985); Jay Conger, *The Charismatic Leader* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); і John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

90 Менеджер продукту: цитата з Matthew Mangino and Christine Dreyfus, “Developing Emotional Intelligence Competencies” (роботу презентували на Консорціумі досліджень емоційного інтелекту в організаціях, Кембридж, Массачусетс, 19 квітня 2001 року).

## Розділ 4

# АРСЕНАЛ ЛІДЕРА

Резонанс створює не лише хороший настрій лідера і його вміння говорити правильні речі, а й також набір узгоджених дій, які утворюють конкретний лідерський стиль. Зазвичай найкращі та найефективніші лідери діють згідно з одним, але частіше з шістьма виразними підходами до лідерської діяльності й майстерно перемикаються з одного на інший, залежно від ситуації.

Чотири із цих стилів — ідейний, наставницький, приязний та демократичний — створюють резонанс, який підвищує продуктивність, а два інші — радикальний та командний — можуть стати у пригоді в певних ситуаціях, але ними треба користуватись обережно, як буде видно далі.

Щоб зрозуміти, як конкретний лідерський стиль позначається на організації та емоційній атмосфері в ній, ми спирались на дослідження 3871 виконавчого директора з усього світу, в якому оцінювали кілька основних чинників, що впливали на робочу атмосферу<sup>91</sup>.

Аналітики ще на крок наблизилися до того, щоб розглянути, як атмосфера, створена різними лідерським стилями, вплинула на фінансові показники, зокрема коефіцієнт рентабельності продажів, зростання доходів, ефективність і прибутковість. Результати показали, що, за однакових умов для всіх, лідери, які застосовували стилі з позитивним емоційним впливом, давали кращі фінансові результати, ніж ті, хто вдавався до інших підходів. Що, напевно, найважливіше, лідери з найкращими показниками не послуговувались лише якимось одним стилем, а радше більшістю із шести зазначених — без проблем і різною мірою, — залежно від ситуації. Тому спробуйте уявити ці стилі як сумку з ключками для гольфу професійного гравця. Протягом матчу він обирає з сумки різні ключки — найбільш підхожі для певного удару. Іноді цей вибір йому треба трохи обдумати, а зазвичай рішення виникає в голові автоматично. Професійний гольфіст «відчуває» виклик, що його чекає попереду, швидко дістає потрібний

інструмент і майстерно його застосовує. Саме так працюють і високоефективні лідери.

Хоча всі ці стилі керування (дивіться список далі) визначали й раніше, але називали інакше, у нашій моделі є дещо нове. Це нове полягає в розумінні навичок емоційного інтелекту, які лежать в основі стилів, і — що найпривабливіше — передбаченні наслідків застосування кожного з них. Іншими словами, дослідження дає нам змогу побачити, як саме певний стиль впливає на атмосферу, а отже, на продуктивність. Для директорів, які щодня воюють за результати, такий зв'язок додає необхідну дозу науки у важливе мистецтво лідерства.

Спершу ми розглянемо ті стилі, що викликають резонанс, а потім ті, що спричиняють дисонанс за неправильного застосування.

### ***Основи стилів керування***

#### **Ідейний**

**Як створює резонанс:** заохочує людей іти до спільних мрій.

**Вплив на атмосферу:** найбільш позитивний.

**Найкращий час для застосування:** коли для змін потрібне нове бачення або коли потрібно вказати чіткий напрям.

#### **Наставницький**

**Як створює резонанс:** пов'язує те, що людина хоче, із цілями організації.

**Вплив на атмосферу:** дуже позитивний.

**Найкращий час для застосування:** допомогти працівнику покращити продуктивність завдяки розвитку навичок.

#### **Приязний**

**Як створює резонанс:** створює гармонію завдяки налагодженню зв'язку між людьми.

**Вплив на атмосферу:** позитивний.

**Найкращий час для застосування:** коли в команді існують незгоди; коли бракує мотивації у періоди стресу; або коли потрібно налагодити зв'язки.

#### **Демократичний**

**Як створює резонанс:** цінує думки людей та сприяє виникненню відчуття належності і прихильності за допомогою особистого внеску.

**Вплив на атмосферу:** позитивний.

**Найкращий час для застосування:** для створення підтримки та згоди або для отримання важливого внеску від працівників.

#### **Радикальний**

**Як створює резонанс:** бере на себе складні й захопливі цілі.

**Вплив на атмосферу:** через часте неправильне використання зазвичай негативний.

**Найкращий час для застосування:** коли потрібно отримати високоякісний результат від вмотивованої та здібної команди.

#### **Командний**

**Як створює резонанс:** вгамовує страхи за допомогою надання чітких вказівок за надзвичайних ситуацій.

**Вплив на атмосферу:** вкрай негативний, адже часто неправильно застосовується.

**Найкращий час для застосування:** кризи, потреба в різких змінах або з проблемними працівниками.

#### **Лідер із баченням**

Коли Шована Лерой обійняла посаду директора соціальної служби одного з великих міст, що опікувалася проблемами бідних сімей, то неозброєним оком побачила проблеми. Здебільшого вони дістались їй у спадок від попередника, «динозавра» служби соціального захисту, який дуже любив правила і регламенти. Місія цієї служби приваблювала талановитих працівників і сприяла величезній відданості — принаймні так було, коли вони починали працювати. Однак дуже часто цей ентузіазм хутко зникав, коли людей з головою затагували сипкі піски нескінченних правил, виконання яких від них вимагали. За всіма цими умовностями вже й місію важко було розгледіти. Попри невпинне зростання потреби в послугах служби — і скарги від спонсорів, — темп роботи був повільний, а ефективність — мізерна.



Першим кроком Лерой була розмова віч-на-віч із працівниками, щоб дізнатися, що з процесу роботи їх влаштовує і чим вони пишаються у цій службі. Було помітно, що люди зраділи можливості висловитись про значення їхньої місії, а також поговорити про розчарування процесом роботи. Лерой з'ясувала, що не лише вона віддана місії допомагати бідним родинам, тому вирішила ризикнути і використати це спільне бачення головної мети як підтримку змін у службі.

Розпочавши розмову з позитивної теми, Лерой дала людям відчуття мрії, якої вони хочуть досягти, і нагадала, чому вона є для них важливою. Вона дала їм можливість поговорити про їхні надії на майбутнє і торкнулася співчуття й відданості, які вони відчували. За першої ж нагоди вона сформулювала їхнє спільне бачення роботи, озвучивши цінності, які були важливі всім і які привели всіх на цю роботу.

Далі Лерой попросила людей запитати себе, чи працюють вони на благо бідних, і закликала поглянути, як їхня щоденна робота вплинула на наближення служби до досягнення цієї мети. Ці запитання дали ще один бонус: пробудили в людях ініціативу й віру в те, що відповіді вони можуть знайти в собі.

Огляд виявив конкретні проблеми служби: які дії керівництва заважали, які правила були зайвими і які застарілі системи треба було списати. Тим часом Лерой створила модель принципів нової, омріяної організації: відкритої та чесної; націленої на завзяття і результат. Потім, коли від слів перейшли до справи, Лерой і її команда позбулися деяких нездоланих бюрократичних процесів і змінили їх за підтримки майже всіх співробітників. Завдяки Лерой емоційна атмосфера у службі змінилась і тепер відображала пристрась та відданість лідера, який визначав настрій усієї організації.

### **Бачення, що резонує**

Звісно, Шована Лерой є прикладом ідейного стилю, який дуже сприяє позитивній емоційній атмосфері на роботі і вносить зміни в різні рівні діяльності організації. Наприклад, ідейні лідери формулюють не лише пункт призначення для команди, а й спосіб туди дістатись. Так лідер дає людям простір для нових ідей, експериментів

та обґрунтованого ризику. Знання того, якою є загальна картина і як у неї вписується їхня робота, дає людям відчуття ясності; вони розуміють, що від них очікують. Усвідомлення того, що всі працюють для досягнення спільної мети, розвиває в людях відданість: вони пишаються, що належать до такої організації.

Ідейні лідери мають ще одну перевагу: можуть утримати своїх найцінніших працівників, адже цінності, цілі та місія компанії викликають у них резонанс, а тому саме цьому місцю роботи вони віддають перевагу. Розумна компанія усвідомлює, що її погляди та місія створюють унікальний «бренд», спосіб вирізнити себе серед інших у цій галузі.

До того ж, сформулювавши спільне завдання як загальне бачення цілої картини, можна визначити стандарт для відгуку про продуктивність, який базується на цьому баченні. Ідейні лідери дають людям змогу відчути свою значущість, сенс своєї роботи й досягнути, як їхня робота вписується в це бачення загальної картини. Така лідерська стратегія посилює підтримання у працівників довготривалих цілей та стратегії організації. Це, так би мовити, класика лідерства, і цей стиль часто описують на курсах у бізнес-школах.

Розгляньмо приклад Боба Піттмана, на той час генерального директора Six Flags Entertainment. Коли він почув, що прибиральники парку розваг поведуться грубо з відвідувачами, то вирішив ізсередини поглянути на проблему — стати прибиральником під прикриттям<sup>22</sup>. Підмітаючи територію, він усе зрозумів. Хоча керівники парків розваг наказували прибиральникам тримати територію в чистоті, відвідувачі це унеможливлювали, адже постійно смітили, а отже, створювали проблеми працівникам.

Новою стратегією Піттмана стало формулювання іншої головної місії для прибиральників: робити все на радість відвідувачам. А оскільки брудний парк не додасть їм радості, то прибиральники мали пильнувати чистоти, але водночас бути приязними. Новим формулюванням місії Піттман прив'язав невелику частину роботи, яку виконували прибиральники, до загальної мети компанії.

Наше дослідження показує, що з усіх шести лідерських стилів ідейний підхід найбільш ефективний. Коли людям постійно

нагадувати про головну мету їхньої роботи, ідейний лідер допомагає їм побачити сенс у щоденних рутинних завданнях. Працівники розуміють, що спільні цілі є частиною їхніх інтересів. Результат: натхненна робота.

### **Що створює бачення**

Звичайно, натхненне лідерство — це навичка емоційного інтелекту, яка лежить в основі образного стилю керування. (Для більш повного списку навичок емоційного інтелекту дивіться додаток Б). Натхнення разом із тріадою складників емоційного інтелекту — впевненістю, самосвідомістю й емпатією — дає змогу лідерам сформулювати мету, значущу для них та відповідну до цінностей їхніх підлеглих. Оскільки вони щиро вірять у це бачення мети, то можуть упевнено вести людей до неї. Коли настає час змінити орієнтири, упевненість та вміння бути каталізатором змін допомагають полегшити перехід.

Відкритість, ще одна навичка емоційного інтелекту, також важлива. Щоб бути вартим довіри, лідери мають справді вірити у свої бачення. Якщо бачення вдавані, то люди це відчують. Ба більше, відкритість означає знищення бар'єрів або димових завіс усередині компанії. Це рух до чесності, обміну інформацією та знаннями, щоб люди на всіх рівнях компанії почувалися її частиною і могли прийняти найкращі можливі рішення. У той час, як дехто помилково переконаний, що утримування інформації дає владу, ідейні лідери розуміють: поширення знань — це секрет успіху. Тому діляться ними легко і часто.

Утім з усіх навичок емоційного інтелекту емпатія найважливіша для ідейного лідерства. Здатність відчувати почуття інших і зрозуміти чужі погляди означає, що лідер може представити справді натхненне бачення майбутнього. З іншого боку, лідер, який не відчуває своїх людей, просто не може їх надихати.

Через свій позитивний вплив ідейний стиль добре підходить під різні ділові ситуації. Але він особливо ефективний за відсутності орієнтирів — кардинальних змін або великої потреби у свіжому баченні. Не дивно, що ідейний стиль природно вдається лідерам-реформаторам, які намагаються радикально змінити організацію<sup>93</sup>.

Та хоч який сильний ідейний стиль лідерства, він не панацея від усіх проблем. Приміром, він не матиме успіху, коли лідер працює з командою експертів чи більш досвідчених колег, а також із тими, хто вважає розмови про перспективи і бачення чимось бундючним і абсолютно непотрібним у конкретному питанні. У такому разі використання цього стилю може викликати спалах цинізму, який живить погану продуктивність. Ще одне застереження: якщо керівник хоче створити бачення, але натомість справляє враження зарозумілого, то може знищити дух рівноправ'я в команді.

Хай там як, а будь-який лідер вчинить мудро, якщо якомога частіше дослухатиметься «порад гольфістів». Це, може, і не гарантує прямого влучання одразу, але добре працює на перспективу.

### **МИСТЕЦТВО ТЕТ-А-ТЕТУ: НАСТАВНИЦЬКИЙ СТИЛЬ**

Вона була новенькою у фірмі, та ще й на восьмому місяці вагітності. Затримавшись якось допізна, вона підвела очі від роботи й аж підстрибнула з несподіванки, побачивши начальника у дверях. Він запитав про її справи, присів і почав із нею говорити. Він розпитував про її життя. Чи подобалась їй робота? Якою вона бачить свою кар'єру? Чи повернеться вона сюди після народження дитини?

Ці розмови тривали щодня протягом наступного місяця, аж доки жінка не пішла народжувати. Цим начальником був Девід Огілві — легендарний керівник рекламної компанії. Вагітна новенька — Шеллі Лазарус, нині генеральна директорка Ogilvy & Mather, величезної рекламної компанії, яку заснував Огілві. Однією з багатьох причин, які змусили Лазарус залишитися, став зв'язок, який виник у неї з її ментором, Огілві, під час тих перших розмов<sup>24</sup>.

Керівництво Огілві містило велику дозу наставницького стилю: глибока розмова з підлеглим, яка виходить за межі теперішніх справ, а натомість націлена на пізнання життя людини, включно з її мріями, цілями та кар'єрними планами. Попри поширене переконання, що кожен лідер має бути гарним наставником, такий стиль лідери застосовують надзвичайно рідко. У наші складні, напружені часи лідери заявляють, що «не мають часу» на наставництво. Та нехтування цим стилем призводить до втрати могутнього інструменту.

Нехай наставницький стиль робить акцент на особистому розвитку, а не на виконанні завдань, у майбутньому він зазвичай приносить неймовірно позитивну емоційну реакцію та кращі результати, незалежно від інших стилів, використаних лідером. Завдяки особистим розмовам з підлеглими лідер-наставник встановлює взаєморозуміння та довіру. Він виявляє щирі цікавість до своїх людей, а не сприймає їх як звичайні інструменти для виконання роботи. Наставництво в такий спосіб створює тривалу комунікацію, за якої підлеглі чують відгук про свою роботу більш відкрито, адже розмова стосується не лише вигоди самого начальника, а й їхніх прагнень.

Як сказав нам Патрік О'Браян, президент Johnson Outdoors, компанії, що продає товари для відпочинку на природі, «пізнавати людину особисто зараз як ніколи важливо. Якщо ви годину поговорите з кимось сьогодні, то за шість місяців, у п'ятницю о 10:00, ця людина стрибатиме разом із вами».

### **Наставництво у дії**

Як же виявляється наставництво у діях лідера? Наставники допомагають людям виявити їхні унікальні сильні якості, а також і хиби, які можуть вплинути на їхні особисті й кар'єрні плани. Лідери-наставники заохочують своїх співробітників встановлювати цілі на перспективу і допомагають їм розробити чіткий план для досягнення цих цілей; водночас вони відкрито визначають межу відповідальності лідера та роль самого співробітника. Як ми зазначали раніше, люди тяжіють до тих аспектів роботи, які їм найбільше подобаються, які найтісніше пов'язані з їхніми мріями, переконаннями та прагненнями. Створюючи зв'язок між щоденною роботою людини та цими її перспективними цілями, лідери-наставники підтримують мотивацію. Тільки близьке, особисте знайомство з підлеглими допоможе лідерам створити цей зв'язок.

Лідери-наставники також уміють передавати повноваження, даючи підлеглим складні завдання, які випробовують їхні здібності, а не просто прохідну, рутинну роботу. (Такі випробувальні завдання мають надзвичайно позитивний вплив на настрій людини; є щось особливо приємне в досягненні успіху на межі своїх можливостей)<sup>25</sup>. Також

наставники зазвичай терпляче ставляться до невеликих помилок без значних негативних наслідків, адже розуміють, що цей досвід може наблизити людину до її мрії.

Не дивно, що наставницький стиль найкраще працює з підлеглими, які виявляють ініціативу і прагнуть професійного розвитку. З іншого боку, наставництво не буде успішним, якщо працівникові бракує мотивації чи потрібна велика кількість вказівок і відгуків про роботу — або якщо лідер не має навичок та чуття, неодмінних для наставництва.

За хибного застосування, наставницький підхід можуть сприймати як надмірне прискіпування і контроль. Це знизить упевненість працівника в собі, а отже, і продуктивність роботи. На жаль, ми з'ясували, що багато керівників незнайомі з наставницьким стилем (або просто не знають, як його застосовувати), особливо коли мова йде про відгук про поточну роботу — їхні дії радше викликають страх або апатію, але не мотивацію.

Наприклад, лідери, які також застосовують радикальний стиль — націлений лише на досягнення високих результатів, — часто думають, що наставляють, але насправді нависають над людьми і просто вказують, що треба зробити. Такі лідери часто концентруються на близьких цілях, як-от підвищення продажів. Така націленість на швидкий результат не дає їм можливості розкрити прагнення працівників на майбутнє, а працівники, відповідно, можуть вважати, що лідери сприймають їх лише як інструменти для виконання завдань, тому почуваються недооціненими, а не вмотивованими.

Правильно використаний наставницький підхід не лише сприяє розвитку здібностей працівників, а й їхній упевненості в собі, дає більше автономії та відповідальності.

### **Якості наставника**

У наставницькому стилі залучена навичка емоційного інтелекту, яка сприяє розвитку інших людей; лідер стає порадником, дізнаючись про цілі та цінності підлеглих і допомагаючи їм удосконалювати навички. Вона працює разом із двома іншими навичками, які, за даними

дослідження, визначають найкращих порадників, — емоційною самосвідомістю і емпатією.

Емоційна самосвідомість створює справжніх лідерів, здатних на пораду в інтересах працівника; людина не відчуватиме ні маніпуляцій, ні загроз. А емпатія означає, що лідер спочатку вислухає, а потім щось зробить або висловить свою думку; це дає змогу не відходити від мети розмови. Тому хороші лідери-наставники часто запитують у себе: це стосується моїх проблем або цілей чи їхніх?

На диво, позитивний емоційний вплив наставницького стилю переважно йде від співпереживання та взаєморозуміння, які лідер виявляє до працівників. Хороший лідер-наставник висловлює віру в потенціал людей, а також надію на те, що вони робитимуть усе можливе. Його мовчазне повідомлення звучить приблизно так: «Я вірю в тебе, я вкладаю в тебе [час, знання, терпіння тощо], я очікую від тебе найкращого». У результаті люди відчують небайдужість лідера, тому мають мотивацію дотримуватися високих стандартів роботи; вони відчують відповідальність за якість своєї роботи.

Іноді наставництво набуває форми активного менторства. У компаніях «із претензією на довге існування», які за останні десять років були дуже успішні, поточний розвиток лідерів свідчить про культурні вдосконалення, а також є ключем до тривалого ділового успіху<sup>26</sup>. У часи, коли дедалі більшій кількості компаній важко утримати найталановитіших та багатонадійних працівників, ті компанії, які обирають розвиток своїх працівників, мають менше проблем із вірністю. Якщо коротко, наставницький стиль, може, і не обіцяє «високих результатів», але непрямо таки приводить до них.

### **Розвиток взаємин: приязний стиль**

Джо Торра можна назвати і серцем, і душею New York Yankees. Тренер відомої бейсбольної команди за часів, коли вона виграла ще одну Світову серію в 1999 році. Про Торра почали говорити як про керівника, який має емоційний зв'язок із гравцями і допомагає їм подолати емоційний тиск під час боротьби за чемпіонський титул. Ця робота вимагає вміння справлятися зі складними характерами і

несприйнятливостю, але Торру вдалося стати взірцем володіння навичками співпраці та роботи в команді.

Наприклад, святкування на полі одразу після фінальної гри у 1999 році. Торр підходив до певних гравців, щоб обійняти їх, особливо Пола О'Ніла, у якого щойно помер 79-річний батько. Хоча й тільки-но дізнався про смерть батька, О'Ніл вирішив грати у вирішальному матчі — й залився сльозами, щойно гра закінчилась. Пізніше, на вечірці на честь перемоги, Торр у своїй промові особливо відзначив особисту трагедію О'Ніла, назвавши його «борцем».

Торр підходив і до двох інших гравців — вони також втратили членів родини під час бейсбольного сезону. Одного з них, Скотта Бросіуса, Торр неодноразово хвалив останні місяці за те, що той залишався оптимістом у роботі з командою, навіть коли його батько страждав від невиліковної хвороби. І нарешті, Торр використав свою промову, щоб підтримати двох гравців, чиє повернення наступного року було під загрозою через проблеми з контрактом. Він покликав до себе цих гравців і похвалив їх, наголосивши їхньому босу — власникові клубу, — що вони надто цінні гравці, щоб їх втратити.

Ви не подумайте, Торр не пухнастий зайчик: він жорсткий керівник і може насварити, коли треба. Але також емоційно відкритий для тих, кого веде за собою. У рік, коли його брат був на порозі смерті, очікуючи на пересадку серця, Торр не приховував свого хвилювання і ділився ним із гравцями. Так само було й під час його боротьби з раком простати навесні перед тим, як його команда виграла титул.

Таке відкрите виявлення емоцій є визначальною рисою приязного стилю керівництва, прикладом якого є Торр. Такі лідери зазвичай дуже цінують людей і їхні почуття, менше акцентуючи на виконанні завдань і досягненні цілей, а більше — на емоційних потребах підлеглих. Вони роблять усе можливе, щоб їхні працівники залишалися щасливими, щоб створити гармонію і — як у випадку з Торром — щоб створити резонанс у команді.

Хоча він і не сприяє прямому підвищенню продуктивності, приязний стиль на диво позитивно впливає на атмосферу в команді — він наступний після ідейного й наставницького стилів щодо заохочення. Вони бачать у працівниках людей — наприклад, пропонують їм



емоційну підтримку в період особистих проблем — і таким чином розвивають неймовірну відданість і посилення зв'язку.

Коли доречний приязний стиль? Це чудовий провідник резонансу, але лідерам варто його застосовувати тоді, коли потрібно налагодити гармонію в команді, піднести командний дух, покращити спілкування або відновити довіру.

Багато культур особливо сильно цінують міцні особисті зв'язки, тому розвиток взаємин у бізнесі для них дуже важливий. У більшості азійських культур, а також у Латинській Америці й деяких країнах Європи налагодження міцних взаємин — передумова ведення справ. Цей крок простий для лідерів, які застосовують приязний стиль.

### **Як стати приязним лідером**

Приязний стиль — навичка співпраці в дії. Таких лідерів найбільше турбує налаштування гармонії та заохочення дружніх взаємин, розвиток стосунків, які сприяють розширенню зв'язку з людьми, яких вони ведуть за собою. Приязні лідери цінують спільний відпочинок зі співробітниками, адже саме тоді можна створити такий собі резервуар позитивних емоцій і використати його за напружених часів.

Лідери, виявляючи приязність, ставлять емоційні потреби співробітників вище за робочі завдання. Саме тому емпатія — здатність відчувати емоції, потреби інших, розуміти їхні погляди — ще одна важлива навичка цього стилю.

### ***Коли бути «милим» замало***

— Ми не знаємо, як одночасно бути добрими і відвертими, — каже старший віце-президент багатомільярдної компанії, яка виробляє товари для споживачів. — Наша організація — це сімейний бізнес, для якого взаємини важливі. Наші лідери цінують і поважають людей. Якщо ми помиляємось, то, напевно, тому, що надто зосереджені на злагодженості. Ми надто милі. Оскільки ми уникаємо конфронтацій, то не говоримо людям того, що допомогло б їм розвиватись.

Є очевидна хиба в застосуванні самого лише приязного підходу: робота відступає на другий план, а почуття — на перший. Лідери,

які зловживають цим стилем, не роблять тих зауважень про роботу підлеглих, які могли б її покращити. Вони часто надто переймаються налагодженням стосунків з людьми, певною мірою нехтуючи наявними завданнями. Виявилось, що така «занепокоєна» приязність більше погіршує атмосферу на роботі, ніж покращує<sup>97</sup>. Постійне хвилювання про те, чи подобаються вони людям, не дає таким лідерам зауважувати хиби в роботі групи, а отже, прирікає її на невдачу.

Такі лідери-«друзі» ризикують стати безпорадними; через свою надмірну приязність вони можуть останніми дізнаватися погані новини. Під час криз або коли люди потребують чітких вказівок, щоб подолати проблеми, безпорадні лідери — хай які приязні — залишають своїх послідовників без провідника.

Емпатія, або співпереживання, дає змогу лідерові підтримувати в людях хороші емоції за допомогою турботи про людину загалом, а не лише про роботу, яку вона має виконати. Співпереживання лідера робить приязний підхід чудовою підтримкою морального духу, адже він надає працівникам моральних сил навіть під час рутинних або одноманітних завдань. Насамкінець, приязний стиль також спирається на вміння вирішувати конфлікти — ще одну навичку емоційного інтелекту, — які можуть стосуватися спільного дозвілля, або навіть створювати конфлікт, щоб команда стала гармонійною робочою групою.

Попри його переваги, приязний стиль не варто використовувати окремо від інших. Зосередженість підходу виключно на похвалі може сприяти поганій роботі, яка не покращуватиметься, а підлегли вважатимуть посереднє виконання прийнятним. Крім того, лідери-«друзі» рідко дають конструктивні поради про вдосконалення, тому працівники самотужки мають знаходити способів покращити свою роботу.

Напевно, тому багато лідерів-«друзів» — включно із Джо Торром — використовують цей підхід разом з ідейним. Ідейні лідери визначають місію, встановлюють стандарти і повідомляють людям, чи сприяє їхня робота досягненню мети групи. Поєднайте це з небайдужістю лідера-«друга» — й отримаєте дуже сильний інструмент.

## **Поговорімо про це: демократичний стиль**

Приватна католицька школа в бідному районі біля великої станції метро роками втрачала гроші. Вона вже не могла далі працювати, тому єпархія наказала сестрі Мері, яка керувала католицькою шкільною системою того району, закрити школу.

Але та не взялася одразу цього робити, а натомість скликала всіх учителів і працівників школи, щоб пояснити подробиці навислої фінансової кризи. Вона запитала, чи є в них якісь ідеї, щоб уникнути закриття, а якщо вже це станеться, то як із цим упоратись. Потім вона слухала. Такі зустрічі вона провела і з батьками учнів, і з громадою, і знову з учителями та працівниками школи.

Після усіх цих зустрічей, які тривали кілька місяців, рішення було одне: школу доведеться закрити. Учні, які надалі хотіли продовжити католицьке навчання, перевели до інших шкіл.

Хоча й результат виявився таким самим, якби сестра Мері одразу закрила школу, відмінність була у процесі. Дозволивши причетним до життя школи людям разом ухвалити рішення, вона уникла очікуваної бурхливої реакції в разі її раптового закриття. Людям шкода було втрачати заклад, але вони розуміли, що цього не уникнути. Практично ніхто не заперечував.

Порівняйте підхід сестри Мері з підходом священика іншої католицької школи, якому також наказали закрити школу — відповідно до розпорядження «згори». Результат: батьки подали до суду, вчителі й батьки влаштували протести, а місцеві газети писали розгромні статті, критикуючи його рішення. Усі ці конфлікти продовжили існування школи аж на рік, після чого її все одно закрили.

Демократичний стиль сестри Мері допоміг їй здобути підтримку тих, хто залежав від її рішення, розвинути відчуття довіри, поваги — і навіть певною мірою відданість. Особисті й загальні зустрічі показують, що на занепокоєння працівників (а у випадку із сестрою Мері — небайдужих до життя школи батьків) зважають, тому демократичному лідеру і вдається підтримувати моральний дух на високому рівні. Позитивний вплив на атмосферу помітний всюди.

## **Коли демократія потрібна**

Демократичний підхід найкраще спрацює, якщо, як у ситуації із сестрою Мері, лідер не впевнений щодо курсу, який треба обрати, і якщо потребує ідей від здібних працівників.

Саме таким був випадок з Луї Герстнером — молодшим, який очолив корпорацію IBM<sup>98</sup> у 1993 році, коли та була за крок до краху. Не надто знайомий з комп'ютерною індустрією, Герстнер мав покластись на демократичний стиль, тобто звернутися до більш освічених колег за порадою. Врешті, попри вимушене скорочення річних витрат на 9 мільярдів доларів на рік і звільнення тисяч працівників, Герстнеру вдалося здійснити крутий поворот, обравши новий стратегічний курс для компанії. Озираючись назад, Герстнер згадував, що його щоденні рішення були засновані на «хороших порадах від моїх колег, які достобіса більше знають про IBM та цю індустрію, ніж я колись зможу знати»<sup>99</sup>.

Навіть якщо лідер має чітке бачення майбутнього, демократичний стиль добре допомагає розкрити ідеї про те, як упровадити це бачення на практиці або як вигадати нові способи втілити його в життя. Наприклад, Девід Морган, генеральний директор Westpac Bank в Австралії, витрачає до двадцяти днів щороку на зустрічі з різними групами його восьмисот довірених людей — 40 учасників в одній групі. «Це збори, на яких вони висловлюють свої думки про стан справ, — розповів нам Морган. — Я хочу знати справжню ситуацію. Якщо навіть колись і було правдою те, що одна людина за зачиненими дверима може керувати цим бізнесом, то зараз це точно не так. Найбільший ризик — це бути не в курсі реального стану речей».

Але щоб такі зустрічі були корисними, лідер має бути відкритим до всього — як до хороших новин, так і до поганих. «Вам доведеться вислухати досить жорстку правду, — додає Морган. — Та щойно я почну відривати їм голови за незручну правду, вони перестануть зі мною говорити. Я маю створити таку атмосферу, щоб вони не боялися мені щось розповідати. Немає проблеми, якої ми не зможемо владнати, якщо вдасться відкрито про неї поговорити».

Звісно, демократичний стиль має свої хиби. Одна з них — це набридливі, нескінченні зустрічі, на яких ви обговорюєте ідеї, ніяк не можете дійти згоди і, врешті, маєте призначити ще одну таку зустріч. Лідер, який відкладає важливі рішення в надії витрясти підхожу

стратегію, ризикує викликати хвилювання. Це може вилитись у збентеження і відсутність курсу, що, відповідно, призведе до затримок і розгортання конфліктів.

Напевно, можна й не говорити, що просити поради у працівників, які незнайомі з проблемою або просто некомпетентні, не варто, якщо не хочете катастрофи. Так само пошук спільного рішення не найкраща ідея в період кризи, коли невідкладні події вимагають миттєвих реакцій. Розгляньмо історію генерального директора — ми зустрічали його раніше — комп'ютерної корпорації, над якою нависла загроза змін на ринку, але він пішов шукати поради. Коли конкуренти переманювали клієнтів — та й потреби клієнтів змінились, — цей директор продовжив призначати зустрічі комітетів, щоб розглянути різні думки. Потім, коли справи на ринку різко змінилися через нові технології, генеральний директор завмер на місці. Та перш ніж він встиг зібрати ще одну команду для розгляду ситуації, рада директорів замінила його.

### **Як стати демократичним лідером**

Демократичний стиль заснований на тріаді навичок емоційного інтелекту: командній роботі і співпраці, врегулюванні конфліктів та впливові. Найкращі у спілкуванні ті, хто вміє слухати: слухання — головна сила демократичного лідера. Такий лідер дає зрозуміти, що він справді хоче почути думки своїх підлеглих і що завжди може вислухати. Лідери-демократи — це справжні командні гравці, які позиціонують себе як членів команди всевладного начальника. Вони знають, як загасити конфлікт і створити відчуття гармонії — наприклад, примирити незгодних у команді.

Співпереживанню також є місце у демократичному підході, особливо коли група складається з дуже різних особистостей. Без уміння налаштовуватись на настрій різних людей лідер ризикує більше помилятись.

Перші чотири стилі керівництва — ідейний, наставницький, приязний та демократичний — однозначні «творці» резонансу. Кожен із них має сильний позитивний вплив на емоційну атмосферу в організації. Останні два — радикальний і командний — також є в

арсеналі лідера. Але їх треба використовувати обережно, якщо хочете позитивного ефекту. Коли «радикали» і «командири» заходять надто далеко, покладаючись на ці підходи дуже часто або використовуючи їх бездумно, вони створюють дисонанс, а не резонанс — про це поговоримо в наступному розділі.

---

91 Базу «піддослідних» створила бостонська консалтингова фірма McBer & Company (тепер The Hay Group), і вперше її проаналізував Стівен Келнер молодший. Дивіться Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers, and Kathleen H. O'Connell, "Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate" (Boston: McBer & Company, 1996). Дослідження було міжнародним, і до бази включили лідерів з Європи, Африки, Північної Америки, Австралії та з країн Азійсько-Тихоокеанського регіону; половина — американці. Шкалу оцінки атмосфери розробила McBer & Company, спираючись на роботу Джорджа Літвіна. Дивіться G. H. Litwin and R. A. Stringer Jr., "Motivation and Organizational Climate" (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1971). До неї входили шість визначальних показників робочої атмосфери, які виділяють у своїй новаторській роботі Літвін та Стрінджер і вдосконалює Девід Маккліланд з колегами у McBer.

92 Боб Піттман з компанії Six Flags: цитовано в Alden M. Hayashi, "When to Trust Your Gut," *Harvard Business Review*, February 2001, 59–65.

93 Лідери-реформатори: James McGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978). Це стосується і «харизматичних» лідерів, які створюють бачення перспектив компанії, що якомога краще відповідають потребам акціонерів: Jay A. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

94 Шеллі Лазарус і Девід Огілві: "A Job and a Life Intertwined," *The New York Times*, 23 May 2001, C3.

95 Досягнення успіху на межі можливостей: Cynthia Fisher and Christopher S. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis" (роботу презентували на Щорічних зборах Академії управління, Торонто, 2000).

96 James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

97 «Занепокоєна» приязність: Stephen P. Kelner, "Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious" (Ph.D. diss., Boston University, 1991).

98 IBM (International Business Machines Corporation) — американська електронна корпорація, один із найбільших світових виробників усіх видів комп'ютерів і програмного забезпечення, один із найбільших провайдерів глобальних інформаційних мереж.

99 Луї Герстнер — молодший про кардинальні зміни в IBM у 1993 році: цитовано у Steve Lohr, Chief Gerstner Recalls Difficult Days at Big Blue," *The New York Times*, 31 July 2000, C3.

## Розділ 5

# ДИСОНАНСНІ ЛІДЕРИ

Застосовувати обережно

Неймовірний підйом ЕМС, компанії, що займається системами збереження даних, — від невідомої до світового лідера — є класичним прикладом підприємницького завзяття. Роками керівництво компанії змушувало команду продавців працювати на межі можливостей, аби тільки перевершити конкурентів. Ба більше, генеральний директор Майкл Рутгерс зізнавався, що обирав менеджерів з продажів на основі їхнього прагнення перемагати, і що агресивний підхід команди з продажів став запорукою успіху ЕМС. Як сказав один із менеджерів з продажів, «ми — як пітбультер'ери, от тільки вони відпускають [здобич], а ми — ні».

Така наполегливість дала неймовірні плоди: у 1995 році, коли ЕМС уперше випустила відкриті системи збереження даних, продажі досягли 200 мільйонів доларів. До 1999 року ЕМС — компанія, якої ніхто не помічав, — стала однією з чотирьох у США, які отримали найвищі цифри за відсотковими виплатами акціонерам, за зростанням продажів, доходу, граничного доходу і коефіцієнта рентабельності<sup>100</sup>.

Рутгерс і його команда менеджерів втілює радикальний стиль: лідери, які очікують досконалості і є її прикладом. Цей стиль може мати гарний ефект, особливо в технічних галузях, де залучені висококваліфіковані працівники, або — як в ЕМС — дуже вмотивована команда продавців. Радикальний підхід особливо доречний у період розвитку компанії, коли зростання різних показників найважливіше. Щоразу коли в команді збирають висококваліфікованих, дуже вмотивованих та відносно самостійних людей, цей стиль може дати чудові результати. З талановитою командою лідер-«радикал» отримає вчасно виконану роботу або навіть може сильно випередити дедлайн.



## **РАДИКАЛЬНИЙ СТИЛЬ: НЕ ЗЛОВЖИВАЙТЕ**

Хай там як, такий інструмент в арсеналі лідера, як радикальний підхід, варто використовувати дуже рідко, обмежуючись випадками, коли він справді потрібний. Ця порада йде врозріз зі здоровим глуздом. Зрештою, результати «радикалізму» такі привабливі: лідер встановлює і тримає стандарти досконалої роботи. Він одержимий тим, щоб робити все краще та швидше, і вимагає цього від усіх. Він швидко помічає поганих працівників, вимагає від них удосконалення, а коли ті не справляються, то рятує ситуацію сам.

Та якщо застосовувати його неправильно, занадто часто або за невідповідних обставин, радикальний підхід з вимогами від лідера може викликати в працівників відчуття сильного тиску. А оскільки «радикали» часто неточні з вказівками — очікуючи, що люди «просто знатимуть, що робити», — підлеглі часто сумніваються в тому, чого хоче лідер. У результаті моральний дух падає, бо підлеглі бачать, що лідер надто їх підганяє — або гірше, відчують, що лідер не вірить, ніби вони можуть виконати роботу по-своєму. До того ж «радикали» іноді настільки зосереджені на своїх цілях, що можуть здатися байдужими до людей, на яких вони покладаються в роботі. З цього виходить дисонанс.

Наші дані показують, що дуже часто радикальний стиль отруює атмосферу на робочому місці — особливо через емоційну шкоду, яка виникає, коли лідер спирається на нього надто часто. По суті, дилема радикального стилю така: що сильніше ви тиснете на людей, вимагаючи результату, то більше тривоги ви спричиняєте. Хоча помірний тиск допоможе розворушити людей — наприклад, завдання встигнути до дедлайну, — постійний високий тиск виснажує. Коли люди відходять від прагнення втілити омріяну ідею в життя, до гри вступають чисті інстинкти виживання. Тиск стримує нестандартне мислення. Хоча вимоги радикалів виконують — і короткотривалі цілі реалізують, — люди не покажуть справжнього можливого рівня роботи.

Візьмімо до прикладу директора, якого назвемо Семом. Навчався Сем надзвичайно добре — закінчив найкращим на курсі. Потім, ставши дослідником і розробником у галузі біохімії у великій

фармацевтичній компанії, завдяки неперевершеним знанням здобув славу молодії зірки: усі зверталися до нього за порадою. Високі стандарти і прагнення до звершень завжди спонукали його рухатись уперед, а тому він був просто одержимий пошуком способів краще виконувати свою роботу.

Коли йому дали очолити команду розроблення нового продукту, Сем продовжив сяяти, а його партнери по команді загалом не відставали від керівника у професіоналізмі та мотивації. Семовим планом як лідера стало встановлення темпу роботи: понаднормово (і він як приклад першокласної наукової роботи), під неймовірним тиском дедлайну. Його команда закінчила завдання в рекордний термін.

Після призначення головою досліджень і розробок усього відділу він почав здавати позиції. Сем перемкнувся на більш масштабні завдання лідера — розробити нове бачення майбутнього компанії, передати частину повноважень і допомогти розвивати людей, — але не вірив, що підлеглі були такими само здібними, як і він. Сем часто відмовлявся передавати справжню владу, перетворившись на тирана, одержимого найменшими деталями; він перебирав на себе чужі обов'язки через незадоволення роботою інших, замість допомогти їм її покращити. Нарешті, за порадою начальника, він залюбки повернувся до своєї старої посади голови команди розроблення продуктів.

Історія Сема демонструє класичні ознаки «радикалізму»: надзвичайно високі стандарти ідеалу, нетерпимість до поганої роботи, непереборне бажання все самому виконувати і готовність перебрати на себе обов'язки інших, коли у них виникають труднощі. Не можна сказати, що радикальний підхід не здатен добре працювати. Здатен, але у правильних ситуаціях, а саме: коли у працівників високі внутрішні мотивація та кваліфікація і їм не потрібно дуже багато вказівок.

### **Ефективний «радикалізм»: рецепт**

Як успішно застосовувати радикальний стиль? Основа емоційного інтелекту для цього стилю — цілеспрямованість, прагнення звершень за допомогою пошуку шляхів покращити роботу, а також велика порція ініціативи, коли виникає нагода. Навичка цілеспрямованості означає, що «радикальні» лідери намагаються знайти нові підходи, які

підвищати якість їхньої роботи і допоможуть краще керувати. Це також означає, що таких лідерів спонукає не зовнішня мотивація, зокрема гроші чи посади, а радше сильна потреба відповідати своїм стандартам ідеалу. «Радикалізм» вимагає ініціативності, постійної готовності схопити або створити можливість робити щось краще. Та якщо цю навичку не підтримувати іншими навичками емоційного інтелекту, то жага досягнень може пуститися берега. Наприклад, відсутність емпатії означає, що лідер може завзято націлитись на виконання завдання, але бути сліпим до розпачу тих, хто це завдання виконує. Так само й відсутність самосвідомості не дає «радикалам» побачити свої помилки.

Таким лідерам також часто бракує вміння ефективно співпрацювати і спілкуватись (особливо вміння давати вчасні й корисні відгуки про роботу). Але особливою проблемою є брак емоційного самокерування, що виявляється в постійному контролі чи нетерплячості — або й гірше.

Загалом, радикальний підхід може добре працювати разом з іншими стилями, наприклад, пристрасним ідейним або приязним, що сприяє згуртуванню команди. Найпоширеніша проблема з радикальним стилем виникає, коли зіркового «технаря» підвищують до керівника, як це відбулось із Семом, обдарованим біохіміком, який не впорався з роллю керівника дослідження. Справді, у Сема виявились класичні ознаки принципу Пітера<sup>101</sup>, коли його підвищили до посади, яка поза межею його компетентності. У нього були всі необхідні навички і здібності для виконання обов'язків на старій посаді, але для позиції лідера цього було замало. Тож він став лідером, який перебирає на себе роботу підлеглих, коли ті помиляються, який не здатен передати частину обов'язків, бо не вірить, що люди можуть виконати роботу так само добре, як і він, і який надто поспішає засуджувати погану роботу, але рідко хвалить за добре виконану. Іншою ознакою принципу Пітера є чудові показники технічного аспекту роботи, але невміння співпрацювати, що є хобою для лідера.

Коли лідери застосовують цей підхід погано або користуються лише ним, то і не бачать загальної картини, і не створюють резонансу. Надто часто таких лідерів заохочують лише цифри, а цього не завжди достатньо для мотивації і натхнення людей.

## **Бо я так сказав: командний стиль**

Комп'ютерна компанія занепадала: продажі й доходи знижувалися, як і ціни на акції — акціонери лютували. Рада найняла нового генерального директора, який мав репутацію майстра кардинальних змін. Він узявся до справи: скорочував робочі місця, розпродавав підрозділи й ухвалював складні, непопулярні рішення, які були на часі ще кілька років тому.

Урешті, компанію вдалося врятувати — принаймні на короткий час, — але за високу ціну. Спершу цей генеральний директор «правив» за допомогою терору, який особливо відчували його прямі підлеглі. Сучасний Чингіз-хан, він залякував і принижував своїх менеджерів, криком висловлюючи незадоволення через найменшу помилку. Налякані правилом «убивати» вісника поганих новин, ті, хто звітував йому особисто, припинили повідомляти будь-які новини. Скоро його талановиті управлінці втекли, а генеральний директор звільнив тих, хто залишився. В усій компанії годі було й шукати морального духу, що вилилося в іншу проблему після короткотривалого одужання. Зрештою, рада директорів звільнила цього виконавчого директора.

Так, у діловому світі дуже багато тиранічних лідерів, які відчували на собі наслідки негативного впливу на підлеглих. Наприклад, коли головна система лікарні почала втрачати гроші, рада директорів найняла нового президента, щоб виправити ситуацію — ефект був катастрофічний. Як сказав нам один лікар, «він безжалісно позбувався персоналу, особливо медсестер. Здавалось, що лікарня давала більше доходів, але нам катастрофічно бракувало персоналу. Ми просто не могли впоратись із потоком пацієнтів, моральний дух був на нулі».

Не дивно, що відгуки пацієнтів погіршилися. Коли лікарня почала програвати конкурентам на ринку, президент неохоче найняв багатьох із тих, кого нещодавно звільнив. «Але до сьогодні він не визнав, що був надто різкий, — розповів той лікар, — і продовжив керувати через страх та залякування. Медсестри повернулись, а моральний дух — ні. Президент скаржиться на негативні відгуки пацієнтів, але відмовляється усвідомити, що він сам є частиною проблеми».

## **Командний стиль у дії**

Який у дії командний підхід, що іноді звуть тиранічним? З гаслом «Бо я так сказав» такі лідери вимагають негайного підкорення наказам, але не заморочуються поясненням причин, які за ними стоять. Якщо підлеглі не виконують цих наказів беззаперечно, лідери-командири вдаються до погроз. Замість того щоб передати частину повноважень, вони намагаються жорстко контролювати всі ситуації і, як яструби, за всім стежать. Те саме і з відгуками про роботу, — якщо їх узагалі дають, — лідер зосереджується на поганому, а не на хорошому. Коротко кажучи, це класичний рецепт дисонансу.

Тож не дивно, що, за нашими даними, з усіх стилів керівництва командний найменш ефективний у більшості ситуацій. Оцініть вплив стилю на атмосферу в організації. Якщо зважати, що емоційне зараження йде згори донизу, то деспотичний, холодний лідер заражає настрій усіх, а отже, і загальна атмосфера погіршується. І хоча дехто, як-от тиранічний президент лікарні, не помічає зв'язку між стилем керівництва і зниженням задоволеності клієнтів роботою закладу, цей зв'язок таки є. Його взаємодія з медсестрами й лікарями псувала їм настрій, а вони, натомість, не могли виявляти приязність, тішачи пацієнтів і цим впливаючи на загальне враження від відвідування лікарні.

Через нечасту похвалу і щедрю критику підлеглих командний стиль руйнує дух людей, їхню гордість і задоволення від роботи — саме те, що мотивує найефективніших працівників. Цей стиль виводить з ладу важливий інструмент, який потрібен усім лідерам: здатність давати людям відчуття того, що їхня робота є частиною великої спільної місії. Замість цього люди менш віддані роботі, навіть дещо відсторонені, постійно запитують себе про своє місце в організації. Та яке значення все це має?

Утім, попри всі ці негативні ефекти, деспотичні лідери процвітають повсюди — спадок від старих командних ієрархічних систем, які були поширеними в діловому світі ХХ століття. Такі організації перейняли військову модель керівництва («Я наказую»), яка насправді більш годиться для поля бою. І навіть нині у більш сучасних військових організаціях командний стиль урівноважують інші стилі, щоб розвивати відданість, командну роботу і підносити дух.

У медичній спільноті знаходимо ще один приклад. Нині в Америці багато медичних організацій спіткала криза лідерства, частково тому, що культура медицини віддавала перевагу радикальному і командному стилям керування. Вони, звісно, можливі, приміром, в операційних або у відділеннях швидкої допомоги. Та їх панування означає, що багато людей у медицині, які підіймаються до лідерських посад, має менше шансів навчитись використовувати весь арсенал успішного лідера.

У більшості сучасних організацій начальник з ідеологією «Бо я так сказав» уже динозавр. Як сказав один директор технологічної компанії, «ви можете задавити людей своєю волею і заробити гроші, та чи довго протримається така компанія?».

### **Коли командний стиль доречний**

Попри хиби, контрольно-командний підхід може посідати важливе місце в арсеналі емоційно свідомого лідера, але застосовувати його потрібно розумно. Наприклад, лідери, які намагаються впоратись із кризою, як-от термінова кардинальна зміна курсу, можуть скористатись цим підходом дуже ефективно — особливо спочатку, — щоб зруйнувати непотрібні звички в бізнесі та шокувати людей новими підходами. Так само в разі справжньої надзвичайної ситуації, зокрема, пожежі в будинку, наближення урагану або загрози ворожого поглинання компанії, лідери обирають цей стиль керування, щоб провести людей через випробування. До того ж, якщо інші способи були неефективні, цей підхід може допомогти у вирішенні проблем із підлеглими.

Один виконавчий директор з нашого дослідження, щойно очоливши підрозділ, дуже майстерно використав командний стиль, щоб запровадити зміни у збиткову компанію, що спеціалізувалася на їжі. У перші тижні він узяв компанію наступом, щоб показати пертурбації, які планував запровадити.

Так, наприклад, головні керівники збирались регулярно у формальній, навіть дещо гнітючій конференц-залі, сиділи в помпезних кріслах за мармуровим столом, який, за словами нового керівника підрозділу, «нагадував палубу на зорельоті Enterprise із телесеріалу Star

Trek». Відстань заважала людям невимушено спілкуватися, усі почувалися ніяково — і ніхто не наслідуювався розхитати човен. Якщо коротко, то ця конференц-зала символізувала брак діалогу та справжньої співпраці серед головних керівників. Щоб показати перехід до більшої відкритості, новий керівник знищив конференц-залу — показовий рух командного стилю — і досяг позитивного ефекту. З того часу зустрічі відбувалися у звичайних кімнатах для переговорів, «де люди могли справді поговорити одне з одним», як зазначив новий начальник.

Той самий підхід він застосував і щодо дуже детальної інструкції про прийняття рішень, у якій чітко зазначалось, хто і що має погодити, перш ніж керівник ухвалить остаточне рішення. Нова постанова: жодних інструкцій і бюрократії. «Я хочу, щоб люди спілкувались між собою, — пояснив нам новопризначенець. — Кому потрібно, може прийти на засідання комітету керівників і сказати, що він або вона над чимось працює і що від нас потрібна допомога та ідеї. Я хочу, щоб ми стали джерелом допомоги для працівників, а не просто тими, хто тільки печатки ставить».

Надсилаючи таке повідомлення, новий керівник виявив натиск та силу. Але його дещо диктаторські тактики спрацювали, бо були спрямовані проти старої культури, а не проти людей. До того ж він наголосив, що цінує їхні таланти і здібності; він вважав, що саме способи виконання роботи мають кардинально змінитися.

### **Що для цього потрібно**

Таке ефективне застосування командного стилю ґрунтується на трьох навичках емоційного інтелекту: впливові, цілеспрямованості й ініціативі. Як і з радикальним стилем, самосвідомість, емоційне самокерування й емпатія потрібні для того, щоб цей стиль не вийшов з-під контролю. Цілеспрямованість означає, що лідери використовують певний примус, щоб досягти кращих результатів. Ініціатива у командному підході означає не лише хапатися за можливості, а й застосовувати рішучий «командирський» тон, коли миттєво роздаєш накази, а не задумуєшся про подальші кроки.

Ініціатива лідерів-«командирів» також виявляється в рішучих діях для виконання завдань замість очікування натхнення.

Та, напевно, найважливішим для цього стилю є емоційний самоконтроль. Завдяки йому лідер стримує гнів та нетерплячість — або навіть правильно спрямовує свої гнівні випадки так, щоб привернути всю увагу людей і спонукати їх до змін або кращої роботи. Коли лідеру бракує самосвідомості, потрібної для емоційного самоконтролю, — а так буває часто, — тоді наслідки командного стилю можуть бути найгіршими. Лідери-«командири», які виявляють не лише гнів, а й огиду або зневагу, чинять руйнівний вплив на емоції підлеглих.

Буває й гірше, якщо до неконтрольованих спалахів гніву додається відсутність співпереживання — емоційна нечутливість, — то стиль ніколи не буде ефективним: лідер-диктатор викрикує накази, не звертаючи уваги на реакцію людей, які їх отримують. Саме тому ефективне застосування командного стилю вимагає від лідера «правильно бути злим на правильну людину в правильний час і з правильного приводу», як говорить нам Арістотель.

Отже, командний стиль варто застосовувати дуже обережно та спрямовувати на ситуації, за яких він конче потрібний, як-от кардинальні зміни або поглинання компанії ворогом. Якщо лідер знає, коли обставини вимагають сильної руки керівника, — і коли її треба опустити, — то такі заходи можуть стати ковтком свіжого повітря. А якщо лідер тільки й уміє вилами махати, то організація прогорить.

### **ПАРАДОКС SOBiv<sup>102</sup>**

Попри докази того, що неправильно застосований командний (або радикальний) стиль створює жахливий дисонанс, кожен може назвати грубого, неприступного керівника, який уособлює антитезу резонансу, але показує чудові результати в бізнесі. Якщо емоційний інтелект настільки важливий, як пояснити злих SOBiv?

Спершу розгляньмо ближче цих SOBiv. Одне лише те, що певний виконавчий директор в усіх на очах, хіба робить його справжнім керівником компанії? Генеральний директор, який керує конгломератом, може не мати послідовників; а от голови підрозділів



активно працюють з людьми і найбільше впливають на прибутки. Подейкують, що Білл Гейтс і його компанія, Microsoft, працюють саме за таким принципом. Він може бути ефективним лідером-«радикалом», бо його прямі підлеглі чудові, сповнені внутрішньої мотивації та завзяття. Водночас, його прямі підлеглі намагаються застосовувати стилі резонансного керівництва у своїх підрозділах, де такий підхід обов'язковий для налагодження командної роботи, від якої залежать успіхи компанії.

Також є лідери, чий успіх заснований на ілюзії, як-от висока ринкова капіталізація<sup>103</sup> або надто радикальна реструктуризація, яка приховує руйнівну зміну кадрів, що може дуже зашкодити компанії у майбутньому. Часто такі керівники виявляються егоїстичними нарцисами, які є насправді жакливіми лідерами.

Розгляньмо приклад Ела Данлапа, який вихвалявся в автобіографії «Нещадний бізнес» («Mean Business»), що його керівництво у Scott Paper «увійде в аннали американського бізнесу як одна з найуспішніших змін стратегії в історії». Хоча Данлап був утіленням жорсткості, навіть нещадності, адже звільнив тисячі людей, пізніший аналіз показав, що його скорочення були надмірними і зашкодили здатності компанії провадити справи. На його очевидний короткотривалий успіх на наступній посаді в Sunbeam вплинули інші тактики: за два роки після звільнення з посади генерального директора Sunbeam, Данлапа та інших його менеджерів експерти Комісії з цінних паперів звинуватили в «розробленні шахрайської схеми для створення ілюзії успішної реструктуризації Sunbeam і сприянні продажу компанії за завищеною ціною»<sup>104</sup>.

Лідерам з таким велетенським его зазвичай притаманна така собі зацикленість на негайних фінансових цілях, яка схожа на шори, що не дають побачити довготривалих людських та організаційних ресурсів, які допомагають досягти цих цілей<sup>105</sup>. І надто часто, як бачимо на прикладі Ела Данлапа, компанії, які вони залишають після себе, показують ознаки зростання на «стероїдах»: «накачані» протягом певного періоду, дуже напруженого для працівників, щоб показати високу прибутковість, але за рахунок довготривалих людських і економічних ресурсів, важливих для утримання цих прибутків<sup>106</sup>.

І, нарешті, такий начальник може мати одну-дві дуже помітні хиби емоційного інтелекту, але достатньо сильних сторін, які перекривають ці хиби. Іншими словами, немає ідеальних лідерів, та й не треба лідерам бути ідеальними. Ідеалізація лідерів і бажання бачити втілення всіх чеснот у кожному керівнику може привести нас до встановлення необ'єктивних стандартів.

Досліджуючи проблему SOBів, маємо зважати на те, чи є в лідера сильні сторони, які компенсують його жорстку поведінку, але не висвітлені в ділових виданнях. На початку роботи у GE Джек Велч показав свій жорсткий бік, коли взявся кардинально змінювати курс компанії. На той час і за тієї ситуації його рішучий стиль був доречний. Але у ЗМІ не просочилося те, що надалі Велч віддавав перевагу більш емоційно свідомому лідерству, особливо у формулюванні нового бачення майбутнього компанії, яке заохочувало людей іти за ним.

### **Розсіяти туман**

Якщо коротко, то скептикам дуже легко висловити правдоподібне зауваження про не таку вже велику потребу в емоційному інтелекті, розповівши історію з життя про жорсткого лідера, який давав хороші результати в бізнесі, попри свою грубість. Такий наївний аргумент — лідери досягають успіху за допомогою нещадності й безжалісності (або попри це) — можна навести тільки коли не знаєш перевірених даних про те, які саме лідерські підходи дають справді хороші результати.

Наукове дослідження лідерів починається з розсіювання туману, зі створення рівних умов для системного порівняння. Такий об'єктивний метод дає змогу визначити несправжній і тимчасовий успіх, які нещадні лідери часто приписують своїм діям, але який насправді може бути, наприклад, щасливим збігом обставин через підйом у галузі або результатом короткотривалих заходів, зокрема скорочення або махінацій із бухгалтерськими книжками.

Рідко вдаючись до відкритих розслідувань, торгова асоціація страхових компаній США таки здійснила внесок у дослідження лідерських якостей генеральних директорів та успіхів компаній, якими ті керують. Команда дослідників відстежила фінансові результати

дев'ятнадцяти генеральних директорів головних страхових компаній і об'єднала їх у дві групи — «видатні» та «хороші» — на основі таких показників, як прибуток компанії і її зростання<sup>107</sup>. Потім провела інтенсивні співбесіди, щоб оцінити можливості, які вирізняють видатних директорів від тих, хто просто досить добре виконує свою роботу. Команда оцінила кожного директора, а також шукала чесних (і конфіденційних) відгуків від їхніх прямих підлеглих.

Виявилось, що володіння високим емоційним інтелектом стало єдиним талантом, який вирізняв найуспішніших генеральних директорів від інших. Найуспішніші директори витрачали час для наставляння своїх старших керівників, розвиваючи в них здатність співпрацювати й поглиблюючи особисті стосунки з ними. У лідерів-SOBів були відсутні навички емпатії, мистецтва співпраці й турботи про розвиток найкращого в людях. Ба більше, коли генеральний директор компанії виявляв навички емоційного інтелекту, прибутки і стабільне зростання були найвищі — і значно кращі, ніж у компаній з емоційно несвідомими директорами.

### **Хто хоче працювати на SOBа?**

Ще одна таємниця про SOBів: вони відлякують таланти. Найкращі в будь-якій галузі — та невелика кількість талановитих людей, які здійснюють найбільший внесок у бізнес — просто не мають миритися зі стражданнями, яких їм завдає поганий начальник. І дедалі частіше вони йдуть на іншу роботу. Головною причиною звільнень такі люди називають незадоволення керівником. Ринок праці дуже широкий, і схожу роботу знайти досить легко, тож імовірність того, що люди, які мають поганих начальників, підуть, учетверо більша порівняно з тими, хто цінує своїх керівників<sup>108</sup>.

І справді, опитування двох мільйонів працівників із семисот американських компаній виявило, що якість відносин з безпосереднім начальником визначає тривалість і якість їхньої роботи в компанії. «Люди приходять у компанії і йдуть від начальників», — зауважує Маркус Букінгем з Інституту Геллапа, проаналізувавши отримані дані.

Висновок простий як день: лідери-SOBи мають змінюватись або йти геть.

## **Вплив ліберальних стилів на бізнес**

Розширивши арсенал лідерських якостей, дисонансні лідери справді можуть змінитися. Згадайте, як гарвардський професор Девід Маккліланд виявив, що лідери, які володіють шістьма чи більше навичками емоційного інтелекту, значно ефективніші у своїй роботі, ніж ті, кому цих навичок бракує<sup>109</sup>. Також він з'ясував, що різним лідерам удавалося створювати резонанс за допомогою різних наборів лідерських навичок. Наприклад, один лідер може бути впевненим у собі, гнучким, ініціативним, мати жагу до успіху, співпереживання і вміння розвивати таланти інших; а сильні сторони іншого виявляються у самосвідомості, чесності, умінні залишатися спокійним під тиском, відчутті організації, впливі та співпраці.

Що ширший арсенал навичок емоційного інтелекту має лідер, то більш ефективно він працює, адже це означає, що лідер достатньо гнучкий, щоб упоратись із широким спектром вимог, які висувають до керівника організації. Кожен стиль керування має в основі різні навички емоційного інтелекту; найкращі лідери можуть використовувати правильний підхід у правильний момент і переключатися з одного на інший, коли треба. Лідери, яким бракує потрібних навичок, мають вузький арсенал і часто застрягають в одному стилі, підходящому не до всіх ситуацій. Погляньмо знову на дослідження про дев'ятнадцять генеральних директорів в індустрії страхування: найуспішнішими компаніями керували директори, які мали принаймні мінімальні навички емоційного інтелекту — наприклад, прагнення до вдосконалення, здатність спричиняти зміни, емпатію і талант розвивати інших. Але дослідження пішло ще на крок уперед: було опитано головних працівників щодо того, як їм працюється в компаніях під проводом цих дев'ятнадцятьох директорів; у питаннях акцент був на тому, що прямо впливало на можливість людей добре виконувати роботу, а не просто чи «задоволені» вони керівництвом.

Саме тут і була значна відмінність між самопочуттям тих, хто працював під проводом «видатних», і тих, хто працював у команді просто «хороших» директорів. Організації «видатних» керівників отримали кращі оцінки за атмосферу на робочому місці, адже ті

створили чіткі стандарти комунікації, можливість для маневрів або свободу для нових способів виконання роботи. Високоєфективні директори заохочували працівників почуватися відповідальними за роботу, встановлювали вищі стандарти її виконання і спонукали людей досягати складніших цілей. Якщо коротко, то ці директори створили атмосферу, у якій працівники почувалися енергійними і зосередженими, пишалися своєю роботою, любили її, а отже, і залишалися на посаді.

Лідери можуть підвищувати якість роботи в різних організаціях, а не лише в тих, які пов'язані з бізнесом. У Великій Британії уряд провів дослідження щодо аналізу лідерських підходів у сорока двох школах, щоб виявити стилі, які сприяють кращим навчальним успіхам учнів<sup>110</sup>. У 69 % шкіл з високою успішністю директори за потреби виявляли чотири або більше резонансні стилі керування. Але у 2/3 шкіл з низькими показниками директори покладались лише на один-два стилі керування — переважно дисонансні. Прихованим зв'язком виявилась атмосфера: коли шкільні лідери могли «жонглювати» різними стилями — наодинці поговорити з учителем, описати значущу мету для групи або вислухати, коли треба, — атмосфера серед учителів була найбільш позитивна. Коли лідери зациклювались на одному стилі — застрягали в режимі наказу, — вчителі були деморалізовані.

Що більше із шести стилів лідер має у своєму арсеналі, то краще. За нашими даними, лідери, які опанували чотири і більше стилів — особливо ті, які спричиняють резонанс, — створюють кращу атмосферу на роботі і заохочують до кращої роботи. До того ж «жонглювали» стилями як досвідчені ветерани, які могли пояснити способи і причини такого свого керівництва, так і підприємці, які покладались лише на «шосте чуття».

Погляньте на таких вправних «жонглерів» у дії.

### **Керуємо зі стилем: кожній ситуації свій стиль**

Джоан призначили на посаду генерального менеджера в головному підрозділі світової компанії з виробництва їжі й напоїв, коли цей підрозділ був у глибокій кризі. Він не досягав установлених показників прибутків ось уже шість років, а нещодавно втратив 50 мільйонів

доларів. Моральний дух керівників був неймовірно низьким; недовіра й обурення стали звичними. Джоан дістала чіткий наказ згори: кардинально змінити підрозділ.

Це Джоан і зробила, спритно «жонглюючи» стилями, що, за нашими висновками, показово для зіркових лідерів. Від самого початку вона усвідомила, що не матиме багато нагод показати ефективне лідерство і налаштувати атмосферу взаєморозуміння й довіри — тож якнайшвидше мусила з'ясувати, що тут не так. Протягом першого тижня роботи вона обідала і вечеряла по черзі з кожним членом команди менеджерів, бо хотіла зрозуміти їхні погляди на теперішню ситуацію з ділової та організаційної позицій. Вона зосереджувалась не на їхніх припущеннях про джерело проблем організації, а на знайомстві з ними як з особистостями. Застосувавши приязний стиль, вона дізналась про їхні життя, мрії, прагнення.

Крім того, вона взяла на себе роль наставника, шукаючи способів допомогти кожному дістати бажане від кар'єри. Наприклад, одному менеджеру у відгуках про роботу писали, що він поганий командний гравець, тож той звернувся до Джоан зі своєю проблемою. Він вважав себе хорошим командним гравцем, але через постійні дошкульні скарги був готовий до змін, щоб досягти успіху в компанії. Джоан побачила, що це талановитий керівник і цінний кадр, тому пообіцяла вказувати на його дії, що шкодять команді. Зауваживши, що він іноді може бути грубим, ненавмисно злити людей, вона пообіцяла поговорити з ним віч-на-віч, аби допомогти йому самому надалі розпізнавати таку поведінку.

Джоан продовжила такі зустрічі тет-а-тет на неформальних зборах керівників. Вона прагнула збудувати міцну команду, щоб кожен міг пропонувати варіанти й долучатися до вирішення проблем компанії. Використавши демократичний стиль, вона закликала всіх вільно висловити своє розчарування і скарги для, як вона це називає, «очищення від усього, що є неправильним».

Наступного дня Джоан відчула, що група готова зосередитись на пошуку рішення, тож попросила кожного запропонувати три конкретні ідеї необхідних дій. Усе сказане привело до питання ділових пріоритетів, а отже, і до зменшення витрат. Коли група погодила план

дій щодо кожного з пріоритетів, Джоан дістала відданість і взаєморозуміння, яких шукала.

Сформулювавши бачення майбутніх дій, Джоан перейшла до ідейного стилю, призначивши кожного менеджера відповідальним за окремий крок і спостерігаючи за виконанням. Наприклад, раніше підрозділ зменшив ціни на товари, але не збільшував обсягів виробництва; очевидним рішенням, здавалось, було певне підвищення ціни. Попередній віце-президент через збентеження тільки поглибив проблему; новий віце-президент з продажів був відповідальний за те, щоби встановити такі ціни, які вирішили б проблему.

Протягом подальших місяців Джоан продовжила керувати переважно за допомогою ідейного стилю, щоразу озвучуючи нову місію групи, щоб нагадати кожному членові про його надзвичайну важливість для її досягнення. Але все-таки в перші тижні виконання нового плану Джоан відчула, що криза в бізнесі виправдовує нечастий перехід до командного стилю, коли комусь не вдавалося виконати своїх обов'язків. Як вона зазначила, «мені потрібно було бути жорсткою щодо виконання визначеного плану. Дисципліна і зосередженість були необхідністю».

Через сім місяців після розмови нашої команди дослідників із Джоан підрозділ перевищив річний план прибутків на 5 мільйонів доларів — кращий результат, ніж відставання у 50 мільйонів доларів того року, коли Джоан обійняла посаду. За п'ять років підрозділ уперше виконав річний план.

## **Правильні інструменти для роботи**

Як знати, коли і який стиль застосувати?

Більшість резонансних лідерів не просто механічно обирає стиль до певної ситуації; це все відбувається більш природно. Вони окремо вдивляються у кожну людину та групу загалом, шукаючи підказок про те, який саме стиль годиться для цього моменту, й одразу «вмикають» потрібний. Це означає, що вони можуть застосувати не лише чотири стовідсотково резонансні стилі, а й бути «радикалами» або навіть «командирами» — з міцним, упевненим курсом, — якщо це доречно. Та якщо вони і вдаються до ризикованих стилів, то роблять це зі

здоровою дозою самодисципліни, щоб не спричинити дисонансу своїм гнівом, нетерплячістю або різкими нападами на особистість людини. У результаті такі лідери не лише отримують хороші результати роботи, а й розвивають відданість та ентузіазм у тих, кого ведуть за собою.

Зважаючи на величезну потребу в широкому арсеналі стилів керівництва для ефективного лідерства, варто пам'ятати урок щодо найму, підвищення й обрання наступника. Коли настає час призначати когось на посаду лідера, аж ніяк не зайве знайти того, хто має в арсеналі чотири або більше стилів керування, адже це ознака видатного лідера. Якщо ні, то принаймні запитайте у вашого кандидата, чи володіє той конкретним стилем або стилями, найбільш характерними для ваших бізнес-реалій.

Наприклад, лідер, від якого очікують кардинальних змін, має володіти ідейним стилем — здатністю сформулювати нове бачення майбутнього, яке захопить усіх до дій. Якщо посада вимагає негайних дій, як-от швидке й рішуче звільнення некомпетентних людей, то кандидат має вміти застосовувати командний стиль на певний час, а потім — відкласти його. Коли в бізнесі потрібно заручитися згодою і підтримкою працівників, розвивати відданість або просто стимулювати створення нових ідей, то кандидат має бути «демократом». Якщо ж потрібно просто спрямовувати висококваліфіковану команду з міцною внутрішньою мотивацією — скажімо, адвокатів або фармацевтів-дослідників, — в арсеналі цього кандидата має бути вміння розумно використовувати радикальний стиль.

Та хоч який арсенал лідера сьогодні, він може розширитись завтра. Треба лише розвивати потрібні для певного стилю навички емоційного інтелекту. Лідерства *можна* навчитись, як ви це побачите в наступній частині книжки. Процес цей не з легких. Знадобиться час і, що найважливіше, відданість цій справі. Та переваги емоційно розумного лідерства для організації загалом і для кожного працівника зокрема не лише варті старань, а й надають усім сил.

---

<sup>100</sup> *Business Week*, "The Best Performers," 29 March 1999, 98.

<sup>101</sup> Принцип Пітера — теза, яку висунув і обґрунтував в однойменній книжці Лоуренс Пітер. Формулювання: «В ієрархічній системі будь-який працівник піднімається до рівня своєї



некомпетентності».

102 SOB — абревіатура англomовної фрази, що означає «сучий син».

103 Ринкова капіталізація компанії (market capitalization) — це показник, що використовується для оцінювання вартості всіх випущених звичайних акцій для визначення відносного розміру бізнесу. Вона відрізняється від вартості компанії (enterprise value) і не бере до уваги випущених облігацій, боргів та інших цінних паперів фірми.

104 Звіт Комісії з цінних паперів і аналіз діяльності Ела Данлапа як генерального директора Sunbeam: Floyd Norris, “S.E.C. Accuses Former Sunbeam Official of Fraud,” *New York Times*, 16 May 2001, 1.

105 Про проблему нарцисизму, або «его» лідерів: зверніться, наприклад, до Michael Maccoby, “Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons,” *Harvard Business Review*, January-February 2000, щоб дізнатися про позитивні й негативні сторони керівництва таких лідерів.

106 Див. Jim Collins, “Level 5 Leadership,” *Harvard Business Review*, January 2001, 66–76.

107 Дослідження страхових компаній: дослідженням команди Hay Group керував Джон Ларпер разом із Мартіном Леснером, Девідом Бейкером і Стівеном Келнером для LOMA. Див. Daniel Williams, “Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study” (Boston: LOMA/Hay Group, 1995).

108 Маркус Букінгем та дані про працівників, які йдуть від поганих начальників: цитата від Amy Zipkin in “The Wisdom of Thoughtfulness,” *The New York Times*, 31 May 2000, C1.

109 David McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” *Psychological Science* 9 (1998): 331–339.

110 Лідери у школах Великої Британії: див. “Research into Headteacher Effectiveness” (звіт The Hay Group для міністерства освіти і праці Великої Британії, 2000 рік).

ЧАСТИНА ДРУГА

# СТВОРЕННЯ ЛІДЕРІВ

## ПЕРЕТВОРЕННЯ НА РЕЗОНАНСНОГО ЛІДЕРА

### П'ять відкриттів

Уся команда керівників мережі роздрібної торгівлі була у стані постійних змін: одні приходили, інші йшли, когось підвищували, хтось впадав у немилість, а компанія досі намагалась визначити свій курс. Воно й не дивно, що там вирували інтриги, політичні ігри й навіть відбувалися змови. Білл, менеджер відділу кадрів, застряг у цьому, долучаючись до кожної розмови і суперечки. Він робив усе можливе, щоб усі знали його думку, — і гадав, ніби він усе знає, — позиціонуючи себе як «хлопця, який у курсі всього».

Дехто з команди керівників погоджувався з Білловим відчуттям власної важливості, потураючи йому задля досягнення своїх цілей. Інші уникали його. Одного дня рада директорів попросила видатного, але жорсткого виконавчого директора піти з посади, що дуже засмутило всю команду. Білл вирішив до останньої деталі обсмоктати цю подію з усіма згодними його слухати. Коли начальник дізнався про ці розмови, то сказав співчутливо: «Білл — то втілення невігластва».

Але ні той начальник, ні будь-хто з головних менеджерів не поговорив із Біллом і чесно не висловився про таку поведінку, що могло б допомогти йому змінитися. Тим часом Білл вважав себе «довіреною особою» і шанованим членом команди. Він не міг уловити особливостей атмосфери у колективі, що вже й казати про вміння поводитися. Через брак самосвідомості і співпереживання він не усвідомлював політичних подій у компанії.

Як лідер на такій високій посаді може не розуміти себе? Так буває частіше, ніж ви гадаєте. Що вище лідер піднявся кар'єрною драбиною, то більша ймовірність його невміння розбиратись у собі. Проблема в нестачі відгуків про роботу і поведінку, як це було з Біллом. Із чесними відгуками, особливо про роботу *лідерів*, проблем найбільше. Іншими словами, зважаючи на зрозумілу частку емоційного інтелекту у

видатному керівництві, лідери мають знати, де саме вони можуть удосконалити свої навички емоційного інтелекту. Біллове пліткування призвело до створення напруження в організації, а його надмірне аналізування подій було нудним. У результаті люди не сприймали його серйозно.

Ось вам і парадокс: що вища посада лідера в організації, то більше йому потрібні відгуки про його керівництво.

### **ХВОРОБА НАЧАЛЬНИКІВ**

«Я так часто відчуваю, що мені не говорять правди, — каже нам генеральний директор однієї європейської компанії. — Я ніколи не можу нікого звинуватити, адже ніхто насправді не обманює мене. Але я відчуваю, що люди щось недоговорюють або маскують головні факти, щоб я їх не помітив. Вони не дурять мене, але й не говорять того, що я маю знати; я завжди сумніваюсь».

Це яскравий приклад *хвороби начальників* — інформаційного вакууму навколо лідера, який виникає, коли люди приховують важливу (і часто неприємну) інформацію<sup>111</sup>. Чому лідерам недоговорюють точну інформацію про суттєві проблеми? Іноді люди, які мають повідомляти про таке, бояться гніву лідера — особливо коли це лідер-«радикал» або лідер-«командир». Будь-якого посланця з поганими новинами можуть символічно стратити. Дехто дає лідерові тільки позитивну інформацію, щоб здаватися «хорошим хлопцем» чи командним гравцем або щоб уникнути репутації безбожного єретика, який насмілювався сказати щось суперечне «політиці партії». Або ж вони просто хочуть здаватись оптимістами, тому оминають негативні факти.

Хай які у них мотиви, а в результаті є лідер з неповною інформацією про події. Хвороба може набути масштабів епідемії в організації — не лише поміж рядових начальників, а й серед головних лідерів. Вона живиться природним інстинктом людей задовольняти боса, що виливається в поширену звичку давати позитивну інформацію й замовчувати негативну, якщо така є.

А коли доходить до відгуку про роботу *самих* начальників, то все стає ще гірше. Потрібна сміливість, щоб чесно сказати начальникові

про погані справи компанії, але її знадобиться ще більше, щоб сказати йому, що він не розуміє настроїв людей або що його «натхненні» промови не надихають.

Звісно, багато людей — не лише лідерів — скаржиться на малу кількість корисних відгуків про свою роботу. Але керівники високих рівнів отримують найменше надійної інформації про те, як вони справляються з роботою. Наприклад, аналіз 177 окремих досліджень, де загалом було опитано 28 тисяч керівників, виявив таке: що вища посада менеджера або що складніша його робота, то менш змістовними стають відгуки про їхню роботу<sup>112</sup>. Проблема ускладнюється ще більше, якщо лідер жінка або представник певної меншини<sup>113</sup>. Загалом, жінки отримують навіть менше, ніж чоловіки, корисних відгуків про роботу на будь-якій посаді — лідерській чи ні. Як і представники очевидних меншин, хай це буде керівник-китаєць у Малайзії або менеджер-індієць у Лондоні.

Люди відмовляють своїм колегам — начальникам або підлеглим — у чесних відгуках про роботу з певних причин, але головна — це незручність. Ми боїмося зачепити почуття людей або якось засмутити їх. Ми приховуємо правду про роботу інших (дивно те, що приховуємо не лише негативну правду, а й позитивну), але водночас зазвичай самі прагнемо оцінки. Чесні відгуки вкрай важливі, навіть більше, ніж деяка інша інформація.

### **Чи всі можуть сягнути вище за посередність?**

Яку ж роль відіграє *оцінювання себе* у хворобі начальників? Безумовно, самосвідомість лідера і його здатність об'єктивно оцінювати свою роботу так само важливі, як і відгуки інших. Але саме тут і таїться найбільш згубний «мікроб» цієї хвороби: у той час як дехто схильний певною мірою переоцінювати свої здібності, саме найгірші працівники перебільшують свої «таланти» максимально<sup>114</sup>. Ця загальнолюдська хиба може мати значні наслідки не лише для лідерів, а й для компаній у їхніх руках.

Приміром, дослідження за участі генеральних директорів закладів охорони здоров'я, яке провів Ерік Гартер, генеральний директор Health Care Partners у Лексингтоні, штат Кентукі, виявило, що найкраще

усвідомлювали свої лідерські якості керівники найуспішніших компаній, а найменш успішних — найгірше<sup>115</sup>. Гартер, генеральний директор з любов'ю до науки, вступив до аспірантури, щоб дослідити якості, що відрізняють найефективніших керівників від найменш ефективних. Він вивчав генеральних директорів компаній у сфері охорони здоров'я, які показали 10 років позитивних фінансових результатів (за показниками бухгалтерського балансу і коефіцієнта рентабельності власного капіталу) та порівняв їх із такими самими компаніями, але з негативними фінансовими показниками за ці 10 років.

Зосередившись на рівні самосвідомості, він порівняв те, як самі директори оцінюють своє володіння десятьма лідерськими якостями, і як їхні підлеглі оцінюють ці їхні здібності (включно, наприклад, з упевненістю в собі і співпереживанням). Виявилось, що директори з найгіршими фінансовими результатами давали собі найвищі оцінки щодо семи з десяти лідерських якостей. Але їхні підлеглі ставили їм низькі оцінки за ті самі якості. Натомість підлеглі керівників найуспішніших компаній найчастіше вважали, що їхні директори володіли всіма десятьма навичками.

Інформація Гартера збігається з нашими висновками щодо опитування 787 людей на високих і низьких рівнях у різних організаціях<sup>116</sup>. Коли ми аналізували дані за рівнем організації, то були вражені висновками: виконавчі директори і менеджери високого рівня, порівняно з нижчими, самі собі ставили вищі оцінки за кожен із двадцяти навичок емоційного інтелекту, хоча інші люди й не були такими щедрими, коли їх оцінювали. Що вищу посаду обіймав лідер, то більшою була відмінність між його сприйняттям своєї роботи і тим, як бачать її інші. У результаті більше втрачали керівники організацій через відсутність об'єктивного бачення.

Тож очевидно, що пошуки чесної інформації про лідерські якості можуть бути важливими для самоусвідомлення лідера, а отже, і для його особистісного зростання й ефективності. Чому ж тоді лідери не впроваджують і не заохочують відвертих відгуків? Не через марнославство чи думки про свою безгрішність. Розмови з лідерами привели нас до таких висновків: дуже часто вони просто переконані, що не здатні змінитись. Тому навіть якщо й отримають якісний відгук

про вплив їхнього стилю керівництва на команду або організацію і якщо побачать у тому правду, то не повірять у можливість змінити те, що робили стільки років, — а часто й усе життя. Це характерно і для людей навколо лідера: якщо вони впевнені, що лідер не зможе справді змінитись, то не варто й заморочуватись із неприємним і незручним негативним відгуком.

Але ми бачили докази зворотного: старі лідери *можуть* навчитися нових трюків. Лідери можуть і роблять значні, а іноді й доленосні зміни у своїх стилях керування для процвітання команди, а також запускають ланцюжок метаморфоз в усій організації.

### **Виховання чи природа**

Нік Мімкен був зіркою страхової компанії, постійно здобуваючи винагороди за продажі. Та коли його призначили головою філіалу компанії в іншому місті з двадцятьма п'ятьма прямими підлеглими, нагороди як найкращий керівник одразу не отримав. Від самого початку він сам це помічав — і знав, що не може дозволити собі помилок: його філіал був останнім за кількістю продажів серед усіх філіалів у США.

Коли консультанти щодо лідерства з McBer & Company, нині The Hay Group, працювали з ним протягом кількох місяців на початку його роботи, то, за відгуками його підлеглих, дійшли висновку, що через свій успіх як продавця Мімкен обрав радикальний стиль. Він покладався на ту інтенсивну жагу до кращих результатів, яка принесла йому успіх у продажах. Але в цьому офісі такий підхід знеохочував продавців. Або й гірше, коли підвищився рівень стресу і дедлайни нависали дамокловим мечем, Мімкен перейшов на командний стиль, вказуючи людям на плани продажів, які *мають* бути, а не встановлюючи реалістичні.

Спершу Мімкену запропонували зосередитись на роботі його продавців, а не своїй. Це означало пошуки способів допомогти кожному підлеглому розвиватися — коротко кажучи, використати наставницький та ідейний стилі. На щастя, ці стилі спірались на багато навичок, якими Мімкен уже володів, — тих, які допомогли йому стати успішним продавцем, — зокрема, емпатію, самокерування та

натхнення. Залишалося навчитись користуватися ними так, щоб спрямовувати підлеглих.

Із часом він не проминав будь-якої нагоди поговорити наодинці з кожним продавцем — наставництво; вони спілкувалися про цілі та роботу. Він учився стримувати бажання всіх розштовхати і самому захопитися за завдання, коли вривався терпець через чийсь роботу; він стежив за тим, щоб підтримувати рівновагу між критикою і позитивним заохоченням. Так само він зміг сформулювати цілі філіалу відповідно до спільних цінностей та бачення.

Вісімнадцять місяців потому прогрес був очевидний. Оцінки підлеглих Мімкена показали, що він змінив диктаторські стилі на наставницький і почав розвивати ідейний. Ба більше, за опитуванням, ці зміни мали свої результати: продавці говорили, що всі винагороди розподілялися справедливо, а робота заохочувала до дій. Вони також стали чіткіше бачити свої пріоритети завдяки проводу Мімкена.

Протягом трьох років, коли Мімкен продовжив розвивати свої лідерські якості, його відділення здобуло першу із двох національних нагород за розвиток — такі відзнаки мали лише вісім зі ста відділень компанії в усій країні. Мімкен став одним із наймолодших лауреатів в історії компанії. За п'ять років його роботи менеджером відділення з кінця списку продуктивності перейшло на початок.

Ми знову і знову натрапляли на історії, схожі на цю (дивіться підрозділ «Лідерами стають, а не народжуються»). Вони доводять не лише те, що лідерами *можна* стати, а й те, що емоційний інтелект можна в собі розвинути — так, як і Мімкен зміг вивчити й застосувати стилі, що сприяють резонансу.

Але питання таки залишається: деякі люди просто народжуються з певним рівнем емпатії чи вони вчаться співпереживати? Відповідь: і те, і те. Існує генетичний компонент, який відповідає за емоційний інтелект, але важливе й виховання. Хоча в людей відрізняється початковий рівень природних здібностей, кожен може вдосконалити себе, хай із чого б не довелось починати.

Іноді потрібно просто розвивати те, що вже є. Наприклад, Мімкен-продавець роками виявляв емпатію з клієнтами, але Мімкен-бос мав «радикальні» замашки більше зациклюватись на помилках підлеглих, ніж на кроках до їх виправлення. Завдяки практиці він значно



розвинув емпатію, і продавці відчували, що він розуміє їхні потреби. Мімкен також опанував інструменти, що підкріпили лідерські стилі, які він розвивав. Приміром, він став майстром створення планів роботи, а коли допомагав продавцям досягати їх, то показав, що може наставити їх на шлях успіху. До того ж зміни на роботі Мімкен переніс і в родину. Його дружина сказала, що він почав краще відчувати її потреби і потреби родини.

Історія Мімкена вказала на одну важливу думку: емоційного інтелекту можна не лише навчитись, а ще й утримати на тривалий час. Наше дослідження показало, що є конкретні кроки, які мають зробити лідери, щоб нові навички затримались із ними. Ми дослідили, що навички залишались у людини до семи років із часу їх опанування, переживши так званий ефект медового місяця.

### **Подолати ефект медового місяця**

Ми постійно бачимо результати навчання, яке залишається з «учнями», а також і його вплив на успіхи в бізнесі — погляньмо на Мімкена. Це дивовижні результати, порівняно з до болю знайомим ефектом медового місяця, який настає чи не після будь-якого навчання: швидкі покращення майже зникають протягом трьох-шести місяців. Цей цикл приблизно такий: після програми навчання людина відчуває ентузіазм і бажання стати кращою. Але в офісі десятки різних листів і дзвінків атакують з усіх боків. Начальник і підлеглі б'ють на сполох через надзвичайну ситуацію, і людина вже засмикана вимогами. Усі нові знання відходять на задній план, коли старі звички беруть гору. Скоро вона починає діяти як завжди, а не так, як її навчили на нещодавніх курсах. Ось і закінчився медовий місяць.

Працівники відділів кадрів страждають від цього явища ось уже десятки років. Знову і знову вони спостерігають, як після навчання люди сповнені ентузіазму, але з часом втрачають свої високі пориви. Хоча дослідження й показали, що після навчання можна досягти справжніх змін, у більшості випадків ці зміни надовго не затримуються. Саме тому це часто називають ефектом медового місяця<sup>117</sup>. Зважаючи на те, що на навчання лише в Північній Америці витратили 60 мільярдів доларів, то цей факт змушує замислитись.

Можливо, саме через це поширене переконання про нетривалий ефект від навчання проводили відносно небагато досліджень впливу навчання на поведінку людей<sup>118</sup>. Із кількох досліджень, що вивчали покращення в тому, як людина діяла, одиниці перевіряли людей до і після навчання або людей після навчання і тих, які не навчалися<sup>119</sup>. Та є винятки. Вони показали, що ми можемо покращити навички людини у спілкуванні і вмінні представляти себе. Одне дослідження менеджерів відділу продажів виявило покращення навичок спілкування на 37 % протягом наступного тижня після навчання<sup>120</sup>. Та ми не можемо говорити про тривалі зміни, перевіряючи учнів за тиждень після навчання.

Коли більш широкий спектр навичок самокерування і керування взаєминами, які є частиною емоційного інтелекту та які ми описували у цій книжці, вивчають, програми навчання, присвячені їх опануванню, зазвичай дають не надто кардинальні зміни<sup>121</sup>. Дослідження цього широкого спектра навичок емоційного інтелекту показують десятивідсоткове покращення в період від трьох місяців до півтора року після навчання<sup>122</sup>. Стільки вкладено грошей і зусиль, чому ж тоді результати такі мізерні?

Коли йдеться про розвиток постійних лідерських якостей, мотивація і ставлення людини до навчання надзвичайно значущі. Люди можуть вивчити те, що хочуть вивчити. Якщо навчання нам нав'язують, то навіть вивчивши щось тимчасово (приміром, щоб скласти тест), скоро все забудемо. Можливо, тому одне дослідження виявило, що половину знань, які дають на курсі магістра ділового адміністрування, можна отримати за шість тижнів<sup>123</sup>. Тож коли компанія вимагає від людей проходити однотипні програми розвитку лідерства, учасники просто виконують вимогу задля годиться — хіба що вони справді хочуть навчитись.

Справді, встановлені принципи зміни поведінки свідчать, що зміни з примусу зникають разом із примусом<sup>124</sup>.

Хороша новина: хоча ефект програм з розвитку лідерства й зникає із часом, але, якщо дотримуватися правильних основних принципів розвитку лідерства, то вдосконалення можуть залишитись. «Радикали» здатні змінитись, якщо розвиватимуть у собі навички наставників і лідерів-ідейників. Співпереживання можна розвинути, і воно з вами

залишиться. Для цього потрібні цілеспрямовані зусилля, мотивація й емоційна самовідданість від «учнів».

До того ж ми знаємо, який тип навчання під час цього відбувається в мозку.

### ***Лідерами стають, а не народжуються***

- Він щойно переїхав до Америки і, як кожен тринадцятирічний у новій школі, прагнув вписатись і всім сподобатись. Тому пішов до команди з лакросу. Хороший — але не чудовий — гравець, він вирішив, що краще не гратиме в команді, а навчатиме гри новачків. Це вперше він усвідомив, що саме потрібно, аби допомагати іншим розвивати свої здібності. Потім, у 24, на першій роботі після коледжу очолив команду продавців. Усе довелось опановувати самому — ніхто не показав йому, як вести продажі телефоном. Та коли він зрозумів суть, то почав улаштовувати членам своєї команди пробні дзвінки, щоб ті могли вдосконалювати свої навички. Пізніше, у фармацевтичній фірмі, йому так добре вдавалося навчати, що його попросили записати відео для навчань з продажів. До того як обійняти посаду менеджера, він став майстром з розвитку людей.
- Долучившись у коледжі до роботи міжнародного ділового гуртка, молода жінка побачила, що думки багатьох учасників розбігалися з його політикою, але вона змогла знайти спосіб усіх об'єднати навколо спільної мети. На своїй першій роботі після коледжу — незалежним торговим представником — вона мала створити віртуальну команду з іншими торговими представниками за допомогою телефону й електронної пошти — і навчитись заохочувати людей до співпраці. Далі, ставши лідером команди, дізналася про розвиток командного духу від одного з підлеглих, який мав талант розпізнавати потенціал людей. І, нарешті, її вміння без зайвих драм досягати згоди стало очевидним, коли вона як член багатофункціональної команди лідерів говорила з головними акціонерами про важливі рішення.

У широкому розумінні ці дві історії показують, як багато високоефективних лідерів природно опановує навички емоційного інтелекту. Менеджер з продажів і лідер команди були двома з дев'яти видатних виконавчих директорів, яких вивчала команда дослідників у Johnson & Johnson. Керували дослідженням Метью Манджіно та Крістін Дрейфус. Вони мали на меті виявити, як люди опанували лідерську майстерність<sup>125</sup>. Одна і та сама схема виявлялася знову і знову: перше усвідомлення навички в лідера відбувалось у дитинстві або юності; потім, на своїй першій роботі або коли інші важливі зміни були впроваджені для виживання, вони з більшим усвідомленням використовували цю навичку. З роками та з постійним вправлянням вони володіли нею дедалі краще; були вже певні моменти, коли вони вперше застосували ці навички, а потім і робили це регулярно. Перехід від першого усвідомлення людиною навички до опанування її — іншими словами, уміння застосовувати навичку регулярно й ефективно — дає змогу уважно придивитися до того, як лідерська вправність розвивається за життя. Хоча може здатись, що люди в наших прикладах «народились» лідерами, адже лідерських здібностей набули невимушено і переважно непомітно, але жоден із них не знав, як керувати командою або розвивати сильні якості інших. Вони цього навчилися. Дослідження показує, що чудові лідери створюють себе самі, протягом свого життя і роботи набуваючи навичок, які сприяють їх ефективності. Навички може опанувати будь-який лідер у будь-який час.

Опанування навичок лідерства не відрізняється від опанування будь-якої іншої навички, як-от гри у гольф або на гітарі. Усі, хто має бажання і мотивацію, може навчитись бути кращим лідером, коли зрозуміє необхідні кроки.

І справді, аналізуючи дані з тесту ECI-360, ми виявили, що за свою кар'єру люди схильні природно розвивати володіння навичками емоційного інтелекту — з віком їм це вдається ліпше<sup>126</sup>. Це демонструє не лише те, що люди краще оцінюють себе з віком, а й — що більш важливо — оцінку лідерів іншими, яка з часом також поліпшується.

Стережіться: загальна тенденція до поліпшення аж ніяк не гарантує, що всі лідери природно розвинули навички емоційного інтелекту до належного рівня і саме тоді, коли вони їм потрібні. Ось чому ґрунтовний аналіз наявних сильних та слабких сторін лідера — і план для розвитку — залишається важливою потребою.

### **А що ж мозок?**

Як ми бачили в розділах 2 і 3, емоційний інтелект охоплює процеси, що проходять між виконавчими центрами мозку в префронтальних частках і лімбічною системою мозку, відповідальною за почуття, імпульси і пориви. Згідно з дослідженням, навички, які засновані на лімбічній системі, найкраще опановувати за допомогою мотивації, частої практики і відгуків<sup>127</sup>. Порівняйте такий вид навчання з тим, що відбувається в неокортексі, який керує аналітичними і технічними навичками. Неокортекс швидко вхоплює ідеї, поміщаючи їх у мережу асоціацій і усвідомлення, яка постійно розширюється. Приміром, ця частина мозку за допомогою книжки може зрозуміти, як користуватися комп'ютерною програмою або досягти основи комерційних дзвінків. У справах технічних і аналітичних навичок неокортекс діє з дивовижною ефективністю.

Проблема в тому, що більшість навчальних програм щодо формування навичок емоційного інтелекту спрямована на залучення неокортексу, а не лімбічного мозку. А тому навчання обмежене та інколи може бути невдалим. Під мікроскопом лімбічні частини мозку — емоційний мозок — мають більш примітивну організацію клітин, ніж неокортекс — мислячий мозок. Конструкція неокортексу робить його надзвичайно ефективною машиною для навчання, яка розширює наше розуміння за допомогою утворення зв'язків між новими ідеями або фактами і вже наявною широкою когнітивною мережею. Асоціативний режим навчання проходить неймовірно швидко: мислячий мозок може зрозуміти щось, якщо один раз почує або прочитає це.

Натомість лімбічний мозок навчається значно повільніше, особливо коли потрібно позбутися давніх звичок. Ця відмінність дуже суттєва, коли люди намагаються вдосконалити лідерські якості: основи цих

якостей — звички, набуті ще в дитинстві. Якщо ці звички вже неприйнятні або стримують людину, то на переучування знадобиться більше часу. Саме тому для нового утворення в емоційному мозку в зоні емоційного інтелекту знадобиться інша схема, відмінна від схеми для мислячого мозку: багато практики і повторень.

За допомогою правильної схеми навчання можна змінити мозкові центри, які керують негативними і позитивними емоціями — зв'язки між мигдалеподібним тілом і префронтальними частками. Наприклад, дослідники з Університету штату Вісконсин навчали «усвідомлення» науковців-розробників у біотехнічній фірмі, які скаржились, що темп їхньої роботи є джерелом стресу<sup>128</sup>. Усвідомлення — це навичка, яка допомагає людям зосереджуватись на теперішньому моменті й відкидати думки, що відволікають (приміром, занепокоєння), а не поринати в них; це має заспокійливий ефект. Лише після восьми тижнів науковці-розробники повідомили про помітно менший рівень стресу та приплив креативу й ентузіазму в роботі. Але найцікавіше те, що активність мозку зсунулася з правої префронтальної зони (яка відповідає за створення негативних емоцій) до лівої — мозкового центру, що керує піднесеними, оптимістичними почуттями.

Такі висновки — і багато схожих — спростовують поширене переконання, що з раннього дорослого віку нейронні зв'язки неухильно починають атрофуватись і їх не можна замінити (та інше, близьке до нього, що дорослим людям пізно змінювати свої основні навички). Неврологічні дослідження свідчать про зворотне. Людський мозок *може* створити нову нейронну тканину, як і нові нейронні зв'язки та шляхи в дорослому віці. Наприклад, дослідники виявили, що мозок лондонських таксистів, відомих своїми навігаційними талантами в лабіринтах односторонніх вулиць і русі за розкладом, виявляє ознаки пластичності за час навчання їхньої професії. За роки пересування Лондоном частина мозку, що відповідає за просторові зв'язки (тобто якою дорогою їхати), збільшується і міцнішає<sup>129</sup>. У будь-який період життя нейронні зв'язки, які використовують знову і знову, посилюються, а непотрібні слабшають<sup>130</sup>.

Тож очевидно, що процес навчання визначальний для стимуляції нових нейронних зв'язків<sup>131</sup>. Коли йдеться про розвиток лідерських якостей, то варто звернутися до емоційно свідомого підходу, щоб

створити такі нейронні зміни, — підходу, що працює безпосередньо з емоційними центрами. За висновками науковців, «коли лімбічні зв'язки мають встановлені нейронні шляхи, то лімбічній системі просто потрібно використовувати їх знову і знову»<sup>132</sup>.

Природною можливістю розвинути ефективні лідерські навички є період юнацтва і двадцять з «хвостиком». Саме в цей час мозок — останній орган, який розвивається автоматично, — продовжує створювати оригінальні процеси для емоційних звичок. Юнаки, які працюють над опануванням будь-якої дисципліни або які удосконалюють ораторські навички, утворюють нейронний каркас, який пізніше буде важливою підтримкою лідерських навичок. Це раннє навчання буде основою для таких навичок, як самоконтроль і цілеспрямованість, співпраця і переконливість.

Якщо людям бракує попереднього досвіду, який дасть їм змогу опанувати потрібні навички, ще не пізно його набути — але потрібна мотивація. Здатність мозку утворювати нові зв'язки існує протягом усього життя. Просто у старшому віці потрібно докласти більше зусиль і енергії, ніж у молодості, адже цим новим урокам доведеться позмагатися з уже усталеними схемами і процесами. Завдання буде подвійним: «забути» звичку, яка вже не працює, і замінити її на нову й корисну. Саме тому мотивація стає головним елементом у розвитку лідерських навичок: ми маємо працювати важче й довше, щоб змінити звичку, ніж тоді, коли хочемо її вперше розвинути. Розвиток емоційного інтелекту можливий лише за наявності щирого бажання і цілеспрямованих зусиль. Короткий семінар тут не допоможе, як і інструкція з детальними поясненнями. Через те, що лімбічний мозок учиться повільніше — потребує більше практики — за неокортекс, потрібно більше зусиль, щоб добре розвинути таку навичку, як, скажімо, емпатія, ніж опанувати аналіз ризиків. Та це можливо.

### **Навчання на роки: докази**

Оскільки вид навчання, підходящий для лімбічного мозку, вимагає більше часу і практики, він має більше шансів затриматись у вас у голові на довше. Тому люди не лише можуть удосконалювати навички емоційного інтелекту, а й утримувати їх роками; це підтверджує

унікальна серія тривалих досліджень, які досі проводять в Інституті менеджменту імені Альберта Везерхеда III Західного резервного університету Кейса. Дослідження, запроваджені з 1990 року як частина обов'язкового курсу розвитку навичок<sup>133</sup>, дає змогу студентам оцінити свої навички емоційного інтелекту (а також деякі когнітивні), обрати навички, які вони хотіли б удосконалити, а також отримати індивідуальний план поліпшення обраних навичок. Об'єктивні оцінки студентів на початку курсу, перед випуском, і потім, під час роботи, дають унікальну можливість визначити тривалість ефекту цього підходу до розвитку лідерських навичок<sup>134</sup>.

Результат вразив. На противагу ефекту медового місяця більшості програм розвитку лідерських якостей, набутки цих магістрів ділового адміністрування залишались із ними впродовж років. За два роки після навчання вони втримали 47 % змін у навичках самоусвідомлення, як-от упевненість у собі, і в навичках самокерування, наприклад, уміння пристосовуватись і цілеспрямованість. Що ж до навичок соціальної свідомості й керування взаєминами, то результати ще кращі: 75 % утримання таких навичок, як емпатія і керівництво в команді.

Такі результати дуже відрізняються і від стандартної програми MBA, на якій майже не надавали уваги підсиленню навичок емоційного інтелекту. Найкращі дані надає комітет досліджень Американської спілки бізнес-шкіл<sup>135</sup>. Це дослідження двох дуже прославлених шкіл бізнесу показало, що, порівняно з результатами на початку програми курсу магістра ділового адміністрування, у випускників виявили лише 2 % покращення навичок емоційного інтелекту. Справді, коли студентів чотирьох інших широко відомих програм магістрів ділового адміністрування оцінили за допомогою широкого спектра тестів, то виявили 40 % зростання у самосвідомості й самокеруванні, але 30 % *зниження* соціальної свідомості й керування відносинами (дивіться графік)<sup>136</sup>.

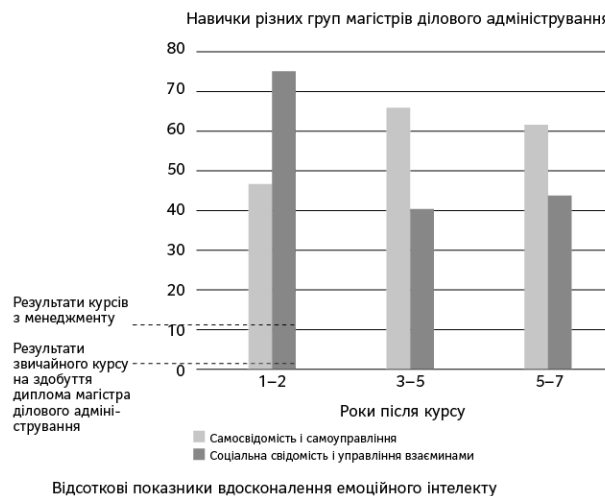
Якщо знову поглянути на дослідження Інституту Везерхеда, то поліпшення в показниках емоційного інтелекту помітили в магістрів-заочників, для яких курс зазвичай триває від трьох до п'яти років. Наприкінці їхньої програми ці групи показали 67 % покращення в навичках самосвідомості й самокерування, а також 47 % — у навичках



соціальної свідомості й керування взаєминами. Але навіть за два роки після випуску цих заочників (тобто 5–7 років після курсу) Джейн Вілер, професорка в Державному університеті Боулінг-Гріну, виявила, що позитивні зміни не зникли: 63 % поліпшення в навичках самосвідомості й самокерування та 45 % — у навичках соціальної свідомості й керування взаєминами.

У магістрів стаціонарного відділення ділового адміністрування зафіксовані в дослідженні покращення охопили всі 14 навичок емоційного інтелекту. Поліпшення не оминули жодної навички, за умови, що студент цілеспрямовано включив до своєї програми вдосконалення роботи над певною навичкою<sup>137</sup>.

Ці визначні результати першими показали поліпшення в емоційному інтелекті, збережені протягом років. Вони обнадійливі, якщо зважити на 10 % покращення від навчання, яке спостерігали за 1–2 роки після програми, або 2 % покращення в навичках емоційного інтелекту, яке зазвичай отримували від типових програм курсу магістрів ділового адміністрування. Та Джейн Вілер у своїх даних знайшла ще один неочікуваний бонус: за 5–7 років після навчання люди показували покращення у *додаткових* навичках, а не лише в тих, які вони вже вдосконалили після трьох-п'яти років. Іншими словами, коли вони дізнались, *як саме* вдосконалити навички емоційного інтелекту, які дають змогу лідеру стати чудовим, то самостійно продовжили розвивати нові якості. Висновки надають ґрунтовні докази того, що ці навички можна продовжити опановувати протягом усього життя.



Більше доказів такого тривалого ефекту навчання знаходимо в дослідженні старших керівників, які пройшли програму на факультеті менеджменту Західного резервного університету Кейса. Програма, створена для старших керівників і професіоналів (середній вік учасників 47 років, натомість учасників магістерської програми — 27 років), приваблює керівників вищої ланки, адвокатів і лікарів, які прагнуть удосконалити свої ділові й лідерські навички. Довготривале спостереження за цими старшими керівниками — до трьох років після завершення програми — показало покращення у двох третинах навичок емоційного інтелекту<sup>138</sup>.

Тож очевидно, що лідер може стати більш ефективним, якщо отримає правильні інструменти для навчання. Проте таке глибоке навчання вимагає більше, ніж просто правильних інструментів. Це процес, який не завжди прямий і безпроблемний; це радше подорож, сповнена сюрпризів і моментів прозріння.

### **Тривожний дзвіночок**

Клацнувши «Відправити», Нолан Тейлор усвідомив, що надіслав уїдливого листа з критикою нещодавнього оголошення компанії про звільнення — і ролі його начальника в цьому — не своєму другу з іншого відділу, а *своєму начальнику*. Хоча він і намагався вигадати спосіб видалити послання, перш ніж начальник його прочитає, та переймався іншою проблемою, яка і стала причиною написання цього листа. Це був приголомшливий момент пробудження: він зрозумів, що вчиняв не як людина, якою хотів би бути.

Роками Нолан Тейлор обіцяв притлумлювати свої емоційні вибухи і шукати способів посилити самоконтроль. Шок від такої помилки і її можливих наслідків призвів до іншого — значно сильнішої віддачі своїй меті. Він хотів підвищити свій рівень оптимізму і бачити позитивні можливості в напружених ситуаціях, а не одразу вмикати цинізм і критику інших. Надіславши того листа, він мав подивитися в очі *непослідовності* — зазирнути в провалля між його ідеальним «я» і реальністю. Тієї миті він став на шлях змін.

Така непослідовність може призвести до істотних перетворень, навіть у світі. Згідно з теорією, за часів заплутаності або хаосу багато

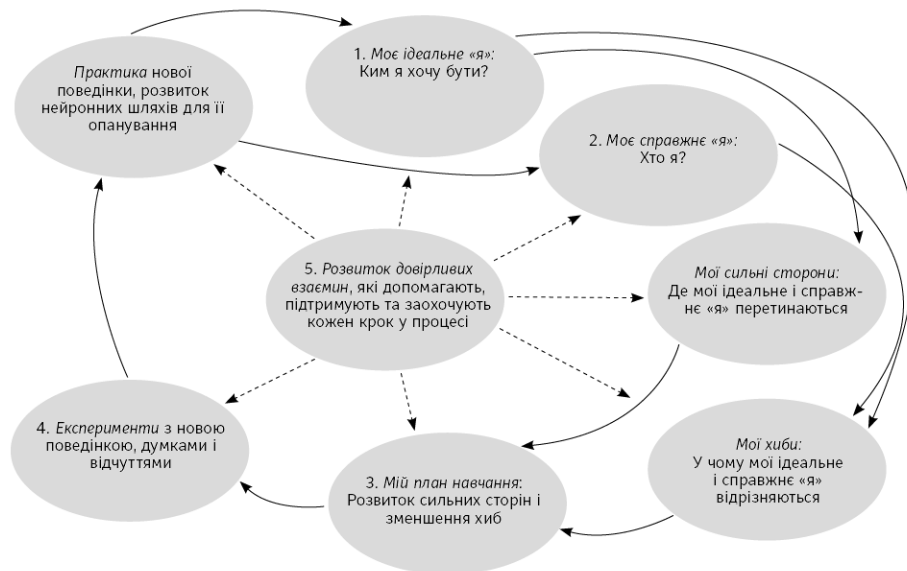
процесів можна описати як різкі метаморфози, а не безболісні зміни. Наприклад, землетрус виливається в неочікуваний розрив земної поверхні, навіть якщо тиск під нею наростав протягом певного часу.

Так само і в розвитку лідерства: несподівані, приголомшливі відкриття про життя можуть підштовхнути нас до дій, шокуючи неймовірною правдою про нас і пропонуючи новий погляд на життя. Така разюча непослідовність може налякати, а може й відкрити нам очі. Дехто біжить від цього. Хтось заперечує її силу і просто відмахується від неї. Інші чують тривожний дзвіночок, сповнюються рішучості та починають перетворювати свої погані звички на нові сильні сторони. Але як вони досягають цих змін?

### **«Я»-НАВЧАННЯ**

Суть удосконалення лідерства, яке справді працює, — це *«я»-навчання*: цілеспрямований розвиток або зміцнення того, хто ви є, ким хочете бути чи обох цих аспектів. Для цього потрібно мати чіткий образ вашого *ідеального «я»*, а також об'єктивне уявлення про ваше *справжнє «я»*, тобто того, хто ви зараз. Таке цілеспрямоване навчання найефективніше і має найтриваліший ефект, коли ви розумієте процес змін — і кроки для їх досягнення, — та коли його проходите.

Таку модель навчання розробив Річард Бояціс протягом тридцяти років роботи в галузі розвитку лідерства як консультант організацій і водночас науковий дослідник<sup>139</sup>. Схема праворуч показує процес «я»-навчання<sup>140</sup>.



Теорія «я»-навчання Бояціса

## П'ять відкриттів

«Я»-навчання пов'язане з п'ятьма відкриттями, кожне з яких представляє непослідовність. Звісно, головна мета — це використати кожне відкриття як інструмент для змін, необхідних для перетворення на емоційно свідомого лідера, який володіє вісімнадцятьма навичками емоційного інтелекту, про які ми говорили раніше в цій книжці (дивіться список у розділі 3). Цей вид навчання вимагає постійного повторення: необхідні кроки не подаються в чіткому, суворому порядку, але тут є певна послідовність, а кожен крок вимагає різної кількості часу й зусиль. Результат закріплення нових звичок у тому, що з часом вони стають частиною вашого справжнього «я». Дуже часто зміни ваших звичок, емоційного інтелекту і стилю керування приводять до трансформацій ваших прагнень і мрій, тобто вашого ідеального «я». І так цикл — процес розвитку і пристосування — триває все життя.

Коли ви проходите через процес відкриття вашого ідеального «я», то відчуваєте мотивацію розвивати свої лідерські якості. Так ви бачите, якою людиною хочете бути. Прийде бачення цього через сон, через цінності і принципи, які ведуть вас через життя, або через звичайні роздуми, його образ досить сильний, щоб пробудити вашу пристрасть

і надію. Це стає паливом, що підтримує ваш запал, який потрібен для проходження через складний і часто смутний процес змін.

Друге відкриття схоже на те, як ви дивитеся в дзеркало, щоб дізнатись, яким ви є зараз — як ви дієте, яким вас бачать інші і які ваші глибокі переконання. Деякі із цих спостережень збігатимуться з вашим ідеальним «я» і можуть бути вашими сильними сторонами; інші покажуть провалля між тим, хто ви є, і тим, ким хочете бути, — іншими словами, хиби. Усвідомлення ваших сильних якостей і хиб буде основою змін вашого стилю керування. Це антидот до хвороби начальників, яку ми описували раніше.

Для успішних змін вам потрібно розробити план для вдосконалення ваших здібностей — це третє відкриття. План дій варто скласти так, щоб у ньому були чіткі директиви про щось нове на щодень; він має вигідно використовувати ваші переваги і сприяти наближенню до вашого ідеального «я». Ви маєте відчувати, що цей план вас справді задовольняє, підходить для обраного методу навчання, а також для вашого життя і роботи.

Четверте відкриття — це практика нових лідерських якостей.

П'яте відкриття може відбутися в будь-який період процесу. Згідно з ним, вам *потрібні інші*, щоб визначити ваше ідеальне «я» або знайти справжнє «я», відкрити ваші переваги і хиби, розробити план на майбутнє, експериментувати і навчатись. Розвиток лідерства здійснений лише серед подій і можливостей, які дають нам наші взаємини. Інші люди допомагають побачити те, що ми оминули увагою, підтвердити наявність прогресу, перевірити наше сприйняття і сказати нам, як ми справляємось. Вони надають нам контекст для експериментів і практики. Цей процес, може, і спрямований на вдосконалення вашого «я», але окремо він неможливий. Без залучення інших людей *тривалих* змін не чекайте.

Ось вам короткий підсумок процесу, який пройшли люди для досягнення тривалих змін:

- **Перше відкриття:** Моє ідеальне «я» — Ким я хочу бути?
- **Друге відкриття:** Моє справжнє «я» — Хто я? Які мої переваги і хиби?
- **Третє відкриття:** Мій план навчання — Як я можу розвивати свої переваги і зменшувати хиби?

• **Четверте відкриття:** Експерименти з новими якостями, думками й відчуттями, а також вправлення до цілковитого опанування.

• **П'яте відкриття:** Розвиток системи підтримки і довіри у взаєминах, що допоможе втілити зміни.

В ідеалі прогрес відбувається через непослідовність — момент відкриття, — яка не лише пробуджує усвідомлення, а й відчуття гострої потреби. У наступних розділах ітиметься про кожне із цих відкриттів та супутні до них процеси, які допомагають опанувати мистецтво лідерства.

---

<sup>111</sup> Хвороба начальників: уперше описана з такою назвою John Byrne in “CEO Disease,” *Business Week*, 1 April 1991, 52–59.

<sup>112</sup> Відгуки про роботу менеджерів менш змістовні: James Conway and Allen Huffcutt, “Psychometric Properties of Multi-source Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinate, Supervisor, Peer and Self-Ratings,” *Human Performance* 10, no. 4 (1977): 331–360.

<sup>113</sup> Жінки і меншини отримують менше відгуків, ніж інші: багато досліджень та вчені, які вивчають менеджмент, говорять про те, що жінки і представники очевидних меншин отримують дедалі менше корисних відгуків, ніж інші. Приміром, див. Peggy Stuart, “What Does the Glass Ceiling Cost You?” *Personnel Journal* 71, no. 11 (1992): 70–80; Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor, і The Center for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's largest Corporations?* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987); і Taylor Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993).

<sup>114</sup> Найгірші керівники найбільше переоцінюють свої здібності: J. Kruger and D. Dunning, “Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Competence Lead to Inflated Self-Assessments,” *Journal of Personality and Social Psychology* 77, no. 6 (1999): 1121–1134.

<sup>115</sup> Керівники в найуспішніших закладах охорони здоров'я: Eric Harter, “The Quest for Sustainable Leadership: The Importance of Connecting Leadership Principles to Concepts of Organizational Sustainability” (EDM diss., Case Western Reserve University, 1999).

<sup>116</sup> Високоефективні лідери проти лідерів з низькою ефективністю: аналіз Michele Burckle, in Fabio Sala, *ECI Technical Manual* (Boston: Hay Group, 2001).

<sup>117</sup> Ефект медового місяця: у John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, and Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness* (New York: McGraw Hill, 1970) — можна знайти огляд різних досліджень, які й привели до цього висновку. Нещодавні мета-аналітичні дослідження й аналізи корисності підтвердили, що істотні зміни можуть і справді відбуватися, але не такі, яких ми очікуємо відповідно до докладених зусиль; крім того, не всякий вид навчання сприяє таким змінам. Див. Charles C. Morrow, M. Quintin Jarrett, and Melvin Rupinski, “An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate Wide Training,” *Personnel Psychology* 50 (1997): 91–119; Timothy Baldwin and J. Kevin Ford, “Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research,” *Personnel Psychology* 41 (1988): 63–105; і Michael J. Burke and Russell R. Day, “A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training,” *Journal of Applied Psychology* 71, no. 2 (1986): 232–245. Крім того, коли зміни помічали, питання про їх утримання виникало через відносно короткий термін після навчання.

118 Небагато досліджень про вплив навчання на поведінку: деякі дослідження показали, що навчання може мати позитивний ефект на роботу й життя, що є головною причиною зусиль людини. Але, звертаючи увагу на результати, хай які бажані, нез'ясованим залишається те, як саме відбулися зміни. Чи змінюються дії та звички людини або якісь ще чинники впливають на метаморфози? Пошук літератури в усьому світі, який здійснив Консорціум досліджень емоційного інтелекту в організаціях, виявив лише 15 програм, які покращили емоційний інтелект. Більшість із них показала вплив на результати роботи (наприклад, кількість відкритих підприємств) або на життя (як-от здобуття роботи або задоволення). Огляд цих досліджень можна знайти в Cary Cherniss and Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

119 Дослідження ефекту від навчання: якісне дослідження має охоплювати тестування бажаної поведінки до і після навчання, а також певний спосіб порівняння її з іншими програмами, зокрема порівняння груп або результату через певні проміжки часу. Відсутність цих складових у досить невеликій кількості спроб оцінити навчання означає, що багато результатів цих досліджень не такі корисні, як могли б бути.

120 Ефект навчання навичок спілкування: Preston E. Smith, "Management Modeling Training to Improve Morale and Customer Satisfaction," *Personnel Psychology* 29 (1976): 351–359. Письмові тести з типовими проблемами клієнтів були показані «учням» до і після навчання, а також групам порівняння, щоб оцінити навички спілкування. Якщо порівнювати навички до і після навчання, то відсоток покращення був помітний.

121 Ефект від навчання кілька місяців після нього: у майже класичному дослідженні управлінці в галузі освіти показали покращення широкого спектра навичок лише на 8 % за три місяці після навчання. Raymond A. Noe and Neal Schmitt, "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model," *Personnel Psychology* 39 (1986): 497–523. Зміни в поведінці оцінювали за допомогою ECI-360. Прямий начальник учасника, двоє вчителів (наприклад, підлеглі або колеги) і двоє представників допоміжного персоналу оцінювали учасника до і після навчання за шістьма показниками, як-от співпереживання, лідерство і рішучість. Відсоток покращення, здобутий у цьому дослідженні, відображає поведінку після навчання, порівняно з тією, що була до нього.

В іншому дослідженні соціальна свідомість і соціальні навички менеджерів компанії, що займалася сталлю, покращились на 9 % протягом трьох місяців після навчання, а за вісімнадцять місяців після навчання покращення складало 7 %. Herbert H. Hand, Max D. Richards, and John W. Slocum Jr., "Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program," *Academy of Management Journal* 16, no. 2 (1973): 185–246. Поведінку учасників оцінювали їхні підлеглі за допомогою анкети, яка містила запитання про занепокоєність і чутливість до інших, самосвідомість та ініціативність. Опитування провадили щодо поведінки групи, яка проходила навчання, і контрольної групи. Відсоток покращення, отриманий у цьому дослідженні, відображає поведінку після навчання, порівняно з тією, що була до нього.

У кількох інших дослідженнях, де поведінку людей після навчання порівнювали з поведінкою тих, хто його не проходив (або хто не проходив таке саме навчання), але не перевіряли до навчання, результати були схожі: 11 % покращення соціальних навичок протягом двох місяців після навчання керівників у великому міському медичному центрі. K. N. Wexley and W. E. Memeroff, "Effectiveness of Positive Reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development," *Journal of Applied Psychology* 60, no. 4 (1975): 446–450. Підлеглі учасників дослідження і порівняльних груп заповнили анкету опитування про своїх начальників, щоб оцінити їхню поведінку за такими параметрами, як співпереживання,

владнання конфліктів, створення духу співпраці в групі, очікування щодо нових призначень і спілкування. Відсоток покращення, отриманий у цьому дослідженні, відображає поведінку після навчання, порівняно з тією, що була в порівняльній групі. Порівняння після тесту дає змогу дійти об'єктивного висновку, адже учасників навчальної і контрольної груп обирали довільно.

Інше дослідження менеджерів показало вісімнадцятивідсоткове покращення в різних навичках емоційного інтелекту за рік після навчання. Gary P. Latham and Lise M. Saari, "Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors through Behavioral Modeling," *Journal of Applied Psychology* 64, no. 3 (1979): 239–246. За три місяці і за рік після навчання начальники менеджерів у навчальній і порівняльній групах оцінили учасників за такими параметрами, як емоційний контроль, контроль ситуації і взаємодія з іншими. Відсоток покращення, здобутий у цьому дослідженні, відображає поведінку після навчання, порівняно з тією, що була в порівняльній групі. Порівняння після тесту дає змогу дійти об'єктивного висновку, адже учасників навчальної і контрольної груп обирали довільно.

Ще одне дослідження виявило середнє покращення у 8 % після розвитку плану змін. Dianne P. Young and Nancy M. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1996). Виконавчих директорів і менеджерів, які пройшли програму LeaderLab, оцінили колеги через приблизно п'ять із половиною місяців після програми і також колеги мали згадати поведінку учасників за рік до навчання. Серед її особливостей вивчали гнучкість, упевненість у собі, навички спілкування і вміння впоратися з емоційними «американськими гірками». Відсоток покращення в цьому дослідженні визначали на основі оцінок колег у період опитування мінус їхні оцінки людини за рік до оцінювання, й отриманий результат ділили на результат перед навчанням.

122 Загальний вплив навчання: 10 % — це середній відсоток покращень різних навичок емоційного інтелекту або певної комбінації їх; до розрахунку брали п'ять досліджень. Сюди не входить одне дослідження навичок спілкування, адже воно зосереджувалося лише на одній навичці. Якщо включити це дослідження, то середній показник стане не надто більший — 15 %. Брак досліджень, складнощі стандартизування критеріїв оцінок і непослідовність у ході досліджень унеможливають точні розрахунки.

Безумовно, є й інші дослідження, яких не знайшли і огляд яких не здійснювався або яких не друкували в наукових журналах і книжках, тому їхні результати не взяли до уваги. Ми не наполягаємо на тому, що це вичерпний огляд, але він дає уявлення про приблизні масштаби справжнього впливу. Ці приблизні підрахунки ми пропонуємо як допомогу в порівнянні відносного впливу курсів з керування, освіти в галузі керування і самостійного навчання. На жаль, нещодавній мета-аналіз і огляд статей використовує статистичні техніки для оцінювання ефекту й інших пов'язаних даних. Хоча це й допомагає дослідникам визначити статистичні дані їхніх висновків, але не дає змоги порівняти відсоток покращень. Крім того, відсутність досліджень після більше ніж півтора року унеможливорює висновки про тривалість змін, які відбулися після навчання.

123 Знання за півжиття: L. Specht and P. Sandlin, "The Differential Effects of Experiential Learning Activities and Traditional Lecture Classes in Accounting," *Simulations and Gaming* 22, no. 2 (1991): 196–210.

124 Зникнення ефекту навчання: сюди не входять трансформації, викликані добровільно або за допомогою хімічних чи гормональних змін у тілі людини. Та навіть у таких ситуаціях тлумачення змін і поведінкових складових, які слідує за цим, зазнають впливу волі, цінностей і мотивації особи.

125 Люди розвивають навички емоційного інтелекту протягом життя: Matthew Mangino and Christine Dreyfus, "Developing Emotional Intelligence Competencies" (роботу презентували



Консорціуму досліджень емоційного інтелекту в організаціях у Кембриджі, Массачусетс, 19 квітня 2001 року). Схема природного опанування навичок емоційного інтелекту збігається з висновками після вивчення менеджерів NASA: Christine Dreyfus, "Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1991).

126 Навички емоційного інтелекту вдосконалюються з віком: цифри з власної оцінки навичок та оцінки тих самих навичок іншими мають помітне співвідношення з віком за всіма параметрами навичок емоційного інтелекту. Рівень посади лідера не мав значення; співвідношення з рівнем посади виявлялося лише в параметрі керування взаєминами. Sala, *ECL Technical Manual*.

127 Важливість частоті практики: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000).

128 Вплив навчання усвідомлення: на той час ще не опубліковане дослідження згадувалось у Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001).

129 Пластичність мозку лондонських таксистів: Eleanor A. Maguire, David G. Gadian, Ingrid S. Johnsrude, Catriona D. Good, John Ashburner, Richard S. J. Frackowiak, and Christopher D. Firth, "Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, no 8 (2000): 4398–4403. Режим доступу: [pnas.org/cgi/content/full/97/8/4398](http://pnas.org/cgi/content/full/97/8/4398).

130 Постійне використання нейронних зв'язків зміцнює їх: Gerald M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection* (New York: Basic Books, 1987), 58.

131 Посилення нейронних зв'язків: дослідники у Західному резервному університеті Кейса, а саме професор Джеймс Зулл, помітили, що коли нервові зв'язки, які з'єднують нервові закінчення з м'язами, активно стимулювати, то утворюються нові відгалуження і зв'язки. James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works* (Sterling, VA: Stylus Publishers, 2002). Дослідження нейрогенезу професорки Елізабет Гаулд з Університету Принстона показало, що вивчення нового допомагає вижити новим нервам у приматів, а брак навчання призводить до втрати нових нервових клітин (підсумовано у Sandra Blakeslee, "A Decade of Discovery Yields a Shock about the Brain," *The New York Times*, 4 January 2000, D1).

132 Необхідні лімбічні зв'язки, щоб змінити навички: Lewis, Amini, and Lannon, *General Theory of Love*, 177.

133 Курс розвитку навичок: описано у Richard Boyatzis, "Stimulating Self-Directed Learning through the Managerial Assessment and Development Course," *Journal of Management Education* 18, no. 3 (1994): 304–323; і в розділі 4 у *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, eds. Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen, and David A. Kolb (San Francisco: Jossey-Bass, 1995). Найбільш ранню версію цього курсу розробили для Американської асоціації з менеджменту в 1979 році для їхньої молоді програми ступеня магістра з менеджменту. Інші варіанти цього курсу паралельно розробили на аналогічному факультеті в коледжі Алверно у штаті Мілуокі (опис курсу можна знайти в Marcia Mentkoswki and associates, eds., *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond* [San Francisco: Jossey-Bass, 2000]) і в David A. Whetton та Kim S. Cameron для Університету штату Мічиган (дивіться четверте видання їхнього підручника *Developing Managerial Skills* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998). У Консорціумі досліджень емоційного інтелекту в організаціях курс обрали як зразкову програму розвитку емоційного інтелекту, зазначено у Cary Cherniss and Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

134 Дослідження тривалості ефекту навчання: з 1987 року, навіть до того, як курс став обов'язковим для всіх студентів, Річард Боятціс провів серію супровідних досліджень, щоб задокументувати довготривалий вплив курсу і програми. Дослідження оцінили покращення на основі спостережень за собою самих учасників і на основі поведінкового кодування відео- й аудіозаписів того, як студенти вирішують типові проблеми на роботі. Збирали дані на початку курсу, перед випуском і вже на роботі колишніх студентів. Для більш детального опису досліджень дивіться Richard E. Boyatzis, Ann Baker, David Leonard, Kenneth Rhee, and Lorraine Thompson, "Will It Make a Difference?: Assessing a Value-Based, Outcome Oriented, Competency-Based Professional Program," in *Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, eds. Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen, and David A. Kolb (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); Richard E. Boyatzis, David Leonard, Kenneth Rhee, and Jane V. Wheeler, "Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought," *Capability* 2, no. 2 (1996): 25–41; and Richard E. Boyatzis, Jane V. Wheeler, and R. Wright, "Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective," *Proceedings of the First World Conference on Self-Directed Learning* (Montreal: GIRAT, in press).

135 Дослідження впливу програм магістрів ділового адміністрування: дослідження провели для Американської спілки бізнес-шкіл (АСБШ) у 1979 році і в 1980-х роках; про нього писали у Richard Boyatzis and Mike Sokol, *A Pilot Project to Assess the Feasibility of Assessing Skills and Personal Characteristics of Students in Collegiate Business Programs. Report to the AACSB* (St. Louis: AACSB, 1982) and *Development Dimensions International (DDI), Final Report: Phase III. Report to the AACSB* (St. Louis: AACSB, 1985). В основі дослідження Інституту менеджменту Везерхеда наприкінці 1980-х років були тести для порівняння програм, про це можна прочитати у Boyatzis, Cowen, and Kolb, *Innovating in Professional Education*. Заявлений відсоток покращень вираховували, поділивши різницю між оцінками випускників і їхніми оцінками під час вступу на оцінки під час вступу. Перші дві програми аналізували за допомогою центрів оцінювання, тому представлені дані свідчили про поведінку студентів у штучно створених ситуаціях. В інших програмах були тести, які мали оцінити навички емоційного інтелекту, але для цього учасників не занурювали у симулятори справжніх ситуацій.

136 Порівняння покращень навичок емоційного інтелекту у відсотках: розрахунок відсоткових показників і порівняння з іншими програмами охоплювали спостереження за поведінкою (не тести), яку оцінювали на основі кодування робочих зразків, інтерв'ю про попередній досвід, відеозаписів поведінки у штучно створеній ситуації або оцінювання поведінки учасника іншими людьми за шкалою ECI-360. Отримані відсоткові показники за кожний період є середнім показником зростання частоти використання кожної навички у категорії (наприклад, частота використання навички випускником мінус частота використання абітурієнтом, поділена на частоту абітурієнта). Щоб унеможливити проблеми з розумінням, до цього аналізу було включено лише носіїв англійської мови. Читача попереджають, що відсотки стосуються різних зразків, а отже, їх представили, щоб продемонструвати вплив, очікуваний з часом. Зразки, показані у графіку, відповідають такому дослідженню: результати від одного до двох років відображають оцінювання 163 студентів курсу магістра ділового адміністрування стаціонарного відділення, які закінчили навчання у 1993, 1994 і 1995 роках (також дивіться примітку 123). Результати від трьох до п'яти років відображають оцінювання 54 студентів курсу магістра ділового адміністрування заочного відділення, які закінчили навчання у 1995 і 1996 роках; про це сказано у примітці 123. Результати від п'яти до семи років відображають оцінювання тридцяти студентів курсу магістра ділового адміністрування заочного відділення, які закінчили навчання у 1995 і 1996 роках і яких у своїй дисертації Джейн Вілер оцінювала за 18–30 місяців після навчання. Jane V.

Wheeler, "The Impact of Social Environments on Self-Directed Change and Learning" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1999).

Джейн Вілер говорить, що у своїй дисертації порівнювала результати тих самих людей у період від трьох до п'яти років з періодом від п'яти до семи років. Її менший зразок порівняння тридцяти магістрів-заочників, які закінчили курс у 1995 і 1996 роках, показав 53 % покращення у самосвідомості й самокеруванні та 33 % покращень у соціальній свідомості й керуванні взаєминами в період 3–5 років. Ці цифри трохи відрізняються від тих, що показані у графіку, але все одно достатньо високі, порівняно з іншими програмами навчання керівників або курсів магістрів ділового адміністрування.

Навички самосвідомості й керування охоплювали спрямованість на досягнення, планування, ініціативність, сумлінність, самоконтроль і впевненість у собі. Навички соціальної свідомості й керування взаєминами охоплювали емпатію, соціальну об'єктивність, налагодження зв'язків, вирішення конфліктів, вплив, лідерство в команді й розвиток інших.

137 Варто також зазначити, що студенти, які навчалися за програмами, спрямованими на певні навички, хай вони були заочні або стаціонарні, показали вдосконалення в усіх шести оцінюваних когнітивних навичках. Тим часом магістерські програми ділового адміністрування, які не зосереджувались на певних навичках, дали покращення когнітивних навичок у 86 % на стаціонарній формі навчання і 57 % на заочній. Серед магістрів-стаціонарників стовідсоткові поліпшення були в чотирнадцяти оцінених навичках емоційного інтелекту, натомість навички тих, хто не відвідував курсу, покращились лише на 50 %. Заочники показали приголомшливі результати: вони опанували тринадцять із чотирнадцяти навичок, а студенти, які не відвідували курсу, опанували лише одну з дванадцяти навичок, які їм представили.

138 Вплив програми для досвідчених керівників: Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis, and David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals," *Journal of Management Education* 23, no. 4 (1999): 338–354.

139 Поява моделі «я»-навчання: Річард Бояціс уперше побачив перспективи цього підходу під час своєї роботи за трьома напрямками дослідження, кожен з яких надавав достовірні докази того, як люди можуть удосконалити навички емоційного інтелекту, а отже, керувати більш ефективно. Перший дієвий результат виявився від співпраці з Девідом Колбом і його колегами зі Слоанівського інституту менеджменту при Массачусетському технологічному інституті; він показав, що люди, які використовують «я»-навчання, можуть удосконалити свою роботу. На початку 1970-х років тамтешні студенти обрали для вдосконалення ділові навички; а через те, що багато з них були трохи «ботанами» з освітою інженера або науковця, то міжособистісні навички стали найпопулярнішим вибором. Це дослідження описано у David A. Kolb, Sarah K. Winter, and David E. Berlew, "Self-Directed Change: Two Studies," *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no. 3 (1968): 453–471; David A. Kolb, "A Cybernetic Model of Human Change and Growth," неопублікована робота 526–71, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971; David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship," *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no. 3 (1970): 267–289; David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change," *Human Relations* 23, no. 5 (1970): 439–457; and Richard E. Boyatzis and David A. Kolb, "Feedback and Self-Directed Behavior Change," неопублікована робота 394–69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969.

Другий вагомий результат з'явився від співпраці (разом із Деніелом Гоулманом) з Девідом Маккліландом і колегами з Гарвардського університету в новаторському дослідженні в 1960-х і 1970-х роках; воно вперше показало, що навички, завдяки яким стають успішними підприємцями, можна розвинути. Команда Маккліланда розробила програми навчання, які

посилювали б цілеспрямованість — напевно, першу навичку емоційного інтелекту, яку глибоко дослідили. Результат: ті, хто пройшов це навчання, розпочали невеликі стартапи, які мали приголомшливий успіх — нові робочі місця, нові справи і більші доходи, ніж у компаній з порівняльної групи. Див. David C. McClelland and David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969) and David Miron and David C. McClelland, “The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business,” *California Management Review* 21, no. 4 (1979): 13–28. Робота Річарда Бояціса з Девідом Маккліландом у мотиваційному навчанні як терапевтичній програмі для допомоги алкоголікам утримати тверезість, знайти роботу й місце в суспільстві допомогла в дослідженні мотивації. Див. Henry Cutter, Richard E. Boyatzis, and David Clancy, “The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics,” *Journal of Studies on Alcohol* 38, no. 1 (1977) і Richard E. Boyatzis, “Power Motivation Training: A New Treatment Modality,” *Annals of the New York Academy of Sciences* 273 (1976): 525–532.

Третім джерелом натхнення залишається дослідження студентів, які писали роботу на звання докторів, і колег з Інституту менеджменту Західного резервного університету Кейса.

Іншим чинником впливу стала теорія Девіда Маккліланда про виникнення мотивації, співавторами якої також є Джеймс Прочаска і його колеги. Див. David C. McClelland, “Toward a Theory of Motive Acquisition,” *American Psychologist* 20, no. 5 (1965): 321–333, and James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente, and John C. Norcross, “In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors,” *American Psychologist* 47, no. 9 (1992): 1102–1114. Усебічний огляд офіційних програм, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, здійснив Консорціум досліджень емоційного інтелекту в організаціях під керівництвом Кері Черніса з Університету Рутгерса. Огляд цих програм і погляд Консорціуму на найкраще навчання з цього предмета можна знайти на їхньому веб-сайті і в [на час виходу цієї книжки] новій книжці: Cary Cherniss and Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society for Training and Developer, 2000).

140 Опис моделі «я»-навчання: Richard E. Boyatzis, “Self-Directed Change and Learning as a Necessary Meta-competency for Success and Effectiveness in the 21st Century,” in *Keys to Employee Success in the Coming Decades*, eds. R. Sims and J. G. Veres (Westport, CT: Greenwood Publishing, 1999). Також Richard E. Boyatzis, “Developing Emotional Intelligence,” in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). Модель описує процес таким, яким його створили для курсу, що почали викладати у 1990 році в Інституті менеджменту імені Везерхеда в межах програми магістрів ділового адміністрування і програми для старших керівників, про яку ми говорили раніше.

## МОТИВАЦІЯ ДО ЗМІН

Абдінасір Алі наблизився до своєї мрії. Пропрацювавши гідрогеологом в інтегрованій енергетичній компанії у США 8 років, Алі здавався спокійним робітником і годувальником родини. Але він мав план, хоча й збирався його втілити лише на пенсії.

Народившись на півночі Кенії, на Мандері, у родині з двадцятьма п'ятьма дітьми, Алі приїхав до Сполучених Штатів, щоб його діти мали доступ до хорошої освіти й медицини. Але на пенсії, коли діти будуть дорослими, він сподівався повернутися з дружиною до Кенії, щоб навчати людей поводженню з водою і допомогти копати колодязі питної води в його селі — цього дуже потребували в його країні.

Змалку Алі бачив засухи в рідному селі, розташованому в безводному регіоні на кордоні з Ефіопією і Сомалі. Під час однієї такої на його очах сотнями гинула велика рогата худоба, кози і верблюди; його сім'я, звикла до м'яса і молока, мусила харчуватися зерном. Останніми роками брак води суттєво вплинув на іригаційні проекти Мандери і на потік електроенергії від кенійських гідроелектростанцій.

Мрія сорокарічного Алі допомогти рідному селу була принаймні за двадцять років від здійснення. І хоча він цінував свою роботу й переваги, які отримував, працюючи на мультинаціональну компанію, почувався неспокійно. Та скоро одна розмова все змінить.

— Навіщо чекати, Алі? — запитав його тренер для керівників.

Коли Алі відповів, що не готовий розпрощатись із привілеями, які надає йому мультинаціональна компанія, тренер поставив інше запитання:

— Чи є якісь мультинаціональні компанії, які опікуються водними ресурсами в Кенії або Східній Африці?

Коли Алі сказав, що ні, тренер тиснув далі: чи думав він про те, щоб попросити його компанію — чи будь-яку іншу — створити дочірнє підприємство для розвитку керування водними ресурсами у Східній Африці? Алі сказав, що то надзвичайно дорога пропозиція, тому він не наважувався навіть запитати.

— Можливо, — вів далі тренер, — вам потрібно подати все так, ніби в такий спосіб компанія зможе відплатити громаді й регіону?

Після такого Алі замовк. Поступово усвідомлення сказаного проступало на його обличчі. Він покивав головою, відкинувся на стільці й усміхнувся. І ось легко та в найменших деталях він уже почав формулювати стратегічні переваги, які проект керування водними ресурсами принесе його компанії. Він зрозумів, що може запропонувати свої ідею в межах наявного в компанії проекту Глобальних соціальних ініціатив, щоб утілити свою мрію. Він говорив так пристрасно, наче виголошував промову перед захопленою публікою. Алі знайшов зв'язок зі своєю мрією, і тієї ж миті вона стала ще більшою, ніж досі.

Це було першим важливим відкриттям для Алі — момент, коли зміни почались. Він налаштувався на свою пристрасть і раптово як ніколи раніше відчув мотивацію йти за мрією. Якщо раніше він бачив лише один шлях утілення ідеї — наполегливо працювати, доки не назбирає достатньо грошей для пенсії, — то тепер відкрилося багато шляхів з різними можливостями.

Під час наступної розмови Алі побачив, як навички його емоційного інтелекту можуть допомогти реалізувати цю ідею — особливо його навички соціальної свідомості і керування взаєминами. Він завжди добре працював з людьми і йому подобалося співпрацювати. Як колишній інженер він розвинув багато навичок самоусвідомлення, хоча й мав проблеми з упевненістю в собі і пристосуванням.

Щоб утілити мрію, Алі знав, що має стати каталізатором змін, натхненником, який зможе донести керівникам переваги цього проекту для компанії. Тож потрібно було працювати над упевненістю в собі. А щоб просунути нову стратегію серед інших менеджерів і розбудити в них дух інновацій, йому самому доведеться стати більш гнучким. Коли мрія Алі конкретизувалася, то ще й розширилася: замість рятувати лише своє село, він міг допомогти Кенії і всьому регіону Східної Африки.

Алі знадобилося лише кілька хвилин, щоб уявити роботу свого життя. До його захоплення і надії на майбутнє можна було майже доторкнутись — він знайшов нове значення свого ідеального «я», того, ким міг стати. Протягом тижня Алі почав просувати свою ідею в

компанії, і все йшло навіть швидше, ніж він очікував. Хоча ця нова роль і вимагатиме від нього опанування нових навичок емоційного інтелекту, він уже здійснив найважливіший перший крок — уявив своє ідеальне «я».

### **ПЕРШЕ ВІДКРИТТЯ: ІДЕАЛЬНЕ «Я» — ДЕ ПОЧИНАЮТЬСЯ ЗМІНИ**

Встановлення зв'язку з мрією вивільняє вашу пристрасть, енергію і захоплення життям. Така пристрасть лідерів може пробудити ентузіазм у тих, хто за ними слідує. Головне — розкрити ваше ідеальне «я» — особистість, якою ви *хотіли б* бути, а також те, що ви хочете отримати в житті і на роботі. Це «перше відкриття» «я»-навчання, про яке ми згадували в попередньому розділі. Розроблення цього ідеального образу вимагає зазирнути глибоко в себе, пробудити «шосте» чуття. Ви знатимете, що досягли мети, коли, як Алі, раптом відчуєте запал щодо можливостей, які є в житті.

Щоб розпочати — або утримати — справжній розвиток емоційного інтелекту, ви маєте спершу знайти силу вашого ідеального «я». Для цього є просте пояснення: змінювати звички — дуже складно. Згадайте хоча б дотримані й недотримані обіцянки, які ви дали собі новорічної ночі. Коли люди намагаються змінити свій звичний спосіб думати і діяти, вони мають зруйнувати десятки років навчання, яке закладено в часто застосовуваних і дуже сильних неврологічних процесах, що розвивались роками повторенням певних звичок. Саме тому для довготривалих змін потрібна повна самовідданість майбутній версії себе — особливо в періоди стресу або великої кількості обов'язків.

Справді, сам процес міркування про зміни може сповнити людей переживаннями про можливі перешкоди. За певний час після початкового захвату щодо ідеального майбутнього люди втрачають це піднесення, і їх охоплює смуток, адже вони не живуть цим ідеальним життям сьогодні. Тут може зарадити згадка про роль мозку в почуттях. Як зазначалось у розділі 2, саме активація у лівій префронтальній корі дає нам спонукальну надію, допомагаючи уявити чудові відчуття, що охоплюють нас, коли ми досягнемо свого ідеалу. Саме це змушує нас рухатися вперед, долаючи перешкоди.

І навпаки, зациклившись на тому, що нам заважає, а не на потужному образі ідеального життя, ми, ймовірно, активуємо праву префронтальну ділянку головного мозку й поринемо в песимістичні думки, які знеохочують нас та можуть насправді завадити успіху.

### ***Ви, 15 років по тому***

Подумайте про те, де ви сидітимете і читатимете цю книжку за 15 років від цієї миті, якби ви жили ідеальним життям. Які люди оточуватимуть вас? Які вони на вигляд? Як ви там себе почуватимете? Яким буде ваш звичайний день або тиждень? Не переймайтеся реалістичністю вигаданого вами ідеального життя. Дайте образу розвинутись і помістіть себе в нього.

Спробуйте «вільне письмо». Змалюйте ваше бачення майбутнього себе за 15 років від сьогодні, запишіть ваші думки на диктофон або поговоріть про це з близьким другом. Під час такої справи люди говорять, що відчували приплив енергії, більший оптимізм, ніж за кілька хвилин до цього. Таке уявлення ідеального майбутнього може бути чудовим способом знайти реальні можливості для змін у житті.

### **«Правильно» vs ідеально**

У книжці «Спраглий дух: за межами капіталізму. Пошук мети в сучасному житті» Чарльз Генді описує складнощі встановлення зв'язку зі своїм ідеальним «я»:

*Ранній період життя я витратив на те, щоб бути кимось іншим. У школі я хотів бути видатним спортсменом, в університеті — популярним хлопцем, після того — бізнесменом, а ще пізніше — головою поважної установи. Не знадобилося багато часу, щоб виявити: мені не судилося досягти успіху в жодній із цих речей, але це не завадило мені пробувати і постійно розчаровуватись у собі.*

*Проблема в тому, що, намагаючись бути кимось іншим, я ігнорував те, ким я справді міг бути. На той час ця ідея надто лякала. Я був щасливіший обрати більш зручний на той момент варіант, оцінюючи успіх грошима і посадами, піднімаючись драбинами, які інші пропонували мені, збираючи речі й контакти, а*



не висловлюючи своїх переконань та не виражаючи свою особистість<sup>141</sup>.

Таке зізнання зробила досить успішна людина, колись директор підприємства, лідер у Лондонській школі бізнесу, голова Королівського товариства мистецтв і впливовий автор та професор. Але, як і Чарльза Генді, багатьох людей протягом насиченого життя спокушає ідея влади чи слави, або ж вони піддаються очікуванням інших.

Коли батьки, чоловік або дружина чи вчитель говорять нам, якими ми маємо бути, то вони представляють їхню ідеальну версію нас, образ, що підживлює наше *правильне* «я» — особистість, якою, на нашу думку, ми маємо бути. Якщо ми приймаємо це *правильне* «я», то воно стає нашою пасткою — соціолог Макс Вебер називає її «залізною кліткою», — у якій ми рухаємось, наче міми за невидимим склом. Такий самий ефект має і припущення організацій, що люди хочуть рухатись «угору» кар'єрною драбиною; вони не думають, що в людей можуть бути свої мрії і поняття про успіх. Такі припущення можуть легко стати частиною нашого робочого *правильного* «я».

Із часом люди віддаляються від свого ідеального «я», образ якого стає розмитим, аж доки зовсім не зникає з поля зору. Тиск від відповідальності за іпотеку, плату за навчання дітей і бажання утримати певний стиль життя може підштовхнути людей до якогось шляху, і не важливо, чи думають вони, що цей шлях допоможе втілити їхню мрію. Вони перестають відчувати пристрасть і примиряються з тим, що зараз роблять. Класичний приклад — це людина, яка стає на шлях певної кар'єри, бо так сказали батьки. Таке сталося з багатьма професіоналами, які вирости в дуже традиційних родинах. Один наш знайомий саме з такої; він пристрасно захоплювався музикою, але покірно пішов навчатися на дантиста, як його батько. Зрештою, він покинув свою практику в Мумбаї, переїхав до Нью-Йорка і щасливо заробляє собі на життя грою на ситарі.

Дуже просто сплутати правильне й ідеальне «я» і піти не тим шляхом. Саме тому в процесі розвитку лідерства дуже важливо розкрити своє ідеальне «я». Але багато програм, спрямованих на цей розвиток, засновані на припущенні, що людина просто хоче максимально підвищити ефективність своєї роботи. Вони пропускають ключовий пошук і не допомагають людям знайти зв'язок

між їхніми цілями, мріями та сподіваннями на майбутнє. Коли розрив між ідеальним «я» та ідеалом, нав'язаним програмою, стає очевидним, отримуємо апатію чи бунт<sup>142</sup>.

### **Ані ідеї, ані пристрасті**

Софія, старший менеджер у телекомунікаційній компанії на півночі Європи, знала, що їй потрібно розвивати лідерські якості. Вона відвідувала семінари, читала книжки і працювала з наставниками. Вона складала плани розвитку і встановлювала короткострокові й довгострокові цілі. Вона знала, що їй треба було робити, але, схоже, жоден із планів не наближав її до бажаного розвитку, і за кілька тижнів вона кожен із них ховала в дальній шухляді столу. «Зрозумійте мене правильно, — казала вона нам. — Я хотіла успішної кар'єри. Та жоден із тих планів розвитку моєї успішної кар'єри не мав ніякого стосунку до того, що мені насправді було важливо. Розвивати певну навичку тільки через те, що цього вимагає робота, не було для мене достатньою мотивацією».

Відчуття Софії не унікальне, адже випускники багатьох програм розвитку лідерства помічають таке за собою. Проблема в тому, що багато із цих програм стартує з хибних припущень. Справжній розвиток лідерства починається зі значно ширшого поняття, ніж «план кар'єри». Він починається з бачення повної картини життя людини. Щоб отримати кращі результати в бізнесі, лідери мають бути залучені *емоційно* до саморозвитку. А для цього потрібно віднайти зв'язок із тим, що для них найважливіше.

Тож ми попросили Софію подумати про її життя в конкретний момент у майбутньому, відпустити уяву і пофантазувати, яким буде її звичайний день: що вона робитиме, де житиме, хто буде поряд із нею і що вона відчуває загалом. Потім ми попросили її обрати дату за 8–10 років від сьогодні — це достатньо великий проміжок для змін у житті, але доволі близький, щоб почати уявляти. Софія обрала серпень 2007 року<sup>143</sup> — це важлива для неї дата, адже тоді її старша дитина піде до університету. Софія написала ідею того, яким буде її життя у серпні 2007 року; писала вона від першої особи, наче говорить про сьогоднішній день. Ми сказали їй звернути увагу на кожен аспект її

життя, її цінності і її мрії про те, що вона хотіла б робити і ким бути на той час. Її ідея була привабливою:

*Я уявляю себе на чолі власної компанії — невеликого підприємства з десятьма колегами. Я насолоджуюсь хорошими й відкритими стосунками з донькою, а також довірливими взаєминами з друзями і співробітниками. Я бачу себе розслабленою і щасливою в ролі лідера і матері; я люблю і надихаю тих, хто поряд.*

З такою повною ідеєю Софія почала бачити, як різні частини її життя перетинаються і як створення плану для втілення цієї мрії в реальність може бути не лише хорошою мотивацією, а й натхненням. Ось що сказала Софія після цього процесу:

— Роками мені доводилося працювати над тим, як я взаємодію з людьми в період стресу. Я можу бути надто радикальним лідером на роботі. Тепер, поглянувши на загальну картину, я бачу, що через це з'являються й певні проблеми з донькою.

Після цього Софія змогла почати розмірковувати, як усі ці висновки застосувати до створення цілей, спрямованих на подолання стресу за допомогою більш продуктивних стилів.

Ми виявили, що багато молодих лідерів — до 40 років, — на противагу попередньому поколінню, має більш цілісні завдання навчання, які стосуються багатьох аспектів їхнього життя, а не лише роботи. Згідно з дослідженням Покоління X і Покоління Y<sup>144</sup>, частково ця зміна відображає той факт, що люди після двадцяти-тридцяти мають більш урівноважені погляди на життя і роботу, ніж попереднє покоління. Не бажаючи жертвувати так, як це робили їхні батьки, вони [Покоління Y] намагаються урівноважити своє життя. Вони не чекають серцевого нападу, розлучення або звільнення, які відкрили б їм очі на їхні стосунки, духовне життя, відповідальність перед суспільством і фізичне здоров'я. Багато їхніх старших колег доходять тих самих висновків, але це радше частина вікових і кар'єрних криз.

### ***Мої головні принципи***

Подумайте про різні аспекти вашого життя: родину, стосунки, роботу, духовність, фізичне здоров'я. Які ваші основні цінності для кожного із цих аспектів? Назвіть п'ять-шість принципів, які

спрямовують вас у житті й роботі; а також поміркуйте, чи справді живете за цими принципами або ж просто про них говорите. Тепер спробуйте написати сторінку або дві про те, що ви хотіли б робити з рештою свого життя. Або можете поставити у стовпчик числа від 1 до 27 і назвати все те, що хотіли б зробити або спробувати до того, як помрете. Не думайте про пріоритети або практичність — просто пишіть, що спадає на розум.

Ця вправа складніша, ніж здається, адже людській природі притаманно думати більше про те, що вона має робити, — завтра, наступного тижня, наступного місяця. Такі вузькі горизонти зосереджуються на нагальному, а не на важливому. Коли мислиш більш масштабно, зокрема про те, що можна зробити до смерті, то відкриваєш для себе новий спектр можливостей. Під час роботи з лідерами, які виконували цю вправу, ми помітили несподівану тенденцію: більшість пише про кілька кар'єрних цілей, але понад 80 % таких переліків не стосуються роботи. Коли люди аналізують результат після завершення вправи, то бачать закономірності, які допомагають їм визначити справжні мрії і прагнення.

### **Філософія: як люди визначають цінності**

Зрозуміло, що цінності відіграють важливу роль у розкритті вашого ідеального «я». Самі цінності змінюються із плином життя, залежно від різних подій, як-от шлюб, народження дітей або звільнення, проте філософія, що стоїть за ними, залишається<sup>145</sup>. Філософія людини — це те, як вона визначає свої цінності — і до якого лідерського стилю тяжіє. Лідер, який понад усе цінує досягнення, природно, потягнеться до радикального стилю, вважаючи демократичний марнуванням часу. Розуміння вашої філософії може допомогти побачити, як ваше ідеальне «я» відображає ваші цінності.

Наприклад, консультант визначає «родину» як головну цінність, але все одно п'ять днів на тиждень у роз'їздах через роботу, тому рідко бачить дружину і двох дітей. Він говорить, що поважає цінність родини тим, що заробляє достатньо грошей для її потреб. На противагу йому є менеджер виробництва, який також зазначає, що

«родина» — його головна цінність; але він відмовляється від підвищення, аби щодня вечеряти в родинному колі.

Відмінність між цими двома чоловіками полягає в тому, наскільки вони усвідомлюють свої цінності, або в тому, як *інтерпретують* ту саму цінність. Крім того, глибоко різняться те, як вони цінують людей, організації і діяльність. Такі відмінності можуть виникати через різність життєвих філософій, найпоширеніші з яких — прагматична, інтелектуальна і гуманістична<sup>146</sup>. І хоча не можна сказати, що одна філософія краща за іншу, кожна з них спрямовує дії, думки і почуття людини в певному напрямку.

Центральною темою прагматичної філософії є віра в те, що користь визначає ціну ідеї, зусилля, людини чи організації<sup>147</sup>. Люди з цією філософією вважають, що значною мірою відповідальні за своє життя, і часто оцінюють речі, щоб визначити їх важливість. Тож не дивно, що серед навичок емоційного інтелекту, а конкретно в самокеруванні, прагматизм займає високі позиції. На жаль, така індивідуалістична спрямованість часто — але не завжди — змушує їх обирати радикальний стиль лідерства.

Погляньте хоча б на Ларі Еллісона, радикального генерального директора в Oracle Corporation. Через нестримне бажання зайняти своє місце на ринку він часто спонукає працівників «знищувати» і «чавити» конкурентів, щоб ті зникли з ринку. Він постійно виставляє свою компанію еталоном, порівняно з конкурентами, демонструючи прагматичну філософію у багатьох таких порівняннях, які наводить у промовах та інтерв'ю<sup>148</sup>.

Центральною ідеєю інтелектуальної філософії є бажання зрозуміти людей, речі і світ через усвідомлення того, як усе це влаштовано; так можна передбачити майбутнє, а отже, й емоційно захиститися<sup>149</sup>. Люди з такою філософією покладаються на логіку під час ухвалення рішень і оцінювання вартості чогось, що суперечить їхньому основному кодексу або набору керівних правил. Люди з такими поглядами спираються на когнітивні навички, іноді цілком виключаючи соціальні. Від «інтелектуалів» часто можна почути щось на зразок «Якщо у вас є досить елегантне рішення, то інші в нього повірять. Не варто намагатись переконувати інших у його перевагах». Вони можуть

застосовувати ідейний стиль, якщо ідея змальовує добре обґрунтоване майбутнє.

Джон Чемберс, генеральний директор Cisco Systems, представляє інтелектуальну філософію, коли описує майбутнє, яке буде набагато кращим за допомогою технологій. Наприклад, він розповідає, як інтегровані електронні системи налаштовуватимуть температуру одягу, коли люди йтимуть із теплого дому до машини взимку. Він часто схожий на біблійного проповідника, коли відкрито розповідає про свою віру в те, що його компанія зможе створити таку версію майбутнього, даючи змогу кожному долучитися до покращення суспільства<sup>150</sup>.

Головною думкою гуманістичної філософії є те, що близькі стосунки надають життю сенсу<sup>151</sup>. Люди з такими поглядами віддані гуманістичним цінностям; родина і близькі друзі вважаються більш важливими, ніж інші стосунки. Цінність діяльності для них визначається за тим, як вона впливає на їхні взаємини. Вірність цінується більше за гарне виконання роботи або вміння. Якщо прагматична філософія може привести людину до того, щоб «пожертвувати кількома для порятунку багатьох», гуманістичний лідер вважає життя кожної людини важливим, тому від природи в нього добре розвинені навички соціальної свідомості й керування взаєминами. Отже, не дивно, що такий лідер тяжіє до стилів, заснованих на взаємодіях з іншими, — демократичного, приязного або наставницького.

Наприклад, Нараяна Мурті — натхненний директор, засновник Infosys Technologies Limited з головним офісом у Бангалорі, Індія. Частково він покладається на ідею повної залученості людей до роботи; застосовує демократичний підхід. Так йому вдалося зробити Infosys однією з найбажаніших для роботи у сфері розвитку й обслуговування індивідуального програмного забезпечення. Справді, Мурті каже, що він «капіталіст у думках, але соціаліст у серці»<sup>152</sup>.

## **Непостійний ідеал**

З розвитком кар'єри мрії та прагнення людей змінюються, підлаштовуючись під те, що людина вважає важливим у житті й роботі

зараз; так само ваше ідеальне «я» змінюється протягом життя. Ці зміни визначають не лише те, які таланти або навички людина використовує, а те, що саме їй найбільше подобається робити і де вона може створити резонанс. Деякі люди можуть віддалитись від свого покликання просто тому, що продовжують робити все те саме, ігноруючи зміни своїх мрій і пріоритетів.

Саме тому часто можна побачити, як лідери середнього віку різко змінюють курс і починають нову кар'єру. Досягнувши у кар'єрі вершини майстерності, реалізувавши більшість своїх цілей, вони втрачають пристрась до цієї роботи. Нерідко до цього часу вони вже відроджують свою енергію в новому ідеалі — наприклад, ідеї допомагати іншим. Пітер Лінч був саме таким лідером. На піку своєї кар'єри — як голова непристойно успішного Fidelity Magellan Fund — Лінч оголосив, що йде з Fidelity. Але він не пішов до іншої компанії, а разом із дружиною створив благодійний фонд. Він сказав, що хоче «чинити добро», адже «працювати добре» — це вже виконаний пункт плану. Нову справу він розпочав тоді, коли відчув енергію і натхнення<sup>153</sup>.

Знову і знову ми бачили, як здібності, завдяки яким лідери стали успішними в бізнесі, знаходили нове застосування в інших сферах, коли інтереси лідерів змінювались. Джон Макомбер, колишній генеральний директор Celanese, перейшов на державну посаду голови Експортно-імпортного банку США<sup>154</sup>. Рекс Адамс, голова відділу кадрів Mobil, став деканом Школи бізнесу Фукуа в Університеті Дюка. Обидва чоловіки є прикладами того, як ідеальне «я» може змінюватись протягом життя.

Наш ідеал себе охоплює наші пристрась, емоції і мотивацію. Особисте бачення — це найглибше вираження того, що ми хочемо в житті, і цей образ стає провідником наших рішень і барометром нашого задоволення життям<sup>155</sup>.

Але якщо ви хочете керувати організацією, то образу ідеального «я» замало. Лідеріві потрібне бачення організації. Важко поширювати відчуття захвату без відчуття мети і призначення. Саме тут образ ідеального «я» переплітається зі спільним баченням майбутнього. Щоб відчувати бачення і бажання інших, треба бути відкритим до їхніх надій і мрій.

## Пристрасне керівництво

Юрген, голова швейцарського банку, відчув кризу самовідданості. У банку справи йшли добре, але не всі головні менеджери були достатньо віддані своїй роботі, а деякі навіть були не на своєму місці. Юрген не думав, що зможе порушити традицію і попросити їх піти з посади. До того ж він навіть не міг контролювати того, що відбувалося в інших відділеннях банку. Ніхто не давав йому повноцінної інформації, наче всі боялись озвучити неоднозначні дані або критику. Не відчуваючи своєї ефективності, Юрген уже не мав задоволення від роботи; відставка була єдиним виходом.

За шість місяців роботи з нами Юргену вдалося створити таке бачення свого життя й керування банком, яке сповнювало його енергією і натхненням. Не менш важливо, що це допомогло надихнути його підлеглих. Юрген почав з того, що зазирнув у себе, розмірковуючи над своїм життям і уявленням про себе на роботі та поза нею. Він зміг озвучити чітку картину того, що насправді коїлось у банку і чому його це більше не задовольняло. Порівнявши ідеал і реальність, він точно побачив, що саме потрібно змінити — це його не на жарт схвилювало. Він поставив собі важливе запитання: «Чи того, що мені подобається в цій компанії і цих людях, достатньо, щоб залишитися тут і пройти складні часи, що чекають попереду?».

Одного літнього ранку Юрген з другом гуляли навколо альпійського озера, і він чесно розповів, що боїться не стати каталізатором потрібних змін. Він подивився на минуле, теперішнє й майбутнє і подумав про людей, з якими працював роками. Він поміркував про проблеми, самовідданість і про те, як було б добре, якби вона була на потрібному рівні. Він подумав про своє ідеальне «я» і зосередився на тому, що міг би змінити, якби пішов у банк і розпочав справжню боротьбу. До кінця прогулянки він уже знав: «Я зроблю це».

Рішення піти і «зробити це» надало Юргенові енергії; він знову знайшов глибоко в собі пристрась до лідерства. А з пристрасі проростає хоробрість, якої було достатньо, щоб узятися за складне завдання.

Визначення і формулювання вашого ідеального «я», шляху, яким ви справді хочете йти — як Юрген — вимагає самосвідомості. Але



навчившись цього, ви підживите надію, яка є антидотом до інертності звичок. Як зазначав Наполеон, «лідер — це постачальник надії»<sup>156</sup>. Викликом для кожного лідера є досягнення джерела надії. Саме там таїться сила знайти і сформулювати образ свого ідеального «я» та спільні ідеали, які з нього випливають, і за допомогою цього спрямовувати інших.

Таке лідерство вимагає не лише ідей і бачення, а й чіткої картини реальності навколо вас.

### **ДРУГЕ ВІДКРИТТЯ: СПРАВЖНЄ «Я» ЧИ ВИ ЖАБА В ОКРОПІ?**

Якщо кинути жабу в окріп, то інстинктивно вона звідти вистрибне. Але якщо покласти її в каструлю з холодною водою і поступово нагрівати, то жаба не помітить, що вода гарячішає. Тварина й далі сидітиме там, аж доки вода не закипить, — і звариться. Доля бідолашної жаби не надто відрізняється від деяких лідерів, яких затуляє рутинна або які дозволяють невеликим зручностям переростати у постійні звички — а отже, сприяти інертності.

Ось вам історія Джона Лоера. Коли він став президентом BF Goodrich, ніхто й подумати не міг, що така інертність захопить його. Високий привабливий чоловік із чарівною усмішкою став до керма з ентузіазмом як демократичний та ідейний лідер. Наприклад, на одній із перших зустрічей з керівниками головних підрозділів Лоер уважно прислухався до їхніх обговорень, а потім сформулював бачення компанії, яке дало б змогу використати її сильні сторони і зайняти кращу позицію на світовому ринку. Всі закивали головами — ідея захоплива. Протягом подальших кількох років у компанії відбулась реструктуризація, Лоер продовжив діяти як ефективний лідер і командний гравець серед керівників вищої ланки.

Приблизно за шість років після того, як Лоер очолив BF Goodrich, він виступав із промовою перед студентами-магістрами ділового адміністрування. Уже тоді було помітно, що його харизма вгасла. Він говорив про ділові й управлінські проблеми як про нудні рутинні обов'язки. Кудись зникло захоплення, яке багато хто вважав заразним на початку його кар'єри. Як і жаба у воді, яку поступово нагрівають, Лоер потроху звик до розчарування і навіть нудьги від роботи у

великій корпорації. Він втратив той захват, який відчував раніше. Тому й не дивно, що за кілька місяців після тієї в'ялої промови Лоер пішов з компанії. Шукаючи середнє між корпоративним життям і чимось більш значущим, він рушив за своєю дружиною Еді, яка активно працювала у благодійній організації, що опікувалася розвитком освіти в Угорщині.

Лоер визнав втрату енергії та зацікавленості в роботі лідера, прийшовши до другого відкриття: подальший розвиток емоційного інтелекту вимагає розкриття справжнього «я», щойно лідери сформулюють хоча б приблизний образ їхнього ідеального життя. Для цього потрібно зазирнути глибоко всередину себе і знову витягнути внутрішнього лідера «назовні».

За два роки після відставки з BF Goodrich Лоер записався на семінар з розвитку лідерства в межах програми здобуття докторського ступеня з менеджменту<sup>157</sup>. Він досі був переконаний, що не хоче мати нічого спільного з керуванням організацією; ця віха його життя вже в минулому. Захист докторського ступеня став дверима в нове життя; Лоер не знав *точно*, що робитиме, та в майбутнє дивився з надією.

Під час семінару з лідерства Лоєру довелося попітніти над своїми цінностями, філософією, прагненнями й визначальними перевагами. Розмірковуючи про подальший десяток років свого життя і про свої здібності, він зрозумів, як сильно насолоджувався б роллю лідера. Він віднайшов те захоплення, яке відчував на початку роботи директором компанії, створюючи щось важливе спільно з командою керівників. І ось одного дня він прокинувся та зрозумів, що відкритий до пропозиції знову стати лідером. Було б чудово знайти компанію, у якій він міг би застосувати ідеї, що виникли під час докторської програми.

Він зателефонував кільком хедхантерам і за місяць підписав угоду з Oglebay Norton — компанією вартістю 250 мільйонів доларів, яка займається сировиною. На новій роботі він став взірцем демократичного стилю, дослухаючись до працівників і закликаючи керівників команд робити те саме. Також він постійно повторював бачення майбутнього компанії. Як сказав нам один із його керівників команд, «Джон підносить наш дух, нашу впевненість і пристрасть до досконалості»<sup>158</sup>. І хоча компанія займалась не надто привабливими товарами, як-от гравій і пісок, за перший рік роботи Лоер запровадив

такі вдосконалення, що Oglebay Norton потрапила до видань Fortune, Business Week і Wall Street Journal.

Лоер зміг піти з BF Goodrich тому, що зрозумів: він має інше бачення свого життя. Це було відкриття № 1 — ідеальне «я». Потім, проаналізувавши реальний стан речей і зрозумівши свої визначальні переваги, тобто відкриття № 2, він зміг віднайти свій захват від ролі лідера. Врешті, це допомогло йому знайти свій шлях і задоволення від іншого виду ролі лідера.

### **Невловиме реальне «я»**

Щоб зрозуміти своє реальне «я», потрібно переглянути свої таланти і пристрасті — тобто особистість, якою ви є в ролі лідера. Це може бути складніше, ніж здається на перший погляд. По-перше, знадобиться велика доза самосвідомості, щоб тільки подолати інертну неуважність, яка обов'язково з'являється з формуванням звичок. Оскільки рутинна створює такі поступові зміни, що приживаються з часом, реальність нашого життя може бути невловима. Це як розглядати себе в запітнілому дзеркалі. А коли ми починаємо бачити чітку картинку — часто в моменти прозріння, — то така реальність може бути не надто приємною. Як сказав один інженер, із яким ми працювали, «я побачив себе людиною, якою ніколи не хотів бути».

Як таке може статися з об'єктивно розумними людьми? Як відчуття своєї особистості вислизає від нас? Синдром жаби у воді, що закипає, — повільний, непомітний прихід до влади компромісу й самовдоволення — найбільша перешкода, щоб побачити об'єктивний образ реального «я». Ми вже не розуміємо, на кого перетворились, хоча навколишні все чудово бачать.

Багато речей ніби змовилося, щоб люди не бачили свого реального «я». Сама психіка людини захищається від інформації, яка може підірвати уявлення про себе. Захисні механізми «я», як їх називають, убезпечують нас емоційно, щоб спростити життя. Але в процесі цього вони приховують і відкидають важливу інформацію — наприклад, як інші сприймають нашу поведінку. Із часом такий самообман, створений підсвідомістю, стає міфом про наше реальне «я», який продовжує існувати, попри проблеми, які він спричиняє<sup>159</sup>.

Звісно, захисні механізми «я» мають свої переваги. Наприклад, більшість високоефективних особистостей більш оптимістично налаштовані щодо своїх можливостей і перспектив, ніж середньостатистична людина<sup>160</sup>. Рожеві окуляри підживлюють ентузіазм і енергію для виконання завдань. Проблема виникає, коли цей захист заходить надто далеко, спотворюючи уявлення людини про своє реальне «я».

Драматург Генрік Ібсен називає такий самообман «необхідною брехнею»: заспокійлива напівправа, в яку люди дозволяють собі повірити, аби тільки не дивитися в очі неприємній реальності.

### **«Тест Логана»**

Весь тиждень канікул, що дев'ятирічний Логан пробув у дядька, він заводив свій будильник, щоб прокинутись удосвіта. Хай якою була рання година — 5:00, 5:30, — та щойно він чув, як дядько тихенько спускається сходами, одразу зіскакував з ліжка, щоб не пропустити жодної секунди нового дня. Це дивувало дядька, адже він хотів дещо поробити, поки хлопчик спав (мама малого сказала, що Логан зазвичай прокидається із 7:30 до 8:00). Але Логан був тут як тут, готовий до нового дня, щойно дядько прокидався.

Дізнатися, чи перетворюєтесь ви на жабу у воді, що закипає, можна, пройшовши «тест Логана». Дайте відповідь на кілька запитань про те, як ви зазвичай поведетесь зараз, і порівняйте це з тим, як ви поводитись у минулому. Чи прокидаєтесь ви щоранку в очікуванні нового дня, не бажаючи спати більше, ніж потрібно? Ви смієтесь стільки само, як і раніше? Ви насолоджуєтесь особистим життям так само, як і раніше? Робота дає вам втіху? Якщо ви бачите, що робота, стосунки і життя загалом не сповнюють вас енергії та надії на майбутнє, то, ймовірно, ви втратили відчуття реального «я», і вам не завадило б проаналізувати ту людину, на яку ви перетворились.

### **Необхідна брехня**

Самообман і справді є підступною пасткою, яка заважає нам об'єктивно себе оцінити. Через нього ми вважаємо важливішим те, що

підтверджує наше спотворене уявлення про себе, й ігноруємо те, що заперечує. Як не дивно, але це не завжди йде для власної вигоди.

Під час тренінгів із лідерами ми часто бачили, що навіть найсильніші керівники не завжди вважають себе ефективними — хоча колеги називають їх чудовими лідерами. Ви можете подумати, що скромність змушує цих лідерів недооцінювати себе, але здебільшого це відбувається через наявність надзвичайно високих стандартів до своєї роботи. Саме вони змушують цих лідерів зосереджуватись на тому, як вони не дотягують до стандартів, а не на тому, що їм добре вдається.

Звісно, найочевидніший спосіб виправити викривлене самосприйняття — це дістати правильний відгук від навколишніх. Звучить просто, чи не так? Зважаючи на кількість людей у житті, які можуть прокоментувати нашу поведінку, ви подумаете, що матимете море необхідних відгуків і можливостей для виправлення сприйняття себе. Чому ж нічого не виходить?

Однією з причин є хвороба начальників, про яку ми говорили в попередньому розділі. Це явище змушує людей приховувати важливу інформацію від керівників — не лише про їхню поведінку та лідерський стиль, а й про справи організації. Люди мовчать, бо бояться гніву начальника, не хочуть приносити погані новини чи прагнуть здаватися «хорошими хлопцями» і командними гравцями.

Але не лише начальники страждають від цього: більшість лідерів не отримує необхідних відгуків. Часто причиною є просто незручність ситуації, коли доводиться відверто сказати комусь про його поведінку. Мало хто хоче навмисно образити чиїсь почуття — але часто люди не знають, як подати відгук так, щоб він допоміг, а не скривдив. А тому вони нерідко надто далеко заходять у прагненні «бути приємними». Але якщо сплутати «приємність» із точними зауваженнями про поведінку або стиль людини, то такий відгук стає непридатним.

### **Проблеми з «приємністю»**

Власник і шеф-кухар паризького бістро стоїть біля дверей у білому кітелі й ковпаку. Заходять двоє, усміхаються і запитують:

— Ви власник?

— Так, — відповів шеф.

Відвідувачі оглянули інтер'єр і різноманіття страв на вітрині, відчули чудову атмосферу, а потім повернулись до шефа і сказали:

— Неймовірне місце! Чудова атмосфера і прекрасна їжа!

На що шеф відповів:

— Спочатку спробуйте страви, а потім уже поділитися враженнями!

Як власник ресторану шеф, звісно, хотів почути похвалу — щиро, а не просто вияв увічливості. Так само і в організаціях: люди, які відгукуються про роботу інших, можуть сплутати намагання «бути приємними» із висловленням важливих об'єктивних зауважень. Особливо це актуально для лідерів.

Роками дослідники поведінки радили робити відгук про роботу людини без оцінок. Краще не говорити про переваги й хиби, щоб відгук був більш дохідливим, а отже, більш корисним: якщо прибрати можливість вставляти гострі зауваження, то більше шансів, що людина прийме відгук.

Але такий нейтральний відгук довів свою меншу ефективність у дослідженні Массачусетського технологічного інституту; ухильна, обережна нейтральність позбавляла відгук важливого емоційного повідомлення<sup>161</sup>. Згідно з дослідженням, проведеним у межах вступного курсу поведінки організацій, студенти, що здобували освітній ступінь магістра в галузі ділового адміністрування, мали визначити мету змін, до якої вони йтимуть протягом п'ятнадцяти тижнів курсу. Щотижня під час заняття студенти збиралися групами, щоб отримати відгук про свій прогрес. Наприкінці заняття кожен мав обрати до трьох відгуків, які вважав найкориснішими того дня.

На противагу популярній на той час теорії, оцінний відгук, у якому людям чесно вказували на хороше й погане в їхній поведінці, був значно кориснішим за неоцінний. Такі результати логічні. На певному рівні всі ми знаємо, що інші дивляться на нас і оцінюють те, що ми робимо, тому більшість із нас воліла б отримати повну історію, а не обрізану. Коли інші турбуються про наш комфорт, «фільтруючи» відгук або намагаючись «бути приємними», вони роблять ведмежу послугу: позбавляють нас важливої інформації, яка допоможе нам удосконалюватись. Саме тому найбільш емоційно свідомі лідери активно прагнуть отримати негативні відгуки, як і позитивні. Такі

лідери розуміють, що їм потрібен повний спектр інформації, щоб працювати краще — і не важливо, подобається їм почуте чи ні.

### **Докопатись до істини**

Для більшої ефективності людям треба прорвати інформаційний карантин, який створили навколо них, і викрити змову щодо тримання їх завжди задоволеними, хоча й не проінформованими. Мало є тих, хто наслідиться сказати лідерові-командиру про надмірну грубість, низьку ідейність чи недостатню демократичність. Саме тому емоційно свідомі лідери мають шукати істину самостійно.

І як же ефективним лідерам докопатись до істини? Дослідження, що охопило 400 виконавчих директорів, показало: потрібно застосовувати самосвідомість і емпатію, щоб стежити за своїми діями та реакцією інших людей на ці дії. Такі лідери відкриті до критики їхніх ідей і стилю керування. Вони активно шукають негативних відгуків, високо цінуючи думку адвокатів диявола<sup>162</sup>. Натомість менш ефективні лідери шукають переважно позитивних відгуків, тож не дивно, що мають не зовсім точне враження про свою роботу. Найбільш ефективні лідери ставлять собі оцінки, дуже близькі до тих, які інші люди дають їм<sup>163</sup>.

Такі самі висновки здобули й від анкетування начальників, колег і підлеглих у форматі тесту ECI-360: пошук *негативних* відгуків, а не просто позитивних зауважень, передбачив точність самосвідомості людини і її загальну ефективність. Якщо лідер знає, над чим потрібно попрацювати, то й знає, на чому зосередити увагу. З іншого боку, люди, які постійно хочуть отримувати позитивні відгуки, мають низький рівень самосвідомості, а отже, нижчу ефективність<sup>164</sup>.

Тому очевидно, що негативна інформація вкрай важлива для особистісного зростання й ефективності людини. Але ж до кого звернутися за порадою і за відгуком, щоб не отримати лише підтвердження ваших висновків про себе? Тобто як лідерові оцінити реальність?<sup>165</sup>

### **Завершення другого відкриття**

Як ви вже бачили, перше відкриття, яке просуває «я»-навчання, визначає ваше ідеальне «я». Друге відкриття починається з відкриття

реальності: як ви бачите себе і як інші бачать вас. Для завершення цього відкриття вам потрібно розвинути усвідомлення ваших переваг і хиб як лідера — відмінності та спільні риси між ідеалом і реальністю<sup>166</sup>.

Це справді вихідна точка «я»-навчання: протиставити ті частини себе, якими ви задоволені, тим, які ви хотіли б змінити або пристосувати до нових обставин. Самосвідомість людини — усвідомлення цього балансу між тим, що хочеш утримати, і тим, що маєш розвинути, — запалює готовність до змін. Ви раптово розумієте, що саме цінуєте в собі й, відповідно, хочете зберегти. Ви також можете визнати те, над чим потрібно попрацювати. Кожен з елементів треба побачити в світлі іншого — що залишити, що змінити<sup>167</sup>. Так, іноді переваги провокують виникнення хиб, як-от такий рівень ініціативності, що інколи заважає виявити необхідний самоконтроль. А іноді хиби залежать від сильних сторін: невміння пристосовуватись, наприклад, може виникати тоді, коли натхненний лідер стає надмірно захопленим і зациклюється на одній ідеї<sup>168</sup>.

Ваші лідерські переваги — те, що хочете зберегти — там, де збігаються ваші реальне й ідеальне «я». Ваші хиби — там, де реальність відрізняється від вашого ідеалу. Поєднувати образ того, хто ви є, з образом того, ким хочете бути, схоже на складання пазла. Ви починаєте з того, що оглядаєте контури кожної частинки, щоб поєднати їх між собою; все це поступово, одна за одною. Спочатку ви, може, й не розумієте загальної картини, але коли вже зібрали достатньо частин разом, можете її розгледіти.

### **Ліки від вибіркової сліпоти**

Як ми це бачили на прикладі хвороби начальників, не так уже й просто лідерам визначити свої переваги й хиби самотужки. Лідерові, який хоче розвивати свої здібності, потрібно шукати думки інших людей, щоб мати більш точне уявлення про себе. Оцінювання на основі тесту ECI-360 може надати таку більш повну картину. Збираючи інформацію від різних людей — начальника, колег, підлеглих, — ви зможете краще побачити різну реакцію на вашу поведінку й те, як інші вас сприймають. Оцінювання на основі тесту ECI-360 може



повідомити про об'єктивний спектр ваших здібностей. Чи є цей спектр образом вашого реального «я», залежить від двох чинників: 1) люди, які беруть участь в оцінюванні, насправді взаємодіють із вами регулярно і 2) ви насправді відкриваєтесь їм<sup>169</sup>.

Існує причина шукати якомога більше людей для такого оцінювання: що більше поглядів, то повніша картина. Справді, з різними людьми за різних обставин ви поведетеся по-різному — хай це буде чоловік/дружина або партнер, начальник, підлеглі. Дослідження різних джерел відгуків підтверджує те, що здається само собою зрозумілим: начальники, підлеглі й колеги бачать різні аспекти нашої поведінки. Саме через це того самого лідера можуть по-різному оцінювати різні люди.

Наприклад, дослідження, яке провели в компанії з автоперевезень професори Джин Гарріс і Джойс Гоґан з Університету Талси, показало, що під час оцінювання за допомогою ECI-360 підлеглі поставили найвищі бали своїм менеджерам за сумлінність; натомість керівники цих менеджерів найвище оцінили їхню емоційну стабільність<sup>170</sup>. Ці менеджери ставили собі найвищі оцінки за міжособистісні взаємини — хоча в цій категорії їхні підлеглі, і навіть начальники, поставили їм чи не найменше. Цим менеджерам потрібні були різні погляди на їхню поведінку, як ліки від їхньої вибіркової сліпоти й обмеженості інформації лише однієї людини.

В іншому дослідженні Фред Лутанс і кілька його колег з Університету Небраски розглянули лідерів з позицій того, чи «успіх» і «ефективність» тотожні поняття<sup>171</sup>. Успіх визначався підвищеннями, збільшеннями зарплат і широтою спектра бонусів і компенсацій. Але ефективність вони визначали як загальний погляд зацікавлених учасників процесу, особливо підлеглих, які, вони вважають, дійдуть більш загальних висновків про лідерів. Дослідники також проаналізували погляди начальників менеджерів, яких залучили до участі в дослідженні. Не дивно, що керівники вважали налагодження зв'язків, спілкування і вплив визначальними здібностями менеджерів: саме ці навички досліджувані лідери використали, щоб пробитися нагору. З іншого боку, підлеглі вважали, що цим менеджерам добре вдавалося розвивати інших, працювати в команді і співпрацювати, а

також співпереживати — навички, які використовують для того, щоб вести за собою послідовників.

Така розбіжність в оцінках, які виставляють начальники й підлеглі, свідчить на користь застосування ECI-360 для оцінювання розвитку лідерів. Найкращі лідери вибірково використовують свої навички, демонструючи різні навички різним групам. Будь-яка група — підлеглі, колеги, начальники, клієнти або друзі й родичі — бачитиме лише частину навичок лідера.

Очевидно, що з усіх цих позицій погляди підлеглих і колег — а не начальників — мають найвищу прогностичну валідність<sup>172</sup> справжньої ефективності лідера<sup>173</sup>. Наприклад, під час довготривалого дослідження ефективності лідерів у державній організації оцінки підлеглих виявилися більш точними у прогнозах ефективності й успіху лідера за два і за чотири роки після оцінки. Навіть за сім років оцінки підлеглі краще передбачали успіх лідера — набагато точніше, ніж оцінювали себе самі начальники. Оцінювання підлеглих було таким само точним у прогнозах, як більш складне оцінювання на основі робочих симуляцій у центрах оцінювання<sup>174175</sup>.

## **Проблеми тиранії**

Коли ви впевнені, що зібрали повну картину свого справжнього «я» за допомогою відгуків, то готові подивитися на свої сильні і слабкі сторони. Як багато хто знає, дуже легко зациклитися на самих лише хибах. Зрештою, про них постійно говорять в організаціях, особливо коли мова заходить про розвиток лідерства. Таке стається, коли в стилі лідера є зацикленість на проблемах організації, а не на успіхах. Такі лідери часто обирають прагматичну життєву філософію, про яку ми говорили раніше і яка вирізняється надмірною жагою до звершень.

З іншого боку, іноді люди звертають більшу увагу на хиби через низьку самооцінку; вони вважають, що здатні на менше, ніж насправді, а отже, схильні не довіряти або відкидати позитивні відгуки. Зазвичай, з огляду на дані тесту ECI-360, вони перебільшують свої слабкі сторони й ігнорують сильні.

Зосередження на хибах збуджує праву префронтальну кору — тобто спричиняє знервованість і захисні реакції. А коли вмикаються захисні

реакції, хутко зникає мотивація, що перериває та навіть зупиняє «я»-навчання і можливість змін.

### **Таблиця особистісного успіху**

Попри потенційне розчарування, яке може викликати цей підхід, багато лідерських програм — або менеджерів, що надають щорічну оцінку роботи, — часто виправдовує таку помилку в підході відмовкою «і цього досить», що означає: вони не хочуть помічати здібностей, а натомість зосереджуються на тому, що людям потрібно вдосконалити.

Та це означає, що здібності, які люди цінують і якими найбільше пишаються, втрачаються у процесі. Зосередження на самих лише хибах не тільки засмучує і знеохочує, а й виливається у викривлену таблицю особистісного успіху. Наші сильні сторони показують важливі речі, яких ми навчилися протягом життя і кар'єри. Вони є основою нашого досвіду, наші збережені знання — як і отримані прибутки, які ми записуємо у балансовий звіт.

Сильні сторони, що з'явилися протягом років, — іноді їх називають характерними рисами — зазвичай представляють те, що лідер хотів би утримати, навіть якщо ці риси дрімали в ньому певний час<sup>176</sup>. Саме на такі свої риси лідери спираються, коли потребують внутрішніх сил. Наприклад, Герб Келлехер, колишній генеральний директор Southwest Airlines, завжди мав сильне почуття гумору. Як лідер він любив посміятись і посмішити інших та дуже ефективно використовував цю рису: веселість стала сильною стороною Southwest, яка вирізняла їх серед конкурентів.

Завдяки аналізу думок людей про різні аспекти життя, а не лише роботи, легше виявляти ці характерні риси.

Ми побачили, що перші два відкриття — ідеальне та реальне «я», сильні і слабкі сторони — пробуджують мотивацію до змін. Але ж як ці зміни втілити в життя? Для цього потрібна карта: план того, як ви будете розвивати переваги, мінімізувати хиби і втілювати прагнення та мрії в реальність.

---

<sup>141</sup> Правильне «я» vs. ідеальне «я»: Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World* (London: Hutchinson, 1997), 86.

142 Вплив заміни ідеального «я» на правильне: навіть дослідження, які показують важливість роботи над образом ідеалу, часто помиляються, припускаючи, що неймовірно ефективні працівники уявлятимуть свій ідеальний образ на теперішній роботі. Див. Mildred Burns, “The Effects of Feedback and Commitment to Change on the Behavior of Elementary School Principals,” *Journal of Applied Behavioral Science* 13, no. 2 (1977): 159–166.

143 Перше видання книжки було у 2001 році.

144 Покоління X — термін на позначення людей, які народились у різних країнах у 1965 – 1979 роках або, за іншим датуванням, у 1961 –1981 роках.

Покоління Y — термін на позначення людей, які народились у різних країнах після 1981 року, але до середини дев'яностих.

145 Дослідження цінностей і їх спрямування: Gordon W. Allport, P. E. Vernon, and Gardner Lindzey, *Study of Values* (Boston: Houghton Mifflin, 1960); Chris Argyris and Don Schon, *Theory in Practice Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); Clyde Kluckhohn, “Values and Value-Orientations in the Theory of Action,” in *Toward a General Theory of Action*, eds. Talcott Parson and E. A. Shils (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951), 388–433; Florence Kluckhohn and Fred Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row, Peterson & Co, 1961); Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973); Shalom H. Schwartz, “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries,” *Advances in Experimental Social Psychology* 25 (New York: Academic Press, 1992), 1–65; Michael Hechter, “Values Research in the Social and Behavioral Sciences,” in *The Origin of Values*, eds. Michael Hechter, Lynn Nadel, and Richard E. Michod (New York: Aldine de Gruyter, 1993), 1–28.

146 Оцінювання вашої життєвої філософії: Анкета для визначення життєвої філософії оцінює відносну перевагу однієї з трьох життєвих філософій — прагматичної, інтелектуальної і гуманістичної. Richard E. Boyatzis, Angela J. Murphy, and Jane V. Wheeler, “Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior,” *Psychological Reports* 86 (2000): 47–64.

147 Прагматична філософія виникає з прагматизму (роботи Джона Дьюї, Вільяма Джеймса, Чарльза Сандерса Пірса і Річарда Рорті), консеквенціалізму (роботи Конрада Д. Джонсона і Філіпа Петтіта), інструменталізму (роботи Джона Дьюї) й утилітаризму (роботи Джеремі Бентама і Джона Стюарта Мілля). Дивіться Boyatzis, Murphy, and Wheeler, “Philosophy as a Missing Link” для більш детальної інформації.

148 Опис Ларі Еласона: Mike Wilson, *The Difference between God and I Larry Ellison: Inside Oracle Corporation* (New York: William Morrow, 1998); Stuart Read, *The Oracle Edge: How Oracle Corporation's Take No Prisoners Strategy Has Made an \$8 Billion Software Powerhouse* (Avon, MA: Adams Media Corporation, 1999).

149 Інтелектуальна філософія походить від раціоналізму (роботи Рене Декарта, Готфріда Вільгельма Лейбніца і Бенедикта Спінози) та інших філософів, які вважають раціоналізм етіологічною основою — Георг Вільгельм Фрідріх Гегель і Юрген Гаменмас; а також від структуралізму (Клод Леві-Строс і Жан Піаже) і постмодернізму (Фрідріх Ніцше). Дивіться Boyatzis, Murphy, and Wheeler, “Philosophy as a Missing Link” для більш детальної інформації.

150 Опис Джона Чемберса: Andy Serwer, “There's Something about Cisco,” *Fortune*, 15 May 2000, 114–138; John A. Byrne, “Visionary vs. Visionary,” *Business Week*, 28 August 2000, 210–214.

151 Гуманістична філософія життя походить від комунітаризму (В. Ф. Брандж), герменевтики (Ганс-Георг Гадамер), гуманізму (Франческо Петрарка і Р. В. Селларс) і колективізму (Р. Берлінгейм і В. Г. Чемберлін).

152 Опис Нараяна Мурті: Amit Dawra, Pinkey Jain, Ruchika Kohli, and Abhijit Rajan, “N.R. Narayana Murthy: Powered by Intellect, Driven by Value,” неопублікована робота, Case Western Reserve University, October 2000.

153 Зміни в кар'єрі Пітера Лінча: J. Fierman, "Peter Lynch on the Meaning of Life," *Fortune*, 23 April 1990, 197–200.

154 Кар'єрні зміни успішних директорів: B. D. Fromson, "Second Acts for the Top Guys," *Fortune*, 23 April 1990, 251–262.

155 Наші мрії і пристрасті визначають наше задоволення життям: Ruth A. Schiller, "The Relationship of Developmental Tasks to Life Satisfaction, Moral Reasoning, and Occupational Attainment at Age 28," *Journal of Adult Development* 5, no. 4 (1998): 239–254.

156 Лідер як постачальник надії: *Napoleon in His own Words*, vol. 4, comp. Jules Bertaut (Chicago: A.C. McClurg: 1916).

157 Програма здобуття докторського ступеня з менеджменту: семінар під назвою «Лідерство для віднайдення цінності людини» був частиною програми в Інституті менеджменту імені Везерхеда в Західному резервному університеті Кейса. Цю трирічну програму створили для лідерів у промисловому, неприбутковому і державному секторах, які хотіли б розвивати лідерство в організаціях, громадах та світі з позицій професіонала/науковця. Раз на місяць у студентів відбувається кількаденна практика в різних містах і країнах у всьому світі.

158 Відгук про теперішній стиль Лоера: особиста розмова з Кеті Кроулі, Крістіною Федучія, Мішель Лі, Крістофером Стівенсом і Робертом Страттон-Брауном, грудень 2000 року.

159 Самообман як природний, але дорогий процес: Daniel Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception* (New York: Simon and Schuster, 1985).

160 Оптимізм успішних людей: Martin P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Alfred Knopf, 1991).

161 Дослідження, що підтверджує важливість відгуків з оцінками: Richard E. Boyatzis and David A. Kolb, *Feedback and Self-Directed Behavior Change*, неопублікована робота 394–69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969.

162 Адвокат диявола — термін на позначення людей, які вишукують негатив і хиби у вчинках людей.

163 Ефективні лідери і керівники прагнуть отримати відгуки: Susan J. Ashford and Anne S. Tsui, "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking," *Academy of Management Journal* 34, no. 2 (1991): 251–280.

164 Наслідки пошуку виключно позитивних відгуків: Paul A. Mabe III and Stephen G. West, "Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology* 67 (1982): 280–296.

165 Оцінювання своєї реальності: у Morgan W. McCall Jr., *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Автор зазначає, що в людей може бути «потужний досвід», який допоможе їхньому розвитку, але іноді вони просто не помічають таких моментів. Він називає їх «моменти істини», коли людина має запитати в себе: «Чи буду є тією людиною, якою хочу бути? Чи вчинив я так, як вчинила б людина, якою я хочу бути?». Такі моменти істини — це наче дивитись у дзеркало й усвідомлювати своє справжнє «я».

166 Оцінювання реального «я» в контексті ідеального «я»: у Jay Conger, *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989). Автор описав реакцію менеджерів, які проходили програми розвитку, після отримання ними важливих відгуків. Він з'ясував, що їхнє враження було «посереднім». Вони вже й так знали більшість, якщо не все, сказане у відгуках. Без контексту ідеального «я» не буде ідеї того, до чого слід рухатись — що робити і чому взагалі із цим треба щось робити.

167 Усвідомлення того, що треба залишити, а що змінити: це йде в ногу з тим, що кілька дослідників радять організаціям. Дивіться Ron Fry, "Change and Continuity in Organizational Growth," in Suresh Srivastva, Ronald E. Fry, and associates, *Executive and Organizational Continuity*:

*Managing the Paradoxes of Stability and Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); і James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

168 Прив'язаність до однієї ідеї може призвести до невміння пристосовуватись: Lisa Berlinger, "Managing Commitment to Increase Flexibility: An Exploration of Processes That Strengthen and Weaken Commitment" (Ph.D. diss., University of Texas, 1991); Russell Ackoff, *Creating the Corporate Future* (New York: John Wiley & Sons, 1981).

169 Застереження: відгук на основі ECI-360 найбільш ефективний, якщо його провадять анонімно. Це означає, що результати розкриють лише тому, кого оцінюють, і його тренерів, а не всім в організації (хіба що людина сама хоче поділитися ними). Крім того, кожен має знати, що всю інформацію буде використано для розвитку лідерства. Якщо цю інформацію використати для аналізу або огляду роботи, то люди менш відверті про свої слабкі сторони і частіше переоцінюють свої переваги. А колеги й підлеглі можуть говорити неправду, щоб захистити людину або намовити на неї.

170 Пізній погляд на роботу менеджерів від різних людей: Gene Harris and Joyce Hogan, "Perceptions and Personalities of Effective Managers" (роботу представили на 13-му щорічному психологічному симпозиумі, присвяченому механізмам захисту, Колорадо-Спрингс, 16 квітня 1992 року).

171 Успіх проти ефективності: Fred Luthans, R. M. Hodgetts, and S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger Press, 1988).

172 Прогностична валідність — характеристика тесту, яка відображає ступінь упевненості, що отримані за тест оцінки добре прогнозують майбутні досягнення тестованого. Для виявлення прогностичної валідності результати одного тесту порівнюють із результатами іншого, який проводять, наприклад, через півроку або рік навчання.

173 Сила відгуків колег: огляд дослідження відгуків на основі ECI-360 виявив, що оцінки колег мають більшу прогностичну силу, ніж оцінки начальників або підлеглих — і звідси, більшу, ніж оцінки самих лідерів. A. V. Lewin and A. Zwany, *Peer Nominations: A Model, Literature, Critique, and a Paradigm for Research* (Springfield, VA: National Technical Information Service, 1976); T. H. Shore, L. M. Shore, and George C. Thornton III, "Construct Validity of Self- and Peer Evaluations of Performance Dimensions in an Assessment Center," *Journal of Applied Psychology* 77, no. 1 (1992): 42–54. Але інші дослідження показали, що погляди підлеглих краще прогнозують поведінку лідера, ніж погляди колег. Наприклад, у Glenn M. McEvoy and Richard W. Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity," *Personnel Psychology* 42 (1989): 37–52.

174 Центри оцінювання — один із методів комплексного оцінювання персоналу, заснований на використанні взаємодоповнювальних методик, орієнтований на визначення реальних якостей співробітників, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності посадовим вимогам, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

175 Сила оцінки підлеглих: McEvoy and Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers," 37–52.

176 Філ Стоун називає ці якості характерними рисами у своїй книжці Phil Stone, *Your Corner of the Sky* (готувалась до видання на момент друку цієї книжки).

## Розділ 8

# МЕТАМОРФОЗИ

### Стійкі зміни

Виконавчого директора з маркетингу в латиноамериканському підрозділі головної інтегрованої енергетичної компанії Хуана Требіно призначили головним з розвитку — не лише в його рідній Венесуелі, а й у цілому регіоні. Коли під час семінару з розвитку лідерства він отримав відгук на основі тесту ECI-360 про свої лідерські якості, то зрозумів, що не зовсім готовий до цієї роботи. Цілеспрямований колишній інженер, Требіно мав розвивати наставницький стиль керування; його успіх у розвитку нового бізнесу в регіоні спирася б на його здатність надихати колег до співпраці.

Требіно був близький до третього відкриття у «я»-навчанні: розвиток практичного плану, який допоможе набутти нових бажаних лідерських якостей. Такий план має зосереджуватися на вдосконаленнях, яких людина дуже прагне, але водночас охоплювати реалістичні, доступні кроки, які допоможуть усвідомити ці нові можливості. План має бути заснований на сильних сторонах людини, але спрямований на зменшення слабких.

Требіно знав: для розвитку наставницького стилю потрібно розвивати емпатію. Він вирішив це робити в різних аспектах свого життя, щоб здобути більше практики. Першим кроком Требіно стало ближче знайомство з кожним із підлеглих; якщо він краще розумітиме, хто вони, то краще зможе допомогти їм досягти цілей і мрій. Він запланував зустрічі з кожним працівником поза роботою в неформальній обстановці, щоб їм було зручніше говорити про їхні сподівання у житті.

Крім того, Требіно також шукав інші аспекти свого життя, де міг би вдосконалити емпатію і навички наставника — наприклад, тренувати доньчину команду з футболу і працювати волонтером у місцевому

соціальному центрі, який опікувався проблемними родинами. Обидві справи дали йому простір для експериментів з навичками розуміння інших і для використання нових наставницьких якостей.

Ці заняття давали йому змогу залишатися більш уважним, більш свідомим своїх цілей навчання. Це як надіти нові окуляри: краще видно світ навколо і є шанс стати більш чутливим до ситуацій, де потрібно вдосконалитись.

Справді, що більше аспектів життя ми можемо залучити до нашого розвитку лідерських якостей, то більше можливостей для практики. Дослідження, яке провела на факультеті менеджменту Західного резервного університету Кейса професорка Джейн Вілер, виявило, що люди, які розробили план свого навчання, які намагалися випробовувати нові якості з різними людьми і в різних аспектах життя — не лише на роботі, а й у родині, церкві, громаді тощо, — показували найкращі результати. І ці вдосконалення були помітні ще два і більше років потому<sup>177</sup>.

Уміння помічати нові можливості для навчання — й одразу хапатись за них, щоб практикувати нові здібності, — може допомогти вам удосконалюватися швидше. Життя — це навчальний клас. Важливо пам'ятати, що плани, які зосереджуються на конкретних цілях з удосконалення роботи, менш ефективні, ніж створені на основі порівняння ідеального і реального «я».

### **ТРЕТЄ ВІДКРИТТЯ: ПЛАН НАВЧАННЯ**

Надто часто навчання лідерства обертається навколо «плану вдосконалення роботи». Ця фраза викликає в голові образ центру реабілітації. Але замість нудних механічних вправ, які «полагодять» внутрішнього лідера людини, план навчання має охоплювати цілі, які резонують з мріями людини. Оскільки «план удосконалення роботи» направлений на досягнення певного успіху, людина має щось доводити. Це провокує активацію захисних механізмів. Такі плани не вмикають мотиваційного ефекту від збігу мрій людини з метою навчання (що може бути хорошою мотивацією)<sup>178</sup>. Утім план навчання, про який говоримо ми, зосереджується на можливості змінюватись,



що зрештою поліпшує роботу (і, ймовірно, збільшує задоволення життям загалом).

Не дивно, що плани вдосконалення, побудовані навколо навчання, а не результатів роботи, виявились більш ефективними. Наприклад, у програмах, націлених на вдосконалення комунікативних навичок, плани навчання показали значно кращі результати; плани вдосконалення роботи активували захисні механізми в людях — не хотіли вони «здаватися поганими», — а не пропонували конкретних кроків для вдосконалення.

Найкращі плани навчання допоможуть вам зосередитись на тому, ким ви хочете стати — вашому ідеалі, — а не на уявленні когось іншого про те, ким ви маєте бути. Вони підведуть до важливих саме для вас стандартів хорошої роботи, а не нав'язуватимуть випадкових нормативних стандартів успіху, які, може, і не збігаються з вашими цілями<sup>179</sup>. Конкретні, доступні цілі навчання вам легше прив'язати до цілей, які вас мотивують і активують у вас повний спектр здібностей.

З іншого боку, коли вам дають план удосконалення роботи, відбувається навпаки: мотивацію підривають занепокоєння і сумніви, чи зможете ви вдосконалитись, а це не завжди сприяє кращій роботі<sup>180</sup>. Наприклад, навіть у такій сфері, як продажі, встановлення цілей навчання дало кращі результати, ніж цілей удосконалення роботи<sup>181</sup>. Встановлення цілей для розвитку, важливих для людини, змушує нас не просто задуматися про зміни, а й вчинити конкретні кроки для їх реалізації<sup>182</sup>. Наші цілі навчання — це як повторення в голові того, що ми втілимо в життя.

### **Уважна префронтальна кора**

Як ми бачили з Хуаном Требіно, створення плану для досягнення конкретних цілей перетворює життя на навчальний клас. Час, проведений із футбольною командою його доньки, у соціальному центрі та з колегами, подарував йому можливості роботи над емоційним інтелектом. Цілі допомогли йому стежити за своїм прогресом; вони нагадували йому бути уважним<sup>183</sup>.

Оскільки звички, яких він намагався позбутися, автоматизувалися — вони непомітно захопили й вас, — важливо почати їх усвідомлювати,

щоб мати можливість їх змінити<sup>184</sup>. Коли він став більш уважним, усе навколо — жива розмова з колегами або телефонна із засмученою людиною, на тренуваннях з футболу — стає підказками, щоб подолати старі звички й розвинути нові.

Такі підказки для змін як нервові, так і перцептивні. Дослідники з Університету Піттсбурга й Університету Карнегі—Меллон виявили: коли люди ментально готові до завдання, активується префронтальна кора — частина головного мозку, яка виконує основні функції і втілює їх. Без підготовки префронтальна кора не активується завчасно. Тому що краще ви налаштуєте свій мозок, то краще виконаєте завдання<sup>185</sup>.

Такі повторення подумки стають особливо важливими, коли ми намагаємось подолати старі лідерські звички й замінити їх на більш ефективні. Як виявив один із неврологів у цьому дослідженні, префронтальна кора стає особливо активною, коли людині треба підготуватися, щоб вчинити всупереч звичці. Збуджена префронтальна кора звертає увагу мозку на те, що має відбутися. Без цього збудження все піде, так би мовити, второваною, старою стежкою. Начальник, який не слухає, знову переб'є підлеглого; «радикал» знову розкритикує когось.

Оскільки лідерські навички є частиною несвідомого арсеналу звичок, набутих давно, нові реакції не виникнуть чарами. Потрібні самовідданість і постійні нагадування, щоб позбутися старих звичок. Із часом потреба в нагадуваннях зменшиться, коли нова поведінка утворить у мозку міцніші нейронні зв'язки.

### **Встановлення мети: новий погляд**

Встановлення мети і створення плану для її досягнення не є якимось новим поняттям<sup>186</sup>. Бенджамін Франклін покроково розробив процес перетворення на добропорядну людину, який охоплював щоденні та щотижневі цілі для збільшення кількості гідних поваги вчинків. Але дослідження показало, що в успіху такого плану існує наукове пояснення.

У 1960-х роках Девід Макліланд із Гарвардського університету з'ясував, що встановлення конкретної мети і розвиток плану для її досягнення сприяє успіху підприємців<sup>187</sup>. Девід Колб, колишній

студент Макліланда, пізніше провів серію досліджень у MIT<sup>188</sup>, де визначив, які саме частини процесу встановлення мети важливі для виникнення покращень<sup>189</sup>.

Нині менеджери як ніхто інший добре знайомі зі встановленням мети. Вони не лише мають планувати свої дні й розробляти порядок денний для щорічних зборів щодо завдань на наступний рік, а й робити все це для своїх підлеглих. Крім того, вони беруть участь у розвитку стратегій відділу, підрозділу й компанії загалом. Їм надали різні інструменти, щоб створювати такі плани, — від паперових органайзерів до електронних. Тому й не дивно, що менеджери скаржаться, ніби витрачають забагато часу на планування, а на справжню роботу його залишається обмаль.

З усім цим хаосом планування, яку нову інформацію або інструменти можна використати? Нещодавні дослідження людей, які покращили свій емоційний інтелект, виявили кілька визначальних чинників, які допомагають і не зовсім<sup>190</sup>. Хоча деякі можуть здатись очевидними — навіть логічними, — їх використовують не так часто. Ось висновки досліджень:

- Цілі мають ґрунтуватися на ваших перевагах, а не хибях.
- Цілі мають належати особисто людині, а не бути нав'язаними кимось.
- Плани мають бути гнучкими, щоб дати людям змогу підготуватися до майбутнього по-різному — незмінний метод планування, нав'язаний організацією, неефективний.
- Плани мають бути реалістичними й охоплювати здійсненні кроки: плани, що не вписуються в життя і роботу, найімовірніше, людина покине протягом тижнів або місяців.
- План, який не відповідає стилю навчання людини, демотивуватиме її і призведе до втрати уваги.

Тепер розгляньмо кожен із цих пунктів, щоб з'ясувати, як краще встановлювати цілі.

### **Цілі, що ґрунтуються на перевагах**

Деметріос, президент консалтингової фірми, яка швидко розвивалась і мала за основу своєї роботи дослідження, був ефективним

демократичним лідером з високим рівнем самосвідомості і соціальної свідомості, добре вмів налагоджувати зв'язки, працювати в команді й розвивати інших. Завдяки таланту «витягати» ідеї з інших йому вдалося провести свою компанію крізь складний період аж до розширення її частки на ринку.

Та коли компанія досягла очевидного успіху, Деметріос постав перед лідерською дилемою. Партнерів і працівників цікавив подальший напрям розвитку. Вони потребували ідейного лідерства — і того, хто був готовий ухвалити складне рішення про пріоритети, які допоможуть утримати успіх. Демократичний стиль Деметріоса відчувався як карт-бланш: він давав змогу партнерам спрямовувати частини компанії туди, куди вони хотіли, — а це загрожувало розколом.

Паралельна робота Деметріоса з тренером для начальників стала йому хорошим уроком того, як цілі навчання можуть допомогти подолати хиби, але посилити переваги. Разом вони розкрили характерні слабкі сторони стилю Деметріоса, де йому бракувало більш рішучого, наполегливого застосування влади, наприклад, удосконалити навички впливу і врегулювання конфліктів. Тренер допоміг Деметріосу побачити, що натхнення лідерство і вміння каталізувати зміни, — які він часто застосовував з клієнтами, — залишалися зовні, щойно він заходив до офісу.

Щоб розвинути навички, потрібні для ідейного стилю керування компанією, Деметріос вирішив установити нову мету навчання: ставитись до компанії як до найважливішого клієнта. Свої розвинені навички соціальної свідомості він використовував під час кожного випробування для компанії, наче це була проблема клієнта. За планом дій, він мав вигадати, як його новий «клієнт» вирішує проблеми. Він навіть щодня писав собі нагадування, де пропонував можливі рішення.

Його наступна навчальна мета була пов'язана з кризою в лідерстві: він націлювався на те, щоб бути натхненником на зборах компанії. Наприклад, кожні невеликі збори він починав із нагадування, чому вони взялися до цієї справи — їхні бачення, цінності і місія. Хоча спочатку він почувався дещо невпевнено, навіть ніяково, коли розвивав навички ідейного лідерства, із часом звик, і все стало

вдаватися більш невимушено. Тут він спирався на дві свої сильні сторони: талант надихати клієнтів і навички командної роботи. Приміром, згадуючи про місію компанії на початку зборів, міг піти трохи далі й попросити групу висунути свої ідеї бачення роботи компанії.

Залучивши свої сильні сторони, Деметріос зміг упевнено виконувати навчальний план. Він знав: те, що мав зробити для своєї компанії, уже робив для своїх клієнтів. У подальші шість років компанія збільшила свої доходи більш ніж утричі. Крім того, щоб спиратись на переваги для зміни лідерського стилю, Деметріос вирішив розвивати навички, які вже були на *граничній межі*, — рівні, на якому відносно невеликі покращення або збільшення частоти використання допоможуть людині досягти неймовірного виконання.

Девід Макліланд був першим дослідником, який використав аналіз граничної межі до навичок<sup>191</sup>. Попереднє дослідження дало відповідь на запитання «Які навички потрібні, щоб бути видатним?». Цей новий підхід відповідає на запитання «*Якого рівня* певної навички достатньо, щоб бути видатним?». Приміром, Деметріос мав дві слабкі навички на граничній межі — уміння бути натхненним лідером і каталізатором змін — і дві слабкі, далекі від граничної межі — уміння впливати на людей і врегульовувати конфлікти.

Якби за мету навчання він ставив розвиток бачення самотійно або в невеликій групі партнерів, а вже потім мав пропонувати його решті працівників, то він лише поглиблював би своє невміння впливати на людей і вирішувати конфлікти. Але він почав формувати нові звички, близькі до його теперішнього стилю, підвищивши шанси на успішний розвиток ефективного ідейного стилю керування.

### **А це справді ваші цілі?**

Коли Марк Скотт, віце-президент зі зв'язків з громадськістю в банку, що спеціалізувався на іпотеках, задумався про те, як він змінився після програми розвитку лідерства, то зауважив три вдосконалення. Він відчував, що почав краще розуміти різних людей, навчився створювати ефективні робочі відносини з великою кількістю учасників і став більш гнучким за нових і непевних обставин. Ці

набутки відображали перші три навчальні цілі у плані, який він розробив за два роки до того.

Та коли запитали про четверту і п'яту мету його плану, мусили нагадати, якими вони були.

— Ой, та це були цілі моєї начальниці, — сказав він. — Вона наполягала, що хороший план навчання має охоплювати подолання всіх хиб, виявлених під час аналізу моєї роботи.

Очевидно, чужа думка про те, що він має робити, не знайшла відгуку. Але таке нав'язування дуже часто бачимо у встановленні цілей: люди погоджуються встановити певну мету, бо начальник, наставник, тренер, чоловік/дружина наполягають на зміні. Але важливо запам'ятати: що більша особиста прив'язаність до мети, то більша ймовірність її досягнення<sup>192</sup>. Саме тут пристрасть і надія — мотиваційна діяльність мозку, яка допомагає в досягненні мрій, — знову доводять свою важливість для навчання, яке залишиться з вами. Що складніша мета, то важливіша самовідданість<sup>193</sup>.

### **Як ви мислите про майбутнє?**

— Я ніколи не встановлював для себе мети — ні в кар'єрі, ні в особистому житті. Але я завжди знав, хай що не робив би, це відповідатиме тому, що для мене важливе.

Такою була відповідь підприємця на наше запитання про його плани на майбутнє. Єдиний власник консалтингової фірми, він об'єктивно успішна особистість — і в приватному житті в нього також усе гаразд. Він «планує» своє майбутнє на основі чіткого відчуття того, що є для нього важливим, — його цінностей, переконань, того, як він хоче прожити своє життя. Він для себе накреслив шлях, який не має «зупинок», як-от конкретна робота. Але на цьому шляху є певні вказівники, які він використовує для ухвалення життєвих рішень; крім того, він покладається на високий рівень самосвідомості і вміння вхопитися за хорошу можливість.

На противагу такому підходу є підхід Деніз Чезаре, генеральної директорки Blue Cross Північно-Східної Пенсильванії. Ще замолоду Чезаре поставила чіткі, конкретні цілі — ідею того, де вона опиниться. «Професія аудитора вимагає або рухатись угору, або йти геть. Тож

коли я обрала її, очевидною метою для мене було стати партнером у фірмі. Коли я увійшла до сфери охорони здоров'я, то побачила себе в майбутньому очільницею компанії. Я зосередилась на тому, де хотіла опинитись, не втрачала почуття гумору, дотримувалася своїх цінностей і рухалася до своєї мети крок за кроком».

І їй усе вдавалося. На кожному етапі вона проходила певний шлях до успіху, не втрачаючи своєї мети з поля зору. Вона чудово вміє зчитувати атмосферу навколо, працювати на результат і знає, як упоратися з успіхами й невдачами на шляху до змін.

На противагу таким людям є ті, які не думають про майбутнє взагалі, принаймні в контексті планування. Вони створюють майбутнє в процесі руху, «вперто тримаючись за право робити як заманеться і не переймаючись тим, щоб гаяти свій час на хвилювання про майбутнє», — говорить лідер компанії, що займається товарами широкого вжитку. Це не означає, що він не досягає успіху в особистому і професійному житті. Але він схильний думати про успіх у контексті теперішнього моменту, дозволяючи своєму розумінню нинішньої ситуації спрямовувати свою поведінку.

Отже, немає «правильного» способу планувати майбутнє; дослідження показало, що це дуже особистісний процес<sup>194</sup>. Коли люди намагаються дотримуватися приписів, то їхні плани щодо навчання зазвичай опиняються у дальніх шухлядах столу. Одна модель не застосовна до всіх, коли йдеться про створення хорошого плану на майбутнє.

Тож ми з'ясували, що в кожному стилі планування є навички, які варто перейняти. Ідейні планувальники, наприклад, добре вміють створювати образ значущого, далекого майбутнього — яке засноване на цінностях, переконаннях і глибокому відчутті важливого в житті<sup>195</sup>. Цілеспрямовані планувальники отримують те, за чим ідуть; науковці-соціологи говорять нам, що конкретних, осяжних цілей легше досягти<sup>196</sup>. Уміння поставити для себе такі цілі допомагає зосереджувати нашу енергію там, де вона потрібна і коли вона потрібна.

Спрямування діяльності, з іншого боку, дає високу результативність за короткий термін. До того ж свобода, властива такому плануванню, додає інтуїтивної прозорливості, яка підсилює творчість. Нарешті, хай

як нам хочеться проігнорувати це, «потреба» вдумливого планування виявляється в житті кожної людини, тому краще це включити в розроблення плану на майбутнє.

### **Плани мають бути здійсненими**

Напевно, найбільша помилка під час встановлення мети — присвячення себе діяльності, яку важко реалізувати за теперішнього стилю життя і роботи. Ваш план дій має підходити вашому нинішньому ладу й ритму життя. У попередніх розділах ми бачили, як покращення затримувались на довше, коли люди, замість нечіткої мети, визначали конкретні навички емоційного інтелекту як частину мети навчання<sup>197</sup>. Навіть націленість на одну мету покращення може значно підвищити ефективність.

Плани навчання, що охоплюють конкретні практичні кроки, дають найкращі результати. Приміром, люди, які намагались покращити свої ораторські здібності — ключ до лідерської комунікації і важлива частина багатьох навичок, — ставили перед собою такі конкретні цілі:

- Робити принаймні дві офіційні презентації щомісяця і вислухати щодо них критику від колег, яких я поважаю.
- Тренуватися з другом перед презентацією.
- Записувати на камеру свою промову й оцінювати її разом із начальником.
- Приєднатись до Toastmasters<sup>198</sup>, щоб отримати більше практики ефективних промов.
- Поговорити з людьми, які виголошують промови та справляють враження невимушених і цікавих ораторів, запитати їх про те, що вони роблять для підготовки, а саме: як долають страх сцени і розслабляються перед презентацією.

Яка із цих цілей спрацює для конкретної людини, залежить від ситуації в житті. Роботу над розвитком мети треба включити у вже щільний розклад. Оскільки кроки, спрямовані на дії, вимагають певного часу, постає питання: «Від чого я відмовлюсь, щоб звільнити час для роботи над досягненням мети?». Також можна розробити кроки так, щоб вони були частиною того, що ви вже робите.



Наприклад, замість приєднатися до групи з ораторського мистецтва, одна наша знайома менеджерка середньої ланки зробила щоденні збори персоналу своїм майданчиком для тренувань. Ще більше практики вона здобула, узявшись до завдань, які вимагали презентацій звітів перед групою. Так навчання вона зробила частиною щодення, перетворивши свою роботу на навчальний клас для зміцнення лідерських якостей.

### **Знайте свій стиль навчання**

Більшість лідерів має улюблений спосіб навчання — найзручніший режим. Замість боротись із цим стилем навчання або намагатись перейняти нав'язаний стиль, логічно було б опанувати улюблений.

Візьмімо, наприклад, двох друзів — обидва стали генеральними директорами протягом двох років, — які одного літа вирішили навчитися ходити під вітрилом. Один придбав шестиметровий човен, на якому планував практикуватися той місяць, що пробуде на узбережжі штату Мен. Водночас його друг записався на курс вітрильного спорту в Бостонській затоці.

Першого дня, коли новий власник човна відчалював від узбережжя Мена, його друг сидів у класі й зубрив основні принципи плавання під вітрилами. Коли теорія надала йому трохи впевненості, він міг уже керувати великими човнами. А в цей час у водах штату Мен його друг плаває в маленькому човні та дізнається щось нове, наприклад, про користь зі шверта<sup>199</sup>. Надалі він практикував нові навички щоразу на більших човнах.

Врешті, кожен опанував ті навички, які хотів, хоча й по-різному. Власник човна віддавав перевагу навчанню на власному досвіді, а його друг краще засвоював щось нове, маючи в голові теоретичну базу. На щастя для обох моряків-початківців, кожен міг навчатись за допомогою активних експериментів, якщо того хотів.

Дослідження показало, що люди найкраще навчаються, якщо використовують схеми, підхожі саме їм<sup>200</sup>. Тест на визначення стилю навчання, який розробив Девід Колб під час роботи в МІТ, використовували понад тридцять років, щоб зрозуміти навчання у сфері менеджменту, а також в інших сферах — від медицини до

юриспруденції. Колб з'ясував, що люди найчастіше навчаються за такими моделями:

- *Конкретний досвід*: дає змогу людині одразу на практиці відчувати, що і як.
- *Роздуми*: розмірковування про свій досвід і досвід інших.
- *Теоретичний*: вивчення теорії, що стоїть за предметом навчання.
- *Спроб і помилок*: пробувати щось, активно експериментуючи з новим підходом.

Часто результати навчання найкращі, якщо поєднано дві або три із цих моделей<sup>201</sup>. З іншого боку, деякі люди покладаються на стилі, які насправді перешкоджають навчанню — особливо якщо їх застосувати зарано або забагато. Такі стилі відвертають людей від подальшого навчання або позбавляють їх запалу, бо роблять навчання нудним чи беззмістовним.

Приміром, багато лідерів у певний момент отримували вказівки, як більш ефективно керувати командою. Якщо вони проходили курс у професора коледжу, то могли почати з кількох занять із теорії організації і розвитку груп. У них могло бути заняття про різні філософські погляди на групи й команди. Насправді ж лідерам потрібна не теорія, а інструмент, який допоміг би втихомирити гамірного члена команди в понеділок зранку. Тому після кількох занять лідери можуть відчувати, що курс для них беззмістовний, і припинити навчання.

Викладачі складають план курсу відповідно до свого стилю навчання, який у системі освіти зазвичай абстрактний і спрямований на роздуми. Але лідерові, у якого стиль навчання більш активний і практичний, треба почати з опанування практичними техніками, які можна одразу застосувати.

Надто часто лідерські курси пропонують сталі, незмінні плани навчання. Щоб не втрапити в пастку незручного для вас стилю навчання, варто визначити найкращий для вас стиль — так будете певні, що не змарнуєте сил і часу. Якщо після роздумів вам не вдається визначити свій стиль, то є простенький тест, який допоможе в цьому<sup>202</sup>.

Отже, коли ви працюєте з першими трьома відкриттями «я»-навчання, цілком можливо розробити цікавий, але реалістичний план,

який допоможе вам досягти ваших лідерських цілей. Ви вже порівняли ваш ідеал з вашим реальним стилем і поведінкою та використали це, щоб визначити свої сильні й слабкі сторони. З цією інформацією у голові ви створили план навчання, у якому націлились на конкретні лідерські навички, розробивши практичний курс для їх зміцнення.

Ви починаєте процес останніх двох відкриттів, коли вже підготуєте план і виконаєте підготовчі кроки, а також зосередитеся на тому, що потрібно робити. Тепер ви це пробуєте і відкриваєте для себе, як зробити таке навчання постійною складовою вашого життя в ролі лідера.

#### **ЧЕТВЕРТЕ ВІДКРИТТЯ: НОВА КОНФІГУРАЦІЯ ДЛЯ МОЗКУ**

Джек очолював відділ маркетингу в підрозділі світової компанії з виробництва їжі. Завжди енергійний та амбіційний, Джек був класичним прикладом «радикала». Він завжди намагався знайти способи робити все краще і завжди був надто охочий виконати роботу за того, хто може не вкластись у терміни. Або й гірше, Джек часто-густо міг люто накинутись на того, хто не відповідав його стандартам, відхилявся від його інструкцій. Його прямі підлеглі скаржились — за спиною, — що Джек був «схиблений на контролі».

Опитавши його прямих підлеглих, ми виявили жахливий вплив поведінки Джека на робочу атмосферу. Люди розуміли його ідею — куди потрібно йти, — але не те, як туди дістатись. Джек знав, чого хотів від людей, але не вмів донести до них, чи це їм вдавалося, адже ніколи не давав позитивних відгуків про роботу. Єдиним результатом був ступор: люди відчували, що не здатні виконувати роботу зрозумілим для них способом, зате мали вгадувати, як саме Джек хотів, щоб вони все робили. Тому й не дивно, що за два роки із Джеком на чолі його підрозділ не показав жодного прогресу. За порадою начальника, Джек найняв тренера.

Першим кроком стало визначення Джекових сильних і слабких сторін за допомогою тесту ECI-360, який оцінював його навички емоційного інтелекту. Він знав свої сильні сторони: впевненість у собі, енергійність, націленість на результат, ініціативність і сумлінність. Найбільш приголомшила Джека розбіжність між тим, як він себе

оцінив, і тим, як його оцінили прямі підлеглі у двох лідерських навичках: самоконтролі й емпатії.

Щоб допомогти Джеку вдосконалитись у цих двох навичках, спочатку тренер витратив багато часу на те, щоб просто допомогти йому «перетравити» отримані відгуки. Тренер пов'язав відсутність самоконтролю й емпатії у Джека з його перевагами: здатністю швидко знайти альтернативне рішення і палким бажанням негайно все виправити. Оскільки Джек надто часто використовував ці свої переваги, він, відповідно, нехтував позитивними лідерськими підходами, зокрема ідейним або наставницьким, які ґрунтуються на самоконтролі й емпатії.

Щойно Джек побачив, як саме ці слабкі сторони заважають досягти його ідеальної версії ефективного лідера, то одразу взявся до покращень. Згодом він присвятив себе тому, щоб змінити баланс між перевагами й хибами, а його тренер допоміг створити навчальний план. План передбачав пошук способів використовувати робочі, повсякденні події як навчальні уроки.

Наприклад, Джек помітив, що не має проблем зі співпереживанням у спокійних ситуаціях, але під час стресу він глухий до почуттів навколишніх. Через відсутність самоконтролю він не міг дослухатися до того, що кажуть люди саме в найбільш потрібні моменти. Тому Джеків навчальний план визначав кращий контроль емоцій. Тренер показав йому спосіб, як дослухатися до свого тіла, щоб помітити тривожні сигнали, що він от-от вибухне. Щойно починав засмучуватись, мав наготові чотири кроки:

1. Зупинись — послухай, не роби нічого зопалу.
2. Дозволь людині висловитись.
3. Шукай об'єктивну думку — запитай у себе: «Чи є об'єктивні підстави для різкої реакції або ж я кваплюсь із висновками?».
4. Постав уточнювальні запитання, а не такі, що звучать осудливо або ворожо.

Така свідомо зміна звичної різкої реакції давала Джекові змогу співпереживати і слухати, збирати більш повну інформацію і краще її розуміти, а також підтримувати раціональний діалог, а не розпочинати нудні нотації. Йому не обов'язково було погоджуватися зі

співрозмовником, але тепер в іншої людини з'явився шанс сказати про своє бачення проблеми.

Але все одно для якісних змін Джек спершу мав навчитися помічати потенційно проблемні ситуації. Перебуваючи в постійній готовності до ситуацій, які в минулому провокували наші старі, нездорові лідерські звички, ми матимемо більше шансів обрати нову, більш позитивну реакцію<sup>203</sup>. Це очікування повідомляє нам: ми маємо звертати більше уваги на те, що збираємось робити, а отже, подальші дії будуть нашим свідомим вибором. Це дає нам можливість практики, замість втратити ще одну нагоду для неї.

Знову і знову Джек практикував нову поведінку. Він давав своїм прямим підлеглим більш позитивні відгуки про добре виконану роботу, а не просто критикував їх; він нагадував їм, що їхня робота — це внесок для досягнення місії команди; він стримував себе від того, щоб керувати кожним кроком кожного працівника під час виконання завдань. Так, потихеньку, він набув більше якостей лідера-ідейника та лідера-наставника. За шість місяців Джек досяг справжнього прогресу. За його підрахунками, кількість зривів зменшилась із кількох на день до одного-двох на місяць. Робоча атмосфера в підрозділі кардинально змінилась — і результати поліпшилися.

## **Нова модель навчання**

Коли лідер, як-от Джек, починає перевіряти, що там є в його запасі лідерських якостей, певною мірою він оцінює свій загальний результат навчання за все життя. Уроки лідерства починаються ще в ранньому дитинстві, коли ви спостерігаєте за вчителями, тренерами, священнослужителями — будь-ким, хто в житті виконував роль лідера. Ці приклади є першою основою лідерських якостей людини, її першим уявленням про роботу лідера. Згодом, коли людина починає сама грати роль лідера в гуртках, командах, студентському самоврядуванні або в групі однолітків, вона втілює ці приклади в життя. На роботі вона зустрічає нових лідерів і випробовує цю нову лідерську модель поведінки, яку накладає на ту першу основу ще з дитинства.

По суті, у жодному із цих життєвих уроків не було прямих настанов про лідерство — все приходило саме собою з часом. Але ці уроки

заклали в мозку механізм лідерських звичок, який визначає, що людина буде схильна автоматично зробити у схожих ситуаціях протягом життя. Щоразу, коли людина очолюватиме команду, вона, наприклад, буде готова повторити те, що вже робила як лідер, — і кожне повторення лише зміцнює нейронні зв'язки, відповідальні за цю поведінку. Науковці-когнітивісти називають таке автоматичне зміцнення звички *імпліцитним* навчанням, на противагу експліцитному, яке ми проходимо у школі.

Більшою мірою мозок опановує лідерські навички — від упевненості в собі й емоційного керування до емпатії й уміння переконувати — через імпліцитне навчання. Ви можете пригадати, що імпліцитне навчання відбувається не в найвищих шарах неокортексу — мислячому мозку, — а в нижніх, ближче до базальних ядер. Щодо лідерства таке навчання, імовірно, відбувається через зв'язок із префронтально-лімбічними процесами емоційного інтелекту<sup>204</sup>. Примітивна частина мозку «добирає» й опановує звички, на які ми постійно спираємось, постійно вивчаючи те, як виконувати основні завдання у нашому житті — від утворення речення до проведення ефективних зборів.

Усе це навчання відбувається непомітно, здебільшого люди не усвідомлюють, що опановують такі уроки. Переважно це дуже витончена система. Але проблема в тому, що люди набувають лідерських звичок хаотично протягом життя через спостереження за діями своїх кумирів або повторюють свої спроби керівництва. Якщо той перший менеджер, який так вас вразив, був затятим «радикалом», то це може стати вашою моделлю поведінки як лідера; якщо він був чудовим наставником, то ви візьмете з нього приклад. Кінцевий результат: врешті люди мають цілу торбу різних лідерських якостей, але не зовсім знають, як їх правильно використати.

Та попри це, ми бачили, що зміни можливі за трьох умов: почати усвідомлювати погані звички, свідомо практикувати нові звички і повторювати їх за кожної нагоди, доки вони не автоматизуються — тобто доки вони не перейдуть на рівень імпліцитного навчання.

Для вдосконалення навичок емоційного інтелекту потрібні місяці, а не дні, тому що емоційні центри мозку, залучені до цього процесу, — не лише неокортекс, мозок мислячий, який відповідає за технічні

навички і когнітивні здібності. Як ми зазначали раніше, неокортекс навчається дуже швидко — йому досить навіть одного повторення. Але базальні ядра і їхні зв'язки з емоційними центрами не здатні до такого швидкого навчання: для опанування нових навичок потрібні повторення і практика<sup>205</sup>.

Саме тому так важко розвинути лідерські якості у класі. Викладач не може наказати процесам вашого мозку, які досі тримаються за старі звички, перейти до застосування нових. Тут потрібна практика: що частіше повторюється певна поведінкова модель, то сильнішими стають механізми в мозку, відповідальні за неї. У такий спосіб люди буквально перепрограмовують свій мозок: опанування нових звичок посилює зв'язки між нейронами і може навіть сприяти нейрогенезу — появі нових нейронів<sup>206</sup>.

Наприклад, для подолання звичок лідера-«радикала» і розширення свого арсеналу лідерських навичок Джекові доведеться постійно вправлятися. Що більше виникатиме ситуацій, у яких він випробує ці нові способи мислення, сприйняття і поведінки, то більш гнучкими й сильними будуть нові механізми. На цьому етапі дехто, як Джек, побачить, що підходить до бажаного стилю лідерства, без зайвих зусиль контролюючи свої емоційні реакції та дослухаючись до інших. Це означає, що мозок почав сприймати нові нейронні зв'язки як «основні налаштування».

Якщо ви розвинете нові звички в такий спосіб, то вони залишаться з вами протягом років, якщо не протягом усього життя.

### **Напоказ, а не для практики**

Утім Джек не просунувся б дуже далеко в розвитку наставницького стилю, якби не спробував діяти по-новому, а саме зупинитись і ставити запитання. Це було нелегко. Коли виникала проблема, кожен м'яз його тіла був готовий накинутись на когось, замінити когось і взятися самому вирішити все. Для Джека такі реакції були автоматичними, як навички катання на велосипеді. Ці реакції несвідомі й потужні.

Саме тому експерименти з більш позитивною поведінкою вкрай важливі. Новий спосіб мислення, сприйняття і поведінки спочатку

здається неприродним, наче ви надягаєте чуже. На рівні нейронів людина змушує мозок піти шляхом, який він нечасто використовує. Воно й не дивно, що Джек постійно сумнівався в собі під час перших тижнів, коли намагався дослухатись до інших, а не нападати на них і виконувати їхню роботу. Це здавалось неприродним — спочатку.

Видатні спортсмени купу часу витрачають на тренування і зовсім мало — безпосередньо на змагання за результат. А от начальники не тренуються, зате постійно змагаються за результат, як зазначили у виданні *Harvard Business Review* Джим Лоер і Тоні Шварц<sup>207</sup>. Не дивно, що в лідерів так часто виникають однакові проблеми: кваплячись досягти мети і виконати завдання, вони обмежують свої можливості навчитися керувати краще. Часто лідер пробує новий підхід раз або двічі, а потім починає його застосовувати, навіть не давши собі часу на практику.

Ключем до формування нової звички є практика, аж до повного опанування. Інакше можливий рецидив, повернення до старих звичок. Якщо ви грали на музичному інструменті, то знаєте, що коли достатньо разів виконали якусь музичну композицію без помилок, то з кожним разом відчуваєтеся більш комфортно; ви легко відіграєте її перед учителем. Але стрес публічного виступу може змусити вас забути якісь частини. Та професійні музиканти пішли далі: вони репетирують, репетирують і потім ще трохи репетирують. Вони вправляються, аж доки порухи пальців або частота дихання не автоматизуються. Практика триває, доки вони не зможуть грати, не задумуючись про це.

Так само і для опанування лідерської якості вам потрібно змінити налаштування мозку, викоринивши старі звички й сформувавши нові. Потрібна тривала практика, щоб створити нові нейронні зв'язки і зміцнити їх<sup>208</sup>. Ви зрозумієте, що опанували нову звичку, коли будете здатні реагувати по-новому протягом тривалого часу в майбутньому — а не лише тиждень чи місяць.

Навички саморегуляції, особливо емоційного самоконтролю, спочатку можуть вимагати багато зусиль на шляху до повного опанування. Деякі дослідження свідчать, що керування емоційними імпульсами є справжньою роботою для мозку: стрес цілеспрямованих зусиль, направлених на зміну настрою, може забрати багато енергії для



самоконтролю<sup>209</sup>. Однак іноді самоконтроль — це саме те, що потрібно під час вправлення в новому лідерському стилі, — приміром, коли лідер, як-от Джек, намагається вгамувати свої «радикальні» або командирські замашки і замінює їх на більш толерантний стиль. У такому разі навчання вимагає особливих зусиль — стримування старих реакцій. Людина має пересилити свої емоційні імпульси, що є додатковим навантаженням до навчання і може збити її зосередженість.

Отже, у таких випадках потрібна стратегія навчання, яка спочатку спрямує вашу увагу на подолання імпульсивних реакцій, що заважають ефективному лідерству, а вже потім допоможе присвятити весь час укоріненню нових звичок. Щойно ви здійснили той перший важливий крок, як розумова енергія й увага вивільняться для встановлення нових лідерських «режимів».

### **Непомітне навчання**

Значна, якщо не більша, частина звичайного навчання лідерства відбувається на семінарах, які тривають одні вихідні або навіть тиждень. Однак цього часу аж ніяк не досить, щоб справді розпочати процес розвитку лідерських якостей.

Тому замість піти на дводенний тренінг з розвитку співпереживання, Джек використав щоденні ситуації з підлеглими і колегами на роботі як свій навчальний клас. Крім того, він поговорив про свій план навчання з дружиною і призначив її неформальним тренером, який допоможе стати кращим слухачем удома і з друзями. Завдяки розширенню своєї освітньої арени Джек зміг більше взяти від щоденної діяльності й максимально збільшити ефективність навчання.

Фокус у тім, щоб навчатись, коли робиш щось інше. Цю стратегію можна назвати «непомітне навчання», і вона націлена на покращення навичок емоційного інтелекту, особливо лідерських якостей. Вивчаючи видатних керівників серед науковців та інженерів — тих, хто, наприклад, постійно застосовував такі навички, як емпатія, — дослідниця Крістін Дрейфус виявила, що вони вдосконалили ці таланти в різних ситуаціях<sup>210</sup>.

Як ми писали в розділі 6 про видатних лідерів компанії Johnson & Johnson, більшість керівників з дослідження Дрейфус почала експериментувати зі своїми навичками близько сорока років тому, тобто ще в дитинстві, наприклад, в організації бойскаутів. У старшій школі й коледжі вони використовували спортивні команди, гуртки, музичні групи й життя в гуртожитку для подальших експериментів. Пізніше, ставши науковцями та інженерами і працюючи у відносній ізоляції, продовжили опановувати і вдосконалювати ці якості поза роботою, тренуючи згуртованість у церкві або громадських організаціях чи плануючи конференції професійних асоціацій. Звичайна тенденція до грубості в культурі інженерів пом'якшилась, коли вони занурилися в інше середовище, де більшої уваги надавали людським взаєминам.

Приміром, один інженер, який став сильним лідером, сказав, що зміг приборкати свою командирську, дещо радикальну натуру за допомогою незвичного місця для розвитку лідерства: його церкви. «Люди у моїй церкві завжди готові вислухати тих, хто хоче висловити свої думки і почуття, — згадував він. — Я як інженер звик до того, що в усьому мають бути логіка і порядок, але ця група людей допомогла мені стати більш гнучким щодо цього. Із часом ця гнучкість перейшла і на робочий процес: я перестав перейматися структурою процесу і почав краще розуміти те, що відбувається в групах».

Для більшості інженерів, яких вивчала Дрейфус, ранній досвід лідерства став ключем до розвитку лідерських якостей на роботі. З роками вони брали більше керівних обов'язків, працювали з тренерами і ходили на тренінги, які оплачувала їхня компанія. Вони продовжили відточувати свої лідерські якості і стали прикладами того, як непомітне навчання може відбуватись будь-де і будь-коли<sup>211</sup>.

### **Сила повторень подумки**

Що більше часу ви витрачаєте на практику, то кращим буде ваш результат. Та є ще один спосіб розширити поле для тренування лідерських якостей — це повторення подумки.

Повернімося до прикладу Джека. Виконуючи свій план навчання, він почав у вільні хвилини дорогою до роботи обдумувати свою поведінку

на сьогоднішніх зустрічах. Одного разу, прямуючи на зустріч за сніданком з працівником, який, схоже, от-от мав завалити проект, Джек прокрутив у голові позитивні варіанти розвитку подій: він поставив запитання й уважно вислухав відповідь, щоб зрозуміти ситуацію перед тим, як почати вирішувати проблему. Він очікував, що буде нетерплячим, і подумки повторив те, як упорається із цим почуттям, а не одразу, як завжди, накинеться на бідолаху.

Таке повторення подумки може значно полегшити опанування нових навичок. Наприклад, відомий науково доведений факт — повторення подумки покращує результати спортсменів. Учасники олімпійських ігор, зокрема спортсменка з американської команди зі стрибків у воду Лора Вілкінсон, застосовують цей прийом регулярно. Готуючись до Олімпійських ігор у 2000 році, Вілкінсон зламала три пальці на нозі й не могла тренуватись у воді. Та вона не припинила підготовки, а годинами сиділа на вишці для стрибків і постійно прокручувала в голові деталі кожного свого стрибка. На Олімпійських іграх 2000 року, попри всі прогнози, вона перемогла — золота медаль за стрибки у воду з десятиметрової вишки<sup>212</sup>.

Є десятки схожих неймовірних історій спортсменів, які використовували силу повторень подумки для того, щоб уявити свій успіх. Така візуалізація активує потужні біологічні процеси. Протягом тридцяти років дедалі більше досліджень показує, що ви можете підвищити температуру частини тіла і сповільнити дихання та серцебиття за допомогою ментального тренування, правильної реакції й образу того, що ви хочете зробити. Так само й успіх із лідерством залежить від вашої здатності чітко уявити те, як ви досягаєте свого ідеалу, а потім підтримуєте його. Така візуалізація має ще одну перевагу: мозок мотивує нас за допомогою утримання образу того, куди ми прямуємо і як почуватимемось, діставшись туди.

Та є ще й інші переваги. Вивчення головного мозку показало, що коли ви уявляєте щось у яскравих деталях, то активуєте ті самі клітини, які були б задіяні, якби ви насправді це робили<sup>213</sup>. Іншими словами, нові процеси і нейронні шляхи з'являються та укріплюються, навіть якщо людина просто повторює якусь діяльність подумки. Це дає змогу застосувати тактику, яка втамувала б страх, що виникає, коли ми пробуємо нові, більш ризиковані методи керування. Якщо ви

спочатку уявите можливу ситуацію вдома чи на роботі, то почуватиметесь менш ніяково, опинившись у ній насправді.

Тому експерименти з новою поведінкою і використання нагод на роботі й поза нею для її тренування, — а також повторення подумки, — врешті активують нейронні зв'язки в мозку, необхідні для справжніх змін.

### **П'ЯТЕ ВІДКРИТТЯ: СИЛА ВЗАЄМИН**

На початку 1990-х гурт жінок-партнерок у компанії, що тоді називалась Coopers & Lybrand, зібрався, щоб утворити навчальну групу. Спочатку вони сходилися раз на місяць, щоб поговорити про свої кар'єри і про те, як керувати фірмою в індустрії, де традиційно домінують чоловіки. Та після кількох зустрічей вони помітили, що обговорюють свою роботу і своє життя загалом. Між ними виникла міцна взаємна довіра, і вони зрозуміли, що можуть розраховувати на чесний відгук про те, як кожній із них вдається вдосконалювати лідерські якості.

Нині багато жінок-професіоналок, які хочуть бути лідерами або прагнуть підтримати лідерство у своїх організаціях, створили такі групи — і не дарма. Як ми вже казали в розділі 6, жінкам, як і меншинам, бракує хороших відгуків про їхню роботу. І, що чи не найголовніше, — людей, яким вони довіряють і які можуть дати їм можливість для експериментів з новими лідерськими прийомами.

Усі, хто проходив успішний шлях розвитку лідерства, знають про важливість людей, які надають постійну підтримку. Як сказав один лідер на зборах групи керівників, які проходили дворічний навчальний процес, не сама програма навчання допомагає змінюватись, а «люди і взаємини, які ми створюємо». Справді, хай як парадоксально це звучить, під час «я»-навчання ми покладаємось на інших людей на кожному кроці — від визначення нашого ідеального «я» і порівняння його з реальним до фінальної оцінки прогресу. Взаємини дають нам контекст, за допомогою якого розуміємо наші вдосконалення й усвідомлюємо користь від навчання<sup>214</sup>. Так само, як і консультація з адвокатом, розмова з довіреним тренером, ментором чи другом стає безпечним місцем, де ви можете вільно розглянути

болісну реальність внутрішньої політики організації або піддати сумніву те, що не здається логічним, але ви не наважуєтесь про це поговорити з начальником. Для експериментів і практики нової поведінки потрібно знайти безпечне місце і стосунки з максимальним рівнем довіри.

Ми бачили багато випадків, коли така підтримка давала не лише надію на зміни, а й *упевненість*, що ці зміни можливі. Наприклад, наприкінці програми для керівників і професіоналів ці вже дуже успішні люди повідомили, що стали ще *більш* упевненими в собі<sup>215</sup>. Як можна помітити це збільшення впевненості в собі, коли їхні колеги вже вважали їх упевненими особистостями навіть до програми? В інтерв'ю керівники пояснили, що програма підвищила їхню впевненість у здатності до *змін*, чого вони не відчували у своєму професійному житті вже дуже давно. Вони говорили про відчуття того, що багато людей навколо — на роботі, у родині — наче переконували їх не змінюватись. Але в цій програмі для лідерів учасники утворили нову групу підтримки, де заохочували одне одного до змін. До того ж ми бачили повторення результатів: позитивні групи допомагають людям робити позитивні зміни, особливо якщо стосунки у групі засновані на щирості, довірі та психологічній безпеці<sup>216</sup>.

## **Стрес лідерів**

Для лідерів така психологічна безпека важлива, щоб відбулося справжнє навчання. Часто лідери відчують загрозу, ніби їх розглядають під мікроскопом, а кожну їхню дію ретельно аналізують усі навколо — так вони ніколи не наважаться на нову поведінку. Розуміння того, що за ними критично спостерігають, змушує лідерів надто рано починати оцінювати свій прогрес, скорочувати час на експерименти і менше ризикувати.

Це, а також багато інших причин, робить лідерство джерелом справжнього стресу. Дослідження людей із сильною жагою до влади — бажанням впливати, — показали, що влада має такий самий збуджувальний ефект, як справжній біологічний стрес<sup>217</sup>. Коли рівень стресу в людини підвищується — або прокидається жага до влади, — тіло виробляє більше адреналіну й норадреналіну, які є гормонами

стресу. Вони спричиняють підвищення кров'яного тиску, готуючи людину до дій. Водночас тіло виробляє гормон стресу кортизол, дія якого триває довше, ніж адреналіну — тобто це заважає вивченню нового<sup>218</sup>.

Звісно, коли люди стресовані, то не почуваються у безпеці, а отже, не схильні пробувати нових способів поведінки. Замість цього вони починають захищатись, покладаючись на свої добре знайомі звички. Є ще одна проблема: коли стрес тривалий, мозок дає команду постійно виробляти кортизол, що унеможлиблює навчання, адже він вбиває клітини гіпокампа, вкрай важливі для вивчення нового.

Саме тому навчання лідерства найкраще проходить, коли людина почувається безпечно, — але не надто розслаблено, щоб не втратити мотивації<sup>219</sup>. Існує оптимальний рівень збудження мозку, який допомагає навчанню, стан, за якого ви відчуваєте високу мотивацію та цікавість. Відчуття психологічної безпеки створює атмосферу, у якій люди можуть експериментувати, не ніякуючи та не боячись помилок.

Бути частиною резонансної групи — скажімо, групи лідерів, таких, як ви, які зібралися разом, щоб розвивати в собі нові лідерські стилі, — означає мати більше простору для дій. Коли ви бачите когось, хто, як і ви, долає свої сумніви та ризикує, це надає і вам сил спробувати щось більш сміливе<sup>220</sup>.

Розвиток особливих взаємин, єдиною метою яких є допомогти вам на вашому шляху, необхідний для тривалого процесу вдосконалення. Як ми бачили, наставники або тренери допомагають розкрити ваші мрії, зрозуміти ваші переваги й хиби, ваш вплив на інших, а також пройти весь ваш план навчання. Та замало *назвати* когось «наставником» або «тренером» — стосунки з людиною, яка так себе називає, мають ґрунтуватися на щирості, довірі й підтримці.

## **Наставники і тренери**

Коли ми оцінювали лідерів вищої ланки великої інтегрованої енергетичної компанії, то ті з них, хто мав нічогенький арсенал лідерських якостей, розповідали нам ту саму історію: спочатку вони розвивали свої переваги на ранніх етапах кар'єри за підтримки наставників. Ці висновки підтвердили дослідження Центру

креативного лідерства у Грінсборо, штат Північна Кароліна, який давно говорив про важливість ролі наставника у формуванні лідерських якостей<sup>221</sup>.

Розмірковуючи про свою кар'єру як лідерів, керівники, яких ми опитали, стверджували, що визначальним досвідом для їхнього розвитку була та робота, де перед ними поставав певний виклик — принаймні спочатку. Допоміг наставник, який просив їх узятись за цю роботу, а потім захищав від горе-помічників. Захисний щит, який створював наставник, був настільки важливий, що компанія почала називати таку допомогу «свобода дій». Наставники дали цим молодим лідерам безпечну можливість розправити крила через експерименти з новими стилями і поведінкою. Наставники не лише сформували ядро лідерства у компанії, а й одного за одним створили двох генеральних директорів, які мали неперевершені здобутки.

Якщо ви прагнете досягти в роботі з наставником розвитку конкретних лідерських якостей, то важливо сказати про це прямо. Наставник, який знає, чого ви хочете, із яким ви ділитесь своїми прагненнями і навчальним планом, перетворюється на тренера.

Тренери бувають різні<sup>222</sup>: формальні тренери керівників, неформальні наставники, колеги або навіть друзі. У генерального директора й засновника Instill Corporation Мака Тілінга був наставник, який працював генеральним директором іншої компанії (Девід Гаррісон з Verestar Communications). Телінг відчув, що розмова з іншим директором, який має схожий досвід, допоможе йому краще, ніж будь-який тренер<sup>223</sup>.

З іншого боку, залучення тренера з-поміж директорів — а їх ну дуже багато — дає можливість говорити більш вільно, ніж із начальником або колегою. Тренер (або й наставник, як на те пішлося) може не просто допомогти вдосконалити лідерські якості: це додаткова пара вух і очей, а також антидот до інформаційного карантину, в який багатьох керівників часто заганняють. Тренери допомагають розширити горизонти вашого досвіду.

Хороші тренери зрозуміють дилему організації та її культури, особисті переваги і проблеми лідера, а також самі застосовуватимуть навички емоційного інтелекту<sup>224</sup>. Для особливої ефективності тренер розглядатиме проблеми лідера з різних боків: індивідуального

(наслідки для самої людини), командного (стосунки всередині групи керівників або працівників) й організаційного (як усе це вписується в культуру, системи і стратегії компанії). Тренер може створити програму для розвитку лідера, пропонуючи всі переваги індивідуального підходу.

### **Згуртованість**

Допомогти одному лідеру створити резонанс — це початок. Та для цілої організації вплив буде більш значущим, якщо лідерство вийде за межі окремих особистостей.

Ось вам приклад Розано Саад із Huntsman Tioxide, підприємця хімічної індустрії з Малайзії. Не встиг він обійняти нову посаду операційного менеджера, як отримав не надто приємний відгук від своїх підлеглих: він схилився до командного і радикального стилів керування. З одного боку, це не так уже й дивно, адже Розано був інженером за освітою, і для цієї професії такі стилі звичні; а інженером він пропрацював останні 16 років.

Він мав розширити свій арсенал лідера, якщо хотів досягти успіху на цій новій посаді. Huntsman Tioxide був збитковим протягом чотирьох років. Хоча малайзійський завод і був найсучаснішим підприємством компанії, продуктивність і якість роботи вважалася найгіршою серед усіх об'єктів компанії у світі. У результаті Huntsman Group, конгломерат, розташований у Солт-Лейк-Сіті, штат Юта, купив малайзійську компанію (раніше відому як ICI Tioxide).

Щоб витягти компанію з кризи, Розано застосував свої нові знання про лідерство для встановлення навчальних цілей, які привели б його до опанування ідейного й наставницького стилів керування. Його більшою метою була зміна клімату всередині організації, особливо щодо роз'яснення людям їхніх обов'язків і стандартів виконання роботи. Він також знав, що самосвідомість — його слабина, а отже, поставив собі за мету розвинути і її.

Щоб не стати жертвою хвороби начальників, Розано розповів про свої особисті навчальні цілі підлеглим. Залучивши людей, із якими спілкується щодня, він зробив їх частиною свого навчального процесу. Крім того, вся команда його менеджерів пройшла ту саму програму



розвитку лідерства, що й він. Розано хотів, щоб усі були на одній хвилі для втілення в життя нового плану навчання і для того, щоб разом визначити курс, який візьме компанія. Приміром, план навчання підштовхнув його до того, щоб нагадувати про нове бачення досконалості компанії на кожних зборах лідерів і працівників.

Керівники об'єдналися в команди, у яких призначили «людину для звітів про виконання місячного плану» (їхня назва тренера) для кожного лідера, щоб він мав підтримку і того, хто наглядатиме за прогресом. На щомісячних зборах керівників обговорювали, поміж звичайних тем про роботу й безпеку, стилі керування, атмосферу в компанії та навчальні плани. Також організували групи підтримки, які збиралися раз на місяць і розглядали свої навчальні плани, успіхи й отримували актуальні відгуки.

За два роки Розано і його менеджери були такі натхненні змінами, що відкрили свої заводи для екскурсій і турів для інших керівників. Загальна атмосфера також змінилась. Якби на початку процесу ви запитали когось із цеху про його особисті цілі, то почули б розмиту відповідь на зразок: «Виготовити 50 тисяч тонн пігменту». Тепер на це запитання пролунає відповідь, яка наголошує на якості, а не на кількості: «Я маю пильнувати, щоб зразки на перевірку брали кожні чотири години і обстежували їх відповідно до всіх стандартів. І якщо є якесь відхилення, то я маю якомога швидше звернутись до відділу контролю відповідності продукції...».

До того ж компанія почала давати кращі прибутки, і продуктивність підвищилась. Регулярні опитування всіх менеджерів про стан робочої атмосфери показали прогрес у майже 200 % (і майже у 300 %, за відгуками прямих підлеглих Розано). Особливий прогрес зауважували щодо чіткості, гнучкості, стандартів і відданості в командах. На третій рік після впровадження змін генеральний директор конгломерату повідомив, що Huntsman Tioxide-Malaysia стала однією з компаній із найкращими показниками, досягнувши поставлених цілей із рекордними результатами.

Що ж відбулося? Люди залишились ті самі; персонал не надто змінився за цей час. Але змінилося те, як вони працювали разом: атмосфера в компанії заохочувала всіх більше застосовувати навички емоційного інтелекту й розвивати лідерський потенціал. Кожен

менеджер мав можливість сказати про свої мрії і прагнення (перше відкриття), побачити себе очима інших за допомогою відгуку на основі ЕСІ-360 і визначення своїх сильних та слабких сторін (друге відкриття), скласти особистий навчальний план (третє відкриття) і випробувати й поекспериментувати з новими лідерськими звичками на роботі (четверте відкриття). Менеджери робили це разом (п'яте відкриття) і сформували нову атмосферу лідерства. Вони створили емоційний резонанс через свою місію і лідерський розвиток.

Коли йдеться про лідерство, то зі зміною одного керівника робота лише починається. Далі потрібно створити критичну масу резонансних лідерів, змінивши те, як люди працюють разом, а потім заохочувати цих лідерів продовжувати вдосконалення. Найбільш ефективний розвиток лідерства відбувається паралельно зі змінами організації, які ці лідери розпочинають і очолюють. Більше про це в наступному розділі.

---

177 Робота з метою в різних аспектах життя: V. Wheeler, "The Impact of Social Environment on Self-Directed Change and Learning," (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1999).

178 Цілі, спрямовані на вдосконалення роботи людини, дають не найкращі результати: John F. Brett and Don VandeWalle, "Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 6 (1999): 863–873.

179 Особисті стандарти у цілях навчання: J. M. Beaubien and S. C. Payne, "Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Meta-analytic Review and Integration" (роботу презентували на зібранні Спілки з дослідження індустріальної й організаційної психології, Атланта, Джорджія, квітень 1999 року).

180 Цілі, спрямовані на покращення роботи, є причиною занепокоєння: Gilad Chen, Stanley M. Gully, Jon-Andrew Whiteman, and Robert N. Kilcullen, "Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000): 835–847. Більше про дослідження встановлення цілей можна знайти в Edwin A. Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

181 Цілі, спрямовані на навчання, дають змогу покращити продажі: Don VandeWalle, Steven P. Brown, William L. Cron, and John W. Slocum Jr., "The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 2 (1999): 249–259.

182 Не думати про зміни, а робити їх: James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente, and John C. Norcross, "In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors," *American Psychologist* 47, no. 9 (1992): 1102–1114.

183 Цілі є головними для слідкування за своїм прогресом: Roy F. Baumeister, Todd E. Heatherton, and Dianne M. Tice, *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation* (New York: Academic Press, 1994).

184 Помічати звички: John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 462–479.

185 Підготовка мозку: Cameron Carter, Aligns Macdonald, Stefan Ursu, Andy Stenger, Myeong Ho Sohn, and John Anderson, "How the Brain Gets Ready to Perform" (презентація на 30-й щорічній зустрічі Товариства неврології, Новий Орлеан, листопад 2000 року).

186 Встановлення мети — це не нове поняття: David A. Kolb and Richard E. Boyatzis "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change," *Human Relations* 23, no. 5 (1970): 439–457.

187 Встановлення мети і підприємці: для огляду дослідження дивіться David C. McClelland, *Human Motivation* (Chicago: Scott, Foresman, 1985). Більш раннє дослідження дивіться у David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand, 1961) and David C. McClelland and David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969).

188 MIT — Массачусетський технологічний інститут.

189 Встановлення мети і зміни в поведінці: David A. Kolb, Sarah K. Winter, and David E. Berlew, "Self-Directed Change: Two Studies," *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no. 3 (1968): 453–471; David A. Kolb, "A Cybernetic Model of Human Change and Growth," неопублікована робота 526–71, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971; і David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change." Впровадження кроків Маккліланда в розвиток мотивації і моделі Колба та Боятціса в результаті дало процес під назвою розвиток навички.

190 Нещодавнє дослідження ефективного встановлення мети: Wheeler, "Impact of Social Environment"; David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-Directed Change in Education and Management Development" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1996); and Kenneth Rhee, "Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning during a Graduate Professional Program" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1997).

191 Гранична межа: David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews," *Psychological Science* 9, no. 5 (1998): 331–339. Теорію підтвердили в довготривалому дослідженні фінансового впливу навичок старших партнерів у міжнародній консалтинговій фірмі, як сказано у Richard E. Boyatzis, "Building Brilliant Organizations: Competencies, Complexity, and Consequences" (основна доповідь на 4-й Міжнародній конференції із застосування навичок, Лондон, 25 жовтня 1999 року); Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)," in *Handbook of Emotional Intelligence*, eds. Reuven Bar-On and James D. A. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 343–362; and Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown, 2000).

192 Особиста прив'язаність до мети є ключем до її досягнення: Howard J. Klein, Michael J. Wesson, John R. Hollenback, and Bradley J. Alge, "Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 6 (1999): 885–896; Locke and Latham, *Theory of Goal Setting*.

193 Внутрішня мотивація набагато сильніша за зовнішню: R. M. Ryan and F. L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78; T. Kasser and R. M. Ryan, "Be Careful What You Wish For: Optimal Functioning and the Relative Attainment of Intrinsic and Extrinsic Goals," in *Life Goals and Well-Being*, P. Schmuck and K. M. Sheldon (Lengerich, Germany: Pabst Science, in press).

194 Пізні стилі планування: Annie McKee, "Individual Differences in Planning for the Future" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1991).

195 Створення значущого майбутнього: Michael McCaskey, "A Contingency Approach to Planning: Planning with and without Goals," *Academy of Management Journal* 17 (1974): 281–291;

McKee, "Individual Differences in Planning for the Future."

196 Конкретні, осяжні цілі: Edwin Locke, "Toward a Theory of Task Performance and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968): 157–189; J. Hollenbeck and H. Klein, "Goal Commitment and the Goals Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research," *Journal of Applied Psychology* 40 (1987): 212–220.

197 Спрямованість на конкретні навички спрацьовує краще: Leonard, "Impact of Learning Goals"; Wheeler, "Impact of Social Environment."

198 Toastmasters — міжнародна невідприємницька освітня організація, метою якої є розвиток у її членів навичок спілкування, публічних виступів та лідерства.

199 Шверт — висувний плавник, що перешкоджає знесенню судна вітром.

200 Використання улюблених стилів навчання найефективніше: David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

201 Типові стилі навчання: там само; і David A. Kolb, Richard F. Boyatzis, and Charalampos Mainemelis, "Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions," in *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, eds. Robert J. Sternberg and Li-fang Zhang (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001), 227–248. Інші посилання доступні на [learningfromexperience.com](http://learningfromexperience.com).

202 Тести для визначення стилю навчання: наприклад, Kolb Learning Style Inventory and Boyatzis and Kolb Adaptive Style Inventory на [haygroup.com](http://haygroup.com) (англ.).

203 Провокатори нездорових звичок: у галузі терапії когнітивної поведінки раннє попередження дає змогу помітити провокатори до того, як вони пустять у хід старі нездорові звички. Див. Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001).

204 Префронтальна кора і лімбічні процеси: Matthew D. Lieberman, "Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach," *Psychological Bulletin* 126 (2000): 109–137; B. J. Knowlton, J. A. Mangels, and L. R. Squire, "A Neostriatal Habit Learning System in Humans," *Science* 273 (1996): 1399–1402.

205 Необхідність повторення і практики під час навчання: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000); and Lieberman, "Intuition."

206 Укріплення нейронних зв'язків і нейрогенез: Richard J. Davidson, Daren C. Jackson, and Ned H. Kalin, "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience," *Psychological Bulletin* 126, no. 6 (2000): 890–909.

207 Начальники мало присвячують часу практиці: перефразована думка Тоні Шварца, яку він висловив у Jim Loehr and Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete," *Harvard Business Review*, на презентації в Інституті менеджменту ім. Везерхеда 17 листопада 2000 року.

208 Практика для створення нових нейронних зв'язків: Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy*.

209 Застосування самоконтролю під час практики: Mark Muraven and Roy Baumeister, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?" *Psychological Bulletin* 126, no. 2 (2000): 247–259.

210 Практика в різних ситуаціях: Christine R. Dreyfus, "Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1991).

211 Активне навчання — це непомітне навчання: в огляді десятків програм розвитку лідерства, які пропонували консультанти й окремі курси, Джей Конгер і Бет Бенджамін назвали активне навчання «новою парадигмою розвитку лідерства» у книжці Jay Conger and

Beth Benjamin, *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

212 Тренування подумки Лори Вілкінсон: Jim Loehr and Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete," *Harvard Business Review*, January 2001, 120–128.

213 Візуалізація активізує ті самі клітини мозку: Gabriel Kreiman, Christof Koch, and Itzhak Fried, "Imagery Neurons in the Human Brain," *Nature* 408 (2000): 357–361.

214 Взаємини як контекст для навчання: Kathy E. Kram, "A Relational Approach to Career Development," in *The Career Is Dead — Long Live the Career*, ed. Douglas T. Hall (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); and Kathy E. Kram and Douglas T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence," in *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, eds. Ellen E. Kossek and Sharon A. Lobel (Cambridge, MA: Blackwell Business, 1996).

215 Підвищення впевненості у собі: Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis, and David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals," *Journal of Management Education* 23, no. 4 (1999): 338–354.

216 Позитивні групи допомагають людям здійснювати позитивні зміни: Jin Nam Choi, Richard H. Price, and Amiram D. Vinokur, "How Context Works in Groups: The Influence of Group Processes on Individual Coping Outcomes," неопублікована робота, University of Michigan, Institute for Social Research, 1999.

217 Лідерство — це стрес: Robert S. Steele, "The Physiological Concomitants of Psychogenic Arousal in College Males" (Ph.D. diss., Harvard University, 1973); Robert S. Steele, "Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches" *Journal of Personality* 45 (1977): 53–64; David C. McClelland, Richard J. Davidson, and C. Saron, "Evoked Potential Indicators of the Impact of the Need for Power on Perception and Learning," неопублікована робота, Harvard University, 1979; and David C. McClelland, Richard J. Davidson, C. Saron, and E. Floor, "The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover and Learning," *Biological Psychology* 10 (1980): 93–102.

218 Стрес і кортизол заважають навчанню: нещодавні дослідження показують, що «кортизол на постійно високому рівні призводить до зменшення розгалуження нейронів у мозковому центрі, де відбувається перетворення короточасних спогадів на довготривалі (гіпокамп). Навіть більше, тривале перебування під впливом високого рівня кортизолу може знищувати клітини гіпокампа. James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works* (Sterling, VA: Stylus, 2002), 65. Тривалий стрес і депресія призводять до зменшення гіпокампа в жертв ПТСР і жінок, які страждали на затяжну депресію, стверджують Роберт Сапольскі зі Стенфорду та Іветт Шелайн з Вашингтонського університету в Сент-Луїсі. Цитата в Robert S. Boyd, "Scientists Find Brain Continues to Readapt Throughout Life," *Miami Herald*, 17 May 2000; Davidson, Jackson, and Kalin, "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation."

219 Обставини, що безпечні, але не надто дають розслабитись під час навчання: Kolb and Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change."

220 Коли ми бачимо, як ризикують інші, то стаємо сміливіші: Paul R. Nail, Geoff MacDonald, and David A. Levy, "Proposal of a Four-Dimensional Model of Social Response," *Psychological Bulletin* 126, no. 3 (2000): 454–470.

221 Наставники на ранніх етапах кар'єри: Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison, *Lessons from Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988). Дослідження очолила професорка Бостонського університету Кеті Крем, яка співпрацювала з Центром креативного лідерства; воно засноване на двадцяти роках дослідження цього типу взаємин.

222 Знайти хорошого тренера: якщо ви вирішили знайти тренера для цих лідерських якостей, переконайтесь, що він не лише досвідчений, а й знає найкращі методи розвитку

навичок емоційного інтелекту в лідерах. Багато з них не знає. Ці методи, засновані на емпіричних даних про те, що дієве, а що — ні, розробив Консорціум досліджень емоційного інтелекту в організаціях. Їх ви можете знайти в розділі 12 книжки Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998) і у Cary Cherniss and Mitch Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations* (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

223 Інший директор у якості наставника: Jennifer Reingold, “Want to Grow as a Leader? Get a Mentor,” *Fast Company*, January 2001, 58-60.

224 Ефективні тренери застосовують емоційний інтелект: Richard E. Boyatzis and James A. Burruss, *Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy — Final Report on Contract Number N00123-77-C-0499* (Washington, DC: U.S. Navy, 1979); James A. Burruss and Richard E. Boyatzis, *Continued Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy — Final Report on Contract Number N002 44-80-C-0521* (Washington, DC: U.S. Navy, 1981); Richard R. Carkhuff, *Helping and Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers*, vol. I, *Selection and Training*, and vol. II, *Practice and Research* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969); і Ted P. Asay and Michael J. Lambert, “The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings,” in *The Heart and Soul of Change: What Works in Therapy*, eds. Mark A. Hubble, Barry L. Duncan, and Scott D. Miller (Washington, DC: American Psychological Association, 1999).

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

# **СТВОРЕННЯ ЕМОЦІЙНО СВІДОМИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

## ЕМОЦІЙНА РЕАЛЬНІСТЬ У ГРУПАХ

Команда менеджерів вищої ланки однієї з фірм-виробників узялась за важливе завдання: знайти вирішення проблеми того, що компанія застрягла у так званому «в'ялому зростанні». Переклад: вони втратили свій хист. Проблема була в тому, що команда, очевидно, не могла ухвалювати складних рішень, хай якими важливими ті були. Справді, що нагальнішим було рішення, то далі відкладали його члени команди, особливо уникаючи тем, у яких не могли дійти згоди. Навіть гірше, вони вдавали, ніби погоджуються в головних питаннях, щоб після зборів, як сказала одна людина, «влаштувати тихий саботаж спільному рішенню». А тим часом зростало відставання в запровадженні такої необхідної спільної стратегії компанії.

Що відбувалось із цією командою? Аналіз керування учасників команди виявив причину: майже кожному членові групи було некомфортно від міжособистісних суперечок через низький рівень навичок емоційного інтелекту, які відповідають за вирішення конфліктів. І ось уже причина невміння ухвалювати рішення стає очевидною. Їм ніколи не спадало на думку, що відкрита дискусія і непогодження з певними ідеями — на противагу словесним атакам на людей, які мають інші погляди, — загострює вміння ухвалювати рішення. Замість цього команда уникала будь-яких дискусій.

Для цієї групи усвідомлення того, що їхня спільна хиба зробила всю команду неефективною, стало прозінням. До того ж це відкриття стало важливою, але невидимою силою, яка впливала на команду: основні правила, що стосувались конфліктів, і їхні спільні відчуття щодо них стали додатковим чинником емоційної реальності, що паралізував їх. Такі висновки дали їм побачити, що як команда — і як окремі особистості — вони потребують змін. Також вони зрозуміли, що, крім поведінки, мають кардинально виправити ставлення до конфліктів, якщо прагнуть справжніх трансформацій.

Ми неодноразово бачили ту саму ситуацію: коли команди (і цілі організації) усвідомлювали свою спільну емоційну реальність, то



починали якісну переоцінку спільних звичок, які створили й утримували цю реальність. Справді, щоб лідери поширили емоційний інтелект у своїх командах і організаціях, саме з цього й варто почати: об'єктивно оцінити реальність, а не зосереджуватись на її ідеальній версії. Тому послідовність роздумів і відкриттів для груп має інший порядок, порівняно з тим, який ми описували в розділі 7 для окремих осіб.

Чому інший порядок? Річ у мотивації. Як окремі особистості, найбільшу мотивацію до змін ми відчуваємо, коли поринаємо у мрії та ідеальний образ нашого життя. Цей образ особистого майбутнього дає нам енергію і насагу змінити свою поведінку. Ідеальний же образ для груп часто є більш далекою ідеєю, тому просто не може надати достатньо мотивації для втілення змін. Гарним прикладом є бундючна мова, яку використовують для написання основоположних завдань компанії, які надто сильно відрізняються від щоденної роботи.

Групи почнуть змінюватись тільки тоді, коли цілком усвідомлять реальність того, як вони взаємодіють, особливо коли кожен у групі зрозуміє, що працює в дисонансних або некомфортних умовах. Вкрай важливо, щоб вони зрозуміли цю реальність на емоційному, навіть інстинктивному рівні. Утім розуміння проблеми саме по собі не втілює змін у життя. Члени групи мають знайти джерело незгоди — емоційну реальність, яка зазвичай є чимось більшим, ніж очевидні причини, як-от «поганий начальник». Корінь проблеми здебільшого в давно сформованих, міцно закладених основних правилах або звичках, які керують групою. Ми називаємо такі правила *нормами*, коли говоримо про команди, і *культурою*, коли маємо справу з цілою організацією.

Коли є розуміння емоційної реальності, норм команди і культури організації, усе це можна використати як основу, від якої починати розвиток ідеального бачення групи. Це має перегукуватись із особистими уявленнями про ідеал кожного члена команди, якщо потрібно захопити всіх. Коли реальність та ідеальне бачення виявили, можна перейти до визначення й дослідження різниці між ними і свідомо розробити план, щоб наблизити їх одне до одного. Що ближча реальність до ідеалу, то більше шансів на довготривалість досягнутих змін. Таке «зближення» ідеалу з реальністю створює основу для

подолання дисонансу й прискорює виникнення емоційно свідомої, резонансної та більш ефективної групи.

Перш ніж говорити про способи втілення змін у життя, ми детальніше проаналізуємо концепцію емоційної реальності. Спочатку розглянемо її в контексті команд, потім перейдемо до організацій, адже ситуації в командах зазвичай ближчі до щоденної діяльності людей. Команди також дають більше простору для змін, але водночас відображають реальність цілої організації.

### **Невдачі команд: сила норм**

За останні кілька десятиліть багато досліджень довело перевагу групового ухвалення рішень над рішеннями навіть найгеніальніших особистостей у групі<sup>225</sup>. У цього правила є один виняток. Якщо у групі немає гармонії або її члени не вміють співпрацювати, то здатність і швидкість ухвалення рішень значно страждають. Дослідження Кембриджського університету виявило, що навіть у групах із геніальними членами ухвалюватимуть погані рішення, якщо там постійні суперечки, особиста ворожнеча чи боротьба за владу<sup>226</sup>.

Якщо коротко, то групи розумніші за окремих особистостей тільки тоді, коли добре володіють навичками емоційного інтелекту. Кожен член групи здійснює внесок у загальний рівень емоційного інтелекту групи, проте в лідера все-таки особлива роль. Емоції заразні, і людям природно звертати особливу увагу на поведінку й почуття лідерів<sup>227</sup>. Тому дуже часто лідер групи задає тон і допомагає створити емоційну реальність групи — тобто те, як кожен учасник відчувається в команді<sup>228</sup>. Лідер, який добре вміє співпрацювати, може підтримувати резонанс на високому рівні й упевненість, що рішення групи буде вартим зусиль. Такі лідери знають, як зрівноважити зосередженість команди на актуальному завданні й увагу до взаємин усередині групи. Вони без зусиль створюють приязну атмосферу співпраці, яка сприяє позитивному погляду в майбутнє<sup>229</sup>.

Натомість лідер, який не володіє емоційним інтелектом, може зчинити хаос у команді. Розгляньмо такі приклади.

- Підрозділ компанії, що працює у сфері охорони здоров'я, втрачає багато грошей, адже надає погані послуги, хоча має на кожному

рівні багато людей. Команду керівників очолює недалекоглядний лідер, який скликає нескінченні збори, щоб вирішити цю проблему. Проте дійшло до таких радикальних заходів, як скорочення персоналу. Не спромігшись знайти рішення, за кілька років цей «хворий» підрозділ привів усю компанію до фінансового краху.

- Джанет, чудова лідерка великої страхової компанії, стала на чолі «сонного» підрозділу з елегантністю торнадо — і абсолютною нетерпимістю до старих методів виконання роботи. Для людей, які не погоджувалися з її планами, мала єдину пропозицію: шукати іншої роботи. Джанет і не знала, що своїми діями створила для команди нову мету — за будь-яку ціну зробити так, щоб новоявлена начальниця зганьбилася. За лічені місяці доволі успішний підрозділ значно погіршив свої результати, а за рік його взагалі розпустили.

На жаль, такі сценарії знайомі багатьом із нас. На поверхні обох ситуацій проблема неспроможності лідера зрозуміти негласну мову емоцій і норм. Ми сприймаємо норми як належне, але вони мають надзвичайну силу. Норми представляють імпліцитне навчання на рівні груп — неписані правила, які ми запам'ятовуємо під час щоденних взаємодій та автоматично засвоюємо, щоб вони стали частиною нас.

Потім норми групи допомагають визначати, функціонує вона дуже добре чи є просто збіговиськом випадкових людей, які працюють разом<sup>230</sup>. У деяких командах чвари й запальні суперечки є звичною частиною дня; в інших за маскою ввічливості й зацікавленості приховані змуджені обличчя. У більш ефективних командах слухають одне одного, з повагою розпитують про ідеї одне одного, підтримують одне одного словом і ділом, а також долають незгоди відкритістю і почуттям гумору. Хай якими не були б основні правила, люди їх відчують автоматично і налаштовують свою поведінку відповідно до них. Іншими словами, норми диктують «відчуття правильності» у певній ситуації та впливають на те, як люди поводитимуться.

Іноді норми, що здаються корисними й навіть мають високу мету, можуть бути деструктивними. Як, наприклад, у випадку з підрозділом компанії, що працювала у сфері охорони здоров'я — ми говорили про нього трохи раніше. Однією з розхвалених норм цього підрозділу була

відданість спільно ухваленому рішення. Але в той час як загальний консенсус зазвичай дає членам команди відчуття мотивації та відданості справі, у цьому підрозділі лідер використав його для затримування й навіть саботування рішень — особливо тих, які могли б змінити хід справ.

У ситуації нового лідера «сонного» підрозділу страхової компанії невміння Джанет оцінити емоційну реальність команди та діяти відповідно до її основоположних норм дало катастрофічні наслідки. Вона недооцінила могутність племені — міцної згуртованості, яку люди відчують, маючи тривалі спільні звички й цінності.

Діставши завдання відточити майстерність працівників підрозділу, Джанет узялась до роботи, маючи високі мрії та проникливість, щоб побачити те, що потребує змін. Застосовуючи класичний командний стиль керування, вона виділила людей, які мали вигляд «лідерів» (узагалі-то, як і вона), наблизила їх до себе та почала глибоку чистку, легко жертвуючи тими, хто мав найменше впливу. Її не бентежило, коли підлеглі виступали проти нової політики. Джанет була переконана, що керівники побачать потребу в змінах і підхоплять її ідеї — або нехай забираються геть.

Джанет знехтувала неписаними нормами, якими керувалися в підрозділі задовго до її приходу. Найважливіша з них — відданість між членами команди, які пишалися тим, що піклуються одне про одного у складні часи. Також вони мали свої способи вирішувати конфлікти без образ. Своєю грубою поведінкою Джанет порушила основні культурні норми. Члени команди відчули, що на їхні основні принципи — співпрацю, доброту й безумовну повагу — вчинено напад, тож і самі завдали удару у відповідь. За лічені місяці головні гравці команди намагалися забрати в неї керівництво, а багато інших вирішило піти — усе це призвело до того, що врешті підрозділу не стало.

Джанет — це чудовий приклад найбільшої помилки, якої може припуститися лідер, а саме: ігнорувати неписані норми команди і колективні емоції племені, а також припускати, що самої влади керівника вистачить, щоб змінити поведінку людей. Але так буває в багатьох компаніях: лідер обіймає нову посаду — часто в період кардинальних змін, — ігнорує силу норм групи і вдає, ніби почуття не мають значення. Замість застосовувати стилі, які сприяють розвитку

резонансу, лідер вдається до кислотної комбінації командного та радикального стилів. Як наслідок, отримує ворожу бунтівну атмосферу.

Очевидно, що лідерам попередніх двох прикладів бракувало емоційного інтелекту, щоб оцінити реальність груп і підвищити взаємодію команди до більш продуктивних рівнів. Лідери, які гостро відчують основні норми групи і можуть посилювати позитивні емоції, уміють створювати команди з високим емоційним інтелектом.

Колективний емоційний інтелект — це те, що відрізняє високоефективні команди від посередніх. Це показала робота Ванесси Драскат, професорки Інституту менеджменту імені Везерхеда, і Стівена Вульффа, професора на факультеті менеджменту Коледжу Маріста. Вони стверджують, що емоційний інтелект групи визначає її здатність керувати своїми емоціями так, щоб це сприяло «довірі всередині групи, підтримувало спільні ідеали й ефективність», а також підвищувало співпрацю і продуктивність<sup>231</sup>. Якщо коротко, то емоційний інтелект створює позитивну — і потужну — емоційну реальність.

### **Підвищення емоційного інтелекту групи**

Не дивно, що емоційний інтелект групи вимагає тих самих основ, які формують емоційний інтелект окремої людини: самосвідомості, самокерування, соціальної свідомості й керування взаєминами. Відмінність у тому, що навички емоційного інтелекту застосовні і до окремих осіб, і до групи як єдиного цілого<sup>232</sup>. У груп є настрої та потреби, і їхні учасники діють разом — згадайте, коли ви запізнались на збори та справді відчули напруження в кімнаті. Ви можете сказати, що там наростав певний конфлікт, навіть до того, як хтось вимовить слово. Група як одне ціле перебувала в напруженні й готовності до сутички. Ви також знаєте, що групі як єдиному цілому потрібен певний поштовх, щоб повернутись до ладу, — і якщо цього не відбудеться якнайшвидше, то ситуація тільки погіршиться. Це ми й маємо на увазі, коли говоримо про настрої та потреби групи.

Як і з окремими людьми, у команді кожна навичка емоційного інтелекту нашаровується одна на одну за допомогою практики,

утворюючи такий собі континуум. Іншими словами, коли команда починає практику самосвідомості, звертаючи увагу на потреби й настрої кожного, усі члени співпереживають. Сам акт виявлення одне одному емпатії приводить до того, що команда створює й утримує позитивні норми, а також керує взаєминами з рештою світу більш ефективно. На рівні команди соціальна свідомість — особливо емпатія — є основою, яка допомагає будувати й підтримувати ефективні взаємини з рештою організації.

### **Самосвідома команда**

Команда керівників інженерної фірми призначила щотижневі збори поза робочим місцем. Коли зустріч от-от мала початись, залетів один із членів, бурмочучи собі під носа, що час і місце зустрічі йому зовсім не підходять. Помітивши поганий настрій цього чоловіка, лідер команди звернув увагу всіх присутніх, що ця людина, попри незручності, прийшла на зустріч, і подякував за це. Це допомогло втамувати гнів незадоволеного члена команди.

Команда виражає самосвідомість за допомогою прицільної уваги на спільні настрої, а також емоції окремих людей у групі. Іншими словами, члени самосвідомої команди чутливі до емоційних настроїв окремих людей і групи як одного цілого. Вони співпереживають; крім того, існують норми, які підтримують пильність і взаєморозуміння. Тому, хоча цей жест лідера команди може здатися простим, часто саме такі вчасні і, здавалося б, тонкі дії можуть запобігти виникненню дисонансу та відновити резонанс краще, ніж будь-які пафосні й широкі кроки.

Оскільки емоції заразні, члени команди переймають настрої одне одного. Якщо команда не помічає гніву одного з членів, ця емоція запустить негативну ланцюгову реакцію. Якщо ж команда вміє помічати і втамовувати такі прояви ефективно, то поганий настрій однієї людини не узурпує настрою всієї групи.

Таке втручання в команді інженерів вказує на майже цілковиту злагодженість між самосвідомістю і співпереживанням, а це сприяє самокеруванню. Це також показує, що лідер може бути зразком поведінки. У цьому випадку лідер став прикладом співпереживання

емоційній реальності члена команди і звернув на це увагу групи. Така небайдужість сприяє виникненню відчуття довіри й належності, які підкреслюють спільну місію: рух до мети разом.

Самосвідомість команди також сприяє утворенню норм, як-от вислухати думку кожного — навіть єдиного опозиціонера — перш ніж ухвалювати рішення. Вона також допомагає помітити, коли членові команди дискомфортно від завдання, і підтримати його.

У своєму дослідженні команд Сьюзан Вілан із Темпльського університету і Френ Джонстон з Гештальт Інституту у Клівленді з'ясували, що часто емоційно свідомий член команди — не лише лідер — може вказати на проблеми і в такий спосіб підвищити самосвідомість групи<sup>233</sup>. Так сталося під час зборів щодо розроблення стратегії компанії у Lucent Technologies.

Збори проходили надто передбачувано. Голова запитала, як це завжди робила, яку встановити «мету на перспективу», тобто до чого прагнути наступного року. Команда відповіла зі звичною показною сміливістю: «Подвоїти цифри!» або «Ми можемо все, якщо справді цього захочемо!». Але Майкл Дешапель, тодішній регіональний віцепрезидент у латиноамериканському регіоні, хотів рвати на собі волосся. Він знав, що за вдаваною відчайдушністю, яка є нормою для команди, таїться вже звичне невміння встановлювати ефективні цілі — що певним чином пояснює повільне зростання підрозділу, — і вона ж вказує на тенденцію уникати відповідальності, ховаючись за розмитими цілями.

Він вирішив кинути виклик своїм партнерам з команди:

— Ви справді гадаєте, що це можливо? — запитав він. — Якщо так, то даймо 400 % зростання цього річ! Хай *це* буде нашою метою!

Їхні обличчя перекосило: люди подумали, що він з'їхав з глузду. Та за кілька хвилин почали сміятись: Дешапель узяв їх, так би мовити, «на слабо» — і відкрив їм очі на приховану схильність до показної сміливості.

Його виклик поклав початок відвертому обговоренню того, як команда приховувала правду про свою роботу за порожніми фразами. Скоро змогли говорити про встановлення реальних цілей і конкретні кроки для їх досягнення; водночас кожен брав на себе відповідальність і працював на спільну мету. Це стало поворотним моментом для успіху

справи, адже тепер кожному було чітко зрозуміло, хто і за що відповідає. Уперше фінансові результати наступного фінансового року дали змогу команді показати свою цінність для корпорації: вдалось укласти угоди на 900 мільйонів доларів.

Дії Дешапеля пробудили колективну свідомість — осмислення того, що команда робить і навіщо<sup>234</sup>. Такий рівень самосвідомості в командах веде до здатності ухвалювати рішення про плани і їх утілення, а не сліпо слідувати неефективним нормам або піддаватись настроям членів (чи лідера) команди.

### **Команда із самокеруванням**

Кері Черніс, керівник відомої групи дослідників, вважає самосвідомість головною для ефективного функціонування команд і вимагає від членів групи відповідальності за їхню співпрацю між собою. На початку зустрічі, що має тривати цілий день, він роздає всім порядок денний, а також «норми процесу», які регулюватимуть те, як група його дотримуватиметься. Наприклад:

*Кожен, а не лише Кері, має взяти на себе відповідальність за:*

- *те, щоб у разі відхилення від порядку денного повернути всіх до нього;*
- *внесок кожного в роботу групи;*
- *порушення питань про наші процедури (наприклад, попросити групу детальніше пояснити, куди ми рухаємось, і запропонувати короткий підсумок обговорених питань, щоб переконатись, що ми всі однаково розуміємо їх);*
- *застосування хороших навичок слухача: або розвивати наявну дискусію, або чітко давати зрозуміти, що ми хочемо змінити тему, і запитати, чи ніхто не проти...*

Члени цієї групи, родом із різних країн світу, говорять, що такі зустрічі є найбільш зосередженими, продуктивними і приємними з усіх, на яких їм довелося побувати.

Цей приклад є чудовим уроком того, як команда на чолі з емоційно розумним лідером може керувати сама собою. Звісно, Черніс знає, що робить, — зрештою, він голова Консорціуму досліджень емоційного інтелекту в організаціях в Університеті Рутгерса. Але жодна з норм



процесу, які Черніс роздав учасникам зустрічі, не була винятковою. Єдиним незвичним було те, що він нагадав усім про норми співпраці — сказав про них відкрито, щоб кожен міг їх випробувати на практиці.

Це підводить нас до важливого питання про самокерування команди: позитивні норми приживуться, тільки якщо група їх застосовуватиме знову і знову. Група Черніса всіляко намагалась реалізувати свій потенціал емоційного інтелекту за допомогою практики, підвищила свою ефективність, і її діяльність стала чудовим досвідом для кожного члена. Відкрите проговорення норм також допомогло новим членам швидко «влитись» у колектив: був період, коли Консорціум збільшився вдвічі, але все пройшло рівнесенько-гладесенько, бо люди знали, як поладнати між собою.

Коли людям чітко зрозумілі головні цінності й норми, то лідерів навіть не обов'язково бути фізично присутнім на зборах команди для її ефективної роботи — це надзвичайно важливо для тисяч менеджерів, що працюють із віртуальними командами, члени яких можуть бути в різних частинах світу. У самосвідомих командах з високим рівнем самокерування члени самі візьмуться за встановлення і виконання резонансних норм. Наприклад, в одній дослідницькій лабораторії ніхто не міг згадати, хто саме запровадив тепер уже традицію зборів. Коли хтось пропонує креативну ідею, той, хто бере слово після цієї людини, має взяти на себе роль «адвоката янгола» і підтримати ідейника. Так нова «сира» ідея матиме шанс на виживання, адже здобуде захист від неминучої критики. Норма «адвокат янгола» виконує дві функції: допомагає захистити нові ідеї і дає людям змогу насолодитися своєю винахідливістю. Це сприяє креативності й резонансу в групі.

Тому самокерування команди — це відповідальність кожного її члена. Потрібен сильний, емоційно розумний лідер, щоб контролювати практику групи в самокеруванні, особливо якщо команда не звикла до активного вирішення питань, пов'язаних з емоціями і звичками. Коли головні цінності й загальна місія зрозумілі команді та коли норми самокерування відомі всім і регулярно застосовані кожним, ефективність команди значно зростає, як і досвід кожного члена. Бути членом команди стає саме по собі винагородою, а

ці позитивні емоції надають енергії й мотивації для досягнення спільних цілей.

### **Команда з емпатією**

Команда одного заводу знала: їхній успіх частково залежав від того, що ремонтна команда вважала лагодження їхнього обладнання одним зі своїх пріоритетів. Тому команда заводу номінувала ремонтну команду на винагороду «Команда кварталу», а також кожен член написав листи, які допомогли їм перемогти. Такі стратегічні дії допомогли команді заводу підтримати свою репутацію як одного з найпродуктивніших підприємств.

Ефект зрозумілий: допомігши іншій команді відчувати гордість за свою роботу, команда заводу створила між двома частинами організації прихильні взаємини — і це дало плоди кожній із команд. Команда заводу використала свої навички, щоб зрозуміти іншу частину організації і те, як обидві групи впливають одна на одну. Так вони налагодили взаємовигідні взаємини. Це допомогло командам досягти більшого успіху, ніж якби вони працювали окремо.

Тому емоційно свідомі команди мають колективний еквівалент емпатії, яка є основою всіх навичок, що допомагають у взаєминах. Вона визначає в організації (або поза нею) інші головні групи, які можуть сприяти успіху команди; потрібні цілеспрямовані дії, щоб розвинути хороші взаємини із цими групами. Емпатія на командному рівні не означає доброти. Це визначення того, що потрібно всій системі, а потім досягнення цього в такий спосіб, щоб усі, залучені до процесу, були якомога більш успішними й задоволеними результатом<sup>235</sup>. Активні дії команди заводу працювали на двох рівнях: створили резонанс між командами і допомогли висвітлити хорошу роботу ремонтної команди на конкурсі.

Співпереживання в межах організації — приміром, між командами — є потужною рушійною силою підвищення її ефективності та продуктивності. До того ж такий вид емпатії веде до створення здорової емоційної атмосфери як в усій організації, так і в самих командах.

### **Розкрити емоційну реальність команди**

Лідер, який хоче створити емоційно свідому команду, може розпочати з допомоги в розвитку колективної самосвідомості. Як ви бачили в попередніх прикладах, це справжня робота для лідера: стежити за емоційним настроєм команди і допомагати членам розпізнати дисонанс. Тільки коли команда може визнати свою емоційну реальність, вона буде готова до змін. Одна фраза на зразок «Мені не подобається тутешня атмосфера» може стати важливим першим кроком до змін.

Лідер допомагає розпочати процес, дослухаючись до того, що насправді відбувається у групі. Це означає не лише пильнувати за словами й діями членів команди, а й розуміти їхні почуття. Потім, коли лідер допоміг розкрити не дуже ефективні норми команди, можна створювати нові способи її роботи й функціонування.

Для розкриття емоційної реальності групи є величезна кількість стратегій. Наприклад, віце-президент компанії, що надає фінансові послуги, сказав нам: «Я завжди починаю не зі своєї думки про ситуацію, а з того, як її бачить моя команда. Я ставлю собі різні запитання: що відбувається з цією людиною? Чому вона чинить так жахливо? Чого вона боїться або чому гнівається? Чим вона така захоплена і що змушує її почуватися щасливою та в безпеці?».

Ставши прикладом і заохочуючи команду до розвитку самосвідомості, цей віце-президент зробив свій підрозділ центром досконалості. Ба більше, оскільки у норми групи входили співпереживання й увага до інших, — а не до своїх бажань і потреб, — підрозділ зумів побачити далі свого носа та визначити лідерські й управлінські проблеми, на які компанії варто було звернути увагу. Врешті підрозділ вибав кілька «страйків» у програмах і проектах, які розпочав, включно зі створенням центру оцінювання, який став найкращим у цій галузі.

Інший старший менеджер звертає увагу на групу як одне ціле. Пам'ятаючи, що команди поведуться по-різному, залежно від фази життєвого циклу, цей менеджер вигадує спосіб вирішити проблемні питання в нових командах<sup>236</sup>. Збираючи команду для проекту, завжди заохочує людей говорити про їхні сильні сторони і про те, як вони можуть допомогти спільній справі. Ненав'язливо цей лідер змушує всіх усвідомити два аспекти емоційної реальності команди: процес

включення (хто підходить, а хто — ні) і роль кожного в команді (хто що робить і чому). Відкритість, якої вдалося досягти у цій команді стартапу, допомагає розробити хороші норми — звички, що дадуть команді змогу справлятися із неминучими конфліктами надалі.

Інший спосіб, за допомогою якого лідери можуть розкрити емоційну реальність групи, — пошук важливих сигналів. Наприклад, під час нещодавнього злиття двох європейських фармацевтичних гігантів одна менеджерка перевірила показник колективних емоцій підрозділу: уточнила кількість машин на паркувальному майданчику.

Коли вперше оголосили про злиття, ця менеджерка помітила, що паркувальний майданчик був завжди переповнений і що багато машин залишались задовго після кінця робочого дня. Вона знала, що люди працюють особливо наполегливо, адже збуджені потенційними можливостями, які може надати злиття. Потім, коли процес змін раз у раз відкладали, менеджерка помітила, що «понаднормових» машин ставало дедалі менше. Очевидно, що початкові збудження й самовідданість почали згасати — а занепокоєність зростати.

А що ж із тими машинами, які продовжували залишати понаднормово день за днем? Певній групі людей таки вдалося підтримати в собі продуктивність і певний рівень щастя навіть під час того застою. Виявилось, що, хоч багатьох із цих людей підштовхувала внутрішня мотивація — глибока відданість самій роботі, як у науковців відділу досліджень, або високий рівень емоційного самокерування, — більшість із тих, хто пережив зміни, захищали від переживань ефективні лідери. Ті емоційно свідомі лідери зробили все можливе, щоб залучити свої команди до процесу змін, надаючи їм якомога більше інформації й контролю над своєю долею. Вони помічали почуття членів своїх команд, давали їм зрозуміти важливість цих почуттів і давали змогу висловити свої емоції.

Наприклад, один менеджер з відділу досліджень вчасно помітив, що дух команди занепадає після того, як один з улюблених лідерів пішов із компанії. Замість ігнорувати проблему (зрештою, змінити тут нічого не можна), він окремо поговорив із кожним членом команди про його смуток і переживання. Така особиста увага до кожного допомогла згуртувати команду і спрямувати загальну енергію на більш позитивні зміни, які виникали навколо злиття. Інший менеджер проводив «збори

пам'яті». Замість того щоб роздати кожному члену обов'язки, передбачені новою посадою, він кілька разів збирав стару команду, щоб згадати колишні часи, оплакати закінчення епохи і поговорити про надії на майбутнє.

Ці менеджери є чудовими прикладами лідерів, які вміють керувати своїми емоціями, а також колективними емоціями у командах так, щоб людям не довелося довго обдумувати зміни — або опиратися їм. Завдяки увазі та спостереженню за емоційним станом груп лідери змогли зберегти позитивну енергію і знайти конструктивний вихід негативним почуттям.

### ***Встановлення основних правил: робота лідера***

Як ніхто інший, лідер має владу встановлювати норми, налагоджувати гармонію і співпрацю, аби переконатись, що команда отримає вигоду від талантів кожного члена. Лідеру вдається цього досягнути, створюючи більш позитивний настрій групи за допомогою гарних ідей, оптимістичних поглядів і норм та лідерських стилів, які сприяють виникненню резонансу. Найкращі для цього стилі — ідейний, демократичний, приязний і наставницький (дивіться розділ 4 для більш детальної інформації про стилі керування).

Наприклад, лідери можуть формувати поведінку команд за допомогою своїх дій або заохочення інших членів робити щось для піднесення емоційного духу групи. Одні роблять це, використовуючи короткі перевірки перед початком зборів, щоб переконатися, що люди в не найкращому настрої можуть висловити свої почуття й здобути підтримку. Як зазначили Кенвін Сміт з Університету Пенсильванії і Девід Берг з Єльського університету у своєму дослідженні, такі емоції у групі є важливим сигналом для лідера про те, «що на актуальну подію або проблему потрібно звернути увагу, а не уникати» — тобто вирішити питання, а не дозволити йому тліти<sup>237</sup>. Приміром, лідер може зателефонувати членові команди, який був грубий, і поговорити про його проблему або запитати в учасників, які сиділи тишком, їхню думку щодо певного рішення.

Для встановлення чітких основних правил потрібен емоційно розумний лідер — знову-таки, може здатися цілком логічним, але на цю логіку нечасто зважають. Найкращі лідери звертають увагу і діють відповідно до того, як відчують настрої групи; виставляти свої дії напоказ не варто. Тонкі сигнали, як-от тихенько попросити когось не надто критикувати ідеї під час мозкового штурму, можуть бути не менш потужними. З часом під таким проводом члени команди природно навчаться майстерності взаємодії між собою.

### **Розкрити емоційний інтелект групи**

Генеральний директор невеликої компанії попросив нас попрацювати з трьома членами команди керівників, які не ладнали між собою. Він гадав, що простенькі вправи на розвиток командного духу зарадять проблемі. Ми вирішили отримати більше інформації. Під час розмови з членами команд почали розкривати емоційну реальність команди та її норми, а також роль лідера. Ми вирішили з'ясувати ще й рівень емоційного інтелекту команди за допомогою тесту ECI-360 та оцінити стиль керування і вплив лідерів на атмосферу в організації<sup>238</sup>. Наші висновки здивували генерального директора. Справді, члени команди погано ладнали між собою, але вправи на розвиток командного духу їм були ні до чого. Результати особистих розмов і відгуків на основі ECI-360 виявили проблеми, які потрібно було вирішувати інакше.

Не дивно, що існувало кілька проблем із конкретними членами команди. Приміром, один з них мав дуже низький рівень самосвідомості. Він абсолютно не помічав натяків людей про його стиль спілкування. На зборах висловлював свої жорсткі погляди, не розуміючи, як його досить агресивну манеру сприймають люди. Коли колеги намагались поговорити з ним про це, він мовою тіла казав: «Відвали».

Інший член команди, який нещодавно приїхав до них з іншого кінця світу, не розумів політики організації та відштовхував від себе партнерів по команді і підлеглих своєю некоректною поведінкою. Його колегам (та і йому самому) це було дуже важко зрозуміти, адже

принаймні на особистому рівні він виявляв високий рівень емпатії та чудові навички спілкування — він просто не міг побачити емоційної реальності команди, а тому не був з нею на одній хвилі.

Більшість часу ці й інші міжособистісні проблеми стали головними в розвитку команди. Утім коли ми копнули глибше, то виявили, що справжня проблема полягала в комбінації неефективних норм і негативної емоційної атмосфери в команді. Члени команди окремо і команда як одне ціле мали низький рівень самосвідомості: вони не могли впоратися з емоціями окремих членів команди або загальним настроєм групи і витрачали багато часу та енергії, щоб тамувати негативні емоції. По суті, бути членом цієї команди стало не надто приємно, і люди уникали спільної роботи.

Частиною проблем було встановлення командою неефективних норм у відповідь на радикальний стиль керування генерального директора. Його затяте прагнення до досягнень і невміння співпереживати створили нездорову атмосферу конкуренції в команді. Ба більше, хоча лідер і гадав, що його ідеї та стратегії всім очевидні, наші дані вказували на зворотне: причина того, що члени команди були наче лебідь, рак і щука у незнанні ними планів на майбутнє організації як одного цілого.

Звісно, розвиток команди за підручником мало допоміг би керівникам. Визнавши, що хиби емоційного інтелекту призвели до невміння спілкуватись і співпрацювати, команда побачила: щоб змінити групу як одне ціле, кожен її член має змінитись окремо. Озброєні точною інформацією, ми змогли розробити програму змін для команди і кожного з її членів.

Оцінювання команди доводить потребу в отриманні чіткої картини емоційної реальності перед пошуком шляхів вирішення проблем. Частиною розуміння емоційної реальності є розкриття конкретних звичок команди або організації, які можуть впливати на поведінку. Часто ці звички незрозумілі людям, але ті все одно від них не відмовляються, адже «ми тут завжди так робили». Емоційно розумні лідери шукають сигналів, які покажуть, чи такі звички і система їхньої підтримки ефективні. Пошук і розкриття нездорових звичок команди допомагають лідерам створити більш ефективні норми.

Попередній приклад команди керівників, яка розкрила свої не-ефективні норми і нездорову емоційну реальність, указує на вкрай важливу умову змін в організації — про що ми поговоримо в наступному розділі. Зібрати керівників вищої ланки, щоб відверто поговорити про те, що працює, а що — ні, є першим рішучим кроком до створення більш резонансної команди. Такі розмови допомагають з'ясувати, як людям працюється в організації і що вони насправді там роблять.

Проблема в тому, що такі розмови емоційні, і багато лідерів боїться починати дискусії — щоб не опуститися на примітивний рівень. Надто часто через страх не впоратися з емоціями, що виникають під час відвертих розмов, лідери тримаються безпечних тем: інструктажу, розподілу обов'язків між членами команди і планів утілення стратегії. Ці безпечні розмови можуть стати перехідною ланкою до подальшого обговорення — про саму команду, організацію, людей, — але більшість команд зупиняє обговорення на рівні стратегій і розподілу обов'язків. Їм надто важко бути чесними одне з одним, розкрити емоційну реальність і норми команди. Це створює дисонанс у команді — зрештою, кожен може відчувати, коли заважають ефективності, а емоційна атмосфера не сприяє продуктивності. Ігноруючи проблему, лідер її тільки поглиблює. Потрібна сміливість, щоб подолати цей страх, й емоційно розумний лідер, щоб допомогти команді подолати перехідний період.

Цей процес має потрібну порцію переваг. По-перше, нова політика відкритості й чесності покращує поведінкові та емоційні аспекти культури організації, а також якість лідерства. По-друге, сама участь у цьому процесі допомагає розвинути нові звички: коли люди в організації бачать, що їхні лідери шукають правди, розповідають про свої мрії, мають гарні взаємини між собою, то починають наслідувати таку поведінку. По-третє, коли верхівка організації починає шукати правди, то решта також готова наважитись на це.

Як ми побачили в цьому розділі, лідери не можуть керувати з резонансом, якщо норми команд стримують їх. І вони не можуть змінити цих норм, якщо не готові піти на основний ризик лідерів — працювати з емоціями людей і з емоційною реальністю команди. Ця правда ще більш очевидна на рівні організацій, коли норми



поширюються на корпоративну культуру компанії. Зрештою, навіть найсміливіші люди вважають, що дуже важко йти проти цілої системи. Тому наступним кроком розвитку нового лідерства є розгляд ідеального і реального становища в цілій організації.

---

225 Перевага групових рішень: Alan B. Krueger, “Economic Science,” *The New York Times*, 7 December 2000, C2.

226 Геніальні команди з поганими рішеннями: R. Meredith Belbin, *Team Roles at Work* (London: Butterworth-Heinemann, 1996).

227 Лімбічна регуляція і увага на людей, які можуть змінити наше життя: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000).

228 Роль лідера у створенні емоційної реальності групи: найбільше з досліджень щодо впливу авторитету провели вчені Інституту А. К. Райса. Ґрунтовний огляд досліджень можна знайти в Arthur D. Colman and W. Harold Bexton, eds., *Group Relations Reader 1* (Washington, DC: A.K. Rice Institute, 1975), та у Arthur D. Colman and Marvin H. Geller, eds., *Group Relations Reader 2* (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute, 1985). Короткий і більш свіжий огляд впливу лідера на успіх у бізнесі див. у Michel Deschappelle, “The National Conference Has Helped My Career,” *Speaking of Authority*, vol.7, no. 1 (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute, 2000). Дискусія про вплив лідерів, які є представниками меншин, на емоційну реальність групи у Kathy E. Kram and Marion McCollom Hampton, “When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral” in *The Psychodynamics of Leadership*, eds. Edward B. Klein, Faith Gabelnick, and Peter Herr (Madison, CT: Psychosocial Press, 1998).

229 Роль лідера у створенні атмосфери, що підтримує здорові взаємини і позитивні очікування від майбутнього: Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander, *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

230 Високоєфективні команди: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

231 Емоційний інтелект групи: Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff, “Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness,” in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, eds. Carey Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). А також Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff, “Building the Emotional Intelligence of Groups,” *Harvard Business Review*, March 2001, 81–90.

232 Група як одне ціле: Leroy Wells, “The Group-as-a-Whole Perspective and Its Theoretical Roots,” in Colman and Geller, eds., *Group Relations Reader 2*.

233 Коли член команди веде за собою: Susan Wheelan and Frances Johnston, “The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders,” *Small Group Research* 27, no. 1 (1996): 33–55. Також див. Susan A. Wheelan, *Creating Effective Teams* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999).

234 Свідомість: цей термін, що використовують для опису підвищеної уваги до себе, інших і середовища існування, нечасто побачиш у бізнес-виданнях. Утім він важливий для емоційного/психологічного здоров'я і міжособистісних стосунків та основоположний у нашому розумінні самосвідомості. На рівні команд свідомість — це набір спільних норм, які виявляються у поведінці, наприклад, увазі до настроїв групи або неефективних дій групи, проговоренні замовчуваних переживань або сподівань. Цікаві погляди щодо цього можна знайти у Robert Quinn, *Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary*

*Results* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001); His Holiness the Dalai Lama, *The Art of Happiness: A Handbook for Living* (New York: Riverhead Books, 1998); and Phil Nuerenberger, *The Quest for Personal Power: Transforming Stress into Strength* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1996).

235 Емпатія і системи: емоційно свідомі особистості й команди звертають увагу на цілі системи — на себе, міжособистісні стосунки, команди, взаємини між командами, організацію, зовнішню ситуацію, групи зацікавлених осіб тощо. Увага до таких систем допомагає людям і командам оцінити те, як їхні дії впливають на різних зацікавлених осіб; це співпереживання різним частинам системи, а також окремим особистостям. Цю ідею добре висвітлили в літературі, присвяченій організаціям. Див. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990). А також Anthony J. Dibella and Edwin C. Nevis, *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

236 Поведінка і життєві цикли команди: поняття про те, що команди проходять різні стадії розвитку, є основою першої серії досліджень динаміки груп і ефективності команд. Огляд теорії і поради в застосуванні її в діловому середовищі можна знайти у Susan Wheelan, *Group Processes: A Developmental Perspective* (Boston: Allyn and Bacon, 1994).

237 Увага до настроїв у групі: Kenwyn Smith and David Berg, *Paradoxes of Group Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

238 Результати команди з тесту на емоційний інтелект: хоча тест ECI-360 зазвичай використовують як інструмент всестороннього відгуку про роботу людини, ми виявили, що, якщо об'єднати оцінки окремих членів групи, то це може надати цікаву й пізнавальну картину загальних сильних і слабких сторін команди. Зараз ми досліджуємо цей метод оцінювання емоційного інтелекту команд; на сьогодні докази з особистих історій (наприклад, багато розмов, які були в нас із керівниками і їхніми командами про їхні результати) свідчать про те, що об'єднані оцінки вказують на основні норми і навички команди.

## РЕАЛЬНІСТЬ ТА ІДЕАЛ

### Утілюємо плани організації на майбутнє

Протягом багатьох років на чолі мережі ресторанів Shoney's стояла міцна група керівників — вони добре знали один одного, мали спільні переконання і минуле, а також загальне уявлення про те, як треба керувати бізнесом. Але водночас там існувала проблема з кумівством. Насправді це була мережа білих керівників чоловічої статі — й існувала негласна культура підвищення друзів і відмова у підвищенні не білошкірим працівникам.

Утім усе змінилось у 1992 році, коли компанія була змушена сплатити 132 мільйони доларів, щоб задовольнити позови двадцяти тисяч працівників і претендентів на роботу, яким було відмовлено; позивачі заявили про дискримінацію під час найму і підвищення. Відтоді нові лідери Shoney's цілеспрямовано змінили культуру організації, запустивши рішучу кампанію з розширення можливостей для людей різних рас<sup>239</sup>. За 10 років їм вдалося позбутися репутації закритого заміського клубу й увійти до рейтингу журналу Fortune «50 найкращих компаній для меншин».

Звісно, жодна із цих змін не відбулась за одну ніч. Процес почався із беззаперечного тривожного дзвіночка (позову), який вказав на *реальність* дисонансної культури компанії. Потім новим лідерам довелось визначати *ідеальне бачення* майбутнього процесу найму в компанії. І, нарешті, вся організація прийняла це бачення — *налаштувалась емоційно* із ним на одну хвилю — перш ніж втілити у життя довготривалі зміни. У Shoney's лідери збагнули реальне становище і повели організацію в зовсім інше майбутнє. Вони знали, що визначення емоційної реальності й норм організації є початком процесу змін. Лідери можуть розпочати загальний перехід до розвитку

емоційного інтелекту, коли визначають емоційну реальність і звички компанії — що люди роблять разом і як.

Справжня відмінність у тому, що компоненти навичок індивідуального емоційного інтелекту можуть прямо вплинути на команди, а от організації більш складні, тому й мета ширша: максимально всебічно розвивати емоційно свідоме лідерство на кожному рівні, а також систематично створювати норми й культуру, яка підтримувала б відвертість і відкритість, чесність, емпатію та здорові взаємини. Такі зміни починаються з лідерів, відкритих до правди, здатних переконати інших прийняти таке бачення майбутнього. Коли на всіх рівнях компанія розвиває таке лідерство і коли ці лідери дивляться в очі реальності, перероджена компанія може, а часто й має, з'явитися на світ.

### **Коли лідери НЕ слухають**

Перший крок — розкриття правди й реальності компанії — є головним завданням лідера. Але надто багато лідерів не може дізнатися правди, стаючи жертвами хвороби начальників — не помічаючи, що насправді відбувається навколо. У найбільш м'якому прояві такі лідери не мають часу на важливі розмови і не створюють приязних або наставницьких взаємин, які дають можливість поговорити про те, що працює, а що — ні. Вони не спілкуються з людьми в організації, щоб сформулювати уявлення про те, що там відбувається; це не дає їм зрозуміти справжньої емоційної реальності щоденного життя компанії.

У більш запущеній формі лідери, які застосовують лише командний і радикальний стилі та просто не дають людям говорити з ними відверто, не мають уявлення про реальність їхніх організацій або заперечують її. Хоча вони й можуть бути переконані в тому, що все добре, насправді створюють культуру, в якій ніхто не наважується сказати того, що може їх спровокувати, особливо поганих новин. За таке мовчання можна дорого заплатити.

Погляньте на приблизну статистику: щороку в лікарнях США 100 тисяч смертей спричиняють рутинні медичні помилки — наприклад, лікар призначив неправильні пігулки або не той препарат поставили

на інфузію. Часто таких помилок можна було б уникнути, якби диктаторську культуру більшості медичних організацій визнали та змінили<sup>240</sup>. Один лікар, член Медичної академії, який робить усе можливе для вирішення цієї проблеми, розповів нам: «У культурі лікарень медсестри, яка виправить лікаря — скаже, що він написав забагато нулів у рецепті, — у переносному сенсі можуть відкрутити голову. Якби в медицині перестали миритись із помилками і встановили абсолютне їх неприйняття, як у виробництві авіатранспорту, то ми суттєво змінили б кількість медичних помилок».

Звісно, медсестрам ніхто не говорить, що вони ризикують розгнівати лікарів, піддавши сумніву їхні рішення. Такі уроки є частиною імпліцитного навчання в організації, коли люди спостерігають за культурою навколо, яку змінити дуже нелегко. Створення культури лікарень, «які мають абсолютне неприйняття помилок», приміром, означає вищий рівень перевірок і додаткових перевірок, ніж був раніше у цій сфері. Це також означає піддати сумніву поширені радикальні та командні стилі керівництва, які так заохочують ієрархічні культури, і, як каже згаданий лікар, «зробити атмосферу безпечною для того, щоб медсестри могли зробити зауваження лікарю».

### **Токсичні організації**

Коли лідери керують за допомогою дисонансних стилів, то неодмінно створюють токсичну культуру. Як воно, працювати в організації, якій бракує емоційного інтелекту? Одна наша знайома менеджерка описала лідера і токсичну організацію, які буквально викликали в ній відчуття нездужання, ніби вона втратила всі свої навички, упевненість і креативність. Причина була очевидною: «радикальний» лідер, який застосовував погрози і примус для виконання роботи.

Попри те, що всім відомою місією компанії було служіння громаді й освіта, президент прагнув швидких прибутків. У компанії було мало конкурентів, тому лідер вирішив, що на якості можна зекономити, не боячись втратити клієнтів. Крім того, він відкрито заявляв про байдужість до благополуччя працівників. Його улюблена фраза: «Взяти їх і вичавити до останньої краплини». Або й гірше, він не

поважав людей — він їх цькував. Типовий приклад: в однієї з працівниць був день народження; вона про це сказала кільком людям, включно з президентом, і пригостила їх тортом. У той час, як усі всміхнулись і привітали її, президент гучно запитав найближчого до нього менеджера: «Що за маячня?! Ти не можеш змусити свій персонал працювати?». Потім повернувся до іменинниці, змірив її поглядом і в'їдливо кинув: «А тобі точно не потрібні калорії з цього торта».

Такий негативний стиль лідера сприяв формуванню деструктивних норм у компанії. Наприклад, працівники мали лицемірити, переконуючи клієнтів, що вони — еліта з купою привілеїв, а (дуже дорогі) послуги компанії найкращі у світі. Насправді ж клієнтами були звичайні люди, а надані послуги — дуже посередні. Натягнуті посмішки працівників ледве приховували їхню напруженість, а клієнти ставали дедалі вимогливішими, коли починали розуміти, що отримують посередні послуги. До того ж сановиті люди, яких часто запрошували на збори, були тільки для антуражу, адже вони також мали претензії до компанії — доводячи мало не до істерик персонал (якому вони були потрібні) і клієнтів (які їх хотіли). Через неможливість знайти дотичні місця між реальністю і фантазією, яку вони мали підтримувати, багато працівників вважало свою роботу беззмістовною та емоційно виснажливою.

Деструктивні звички компанії створили культуру, в якій люди перестали цікавитись, як і чому вони щось роблять у компанії. Вони просто переживали день за днем під гнітом нездорової поведінки, правил і директив. А через те, що лідер відкидав будь-які спроби «оздоровити» культуру компанії, зміни здавалися фантастикою. Нині репутація цієї компанії дуже постраждала і кардинальні трансформації в розпалі.

### **Де починаються зміни**

Ця сумна історія не означає, що токсичні організації не можуть змінитись. Навпаки: зміни починаються з емоційно свідомих лідерів, які постійно ставлять під сумнів емоційну реальність і культурні норми щоденної діяльності групи, її поведінку. Для створення резонансу — і результатів — лідер має звертати увагу на приховане:

людські емоції, підводні течії емоційної реальності організації та культуру, яка тримає все це разом.

В одному великому дослідженні лікарня, з якою ми працювали, засвоїла цей урок складним способом, але лідерства вони *справді* навчилися — і успішно змінили свою культуру.

У цій лікарні були всі хиби, притаманні закладам охорони здоров'я США наприкінці 1990-х: пацієнти частіше стали вимагати підвищення якості надання послуг, а страхові компанії та державні установи — нижчих цін. Ці вимоги аж ніяк не дружать. Врешті, місцеві громади заявили, що лікарня погано їх обслуговує, тому вона стала програвати своїм конкурентам. Рішенням лідерів було створити п'ятирічну стратегію кардинальних змін майже кожного аспекту керування закладом. Вони замовили розроблення складної програми для фінансових розрахунків. Вони найняли інших підрядників, які краще виконували бажані функції. Вони пересували й усували людей з думкою про більшу ефективність.

Та лідери цієї лікарні забули про першооснову змін: увагу до емоційної реальності й культури<sup>241</sup>. Вони також не побачили, як персонал ставиться до процесу змін. Вони просто нав'язали всім зміни згори — раціональні цілі, чіткі накази й логічні процеси. Але проігнорували емоції: за два роки, протягом яких лікарня була на межі краху, нова система дала незначний результат, а плинність кадрів збільшилась удвічі.

Мета нашої роботи в лікарні — допомогти побачити дисонанс, а також те, що ціною такої незлагоди можуть бути змарновані зусилля, витрачені на зміни. Поступово лідери почали знаходити способи дати людям можливість поговорити про своє розуміння успішних і невдалих методів роботи за допомогою динамічного опитування. На свій подив, керівники з'ясували: працівники не вірили, що їхня культура — або самі лідери — сприяли справжнім змінам, обґрунтованому ризику або навчанню.

Наприклад, коли людей просили робити все по-новому, невелике навчання, яке вони проходили, виявилось застарілим і непотрібним. Таки правда, оскільки роками в організації навчання зневажали, люди не мали бажання відвідувати нові курси, а тому й не могли опанувати нових способів роботи. До того ж працівники були переконані, що

процесу змін заважали давні культурні звички. Наприклад, вороже ставлення у щоденному спілкуванні між працівниками часто переходило в грубощі, люди відчували поразку і вмикали захисний режим. На кожному кроці були підступи, помста і дріб'язкові суперечки — атмосфера, яка зірве будь-яку програму змін.

Залучивши людей до процесу відкриття реальності, лідери лікарні зробили крок у правильному напрямі. Вони визнали, що почуття працівників значущі та що сама культура потребує змін, тому дали людям можливість поговорити про те, як утілити їх у життя. Завдяки цьому атмосфера стала більш позитивною. Всі продовжили говорити, команда керівників надалі уможливлювала втілення змін, а решта персоналу долучилася до формування нової культури. Скоро люди відчули більш позитивне ставлення до процесу змін: навколо спільного бачення майбутнього між ними виник резонанс, і вони почали виявляти більше ентузіазму. Рівень відвідування й участі у зборах зріс, атмосфера в лікарні поліпшилася. Іншими словами, культура й емоційна реальність лікарні почали покращуватись, поширюючи позитивну енергію, а не опір, резонанс, а не дисонанс. Нині це структура, яка переробила сама себе: організаційні системи впорядковані, плинність кадрів зменшилась, а задоволення клієнтів зросло, позитивні норми, створені протягом процесу змін, ще й досі сприяють самовідданості, високій енергії та гнучкості. До перевероту емоційно свідомого лідерства ця лікарня була прекрасним прикладом того, як культура організації може зруйнувати найкращі плани. Якщо культурні норми не підтримують активних дій, інновацій або резонансу, то скоро лідери зрозуміють, що б'ються в уже програній битві.

Проте, напевно, найгірший аспект дисонансу в організаціях — його вплив на працівників: їхня пристрасть до роботи згасає, і вони можуть втратити зв'язок зі своїми найкращими якостями. Замість досконалості й упевненості в собі у таких компаніях ми бачили показну сміливість, бездумне виконання наказів або відкриту зневагу. Люди з'являються на роботі, принаймні фізично, день за днем, але свої серця і душі залишають деінде.

Як організація може перетворитись із місця, де люди занепадають духом, на жвавий робочий простір, де люди сповнені ентузіазму й



цілей? Для таких змін потрібен великий стрибок: від чіткого розуміння реальності до глибокого залучення людей до ідеального бачення майбутнього — як індивідуального, так і організації загалом. Утім іноді для створення резонансу лідер спочатку має подолати внутрішню інертність організації. А як цього досягти? Як лідер розкриває емоційну реальність і сіє насіння мрії так, щоб усіх надихнути, а не паралізувати?

### **ДИНАМІЧНЕ ОПИТУВАННЯ ДЛЯ РОЗКРИТТЯ РЕАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У багатьох компаній є процес для систематичного оцінювання ставлення працівників, їхніх цінностей і переконань. Процес може бути дуже корисним, але проблема в тому, що таке оцінювання вимірює щось конкретне і рідко зауважує тонкі шари почуттів та складних норм, які існують в організації. Таке оцінювання дає людям змогу визначити тільки те, що вони хочуть, а не те, чого вони не хочуть знати. І навіть якщо опитування виявить проблемні аспекти культури або керування, знадобляться цілеспрямовані зусилля і сміливість, щоб спробувати вирішити ці проблеми. Але надто часто ми бачили, що результати таких опитувань просто відкладали.

Процес під назвою *динамічне опитування* розробили Сесилія Макміллен з Університету Массачусетсу та Енні Маккі як потужний спосіб подолати ефект «знайти, що шукаю» більшості опитувань і навчити лідерів звертати увагу на проблеми з культурою організації, яка їм заважає<sup>242</sup>. Цей метод-відкриття показує емоційну реальність організації — те, що людям небайдуже; що допомагає їм, їхнім групам або їхній організації досягати успіху; що заважає. Завдяки процесу розкриття правди про організацію люди почали створювати *спільну мову*, щоб висловитись про те, що відбувається насправді, а також про те, що вони хотіли б мати — ідеальне бачення майбутнього компанії.

Динамічне опитування охоплює зосереджені розмови й відкриті запитання з метою з'ясувати почуття людей. Хоча деяким лідерам це може здатись далеким від ділових запитань, але тільки під час розмов про свої почуття люди починають розкривати головні причини проблем культури і справжні джерела свого натхнення. Крім того, коли люди щиро розмовляють про те, як *почуваються* в організації, то

зазвичай між ними виникає високий рівень взаєморозуміння щодо успіхів і невдач компанії. Як говорить Макміллен, «люди починають малювати картину душі організації». Вони створюють мову, у якій закодовано реальну правду про сили, що впливають на щоденну діяльність людей в організації, і їхні сподівання на майбутнє.

Під час цих перших розмов (які зазвичай проводять формальні та неформальні лідери на різних рівнях з людьми, що мають свою позицію) порушуються теми, важливі й не такі загальні, як у більшості традиційних опитувань. Коли ці теми пропонують обговорити маленьким групам, то часто виникають запальні дискусії про реальність організації. Розмови про культурні проблеми, емоційну реальність організації і ставлення до роботи дають людям відчуття контролю над проблемами, мріями і процесом переходу від реальності до ідеалу. Крім того, зосередженість не лише на проблемах, а й на успіхах організації націлює людей на бачення змін — як їхні мрії і особистий внесок у процес змін вписуються в загальну картину.

Коли люди долучаються до такого діалогу про їхню культуру і мрії, то скриньку Пандори вже важко зачинити. На відміну від звичайних опитувань, динамічні мають свій імпульс. Створення спільної мови на основі почуттів і фактів саме по собі є потужним спусковим гачком змін. Ця спільна мова створює відчуття єдності й резонансу, а імпульс, який вона генерує, дає людям змогу перейти від слів до дій. Люди відчують натхнення і силу, готові працювати разом для подолання спільних проблем. Саме це й відбулося в азійській приватній організації (ПО), коли нова лідерка, назвімо її Ланг Чен, очолила її.

### **Піднести дух на роботі: Ланг Чен і азійська ПО**

Уявіть: у вашій організації 220 працівників і ви обслуговуєте клієнтську базу, яка налічує 150 мільйонів людей. Що й казати, в організаціях таких масштабів існуватиме розвинена бюрократія для їх підтримки. Так і було в азійському підрозділі міжнародної приватної організації, яку очолила Ланг Чен.

Хоча місія цієї ПО — поліпшення здоров'я жінок і дітей у всьому світі — надихала та мотивувала нових працівників, Ланг Чен помітила, що початковий ентузіазм згасав у щоденній рутині. Пристрасть і

креативність занепадали, і лідерка відчула, що саме те, як люди працюють разом, а також системи, які спрямовують їхню роботу, винні в цьому. Здавалося, що місія організації похована під купою правил.

Частково через надмірну бюрократію темп роботи ПО був низьким, а якість посередньою — і це попри підвищені вимоги до організації та шквал критики від організацій-спонсорів й урядів. Ніщо не відбувалось у потрібний час. Люди просто виконували накази, як це часто буває з «роботою на все життя» (поширена проблема у багатьох великих ПО), і зв'язок між навичками й успіхом майже не простежувався. Існувало розмите поняття того, що потрібно для гарного виконання роботи, а організація забула, як оцінювати себе: якщо правила виконувались, то сильні і слабкі сторони людей нікого не цікавили. Крім того, в організації, яка опікувалася проблемами жінок, працювало мало жінок, а ще менше їх обіймало керівні посади.

Ба більше, існувала справжня прірва між персоналом підтримки і людьми, які насправді надавали послуги ПО безпосередньо клієнтам та діставали похвалу за всі успіхи. В обох групах люди були задоволені статус-кво і не надто хотіли змін, навіть коли обставини вимагали їх.

Унаслідок такої атмосфери основні цінності ПО — зокрема, співчуття і чесність — були затьмарені непорозуміннями й застарілими правилами. Ланг Чен було очевидно, що загалом працівники відчували розгубленість, а резонанс, породжений привабливістю високої місії, зникав. Проблема Чен не унікальна: потрібно було знайти і те, що працювало, і те, що не вдавалось, та зрештою привести людей до хорошого рішення. Та як лідеру побороти внутрішню інертність системи? Як розвинути в компанії здатність оцінювати свою роботу і стежити за нею, а також добре працювати за складних обставин? Як лідеру змінити організацію?

Ланг Чен використала прості принципи. Вона вдалась до інклюзивного підходу, застосувавши динамічне опитування і залучивши людей до відкриття правди про себе й організацію. Вона об'єднала людей навколо їхньої пристрасті до роботи і мрій: вони перейняли її бачення та пішли за нею. Вона стала прикладом змін, до яких прагнула. Нарешті, вона створила систему, яка підтримувала б нові звички і способи виконання роботи. Останнє було особливо важливим для утримання змін. Як зазначає Рут Джейкобс із Нау

Group, створення практики для персоналу, яка сприяла б розвитку емоційного інтелекту — приміром, керування наймом і якістю роботи — є ключем до підтримки резонансу і здорового емоційного клімату<sup>243</sup>.

Емоційно розумні лідери знають, що їхнє головне завдання — визначення реальності організації, її основних проблем і людей, які їх завдають. Вони переводять розмови на організацію як одне ціле, використовуючи цікаві процеси, щоб залучити емоції людей до розкриття теперішньої реальності, паралельно розкриваючи індивідуальні та спільні надії на майбутнє. Як і Ланг Чен, ці лідери допомагають людям визначити успіхи й невдачі організації, а також створити спільну мову теперішньої реальності, яка допомагає разом рухатись до спільного бачення майбутнього.

### **КАРДИНАЛЬНА ЗМІНА: ВІД ДИСОНАНСУ ДО ІДЕАЛЬНОГО БАЧЕННЯ**

Коли реальність організації розкрили і дослідили, наступний крок до створення організації з високим рівнем емоційного інтелекту вимагає визначення ідеального бачення її майбутнього, яке було б на одній хвилі з надіями і мріями людей. Емоційний інтелект і моделювання поведінки дають лідерам можливість допомогти своїм працівникам створити ідеальне бачення майбутнього групи. Яка на вигляд організація, у якій всі налаштовані на спільне бачення майбутнього? Розгляньмо Lucasfilm, штаб-квартира якої розміщена в окрузі Марін, штат Каліфорнія; вона є материнською компанією багатьох дочірніх медіакомпаній продюсера Джорджа Лукаса.

Напевно, одразу впадає в очі всім, хто вперше зустрічає Гордона Редлі, президента Lucasfilm Ltd, — це шрами від татуювань на вилиці. Ці татуювання з'явилися наприкінці 60-х років, коли він жив у племені малаві протягом двох років як волонтер Корпусу миру. Тридцять років він підтримує зв'язок із друзями з племені, навіть виділяє їм невеликі суми на ремонт даху чи відкриття малого бізнесу. «Це не схоже на жодне інше відоме нам місце, але це цілком зрозумілий світ, який, по суті, не такий вже інакший, — розповідає Редлі про свій нещодавній візит до малаві. — Приїзд сюди нагадує мені, як сильно я люблю цих людей. Бути частиною племені завжди мало для мене особливе значення».

Це майже відчуття належності до особливої групи, існування разом в унікальному світі — у таких місцях людям подобається працювати. Для Редлі одним з обов'язків лідера є розвиток і підтримання культури компанії в Lucasfilm. З усієї імперії, яку створив Джордж Лукас, Lucasfilm — це материнська компанія для легендарної Industrial Light and Magic, яка спеціалізується на спецефектах, а також для інших медіакомпаній, які охоплюють усе — від відеоігор до звукових систем для театрів.

Для Редлі найкраща корпоративна культура не надто відрізняється від тієї, яку він відчув у племені. Місія Редлі: «Як створити відчуття племінного зв'язку? Це важко, адже воно невловиме і зникає, щойно ви його помічаєте. Але ми хочемо бути певними, що наші *відчуття* від того, що ми робимо, так само важливі, як і *те*, що ми робимо».

Один зі способів цього досягти — створювати надзвичайні моменти, враження, які люди переживають разом і які для них стають частиною спільної міфології. «Кілька років тому в компанії був непростий період, — згадує Редлі. — Тож я скликав загальні збори. Цього раніше ніколи не було, ми жодного разу не збирались усі разом — довелося винайняти залу в місцевому громадському центрі. Я розпочав зустріч як завжди: двадцять хвилин поговорив про фінанси, оновлення в компанії і таке інше. Потім несподівано для всіх я відкрив завісу, за якою були актори бродвейського музичного шоу Stomp. Ніхто не очікував нічого такого».

Дві години вся компанія, як заворожена, спостерігала за шоу, в якому не було жодного слова, лише синхронія спонтанних звуків. Stomp — це геніальна хореографічна вистава, що показує, як, використовуючи звичайні предмети — мітли, відра, швабри й вантузи, — одна людина може задати ритм, який інші підхоплять і розвинути у неймовірну творчу синхронію. Це ода без слів, присвячена силі групи, в якій існує резонанс.

«Це було наче електричний розряд в усьому тілі, — розповідає Редлі. — Це створило зв'язок між нами без єдиного слова. Я зробив це, бо хотів зібрати всіх разом і подарувати особливе відчуття того, що всі ми беремо участь у створенні чогось більшого за нас. Ми хотіли створити культуру, де люди співчують одне одному. Це як Корпус миру: ми служимо одне одному. У чудовій культурі компанії існує

співпереживання, яке, сподіваюся, стане спільною цінністю. Ти робиш такі невеликі символічні речі, сподіваючись, що вони зададуть тон».

Цей момент є прикладом того, що Редлі називає «партизанським розвитком» — непомітне формування культури компанії. Але хитка природа культури групи означає, що це формування не можна нав'язати. Як говорить Редлі, «ти накриваєш стіл і сподіваєшся, що люди прийдуть і сядуть за нього».

Наприклад, на ранньому етапі Редлі довелося поборотись із лідерами вищої ланки за те, щоб на зборах усі сиділи колом. «Таке розміщення створювало відчуття племені, — каже він. — Кожен мав представитись і розповісти про те, де виріс. Наприкінці в усіх було відчуття, ніби ми всі прийшли з різних куточків планети, щоб бути частиною цієї групи цієї миті».

Звісно, такі моменти мало що значили б, якби не були частиною щоденної робочої реальності. Lucasfilm завдяки своїй репутації компанії, у якій хотілось працювати, приваблювала й утримувала таланти на дуже конкурентному ринку праці в затоці Сан-Франциско. Компанії, що входять до складу Lucasfilm, поміж тих небагатьох, які є в переліку «Найкращі компанії для роботи» в таких журналах, як Fortune і Working Mother.

Рівень «відчуття племені» в компанії може бути гарним показником того, як добре керівники визначили ідеальне бачення компанії та об'єднали людей навколо спільної мети. Та як лідерам у своїх організаціях розкрити це ідеальне бачення? Вони починають із того, що уважно придивляються до себе — своїх мрій і свого ідеального бачення організації.

### **Натхнення і година пацюка**

Ентоні Бергманс, співголова Unilever, говорить нам, що формування зв'язку з баченням, яке може створити резонанс, починається зсередини. «Коли ми запустили свою стратегію розвитку, я усвідомив, що *відчуття* щодо неї в мене було не найкраще: чогось бракувало, і я знав, що доведеться переглянути наші плани. Я довіряв своєму відчуттю — із часом ти вчишся слухати внутрішній голос. Тож я почав шукати джерело свого неспокою. Ми робили правильні речі: нова,

цілеспрямована стратегія; підтримка від акціонерів; нова структура організації; правильні люди на своїх місцях. Та щось було не так — бракувало важливого елемента. Я побачив, що, попри наявність чудової стратегії змін та натхненного бачення, Unilever потребувала нової культури, нового підходу до лідерства і нової поведінки».

Ніал Фітцджеральд, співголова і співрозробник процесу змін, додає: «Ми знали, куди рухаємось, це було цілком зрозуміло. Всі організаційні деталі були на місці — але це так, наче стоїш на краю Великого каньйону. Знаєш, що тобі треба на інший бік, але для цього маєш зробити великий стрибок, збудувати міст. Ти в передчутті, навіть глибоко занепокоєний, але захват від ідеї змушує тебе будувати цей міст, робити цей стрибок. Я звертав увагу на відчуття, особливо ті, які говорили мені, що щось не так, ще зарано. Такі відчуття важливі — мене як лідера вони ведуть до того, що маю зробити. В Unilever нашим мостом були люди: ми мали дізнатись про їхні бажання; нам треба було, щоб вони побачили свою справу в новому світлі; і нам треба було, щоб вони розвинули нову лідерську поведінку».

Пошуки Фітцджеральда і Бергманса привели їх до радикально нового підходу щодо перетворення компанії — почати зі зміни ставлення до лідерства керівників вищої ланки Unilever. Нині Unilever у вирі глибоких змін, але, на відміну від багатьох підходів до перетворень, у цій організації всі й кожен розуміють, що і чому робиться. Люди знають, що вони — частина змін. Якщо говорити про фінансові й організаційні показники, то вони випереджають свій графік. І все тому, що два лідери дослухались до своїх внутрішніх голосів.

На початку шляху до розвитку бачення, яке створить резонанс, емоційно розумний лідер має зазирнути всередину себе: що відчуває і думає про свою організацію. Такі лідери відіграють роль дуже чутливих інструментів, які поєднують ідеальне бачення компанією свого майбутнього з її місією, і помічають різницю між тим, що є, і тим, що могло б бути. Це не інтуїція, а застосування емоційного інтелекту для пошуку і тлумачення непомітних підказок про справжній стан речей, а також погляд лідера, який виходить за межі інших видів даних про компанію.

Застосування такого аналізу може бути простішим, якщо лідер розвине звичку регулярно усамітнюватись у тихому місці. Сягнути в мудрість підсвідомості — це як качати воду з глибокої криниці: стає легше, якщо насос працює постійно — у нашому випадку це означає регулярно розмірковувати. Часто глибока мудрість відкривається серед ночі. Це те, що ми називаємо годиною пацюка — темно, тихо, навколо немає нікого, і вас щось починає точити зсередини. Саме в такі періоди тихих роздумів до лідерів можуть приходити відповіді на проблемні питання: «Що мене аж так турбує, не відпускаючи навіть удома? Що бентежить, непокоїть або просто дратує? Де пристрасть, захват від моєї роботи? У чому її сенс? У що я насправді вірю?».

Розглядаючи причини занепокоєння і джерела своєї пристрасті — зосереджуючись на своїх мріях, — лідери можуть почати визначати аспекти культури організації, її головну місію та бачення, лідерство (і своє також), які потребують змін. Тільки чітко сформулювавши для себе причини, з яких люди залишаються в організації — крім просто «роботи», — лідери зможуть сформувати таке резонансне бачення, яке люди приймуть і відчують.

Для створення бачення компанії емоційно розумний лідер має відійти від індивідуального погляду на бачення організації до колективної мудрості її послідовників. Разом з усією організацією лідери спільними зусиллями створюють бачення, яке зробить групу одним цілим і сповнить усіх енергією. Залучення людей до цілеспрямованого вивчення себе й організації — спочатку розгляд реальності, а потім ідеального бачення — створює резонанс і зміни, які затримуються в організації.

Розгляньмо такі приклади лідерів, які допомогли своїм організаціям об'єднатись навколо спільного бачення можливого майбутнього.

### **Налаштуватись на одну хвилю**

- Кекі Дадісет очолив Hindustan Lever Limited (HLL) за часів значних змін в індійському діловому світі. Успішна і передова в управлінні та результатах, компанія таки мала змінити культуру, яка в новий час сприймалась як бюрократична, закрита, непрозора. Діяльність підносили майже так само часто, як і досягнення; культурні норми



підтримували ієрархію, а не загальну силу компанії. Через це робити все швидко не вдавалося. Хоча в компанії і був чіткий процес розвитку керівного персоналу, виникали сумніви щодо того, як саме людей підвищували і нагороджували, адже рівень відкритості був недостатнім.

Кекі Дедісет одразу взявся до роботи: вирішив стати прикладом для всіх. Він сам утілював зміни, до яких прагнув, водночас залучаючи людей до процесу створення нового бачення і нової реальності. Його концепцією стало змішане лідерство — важливий для успіху не лише голова, а й кожен працівник. За рік культура змінилась: люди побачили відкритість, почали довіряти і відчували силу компанії. HLL досі одна з найприбутковіших та найуспішніших компаній Unilever.

- Проект щеплень в Індії UNICEF був надзвичайно важливим, та голова з питань здоров'я Моніка Шарма вважала, що сама програма потребує змін. Хоча проект і надихав людей, які працювали з командами здоров'я, що опікувалися щепленням дітей у бідних селах, більшість із 400 працівників — клерки, бухгалтери й адміністратори — перебували занадто далеко від польової роботи, щоб відчувати натхнення. Моніка вирішила принести захват передовиків до кабінетів, тому заохочувала офісних працівників регулярно перебувати кілька днів там, де вирує справжня робота — щеплення дітей. Головні лідери офісу — представниця Еймі Ватанабе і два її заступники Томас Макдермотт і Лукас Гендратта — відіграли важливу роль в успішній реалізації цієї ідеї, адже кожен із них підтримав Моніку й заохотив усіх долучитись до ініціативи. Тож кожен офісний працівник особисто побачив місію компанії і те, для чого всі вони працюють; це дало їм натхнення працювати краще, і вони змогли згуртуватись навколо спільної мети.
- Великий процес реструктуризації, який Університет Пенсильванії (Пен) пережив у 1990-х, був болісний, хоча й необхідний для багатьох працівників. До цих змін більшість людей відчували зв'язок із Пеном, який входив до Ліги плюща, і вважали, що посади належатимуть їм до кінця життя. Але коли ролі й обов'язки кардинально змінились, людей вибили з колії самовпевненості — і безпеки. Вони занепали духом через втрату того образу, який собі

створили. Щоб Пен і далі йшов шляхом змін, ректорка Джудіт Родін та проректор Джон Фрай шукали джерел натхнення, які допомогли б усій їхній громаді. Саме це слово — громада — допомогло їм почати процес, який привів до створення резонансу й об'єднав людей в університеті і поза ним навколо спільного бачення.

Лідери часто говорять, що хочуть, щоб їхні люди дивилися строго у напрямку їхньої стратегії. Та все не так просто. Стратегії, якщо про них говорити сухою мовою корпоративних цілей, апелюють переважно до раціонального мозку — неокортексу. Стратегічне бачення (і плани, які воно створює) зазвичай лінійні й обмежені, ігнорують поняття серця і пристрасті, необхідних для розвитку відданості.

Як видно з попередніх прикладів, щоб люди змогли охопити зміни, потрібне *налаштування* — повернути погляди людей у напрямку стратегії, але за допомогою такого резонансу, який зачепить людей як інтелектуально, так й емоційно. Заковика в тому, щоб налаштувати людей на ваше бачення, а потім — і на вашу бізнесову стратегію, так, щоб розбудити їхню пристрасть. Емоційно свідомі лідери знають, що таке налаштування вимагає чогось більшого, ніж просто розповіді про стратегію. Потрібно активізувати безпосередньо їхні емоційні центри.

Налаштування пропонує мотиваційний ентузіазм для бачення організації. Коли налаштування починає діяти, люди відчують жар колективного захвату, який створюють ті, хто захоплений своєю роботою. Бачення, що «налаштовує людей на одну хвилю» — створює резонанс, — розвиває гармонію в організації і здатність людей діяти разом.

Невидимі ниточки привабливого бачення сплітаються в полотно, яке зв'язує всіх разом краще, ніж будь-яка стратегія. Саме люди, а не стратегія, визначають результат. Успіх залежить від того, що хвилює людей в організації, що вони роблять і як вони працюють разом.

Ворен Бенніс, професор Університету Південної Каліфорнії і визнаний експерт з лідерства, назвав налаштування «керуванням увагою через бачення», що, на його думку, є основним обов'язком лідера разом із використанням ідеалу групи для зосередження зусиль людей<sup>244</sup>. Налаштування особливо важливе, коли організація проходить період значних змін, а також тоді, як колись успішне бачення організації застаріває і потребує оновлення.

Налаштування починається із залучення людей до аналізу відмінності між емоційною реальністю організації та ідеальним баченням, яке мають люди для організації, включно з баченням їхньої роботи в ній.

Утім лідер мусить піти далі й поставити працівників організації на чолі самого процесу перетворень. Саме так вчинили лідери з попередніх прикладів. Розгляньмо кожен із них більш детально, щоб побачити, як лідери налаштували свою організацію на спільне бачення — і принесли зміни, які залишились.

### **Стань зміною, яку хочеш бачити: Кекі Дадісет і Hindustan Lever**

Кекі Дадісет очолив Hindustan Lever Limited (HLL) у часи значних змін в індійському діловому світі. HLL мала багату історію чудового управління і ділового успіху, а інші компанії вважали її головним суперником.

Хоч HLL була успішна і мала хорошу репутацію, Дадісет швидко зрозумів, що теперішня лібералізація в Індії змусить компанію здійснити нагальні зміни, особливо внутрішньої культури, яку новий світ бізнесу вважав бюрократичною і закритою.

Щоб зрушити таку глибоко вкорінену культуру і налаштувати компанію на його бачення, Дадісет знав: потрібне щось більше за прості слова, нові правила і навіть навчання. Потрібно було послідовно *показувати* поведінку, яку він хотів бачити в інших. Його гаслом став японський вислів, що висів у нього на стіні: «Разом ми розумніші, ніж поодинці». Він одразу почав застосовувати приязний стиль керування зі здоровою дозою демократичного — комбінацію, не надто популярну в компанії. Він викинув свій розклад і розпочав політику відчинених дверей, ніколи не відмовляючи працівнику в проханні поговорити. І він справді слухав, коли вони говорили: дослухався до порад, брав їхні погляди до уваги під час ухвалення рішень. Він зруйнував ієрархію обідами в загальній їдальні і пізнавав людей як особистостей. Він знав, чий син захворів, чия донька перемогла у шкільному конкурсі. Коли він бачив складнощі, то заохочував людей вигадувати шляхи їх подолання. Він «змішав» процес ухвалення рішень, посунувши його якомога нижче в

організації. Загалом, він просив людей глибше зазирнути в себе, щоб розкрити те, що є найкращим для справи — і робити це.

Хоча новий стиль керування Дадісета спершу здавався підозрілим, скоро всі зрозуміли, що він цілком щирий: усе було по-справжньому. Він був таким доступним і відкритим, що ніхто не мав здогадуватись про його плани і ходити навшпиньки навколо нього. Він щиро спілкувався з усіма, і результатом таких позитивних, людських взаємин стали взаємна довіра і повага. Ба більше, усе це поширилося: інші лідери побачили переваги спрямування енергії людей на спільну роботу групи. Тож почали наслідувати поведінку Дадісета, і норми культури поступово змінилися на відкритість і взаємність. «Ієрархічний» спосіб мислення зруйнували: всі припинили будувати непотрібні здогадки, і робота пішла швидше і краще.

З часом, коли люди почали підтримувати одне одного і в успіху, і в невдачах, командний дух у компанії зріс. Несподівано всі перестали боятись відповідальності, що дало людям змогу бути більш креативними у своїй роботі. Від робітника фабрики до старшого менеджера — ідеї почали курсувати на всіх рівнях компанії, а ефективність і продуктивність зросли.

Будуючи міцні, відкриті взаємини в компанії, Дадісет не втрачав з поля зору своєї мети: покращити роботу організації. Як він каже, «комфорт у взаєминах приносить дискомфорт в обов'язках», тому він зробив усе можливе, щоб взаємини не стали надто близькими. Тобто навіть якщо він казав, що хороші взаємини лідерів з підлеглими важливі для справи, то наполягав на новому сприйнятті відповідальності: перед компанією, одне одним, своїми цінностями.

Зрештою, все стало працювати краще і швидше. Рішення, на які раніше знадобилися б тижні, тепер ухвалювали за кілька годин або навіть хвилин, хоча й залучали більше людей. Люди стали більш віддані своїм рішенням, частково через активнішу участь у процесі їх ухвалення, а також завдяки сильнішій довірі до лідерів. Людям стало важче щось приховати або звинувачувати інших. Взаємини більше ґрунтувалися на довірі та справжньому зв'язку, а лідери взяли на себе більше відповідальності.

Протягом року робота значно покращилась. Швидкість та ефективність впровадження стратегії збільшились, а зростання

компанії було в планах буквально кожного працівника; люди на всіх рівнях працювали для цього. Кекі спрямовував людей прикладом своїми вчинками. Він сам демонстрував принципи нової організації, яку він і його команда намагалися створити: відкритість, причетність, чесність, ретельність і результат; точне й відверте оцінювання того, що працює, і того, що заважає; зв'язок нагород із досягненнями. Використовуючи символ, який його офіс представив для формування змін, Дадісет допоміг людям зрозуміти нові стандарти відповідальності й навчив діяти відповідно до них. Якщо коротко, він змінив основні правила, налаштував людей на нове бачення організації і створив резонанс.

Під час роботи над змінами Кекі не забував про основні правила, які можуть запустити цей процес:

- Зосередити увагу людей на основних проблемах і їх вирішенні, щоб знайти спільну мову та зрозуміти те, що треба змінити й чому. Через проговорення проблеми і розкриття прихованих звичок, які люди сприймають як належне, справжнє становище організації стане очевидним і мотивуватиме людей до змін. Перетворення прихованого на відкрите дає людям можливість поговорити про те, що працює в організації, а що їй заважає, а також об'єднує людей.
- Зосередитись на ідеалі, комбінуючи стилі, що сприяють створенню резонансу, щоб змусити людей поговорити про їхні надії на майбутнє і витягти на поверхню відданість, яку люди відчують до організації. Якщо пов'язати особисті цілі людей з баченням, сповненим важливого значення, то дослідити різні шляхи його досягнення можна буде легше.
- Від слів до справи. Це починається з лідера. Об'єднати людей навколо мрії, перейти від балачок до дій і сформувати нову поведінку — обов'язки лідера. Це зрозуміла й Моніка Шарма з UNICEF.

### **Відчути місію: Моніка Шарма і UNICEF**

У 1989 році, ставши головою з питань здоров'я у проекті щеплень в Індії від UNICEF, Моніка Шарма зрозуміла важливість роботи

організації. Забагато дітей у тій країні помирало від звичайних дитячих хвороб, яким можна запобігти, як-от кір. Метою проекту було змінити цей сумний факт<sup>245</sup>. Але на ранньому етапі Моніка відчула занепокоєння: більшість із чотирьохсот працівників не відчували зв'язку з місією організації і натхненною роботою, яку вони підтримували своєю щоденною працею. Офісні працівники не мали того відчуття мети, як ті, хто прямував від села до села і робив щеплення дітям.

Моніка знайшла рішення, яке налаштує людей на спільну мету — *емоційно* поєднає їх з роботою, а отже, з ідеальним баченням їхнього призначення в організації. «Я вигадала схему, за якою кожен зможе долучитися до польових робіт», — розповіла нам Моніка. Вона попросила старших керівників UNICEF відрядити кожного з понад чотирьохсот офісних працівників проекту в їхні сільські лікарні. Керівництво погодилося. Представниця Еймі Ватанабе і її заступники Томас Макдермотт і Лукас Гендратта зрозуміли, що цю ініціативу треба підтримати, адже, коли мова заходить про інновації та зміни, своє слово *обов'язково* скаже бюрократія. Вони підтримали Моніку.

Офісні працівники змогли побачити — і багато хто вперше — те, задля чого вони насправді працюють. Вони допомагали збирати дітей і відводили їх до лікарні; вони зблизька побачили, як працює команда здоров'я. Уперше вони відчували емоції, які супроводжують польову роботу щоденно: захват і надія йдуть поряд із сумнівами і страхами матерів, які самі боялися шприців та хвилювалися за своїх дітей. Поступово офісні працівники побачили, що їхня робота допомагає рятувати життя дітей і що навіть, здавалося б, неважливі й рутинні завдання вкрай потрібні.

Історія водія в UNICEF особливо показова. Раніше він сприймав свою роботу як просто доправлення команди здоров'я з одного місця до іншого. Він ніколи не спілкувався з людьми в селах. Та все змінилось після того, як він попрацював у самій лікарні. Він поцікавився тим, що там відбувається, поки чекав на наступний переїзд. Він почав більше спілкуватися з працівниками і матерями із сіл. Він побачив страх матерів та дітей і те, як важко деяким мамам було заспокоїти своїх чад.

Самостійно він почав збирати невеликі групи матусь навколо своєї машини і пояснювати, чому щеплення такі потрібні, запевняв про незначні ризики і радив методи заспокоєння дітей. Він створив свої міні-семінари, значно сприяючи успіху клініки. Його робота експромтом допомагала батькам заспокоїтися і більше дізнатися, а робота лікарні стала простішою і продуктивнішою. До того ж він змінив погляди лікарів та медсестер команди на внесок у загальну справу офісних працівників. Та й очевидно, що сам водій став більш відданий роботі.

Ця відданість відіграла визначальну роль одного дня, коли він привіз команду в село. Після кількох годин очікування вакцина так і не приїхала. Раніше він просто знизав би плечима і повіз би команду назад до головного офісу. Зрештою, доправляти вакцину не входило до його обов'язків, та й не факт, що йому заплатять понаднормові за вирішення цієї проблеми. Але тепер він розумів, наскільки розчарованими будуть матері та діти з його «класу», якщо не отримають очікуваного щеплення. Він самостійно поїхав до більш віддаленого села, і за кілька годин повернувся з вакциною.

Водій утілював нові культурні норми: небайдужість, пошук можливостей допомогти і життя місією. Залучення людей усіх рівнів і налаштування їх на спільну місію допомогло Моніці Шармі створити резонанс, який матиме триваліший ефект, ніж будь-яка програма змін. Справді, працівники приєдналися до неї у формуванні бачення їхньої місії. Ідейне лідерство Моніки змусило людей побачити, як їхній невеликий внесок — паперова робота в офісі або робота за кермом — справді допомагає дітям. Вона зрозуміла: щоб допомогти людям знайти сенс своїх зусиль, вони мали побачити й відчути результати своєї праці, усвідомити, що ця робота сприяє втіленню того, у що вони вірять.

Водночас існувала ймовірність, що такий одноразовий виїзд міг вивітритися з пам'яті людей, якби зміни обмежились лише цим. Але Моніка зрозуміла, що для перетворення натхненних моментів на нові способи спільної роботи — нові культурні норми, які з часом стануть постійними — людям потрібно більше. Їм захочеться поговорити про цей досвід, поділитися почуттями й новими знаннями та розповісти одне одному історії, які визначають їхню нову культуру.

Для цього на вихідних Моніка скликала відкриті збори, на яких кожен міг поділитися своїм досвідом. Потім, коли люди починали розповідати про проблеми, з якими зіткнулись, і просити порад, Моніка застосовувала наставницький стиль, щоб сформувати модель взаємодій: люди ставали наставниками одне для одного. На цих зборах панували сміх, підтримка і приязність. Людям було цікаво, вони відчували натхнення і захват від спільної роботи.

Навіть зараз, роки по тому, деякі з індійських працівників згадують ініціативу Моніки як поворотний момент — напевно, найбільш натхненна робота їхнього життя. Була важлива й упевненість лідера в них, її віра в те, що вони зможуть виїхати в поле і допомогти, навіть без підготовки. Ця впевненість надала сил багатьом — як водію — перевершити свої очікування щодо себе. І вони пам'ятають, що Моніка завжди була відкрита для них, підтримувала їхнє навчання протягом усього процесу.

Звісно, Моніка знала, що робить: вона налаштовувала людей на місію, яка охоплювала цінності UNICEF, і надавала їм можливість втілити її в реальність. Працюючи з емоціями людей і відштовхуючись від потреби людей робити щось вагоме, Моніка допомогла налаштувати цінності й роботу людей на загальну місію. Це резонансне лідерство в дії: залучити пристрасть людей і поєднати її з ідеєю того, що може бути. Моніка Шарма виконала головне завдання лідера.

А що, як організації потрібні перетворення, які виходять за межі ставлення до роботи, зміни, які вимагають глибоких трансформацій у виконанні роботи? Для таких метаморфоз резонанс з ідеєю — це те, що тримає людей разом, відганяє виснаження і допомагає людям залишатися зосередженими і позитивними. Саме це ми бачили в Університеті Пенсильванії під час кризи в 1990-х.

### **Налаштування на громаду: Джудіт Родін і Джон Фрай з Університету Пенсильванії**

З середини і до кінця 1990-х в Університеті Пенсильванії проходив великий процес реструктуризації, за якою ролі працівників кардинально змінювались. Це похитнуло впевненість людей у



майбутньому. Люди боялися втратити роботу, але, найголовніше, вони занепали духом, бо втрачали образ себе як «привілейованих» працівників Пену — навчального закладу, що входив до Ліги плюща. Хоча реструктуризація була важливою для майбутнього закладу, процес налякав людей і змусив їх закритись у собі<sup>246</sup>.

Ректорка Джудіт Родін і проректор Джон Фрай побачили: потрібно зробити щось, щоб спрямувати енергію людей на те, щоб Пен продовжив виконувати план змін. Тож вони поглянули на ширшу картину — на громаду за межами університету — в пошуках натхнення, яке захопить серця й розум працівників та налаштує їх на спільне бачення.

Для початку оголосили, що обов'язок університету — розвивати громаду, а не лише отримувати щось від неї. Такої позиції Пену — та громади Західної Філадельфії навколо нього — не озвучував ніхто вже багато років. Справді, в університету з містом були напружені стосунки вже досить тривалий час: вони постійно сперечались, де і коли має відбуватися розбудова міста, хто відповідальний за чистоту і безпеку, а також за зростання рівня злочинності.

Ідеї Родін і Фрая були не просто задумами, а передбачали конкретні дії. Вони працювали з міськими чиновниками, вчителями і директорами шкіл, поліцією та ріелторами щодо освітлення вулиць і парків, підвищення якості освіти в місцевих школах і допомоги жителям у пошуку коштів для оновлення їхніх будинків. Вони створили програму іпотеки, яка заохотила працівників і професорів Пену купувати будинки на території довкола університету; також вони зосередились на будівництві нових готелів, магазинів та створенні послуг, які були б цікаві і жителям, і гостям міста. Вони також узялися за амбітний план наймати на роботу місцевих і укладати угоди на будівництво та інші роботи з фірмами, якими володіють представники меншин та жінки із Західної Філадельфії.

Коли переваги такого плану дій помітили люди в Пені, то сповнилися енергією та пристрасстю до цього процесу перетворень. Хто ж не захотів би потоваришувати із сусідом? Кому не сподобаються нові парки й освітлення, зменшення рівня злочинності, красиві відремонтовані будинки і можливість переїхати до активного, привабливого міста завдяки креативному підходу до фінансування?

Цінності, що обрамлюють нову стратегію — оновлення міста і відданість жвавій, розмаїтій громаді, — були цікавими та вигідними для людей, адже давали їм можливість знову пишатися своєю належністю до Пену.

Наслідки такої широкої стратегії для Західної Філадельфії очевидні нині, якщо поглянути на вигляд міста і життя в ньому. Але наслідки для університету так само вражають. Залучивши своїх працівників до змін Західної Філадельфії, Родін і Фрай змогли зробити їх учасниками й іншої, складнішої справи. Працівники побачили, що їхні лідери справді вірять у цінності, закладені в процес змін, і дозволили їм продовжити складні внутрішні трансформації. Врешті, Родін і Фрай допомогли створити резонанс в організації, який допоміг людям відчувати себе частиною стратегії перетворень, адже вона була на одній хвилі з їхніми цінностями. Це наповнило ідею змін змістом. Самі ж зміни залишились.

### **Уроки: як створити емоційно свідому організацію**

Ідея того, що емоційний інтелект важливий, не нова, хоча дослідження його впливу на успіх організацій почали проводити не так уже й давно. Справді, емоційний інтелект і резонанс на роботі можуть базуватись на стародавньому принципі первісних людських об'єднань: групи по 50–100 людей, між якими існував зв'язок, які разом працювали на землі та чиє виживання залежало від розуміння одне одного і співпраці.

Певною мірою група первісних мисливців-збирачів не дуже відрізняється від Hindustan Lever, UNICEF або Пен. У будь-якій групі, де існує резонанс, люди бачать сенс у співпраці й налаштуванні одне на одного. У найкращих організаціях люди поділяють бачення того, хто вони є як одне ціле; до того ж між ними існує особлива хімія. Вони відчують, що підходять для роботи разом; відчують розуміння й самі його виявляють; їм подобається бути разом.

Обов'язком емоційно свідомих лідерів є створення таких резонансних організацій. Ці лідери залучають людей до розкриття правди про себе й організації: визнати *справжнє* становище, допомогти людям знайти хиби в роботі організації та визначити сильні сторони.

Водночас, вони об'єднують людей навколо мрії про те, що могло б бути, і в процесі створюють та демонструють нові способи спільної роботи. Вони формують резонанс і роблять усе можливе, щоб утримати його завдяки системам, які підтримують хороші взаємини та продуктивну роботу в організації.

Існують певні правила, які наші дослідження та робота пропонують для створення резонансної, емоційно розумної та *ефективної* культури. Дослідження дало три основні моменти: розкриття емоційної реальності, візуалізація ідеалу і підтримання емоційного інтелекту. У наступних підрозділах кожен з них розглянемо більш детально.

### **Розкриття емоційної реальності**

- *Повага до ідеалів групи та цілісності організації.* Ідеї змінюються, але бачення розвивається, тому лідер має переконатися, що «священний центр» — те, що важливе для всіх — залишається недоторканим. Це перша проблема: знайти справжній «священний центр» — на думку кожного, а не лише вашу. Наступна проблема — це чітко побачити і змусити побачити інших, що *має* змінитись, навіть якщо всім це дороге. Якщо основні переконання, погляди або культура потребують змін, то люди мають самі це зробити. Змусити до цього неможливо. Тому, коли такий процес починається, люди мають бути сповнені особистою міцною мотивацією — бажано у вигляді надії та мрії, а не страху. Ідейний лідер може вплинути на процес позитивно, якщо поважатиме почуття і переконання навколишніх людей, одночасно демонструючи переваги руху до мрії.
- *Пригальмувати для прискорення.* Наш знайомий цілеспрямований тренер каже своїм учням: «У бою швидко пропущений удар не врятує вам життя». Те саме зі створенням резонансної та емоційно свідомої організації — підхід нахрапом не спрацює. Пригальмувати і поговорити з людьми про їхні звички та культуру — це те, що ми нечасто бачимо в організаціях, але це дуже потрібно. Такі процеси, як динамічне опитування, вимагають підтримки, настанов і демократичного стилю: лідер має справді слухати те, що йому

говорять люди про свою культуру й емоційну реальність організації. І наставницький стиль, де лідер уважно слухає людей, і демократичний, де група веде діалог для знаходження консенсусу, — можуть допомогти людям дійти до змін із відданістю цьому процесу перетворень. Емоційно розумні лідери покладаються на ці стилі, щоб пригальмувати і зрозуміти, як саме треба підтримати людей для досягнення ними успіху.

- *Почніть згори з приземленої стратегії.* Найкращі лідери мають робити все, щоб розкрити емоційну реальність організації і створити резонанс навколо бачення ідеалу. Та цього не досить: потрібна приземлена стратегія, адже резонанс можна створити тільки якщо всі налаштовані на зміни. Це означає залучення формальних і неформальних лідерів з усієї організації до діалогу про те, що в організації працює, а що — ні; про те, як було б чудово, якби організація рухалась у бік того, що *працює*. Варто виокремити час на те, щоб обговорити ці проблеми. Це спонукає людей думати і говорити, а також вказує їм шлях. Коли є цікавість і взаємодія, то більше шансів перейти від слів до діла. Ентузіазм дає поштовх. Та цей поштовх має бути спрямованим: на мрію, спільні цінності, нові способи співпраці. Прозорі мрії, відкритий процес змін, залучення якомога більшої кількості людей і моделювання нової поведінки дають хороший старт для резонансу.

## **Візуалізація ідеалу**

- *Заирнути досередини.* Щоб сформулювати бачення, яке увійде в резонанс із людьми, лідери мають бути уважними: прислухатись до своїх почуттів та до почуттів інших. Самі лише факти — приміром, що відбувається на ринку — недостатня інформація для створення значущого бачення, яке торкнеться людських сердець. Лідер повинен «дивитись» на рівень емоцій, а потім створювати значуще бачення, яке знайде відгук у людей на глибокому й особистому рівні.
- *Налаштовуйте.* Щоб бачення було привабливим, воно має торкатися людських сердець. Люди мають побачити, відчутти й торкнутися цінностей та бачення організацій, щоб наповнити ці

абстрактні поняття сенсом. Налаштувати людей на бачення із сенсом — показник цілісності: людям потрібно відчутти, що вони можуть досягти мрії організації, не зраджуючи своїх мрій, переконань і цінностей.

- *Спочатку люди, а потім стратегії.* Лідери, які застосовують резонансні стилі, формують норми, що підтримують відданість, причетність до справи, активний шлях до ідеї і здорові, продуктивні робочі стосунки. Вони створюють зв'язок, зосереджуючись на тому, що людям потрібно і чого вони хочуть. Крім того, вони цілеспрямовано розвивають культуру, яка створює здорову атмосферу племені. Коли лідер зосереджується на людях, то виникають емоційні зв'язки, що є підґрунтям для розвитку резонансу — а ці люди підуть за таким лідером і в хороші часи, і в погані. Резонанс створює невидимий, але потужний зв'язок між людьми, заснований на вірі одне в одного і в те, що вони роблять. Для цього людей потрібно об'єднати в реальному часі — не лише онлайн — навколо їхньої роботи. Вони мають говорити, сміятись, ділитись історіями і, можливо, створити спільну мрію.

## **Підтримання емоційного інтелекту**

- *Перетворити бачення на дію.* За кожної нагоди лідери мають демонструвати бачення майбутнього — які відчуття воно викликає і як вписується в теперішнє та майбутнє людей. Вони використовують себе як інструменти для досліджень і змін, близько стоять до процесу й не здаються, аж доки не досягнуть мети. В ідеалі, у кожній взаємодії, у кожному рішенні лідери діють відповідно до своїх цінностей та цінностей організації, яку вони хочуть створити. Вони ведуть за собою за допомогою наставництва, бачення, демократії та поваги до навколишніх людей. І вони заохочують інших жити й діяти згідно з власними цінностями та місією організації.

Крім примітивного лідерства, є й інші важливі кроки, щоб перетворити ідею на дію: зміна структури організації та обов'язків, норм взаємодії, створення нових систем і вимог до роботи, які

краще підходили б баченню, а також краще налаштування роботи людей на місію організації.

- *Створити системи, які підтримують емоційно розумну діяльність.* Люди важливі, а також і системи, правила, процедури. Нагадування про те, що прийнятне, а що — ні, є рушійною силою поведінки: це можуть бути політика і процедури компанії (які справді запровадили) або увага до правильної поведінки лідера. Якщо говорити конкретно, то, щоб підтримати емоційно свідому діяльність в організації, правила, настанови та робота людей мають бути у повній синхронії з бажаним результатом. Немає сенсу сподіватися здобути емоційно свідоме лідерство, коли насправді воно не закладене в системі керування або системі винагород. Тому, за потреби, змінійте правила для втілення бачення в життя.
- *Керувати міфом про лідера.* Міфи й легенди зазнають щоденних перипетій — і трансформацій. Коли існують правильні міфи — ті, які обстоюють емоційний інтелект і резонанс, — то людям легше підтримувати позитивну емоційну атмосферу навіть за несприятливих часів. Лідери мають величезний вплив на загальний емоційний стан організації і часто стоять у центрі її історій. Керування міфами, легендами й символами офісу може бути чудовим двигуном змін. Використовуючи силу своєї символічної ролі для розвитку емоційного інтелекту, лідери створюють нові позитивні міфи через невеликі жести й дії.

Врешті-решт, створення емоційно розумної організації — це обов'язок лідера. Лідер здатен допомогти організації розкрити її емоційну реальність — і культурні норми, що їй заважають, — потім дослідити ідеальне бачення того, що могло б бути, а також допомогти членам організації віднайти свою роль у цьому баченні. І саме лідери налаштовують людей на це бачення та починають конкретні дії для змін.

Емоційно розумні лідери, які використовують резонансні стилі та створюють норми, що сприяють утворенню здорових, ефективних взаємин (на противагу стилям, які породжують страх і цинізм), звільнять могутню силу: колективну енергію організації для втілення будь-якої ділової стратегії. Такі лідери використовують позитив: створюють пристрасне бачення, формулюють натхненну

місію організації, яка тісно переплітається з її культурою, а також знають, як допомогти людям відчувати, що їхня робота має сенс.

---

239 Shoney's: Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want," *Fortune*, 10 July 2000, 181.

240 Культура і поведінка в організація охорони здоров'я: Beulah Trey, "Trust in the Workplace: Taking the Pulse of Trust between Physicians and Hospital Administrators" (неопублікована на момент першого видання книжки дисертація, Університет Пенсильванії, 1998 рік).

241 Увага до реальності організації як частина процесу змін: Annie McKee and Cecilia McMillen, "Discovering Social Issues: Organizational Development in a Multicultural Community," *Journal of Applied Behavioral Sciences* 28, no. 3 (1992): 445–460. Дискусію про соціальну реальність та про те, як вона впливає на процес змін, можна знайти в Edwin C. Nevis, Joan Lancourt, and Helen G. Vassallo, *Intentional Revolutions: A Seven Point Strategy for Transforming Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

242 Динамічне опитування: McKee and McMillen, "Discovering Social Issues." У цій та інших публікаціях ми використовували терміни *спільне опитування* (*cooperative inquiry*) та *співопитування* (*co-inquiry*) для опису процесу визначення непомітних припущень, норм, а також емоційної реальності організації. Ми вжили тут термін динамічне опитування, адже він краще відображає процес орієнтації нашої методології. Спільне опитування і співопитування можна знайти у Edgar Schein, "Organization Development: Science, Technology, or Philosophy?" (промова перед факультетом «Розвиток організацій», Академія менеджменту, округ Вашингтон, 1989 рік); і в Peter Reason, "The Co-operative Inquiry Group," in *Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research*, ed. Peter Reason (Newbury Park, CA: Sage, 1988). Крім того, цікаву практику описано у розділі Peter F. Sorensen Jr., Diana Whitney, and Therese F. Yaeger's, *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*, ed. David Cooperrider (Champaign, IL: Stipes Publishing, 1999).

243 Людські ресурси та емоційний інтелект: Ruth L. Jacobs, "Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence" in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

244 Увага на бачення: Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (New York: Harper and Row, 1985).

245 Щеплення у країнах, що розвиваються: Monica Sharma and J. Tulloch, "Commentary: Unfinished Business," UNICEF, *The Progress of Nations 1996: Health*, <[unicef.org/pon96/heunfini.htm](http://unicef.org/pon96/heunfini.htm)> (перевірено 10 жовтня 2000 року).

246 Проблеми, що спіткали заклади вищої освіти США, і розвиток емоційного лідерства для боротьби з ними: David Smith, "Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Education in an Era of Change" (неопублікована дисертація, University of Pennsylvania, 2000).

## ЗМІНИ, ЩО ЗАЛИШАТЬСЯ НАДОВГО

Як лідеру створити в організації тривалий резонанс? Це те ще випробування, але воно стане вам під силу, якщо зробите все можливе, щоб емоційно розумне лідерство захопило кожну клітину вашої організації. Для створення резонансу потрібні емоційно розумні лідери. Отже, що більше таких лідерів, то потужнішими будуть перетворення.

У будь-якій великій організації існують і резонанс, і дисонанс. Ми вважаємо, що співвідношення резонансу й дисонансу визначає емоційну атмосферу організації і прямо впливає на її роботу. Ключ до правильної зміни цього співвідношення — у розвитку широкої мережі лідерських кадрів, які створять емоційно свідомі групи.

Утім, за своєю природою, організації не надто заохочують до нового навчання<sup>247</sup>. Справді, лідери, які хочуть здійснити великі зміни, мають спочатку побачити, що вони працюють проти парадоксу: організації процвітають завдяки рутині та статус-кво. Працівники в організаціях покладаються на встановлену систему, щоб виконувати свою роботу з мінімальним опором і стресом. Як наслідок, нині більшість людей у компаніях не переймається тим, щоб навчитися чогось нового.

Розвивати новий стиль керування — означає докорінно змінити те, як ви співпрацюєте з іншими людьми. Але згаданий парадокс нового навчання в організаціях, у найкращому випадку, ускладнює це завдання, бо його не виконаєш лише у класі. На жаль, більша частина навчання керівників і програм розвитку лідерства не мають бажаного ефекту не лише через те, як їх проводять, а й через те, що на них *не* роблять. Навіть найкращі процеси розвитку — ті, що засновані на п'яти відкриттях — не допоможуть змінити *організацію*, якщо зосередяться лише на одній людині й не візьмуть до уваги силу емоційної реальності та культури.

Розгляньмо ситуацію, де лідери мали хороші наміри, але результат для всієї організації був лише в тому, що кілька людей змінилось, а купа часу й енергії пішла коту під хвіст.



## **Коли розвиток лідерства не вдається**

Генеральний директор банку в Азійсько-Тихоокеанському регіоні захотів, щоб 600 його керівників вищої ланки пройшли програму розвитку лідерства після того, як він сам попрацював з тренером для керівників над навичками емоційного інтелекту, пройшов оцінювання на основі тесту ECI-360 і кардинально змінив свій стиль керівництва. Він наказав керівникові відділу кадрів створити програму для керівників вищої ланки, щоб ті пройшли такий самий процес розвитку. Та коли відділ кадрів оголосив про нову програму, лише кілька людей записалось на неї. Тільки допитливі та сміливі пройшли її, а не ті, хто справді міг здобути корисні знання.

Проблема полягала в тому, що здавалось, ніби програма далека від цієї організації. Це навчання всі вважали марнуванням часу, тож відвідування занять не було пріоритетом. Одним із важливих способів переконатись, що навчання вважатимуть значущим, є його обов'язкове проходження головним лідером. Для успіху розвиток лідерства має бути стратегічним пріоритетом компанії, питанням, яким переймаються на найвищих рівнях — виконавчий комітет або рада директорів.

Саме цього генеральний директор банку не зробив. Ба більше, він був вражений, коли так мало людей захотіло пройти таке саме навчання, попри відгуки, що настільки помітно змінили його лідерський стиль. Якщо раніше він був дуже зосередженим, «радикальним» керівником, то тепер його лідерський арсенал поповнили елементи приятного, ідейного й наставницького стилів. Він почав проводити наставницькі зустрічі зі своїми прямими підлеглими і просив їх коротко розповісти про головні події життя працівників. Він показав зміни, коли скасував зустріч щодо проекту, відпустивши додому працівницю, чоловік якої раптово захворів — простий вияв доброти, якого раніше він не виявляв.

Хай там як, а програма розвитку лідерства, яку він запропонував у банку, мала невисоку популярність, бо вважалася неважливою для загальних планів керівництва банку. Генеральний директор справді дуже змінився, але про сам процес змін не говорив ні з ким. Звісно, люди помітили перетворення, але ніхто насправді не розумів досвіду

навчання, який він здобув — тренер, відгуки, його план розвитку. Тому нова програма з розвитку лідерства здалась усім просто черговою пропозицією відділу кадрів. Передавши програму до рук директора відділу кадрів, генеральний директор ненароком показав, що вона має низький пріоритет.

Для успіху лідерського навчання топ-менеджери мають показувати, що самовідданість іде згори. На жаль, у більшості компаній — зокрема, і в цьому банку — ми помітили протилежне: розвиток лідерства перекладають на плечі відділу кадрів.

Та попри технічні навички і часто внесок у стратегію, працівники відділу кадрів не можуть самостійно запустити процес змін поведінки або культури організації. Навіть найбільш професійні кадровики визнають, що працюють в атмосфері загального уявлення про їхню роботу як таку, що відстає від щоденних проблем керівництва. Хоча таке уявлення може бути несправедливим, воно вказує на важливість активного залучення головних лідерів організації до будь-якого процесу розвитку лідерства.

Є ще одна причина того, що приклад має йти згори: такі зміни вимагають зусиль, підтримання й ресурсів — а не лише грошей. Нове лідерство означає новий спосіб мислення і нову поведінку. А щоб усе це затрималось, культура, системи і процеси організації мають також змінитись. Для розвитку резонансного лідерства потрібно докопатись — і змінити — до емоційної реальності самої організації, її культури, а також глибоко вкоріненої поведінки. Оскільки більшість груп і організацій обертаються навколо статус-кво, відганяючи все, що може йому загрожувати, такий рівень змін вимагає від лідера сміливості, витримки й непохитної відданості.

### ***Тренери для керівників***

Лідери мають урівноважити навчання, яке робить їх уразливими, зі своїм образом керівника. Для цього варто попрацювати з тренером для керівників, із яким формується безпечна атмосфера для навчання і можна говорити вільніше, ніж із будь-ким, про мрії та ділові проблеми. Під час навчання з тренером лідер може розповісти про наболіле і те, що викликає пристрасть, а також про

головні особисті проблеми з командою, в організації. Звісно, рівень емоційності в такому спілкуванні виходить за межі звичного в діловому світі, тому стосунки мають ґрунтуватись на довірі, повній конфіденційності, майже священності й недоторканності<sup>248</sup>.

Більшість процесів навчання керівників охоплює оцінювання лідерства й теперішньої зосередженості на розвитку. Також вони передбачають роботу із ширшим спектром проблем організації — особливо проблемами щодо людей, як-от робота з командою, атмосфера в організації, її культура й політика та поєднання цього з бізнес-стратегією.

Оцінку лідерства і відгуки можна здобути в різні способи, але найкраще почати із серії інтерв'ю з професійним тренером для керівників. Інтерв'ю мають бути схожі на розмови, мета яких розвиток міцних, конфіденційних взаємин між лідером і тренером. Зазвичай говорять про кар'єру лідера та його історію життя, теперішні проблеми з лідерством і труднощі на рівні організації, як-от атмосфера, політика й система. Також на цьому етапі можливі спостереження за лідером у дії на зустрічах, коли він виголошує промови, дає відгук про роботу наодинці з працівником та інше.

Один із таких процесів під назвою «День із життя» розробила наша колега Френ Джонстон із Гештальт Інституту Клівленда<sup>249</sup>. Тренер проводить із лідером його звичайний день, буквально слідуючи за ним усюди, відвідуючи збори й індивідуальні зустрічі з працівниками, навіть слухаючи телефонні розмови. Звісно, працівники лідера «під наглядом» бачать і розуміють, що лідер активно навчається і вдосконалюється.

Більш глибоке оцінювання також зазвичай є частиною процесу занять із тренером і часто охоплює поведінкове інтерв'ю та відгук на основі ECI-360 про емоційний інтелект, стиль керування, атмосферу на роботі й інші чинники, важливі для конкретного лідера та його організації. Коли доходить до проблем з командами й організацією, то тренеру корисно почути думки не лише лідера. Страждає лідер на хворобу начальників чи ні — такі вже реалії роботи лідера, що багато інформації фільтрується, і проблеми

пом'якшують або приховують, перш ніж щось передати нагору. За допомогою інтерв'ю, спостережень, оцінювань і навіть невеликих динамічних опитувань тренер може зібрати інформацію про те, що справді відбувається в організації і могло б допомогти лідеру. Звісно, для успішності цього процесу потрібен тривалий час, тренер має зберегти конфіденційність усіх контактів — навіть із тими людьми, у яких він дізнавався інформацію про лідера, — а це означає, що тренер допомагає лідерові із загальними питаннями, а не конкретними.

Тренер допомагає лідерові швидко просунутись у навчанні, водночас отримує різну — іноді більш точну — інформацію про те, що відбувається в організації, особливо завдяки враженням людей від роботи лідера або команди лідерів.

### **Ви не можете ігнорувати культуру**

Навіть директива з найвищого щабля організації не гарантує, що ініціатива розвитку лідерства дасть бажані зміни. Розгляньмо приклад фірми, що надає професійні послуги, з якою ми працювали. Керівники вищої ланки цієї великої компанії визнали, що, через динамічність цього бізнесу, компанія програватиме конкурентам, якщо не переконати людей працювати по-іншому. Замість змінювати колективні звички всієї організації, що здавалось надто виснажливим процесом, керівництво вирішило так: якщо достатня кількість окремих менеджерів опанує нові навички, культура сама собою зміниться. Утім кілька років потому стало очевидно, що ці спроби змінити компанію були марними. Робота лідерів хаотична, моральний дух на нулі, плинність кадрів як ніколи висока, і компанію продають проти волі команди керівників.

Спочатку керівна верхівка робила все правильно, давши всім зрозуміти, що розвиток лідерства є важливим стратегічним пріоритетом. Вони провели дослідження і розробили чисту модель навичок, за якою кожна навичка була пов'язана з емоційним інтелектом. Розроблений ними процес був просто витвором мистецтва, який чітко зосереджувався на п'яти відкриттях; також вони обрали дуже вмотивованих людей.

Якщо коротко, то керівники компанії розробили всеосяжний процес змін. Вони навіть почали перекроювати процеси відділу кадрів щодо найму та підвищення — відтепер зважали на лідерські навички. Інтуїтивно лідери знали, що в організації діяли негативні культурні норми. Вони бачили, що старі звички йшли врозріз із очікуваннями клієнтів, постачальників і партнерів. Вони не зовсім розуміли, як культура може змінитись. Через те, що зміна глибоко вкорінених звичок і основної культури всієї організації здавалася нездійсненним завданням, керівники натомість вирішили зосередитись на розвитку окремих лідерів. Надія на позитивний ефект в усій компанії зникла, коли очевидною стала одна хиба: деякі нові лідерські навички настільки суперечили культурі компанії, що в людей виникали проблеми, коли вони почали їх застосовувати.

Наприклад, одна з навичок полягала в сміливості робити правильні речі для бізнесу, навіть якщо це означало піти проти старшого керівника. Один менеджер, натхненний очевидним бажанням начальства піти на ризик, підставився через, на його думку, ділову — й етичну — проблему. Коли він почав обговорювати цю проблему на занятті з нової програми розвитку лідерства, він сприйняв її — програму — як можливість випробувати новий спосіб поведінки і, як вважав, допомогти компанії вчинити правильно. Зважаючи на весь цей галас довкола нових навичок, відповідь його начальника не була надто вже несподіваною, він просто був розчарований нею: коли менеджер підійшов до начальника зі своєю ідеєю, то начальник вчинив очікувано: похвалив менеджера за сміливість захищати те, у що він вірив. Але потім, за зачиненими дверима, цей самий начальник розробив план, як позбутися цього менеджера — бо вважав того небезпечним.

Ми бачили повторення таких сценаріїв знову і знову в усій компанії. Навіть коли було очевидно, що поведінка лідерів має змінитись, і навіть коли люди знали, що їм варто зробити, вони не могли діяти по-новому. Опір був надто сильним, інертність у культурі — надто потужною. Окремі лідери не можуть змінити культури. Щоб нове бачення стало реальністю, його треба поширити на кожному рівні. У такій величезній організації знадобилися б сотні новообернених для зміни загальної культури.

Висновок один: ви не можете ігнорувати культуру і не можете сподіватись змінити її, змінюючи одного лідера за раз. Ігноруючи загальну картину і зосереджуючись на розвитку окремих лідерів, керівництво цієї компанії забуло про вкрай необхідні для успіху організації зміни. Хоча люди й намагалися працювати по-новому, основні схеми дій не змінились, майже повністю забираючи можливість в окремих лідерів досягти головних цілей навчання, які вони ставили перед собою. На потужні рушійні сили поведінки не зважали зовсім, що врешті зупинило всю програму змін.

Згідно з дослідженням, існує кілька причин того, чому ініціативи розвитку лідерства не мають успіху. Головна з них, як ми бачили в розділі 6, у тому, що багато таких програм не зосереджуються цілком на людині або відкриттях, як-от пошук своїх мрій і способів їх утілити, які ведуть до змін, перевірених часом. Інші програми не зважають на силу культури, коли чинять таке:

- Ігнорують справжнє становище організації, припускаючи, що системи і культура автоматично підтримають людей у процесі змін, якщо вони навчаться того, що їм треба робити і ким бути.
- Намагаються змінити лише людину, ігноруючи норми групи, у якій вона працює щодня, а також загальну культуру компанії.
- Починають процес змін з неправильного місця. Розвиток лідерства, що змінює людей та організації, має починатися згори і бути стратегічним пріоритетом.
- Не розвивають мови лідерства, тобто слів, що втілюють дух лідерства, символізуючи ідеї, ідеали й роботу емоційно розумних лідерів (поняття, про яке ми поговоримо трохи далі в цьому розділі).

Звісно, програми, які нехтують цими питаннями, провокують розчарування і цинізм у людях, а також марнують час, енергію та гроші.

### **УСПІХ ПРОЦЕСУ, А НЕ ПРОГРАМИ**

Скажімо, що як лідер ви зрозуміли це: взяли до уваги культуру, дослідивши реальність та ідеальне бачення цілої організації. Ви створили резонанс навколо ідеї змін і визначили людей, які матимуть

визначальні керівні ролі в майбутньому. Наступний крок — це розроблення процесу, який безперервно розвиває результативне лідерство. Процес охоплюватиме допомогу лідерам організації в розкритті їхніх мрій та особистих ідеалів, дослідженні сильних і слабких сторін та використанні щоденної роботи як навчального класу. Що ще ви можете зробити?

Як варіант, уникати пасток, які ми бачили в багатьох програмах розвитку лідерства. Занадто часто це просто робота для керівного персоналу, які зосереджені на тематичних питаннях: стратегії, маркетингу, фінансах, загальній теорії менеджменту й інших абстрактних темах. Хоча всі ці теми дуже важливі для багатьох лідерів, жодна програма, зосереджена на них, не сприятиме перетворенням людини або компанії.

І хоча іноді на цих сторінках ми називали розвиток лідерства «програмою», насправді багатьом організаціям потрібні не одноразові програми, а *процес*, розроблений як цілісна система, що проникає в кожен рівень організації. Найкращі з таких ініціатив розвитку лідерства засновані на розумінні того, що справжні зміни відбуваються під час багатогранного процесу, що охоплює три головні рівні організації: людина в організації, команда, у якій вона працює, і культура організації. Засновані на принципах навчання дорослих та індивідуальних змінах, такі процеси беруть людей в інтелектуальні та емоційні подорожі — від розкриття реальності до втілення ідеалу. Ми побачили, що розроблення такого розвитку лідерства докорінно відрізняється від того, що ми зазвичай знаходимо у більшості бізнес-шкіл або центрах підготовки керівників.

Найкращий процес розвитку створює безпечне місце для навчання, роблячи його складним, але не надто ризикованим. Щоб лідери справді навчилися чогось нового, їм потрібен відповідний досвід, що руйнує теперішні обмеження. Досвід має бути достатньо відмінним, щоб захопити увагу людей, але досить знайомим, щоб не здавалося, ніби він не стосується їхньої справи. Як часто застерігає наш колега Джонно Ганафін з Гештальт Інституту Клівленда, «коли намагаєтеся змінити людину — або компанію, — ви маєте бути обережні зі своїм “коефіцієнтом допустимої незвичності”»<sup>250</sup>. Іншими словами, змінюйте правила, але не відлякуйте людей.

Сильні процеси розвитку лідерства зосереджуються на емоційному й інтелектуальному навчанні й заохочують до активної участі: навчання через дію і залучення тренерів — методи, що допомагають людям навчитися виявляти й вирішувати справжні проблеми в їхніх організаціях. Вони покладаються на емпіричне навчання та імпульси від команд — так люди долучаються до структурованої діяльності, яку можуть використати для дослідження своєї та чужої поведінки. Хороші процеси багатогранні, вони використовують сміливу комбінацію навчальних технік; вони вимагають часу і беруть культуру на абордаж.

### **Зміна культури як частина розвитку лідерства**

Коли члени команди Unilever почали розробляти нову програму розвитку лідерства серед керівників вищої ланки, то були знервовані. Вони знали, що світовій компанії потрібно було щось, що допомогло б їй стати більш ініціативним і конкурентоспроможним лідером галузі. Тому їхня пропозиція була націлена на докорінні зміни поведінки лідерів і створення абсолютно нової, ініціативної культури компанії. Загалом вона закликала лідерів подумати про все — від особистих мрій до їхнього бачення справи і того, як треба керувати. Пропозиція була потужною і сміливою. Коли лідери почали описувати план семінарів і занять для компанії, то використовували такі незвичні слова, як *пристрасть*, *емоційний стан*, *вразливість*, *ризик* і *особисте бачення*. Місяцями під час численних розмов вони спостерігали за обличчями людей і продовжувати натиск, адже були впевнені, що їхні плани індивідуальних і організаційних змін вдалі та що керівники мають емоційно долучитися до процесу, якщо хочуть досягти успіху.

План був такий: спочатку 100 головних керівників компанії візьмуть участь у виїзному занятті, яке очолять Ніал Фітцджеральд і Ентоні Бергманс. Там вони всі разом розглянуть звички минулого, а також їхні особисті переконання і мрії про майбутнє. Усе відбуватиметься в місці, що надихає і точно витягне лідерів з їхньої зони комфорту. Потрібно буде подолати фізичні випробування. Водночас усі вирушать в емоційну подорож — шанс пізнати одне одного й розвинути рівень довіри та відкритості, досі немислимий; з'явиться можливість бути



чесними. Цей досвід торкнеться людських сердець і вплине на життя, до якого вони повернуться після виїзного заняття. Кінцевою метою було взяти цю нову поведінку, новий спосіб мислення, нові способи працювати разом і застосувати в бізнесі.

Після виїзного заняття наступний крок — це серія семінарів, створених для застосування на практиці нових норм культури, перетворення бачення на активні дії та початку змін у бізнесі. Ці семінари призначалися для п'ятисот головних лідерів усієї компанії. Потім, за кілька років, по всьому світу працівники, що стояли на сходинку нижче за лідерів, які пройшли програму, повторять процес: пізнання мрій і пристрастей людей та застосування цих знань у бізнесі.

Коли ідеї підхопили, а лідери надихнулись майбутніми перспективами, розмови стали більш конкретними і зосередженими на тому, що люди *робитимуть* на цих семінарах. Наприклад, керівники поринуть у глибокі роздуми і розмови один з одним про важливі значущі аспекти особистого *та* ділового життя — цінності, взаємини, бачення, надії та мрії про майбутнє, хороші й погані моменти минулого. Вони складуть перелік своїх успішних — і провальних — справ, зосереджуючись на особистому внеску в кожне нове випробування. Вони поміркують над тим, як подолати особисті та організаційні вади і створити спільне бачення майбутнього. Завдяки такому важливому емоційному залученню вони створять навчальну спільноту — команди людей, які серйозно поставились до процесу розвитку і зростання бізнесу та які підштовхуватимуть одна одну до змін.

Ідея близьких, глибоких розмов про те, якими керівники хочуть бути і що робити в майбутньому, надихала і сповнювала енергії. Під час таких обговорень люди часто вигадували навіть більше способів заохотити керівників до глибоких роздумів, відходити від банальних фраз і прямо говорити одне з одним про своє життя, зміни і бізнес. Вони говорили про те, як віднайдення пристрасті внесе у цей процес іскру та як направити цю нову енергію на створення сповненого надії майбутнього для Unilever.

Та час від часу цей процес розроблення застрягав. Зазвичай тоді, коли пропонували більш традиційні, звичні стратегії та заняття з розвитку лідерства. Коли розглядали традиційні процеси, то енергію

наче хто висмоктував з розмови: бурхливі обговорення акціонерів, цілей і «подолання перешкод на шляху до успіху» були причинами створення багатьох стратегічних планів Unilever, але зайві саме зараз. Під час якогось із таких обговорень один з головних менеджерів Unilever уже не міг цього стерпіти. Тихо, але із запалом, промовив: «Люди, із цим варто бути обережними. Наші лідери спробували всі можливі види стратегічного планування, які пропонували їм найкращі професори найкращих бізнес-шкіл і гуру в менеджменті. Їм не потрібна ще одна стратегія і останнє, чого вони хочуть, це ще один аналіз зацікавлених сторін<sup>251</sup>!». Він мав на увазі, що ці керівники *розуміли* стратегію — тепер треба було із запалом узятися за неї, паралельно розвиваючи інший спосіб мислення та нові лідерські звички, щоб перетворити бачення на реальність.

Коли лідери залучають до стратегій *лише* інтелект, то майже неможливо утримати достатній рівень енергії та відданості, а ще страждає навчання. То що ж лідерам компанії було найбільше потрібно? «Залучити свої емоції та мрії — один до одного і до стратегії, — сказав той менеджер, — знайти зв'язок з можливостями майбутнього, здобути шанс на свій внесок у майбутнє».

Для більшості лідерів і навіть менеджерів детальніший опис не означає змін. Це не ще один п'ятирічний план і не ще одна звичайна програма розвитку лідерів. Відмінність у віднайденні пристрасті до роботи, до стратегії і до бачення — залучення сердець і розумів до пошуку змістовного майбутнього. Ще одне виключно інтелектуальне планування не захопить людей і точно не змінить культури. Навіть найкращі програми розвитку лідерів не надто допоможуть із такими змінами, якщо ними займатись у вакуумі.

Лідерам потрібно знайти спосіб емоційно поєднати керівників одне з одним і з їхнім баченням та забезпечити втілення цих бачень. Люди змінюються, коли до гри долучаються їхні емоції. На щастя, в Unilever це зрозуміли і стали на успішний шлях змін. Команда, що розробляла програму, зробила акцент на пристрасті і знайшла способи перетворити цю пристрасть на справжні дії для розвитку бізнесу. А те, що головні лідери скеровували процес від початку, забезпечило відповідальність людей за зміни. Це був процес, який справді зробив культурні зміни частиною розвитку лідерства.

## **Активне навчання**

Старший віце-президент американської телекомунікаційної компанії уважно слухав, як його люди, які щойно закінчили річний багатогранний процес розвитку керівників, робили презентації про своє активне навчання. Коли вони закінчили, він сказав із подивом: «Ці люди — лідери. Я навіть не уявляв, що їх можна було знайти в нашій компанії. Ми не могли відшукати кілька головних лідерів. Раптом перед нами сьогодні їх 20. Двадцять! Хотів би я, щоб на кожних зборах усі говорили так, як вони сьогодні. Вони показали лідерство і сміливість».

Чому цей віце-президент був такий здивований? Зрештою, він мав сподіватись на результат: він щойно витратив сотні тисяч доларів на програму розвитку лідерства, яку провели для жінок і людей, що належали до нацменшин. Після програми він сподівався побачити кілька видатних особистостей і почути доволі цікаві презентації про проекти активного навчання. Замість цього він вислухав, як усі чотири групи і всі двадцяттеро людей обговорюють головні проблеми стратегії компанії і те, як з ними впоратись. Він побачив презентацію креативних, сильних і життєздатних планів для вирішення деяких проблем, які не давали йому спати вночі та були причиною головного болю всіх лідерів компанії. Він почув, як учасники говорили про «табу» — проблеми організації, які ніколи не обговорювали, бо вони були політично заангажованими.

Проекти активного навчання, що були частиною процесу розвитку керівників, можна було сприймати як активні експерименти з кінцевою метою<sup>252</sup>. Цей метод дає учасникам змогу практикувати набуті знання, використовуючи справжні проблеми організації як вихідну точку для своїх командних проектів. Маючи навчання за головну мету, а результат — за другорядну, кожна команда працює з конкретною проблемою організації протягом усього курсу<sup>253</sup>.

Ось принципи, які варто брати до уваги в активному навчанні:

- *Проекти мають бути стратегічними, багатогранними, неоднозначними (наприклад, насправді немає єдиного*

рішення) і новими, тобто ніхто в організації не має зараз опрацьовувати цю тему.

- Активна підтримка старших керівників під час визначення проектів і роботи команд.
- Над проектами мають працювати команди, а не окремі люди; протягом усього проекту командам потрібна підтримка у створенні здорової робочої атмосфери, дотриманні норм компанії та засад емоційного інтелекту, вирішенні конфліктів, зосередженні на навчанні, а не на результаті тощо.
- Процес навчання потрібно оцінити, а оцінку — сприймати як частину результату.
- Проекти мають бути дуже відкритими.
- Велику порцію зусиль спрямувати на роботу команди, а саме: певною мірою звільнити людей від їхніх звичних обов'язків для роботи над проектами.

### **Поставити всіх на вуха**

За задумом процес, який розпочали в Unilever, змусив багатьох людей замислитися про лідерство, про культуру їхньої організації і про зміни. Але щоб розвиток лідерства вкорінився в організації, хтось мав створити порозуміння і злагоду в усій організації, які, як ми бачили, починаються з ініціативи і підтримки керівництва. Лідерам потрібно особисто брати участь у процесі, як вчинили Ніал Фітцджеральд і Ентоні Бергманс у Unilever. Ба більше, щоб справді залучити людей, сам процес мусить мати емоційні переваги.

Наприклад, варто переконатися, чи люди розуміють, що залучення їх до процесу є визнанням їхніх здібностей. У Unilever запрошення бути частиною процесу було честю, ознакою престижу й показником того, що компанія побачила в обраному учаснику потенціал до створення змін. Сприймаючи програму як можливість кар'єрного розвитку, керівники шукали можливостей потрапити в неї.

Це не було випадковістю — це було стратегією. Ролі для людей були продумані, листи написані й зерна потрібних думок посіяні в неформальних бесідах — все для того, щоб створити галас навколо

розвитку лідерства і зміни культури в компанії. Головні лідери говорили з людьми особисто про те, чому саме їх обрали і що несе із собою статус лідера в новій організації, яку вони намагаються створити.

Але в Unilever також розуміли, що процес відбору кандидатів має бути незаангажованим і відкритим. Якби існували політичні ігри, то це побачили б усі й до процесу поставилися б недовіжливо. Ми бачили таке в одній європейській організації, у якій до програми залучали три типи людей: тих, хто заслуговував бути в ній; тих, хто потребував навчання, щоб наздогнати молодших лідерів; і тих, хто вважав, що має беззаперечне право на це з огляду на тривалість роботи там. Ви тільки уявіть: усі знали, хто до якої категорії належав!

Лідери організації мають розробити такий процес відбору, який створить парадокс участі: беруть усіх найкращих, і всі мають шанс. Для цього потрібні справжні розмови, а не просто записка чи голосове повідомлення, де і коли людина має бути, щоб розпочати нову програму розвитку лідерства. Так, зусиль знадобиться більше, але воно того варте: увага до процесу відбору може визначити успіх усієї програми.

Коли процес розвитку лідерства запущено, розвиток і застосування мови лідерства стає потужним способом зчинити галас, що важливо для тривалого залучення людей до процесу. Наприклад, виїзне заняття керівників Unilever провели на Коста-Риці (що таїли від учасників до самого приїзду — для максимального емоційного впливу). Заняття, які охоплювали справжні подорожі й інтенсивні міжособистісні та групові розмови, докорінно змінили те, як люди сприймали себе, одне одного і компанію. За допомогою цих простих, але глибоких розмов, які провадили в умовах неймовірної природи, люди навчилися нових способів комунікації, що згодом трансформується в нові способи співпраці у бізнесі.

Коли вони повернулися додому і почали застосовувати нові знання в житті й роботі, «Коста-Рика» стала фразою, що означала щирі розмови та емоційний зв'язок, який відчували учасники тих занять і хотіли продовжити вдома. Справді, за перші півтора року процесу слова, як-от: *справжні взаємини, цілісність, відповідальність і розширення прав та можливостей* — почали символізувати еру нового лідерства. І хоча

це звичайні слова, в Unilever вони набули особливого значення в результаті процесів, активною частиною яких були лідери компанії.

За кілька років від початку процесу розвиток лідерства в Unilever істотно впливає на провадження справ і взаємини. Лідери відповідальні за результати і підтримання нового способу мислення та нову емоційну реальність. Системи відділу кадрів, як-от планування підвищень, компенсацій і сприяння ефективності роботи, стали в одну лінію зі стратегією змін, свідомо акцентуючи на підтриманні нової культури.

Розвиток лідерства не обмежується людьми. Як ми побачили, він охоплює культуру організації та системи, які керують і стримують поведінку людей, групи і команди, у яких люди перебувають, а також більш очевидні питання, як-от нинішнє становище організації та зовнішні проблеми, що перед нею постають. Використання розвитку лідерства для вирішення всіх цих питань поліпшує резонанс в організації.

Гарний приклад можна побачити у значних зусиллях на розвиток лідерства, яких докладав банк Merrill Lynch для змін у їхньому підрозділі, що працював з приватними клієнтами.

### **Віра в лідерство**

Це був успішний бізнес із тривалою історією впевнених, досвідчених лідерів. Але підрозділ банку Merrill Lynch, який опікувався приватними клієнтами, зіткнувся з новими проблемами. Конкуренція в галузі прийшла, звідки її не чекали. Вимоги клієнтів щодо послуг помітно підвищилися, глобальний ринок став реальністю, а вибух торгівлі онлайн загрожував самим засадам бізнесу. Щоб переконатися, що сили лідерів зростають разом зі змінами потреб підрозділу, перший віце-президент Лінда Піттарі працювала з Тімом Макманусом, директором з розвитку лідерства і навчання, щоб створити більш систематичний метод виховання лідерів — акцентуючи на навичках емоційного інтелекту.

— Ми знали, що проблеми подальших кількох років відрізнятимуться від тих, з якими ми стикалися досі, — розказала нам

Піттарі. — Ми хотіли переконатися, що наші лідери зможуть навчитися функціонувати в новому середовищі.

Процес почався з визначення людей у галузі — і в своєму офісі — з лідерським потенціалом. Потім Піттарі з командою тренували цих менеджерів протягом їхніх перших украй важливих років на посаді. Досвід менеджерів у галузі разом з хорошою наставницькою роботою допомогли компанії виховати хороших лідерів. Та однією з головних причин успіху програми Піттарі було те, що вона не зосереджувалась виключно на людях. Вона усвідомлювала потребу глибокого розуміння культури компанії і того, як вона підтримує або стримує лідерів. Це суттєва відмінність, порівняно з більшістю програм розвитку, які починаються і закінчуються на людині.

Лінда Піттарі почала з визначення головних норм культури компанії і того, які з них допомагали, а які шкодили лідерам. За допомогою процесу динамічного опитування, про яке ми говорили в розділі 10, вона зі своєю командою опитала головних лідерів, щоб з'ясувати культурну атмосферу, у якій ті працювали. По суті, вони запитували: що тут можна робити? Якої поведінки і переконань очікують від людей? Який стиль керівництва заохочували, а який не схвалювали? Які навички розвивали, а які ігнорували?

Та це був тільки початок. Піттарі з командою почала розшаровувати цибулину в пошуках головних проблем і глибоко вкорінених причин того, чому люди досягали успіху або зазнавали невдачі в контексті місцевої культури<sup>254</sup>. Вони дослідили глибину відданості головним принципам і те, чому всі поводитися саме так. Також «трансформатори» розпитували людей про лідерство в компанії, про те, що лідерам удавалось, а що ні. Пізніше це стало ключем до розуміння того, як організувати розвиток лідерства. Озброївшись цією інформацією, команда побачила, які аспекти культури заважали ефективності лідерів і які лідерські звички треба було змінити. Вони також помітили те, що треба було зберегти.

Наприклад, у цій компанії, яка, зрештою, була заснована на розвитку взаємин з клієнтами, люди покладалися на приятний стиль. Теплі взаємини, які менеджери встановили зі своїми прямими підлеглими, були потужним каталізатором вірності й відданості, які привели до самовідданості, працьовитості і міцних контактів, заснованих на

довірі. Водночас, такий приязний стиль означав: ці менеджери не наважувались указувати людям на те, над чим їм треба було б попрацювати, що майже унеможливлювало справжнє наставництво. Хоча менеджери намагалися компенсувати це складними системами контролю роботи і вимог від людей відповідати за свої результати, працівники часто роками не отримували прямих відгуків про те, як їм удосконалити або розвинути себе для кращої роботи.

Використовуючи динамічне опитування як основу, а також відгуки людей, які, на перший погляд, були ефективні в цьому новому середовищі, команда Піттаре змогла розробити план для розвитку лідерства, який би протидіяв старій культурі, але підтримував цінності, норми й системи, корисні для лідерів. Вони визначили навички і якості, які люди мали розвинути: вміння давати й отримувати відгуки про розвиток; вміння досягти балансу між розумним судженням і ризиком; вміння запровадити інновацію та керувати різноманітною робочою силою. Також вони виявили сфери бізнесу, на які треба було звернути більшу увагу.

За кілька років після початку процесу розвитку в підрозділі банку Merrill Lynch 40 % тих, хто брав участь у ньому, здобули підвищення й обіймали вищі посади, ніж кілька років тому. Що, напевно, найважливіше: зусилля, спрямовані на зміни, змусили верхівку компанії зосередити увагу на менеджменті, лідерстві й культурних звичках, які треба було змінити, і продовжили роботу. Підготовка наступників стала більш систематичною — з посиленою увагою до тих людей, які були прикладом лідерів майбутнього.

Розуміючи, що програма мала б виконати подвійне завдання — показати приклад моделі індивідуальних перетворень і працювати над вирішенням проблем щодо культури, — команда Піттаре створила процес, який змінив і культуру, і життя людей, які постійно працювали в компанії.

### **Посилити досвід навчання**

Загалом, найкращі програми розвитку лідерства розроблені для культури, навичок і навіть духу. Вони дотримуються принципів «я»-навчання і застосовують багатогранний підхід до навчання та самого



процесу розвитку, який зосереджується на людині, команді й організації. У чудовому процесі мають бути такі елементи:

- Прив'язка до культури — та іноді й культурні зміни — в організації.
- Семінари, розроблені навколо філософії і практики індивідуальних змін.
- Доречне навчання навичок емоційного інтелекту, а не лише ділової хватки.
- Креативне й потужне навчання з конкретною метою.
- Взаємини, що підтримують навчання, як-от навчальні групи або тренери для керівників.

Ми сприймаємо розвиток лідерів як посилення вже наявного досвіду навчання. Ідея полягає в тому, щоб розробити процес, що має «липкість», яка продовжує навчання.

У найкращих процесах люди навчалися навчатись і по-новому зосереджувались на досягненні мрій разом. У них є дорожня карта, що зрозуміла їм, — вона гарний провідник на теперішній роботі, як і буде на наступній. Цю карту створювали з огляду на цінності, переконання, надії та мрії людини. Розвиток навичок для певної роботи є просто її частиною: справжня проблема — забезпечення помітного впливу процесу розвитку на людей, культуру й системи, які підтримують зміни, розвиток та ефективні норми. Однією з переваг має бути безперервне навчання й підвищена здатність до змін.

Люди можуть і будуть змінюватись, коли знайдуть хорошу для цього причину. Зміни в лідерстві допомагають людям зрозуміти, що вони хочуть змінити і як. Щоб такий вид навчання мав постійний вплив на організацію, не можна зациклюватися лише на людях. Варто думати і про те, що має відбутися в групах — і в організації загалом — для підтримання розвитку емоційно розумних лідерів.

### **Шлях до РЕЗОНАНСУ В РОБОТІ Й ЖИТТІ**

Наприкінці нашої подорожі хочеться зазирнути в майбутнє і доповнити вже сказане.

Спершу розгляньте наші аргументи. Ми представляємо емоції надзвичайно важливим аспектом лідерства — примітивне лідерство є

важливим виміром, який переважно визначає, чи виправдають себе зусилля лідера. Ми розглянули неврологію — що емоції є системою відкритого циклу, — яка вказує на те, що створення резонансу є першочерговим завданням будь-якого лідера.

Ми показали, що емоційний інтелект пропонує основні навички для резонансного лідерства і що ці навички можна розвивати й підсилювати — як в окремих людях, так і в командах. Таке резонансне лідерство можна поширити в усій організації. І, як показало багато даних, це дає значні бонуси у вигляді ефективності організації та кращих результатів. Ми не просто запропонували нову теорію лідерства. Ми змогли дати відповідь на запитання «Як я можу застосувати цю інформацію в понеділок зранку?». Перше практичне застосування полягає у вдосконаленні навичок емоційного інтелекту лідера. Ми розписали вам кроки, які, згідно з нашим дослідженням, привели до стійких покращень навичок емоційного інтелекту, важливих для лідерства.

Потім ми перейшли до проблеми перетворення групи, команди або цілої організації на більш резонансні. Розвиток колективного емоційного інтелекту цілої групи може мати значно більший вплив на бізнес, ніж удосконалення його лише в однієї людини з групи. Та для цього потрібен проникливий лідер, який може відчувати емоційний пульс групи і повернути норми або культуру в правильному напрямі. І, нарешті, самі організації можуть стати інкубаторами резонансного лідерства, а отже, суттєво змінити роботу тих, хто там працює — і результати організації.

### **Тепер як ніколи раніше**

Чому все це так важливо і не лише зараз, а й із розрахунком на майбутнє?

Усюди лідери стикаються з проблемами, яких не уникнути, зміною реалій, які спричиняють глибокі соціальні, політичні, економічні й технологічні метаморфози. Наш світ, що вже й мовити про діловий, перебуває у стані перетворень і вимагає нового виду лідерства. У бізнесі ми постійно спостерігаємо збільшення ролі комп'ютерних технологій, поширення торгівлі онлайн, швидке урізноманітнення

робочої сили, глобалізацію економіки й стрімкі темпи провадження справ — і все це на тлі безупинних змін.

Такі бізнес-реалії роблять резонансне лідерство ще більш важливим. Приміром, розгляньте можливість того, що та велика кількість бізнесових стратегій, дієвих сьогодні, завтра застаріє. «Половина сучасних бізнесових моделей не працюватиме за 2–5 років, — нарікає генеральний директор компанії, що надає інформаційні послуги. — Якщо говорити про нас, то зараз ми продаємо інформацію, яка за кілька років може бути у вільному доступі в інтернеті, тому нам треба зосередитись на пошуку нових способів збувати нашу інформацію». «Більшість компаній зникає, поки їхні керівники сидять, заціпенілі від жаху», — каже один інвестиційний банкір. Чи вдасться компанії бути досить спритною, щоб пережити завтрашні сюрпризи, залежить переважно від вміння їхніх лідерів — команди керівників вищої ланки — справлятися зі своїми емоціями в часи кардинальних змін. Коли частка на ринку зменшується або прибутки падають, лідери можуть запанікувати, страхи заганняють їх у стан заперечення — коли марні спроби переконати себе і навколишніх, що «все добре» — або змушують їх ухвалювати поспішні емоційні рішення. Вони можуть, наприклад, вдатися до скорочення витрат — заходів, спрямованих на людей, втрата яких не зашкодить бізнесу, а не на тих, кого важливо зберегти. Занепокоєність знижує здатність мозку розуміти і реагувати; коли страх впливає на рішення лідерів, уся організація може піти на дно.

Емоційно розумні лідери знають, як давати раду деструктивним емоціям, тому навіть під тиском зберігають свою зосередженість і вміння ясно мислити. Вони не чекають на кризу, щоб запустити процес змін; вони залишаються гнучкими, пристосовуючись до нових реалій майбутнього, а не просто реагують на кризу сьогоднішнього дня. Навіть у процесі глибоких змін вони бачать свій шлях у світле майбутнє, передають це бачення іншим за допомогою резонансу й очолюють рух вперед.

Не забувайте також про те, що компанії, які колись були серед найкращих на невеликому ринку, тепер мають змагатись із конкурентами з усього світу. Оскільки дедалі більше організацій має боротися за своє місце на світовому ринку, стандарти роботи лідерів

змінюються. Якщо колишнього рівня роботи було достатньо, щоб компанія була найкращою в галузі регіону або країни, то світовий ринок означає, що потрібно відповідати вимогам роботи світового класу, щоб бути серед найкращих. Ці вимоги викликають потребу в резонансі, який поширює постійні вдосконалення, — і не лише в лідерів, а й у цілій організації.

### **Нове визначення досконалості**

Є ще одна причина, чому емоційне лідерство відіграватиме більшу роль у майбутньому. Стара модель лідерства мала функціональне значення і не брала до уваги емоційної або особистої складової; людей вважали взаємозамінними елементами. Такий безликий підхід до лідерства не надто успішний нині. Резонансні лідери відсувають на задній план керівників старої закваски, які створювали образ капітанів індустрії, типових представників ієрархічної влади, які керували переважно за рахунок самого лише статусу посади.

Найкращі сучасні лідери не прикриваються владою своєї посади, а вдосконалюють своє мистецтво спілкування, яке самотужки може змінити атмосферу в бізнесі і просто незамінне. Ідеал лідерства набуває нового визначення й охоплює міжособистісні взаємини, які важливі, коли компанії відсіюють менеджерів, корпорації виходять за межі своєї країни, а клієнти й постачальники створюють нові мережі зв'язків.

Резонансні лідери знають, коли мають бути відкритими до співпраці, а коли скеровувати всіх до спільного бачення, коли слухати, а коли наказувати. Такі лідери вміють сформулювати місію, яка увійде в резонанс із цінностями тих, кого вони ведуть за собою. Ці лідери легко налагоджують взаємини, докопуються до проблем і створюють гармонійну співпрацю людей у групі. Вони вміють викликати запальну відданість за допомогою небайдужості до кар'єри тих, хто працює на них, і надихати людей працювати якнайкраще для місії, яка збігається з їхніми цінностями.

Емоційно розумний лідер усе це робить у потрібний час, у потрібний спосіб і з потрібними людьми. Таке лідерство створює атмосферу ентузіазму і гнучкості, в якій люди відчувають натхнення та працюють

якнайкраще. Зважаючи на сьогоднішні реалії ділового світу, така робоча атмосфера створює особливе значення правильному налаштуванню людей на успіх організації.

Такі лідери більш спрямовані на цінності, виявляють гнучкість, більш невимушені, відкриті й відверті, ніж лідери старого формату. Вони ближчі до людей. Але головне, що вони — джерела резонансу: відчувають непідробну пристрасність до своєї місії та передають її іншим. Їхній ентузіазм і запал поширюються спонтанно, сповнюючи енергією тих, кого ведуть за собою. А резонанс — це ключ до емоційного лідерства.

---

247 Навчання в організаціях: Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990); і Sarita Chawla and John Renesch, eds., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace* (Portland, OR: Productivity Press, 1995).

248 Довіра і конфіденційність у стосунках між тренером і керівником, з яким він працює: David H. Maister, Charles H. Green, and Robert M. Galford, *The Trusted Advisor* (New York: The Free Press, 2000).

249 День із життя: цей процес розробила наша колега Френ Джонстон із Гештальт Інституту Клівленда як відповідь на потребу розширити інформацію, доступну тренерам. Процес навчання значно покращується, коли у тренера з'являється можливість побачити лідера в дії — і мати приклади для посилення в процесі навчання.

250 Коефіцієнт допустимої незвичності — це термін, який вигадав Джонно Ганафін, голова Міжнародної програми розвитку організацій і систем Гештальт Інституту Клівленда, на позначення того, як люди справляються зі сприйняттям нової, інтригуючої і, можливо, небезпечної інформації та різних підходів. У контексті розвитку лідерства це означає, що процеси — і люди, які їх втілюють — мають зацікавити людей, пропонуючи унікальний, хай і дещо нестандартний підхід, але не відлякуючи людей чимось надто радикально іншим.

251 Аналіз зацікавлених сторін дає змогу визначити інтереси різних груп, що допоможе заручитися підтримкою тих, хто позитивно оцінює можливі наслідки стратегії, з одного боку, та керувати ризиком, який створюють не зацікавлені в стратегії сторони.

252 Навчання дорослих: David Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).

253 Активне навчання: принципи, про які ми говоримо тут, розробили за роки роботи з лідерами й організаціями. Огляд загальних процесів активного навчання можна знайти у David L. Dotlich and James L. Noel, *Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

254 Зв'язок культури з розвитком лідерства: Linda Pittari and Annie McKee, "Getting Bullish about Leadership" (презентація для Linkage, Чикаго, 2001).

## Додаток А

# ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ПРОТИ IQ

## Технічні зауваження

За останні роки ми проаналізували дані близько 500 моделей навичок з різних світових компаній (серед яких IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways і Credit Suisse First Boston), а також з організацій охорони здоров'я, навчальних закладів, державних установ і навіть релігійної організації<sup>255</sup>. Для визначення того, які здібності створюють неперевершену роботу в організації, ми розподілили здібності на три категорії: виключно технічні навички, як-от бухгалтерський облік або бізнесове планування; когнітивні навички, як-от аналітичне мислення; і здібності, що вказують на емоційний інтелект, зокрема самосвідомість і комунікативні навички.

Для створення деяких моделей навичок зазвичай психологи просять старших менеджерів компаній визначити навички, які вирізняють найкращих лідерів їхньої організації. Інші вдаються до більш ретельного методу — просять старших менеджерів застосувати об'єктивні критерії, як-от прибутковість підрозділу, щоб відокремити найкращих керівників організації від посередніх. Із цими зірками провадять розгорнуті інтерв'ю та різні тести, а їхні навички методично порівнюють, щоб визначити, що ж робить їх такими унікальними працівниками.

Хай який застосовували метод, а в результаті отримували перелік якостей дуже ефективних лідерів. У переліку буває від кількох навичок до близько п'ятнадцяти, поміж яких, наприклад, ініціативність, уміння співпрацювати та співпереживання. Аналіз даних кількох тисяч моделей навичок дає неперевершені результати. Звісно, інтелект також впливав на якість роботи; когнітивні навички, зокрема масштабне мислення і планування, були особливо важливі. Але підрахунок співвідношення технічних навичок і виключно когнітивних навичок

(деякі з них є сурогатами IQ) до навичок емоційного інтелекту, які визначають зіркових лідерів компаній, показав, що навички емоційного інтелекту відіграли важливу роль для успіху лідерів вищих ланок організацій, натомість відмінність у технічних навичках не мала суттєвого значення.

Іншими словами, що вища посада в тих, кого вважають зірковими лідерами, то частіше навички емоційного інтелекту визначають як причину їхньої ефективності. Коли у порівнянні високоефективні лідери вищих ланок переважали посередніх, то 85 % різниці припадало на категорії емоційного інтелекту, а не виключно технічні навички<sup>256</sup>.

Одна причина, пов'язана з інтелектом, може завадити старшим керівникам бути найкращими у своїй роботі. Потрібно мати IQ принаймні на рівні 110–120, щоб отримати такий складний ступінь, як магістр ділового адміністрування<sup>257</sup>. Тому необхідно відповідати певним вимогам у рівні IQ, щоб стати керівником, але різниця в рівні IQ тих, хто вже обіймає високі керівні посади, відносно невелика. З іншого боку, не існує ніяких або майже ніяких вимог до емоційного інтелекту, тому в цій категорії лідери відрізняються найбільше. Отже, перевага в емоційному інтелекті вважається важливішою, ніж перевага в IQ, коли оцінюють роботу високоефективних лідерів<sup>258</sup>.

Точне співвідношення емоційного інтелекту до когнітивних навичок залежить від того, як їх оцінюють, і від унікальних вимог певної організації. Проте наш досвід свідчить, що емоційний інтелект відповідає за 80–90 % навичок, що відрізняють видатного лідера від посереднього — іноді відсоток буває більший. Справді, виключно когнітивні навички постають у таких дослідженнях, але часто лише як мінімальні навички, потрібні людям для виконання звичайної роботи. Хоча й варіюються від організації до організації, навички емоційного інтелекту складають більшість важливих визначальних здібностей<sup>259</sup>. Хай там як, а коли ці конкретні навички оцінюють за їхнім впливом, когнітивні навички також можуть значно впливати, залежно від того, яку конкретну їх модель використовують.

Щоб уявити практичне значення цих навичок для бізнесу, розгляньмо аналіз внеску партнерів до прибутків у великій бухгалтерській фірмі. Якщо партнер дуже добре володів навичками самокерування, то давав на 78 % більше постійних прибутків, ніж

партнери без цих навичок. Партнери з розвиненими соціальними навичками давали на 110 % більше прибутків, а ті, хто вирізнявся навичками самокерування, давав неймовірні 390 % постійних прибутків — у цьому разі це були додаткові 1 465 тисяч доларів щороку.

Порівняйте: добре розвинені навички аналітичного мислення давали лише додаткові 50 % прибутків. Тому виключно когнітивні навички допомагають, але навички емоційного інтелекту допомагають значно більше<sup>260</sup>.

---

<sup>255</sup> Моделі навичок: найкращі дослідження навичок використовують методологію, що визначає конкретні здібності, які відрізняють найкращих працівників від посередніх, як це описано у Lyle Spencer and Signe Spencer, *Competence at Work* (New York: Wiley, 1993). Аналіз Деніела Гоулмана досліджень навичок можна знайти у його книжці *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998).

<sup>256</sup> Навички емоційного інтелекту видатних лідерів: див. Daniel Goleman, “Emotional Intelligence: A Theory of Performance,” in *The Emotionally Intelligent Workplace*, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

<sup>257</sup> Рівні IQ: Spencer and Spencer, *Competence at Work*.

<sup>258</sup> Емоційний інтелект проти IQ: ці висновки не відображають справжнього взаємозв’язку між емоційним інтелектом і IQ, який може бути від нульового до помірно позитивного, залежно від використаної шкали (згідно з доповідями Ройвена Бар-Она і Джона Меєра на конференції, присвяченій емоційному інтелекту, що пройшла у Лондоні 18 травня 2000 року). Утім їхні висновки були засновані не на найбільш ретельному дослідженні, яке вимагало би включити людей з усіма можливими рівнями IQ — від розумово відсталих до геніїв. Проте таке дослідження буде цікаве лише науці. У бізнесі люди з досить високим рівнем IQ (адже їх обрали згідно з вимогами освіти, яким треба було відповідати, щоб піти цим кар’єрним шляхом). Лише серед тих, хто має відносно високий рівень IQ, організації мають визначати відносну цінність емоційного інтелекту і IQ у процесі найму, підвищення й розвитку лідерства.

<sup>259</sup> Навички емоційного інтелекту визначають видатних лідерів: Lyle Spencer, “The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs,” in *The Emotionally Intelligent Workplace*.

<sup>260</sup> Постійний прибуток: Richard Boyatzis, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee, “Clustering Competencies in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory,” in *The Handbook of Emotional Intelligence*, eds. Reuven Bar-On and James D. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 343–362.



## Додаток Б

# ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ

## Лідерські якості

### САМОСВІДОМІСТЬ

- *Емоційна самосвідомість.* Лідери з високою емоційною самосвідомістю налаштовані на свої внутрішні сигнали, розуміючи, як їхні почуття впливають на них і їхню роботу. Вони добре відчують свої головні цінності та можуть інтуїтивно обрати найкращий спосіб дій, адже вміють бачити загальну картину складних ситуацій. Лідери з такою якістю можуть бути відкритими і щирими, говорити відверто про свої емоції, а також упевнено розповідати про своє провідне бачення.
- *Точна самооцінка.* Лідери з такою якістю зазвичай знають свої сильні сторони й обмеження, уміють посміятись із себе. Вони добре справляються з навчанням, коли мають потребу в удосконаленні, і завжди відкриті до конструктивної критики й відгуків. Точна самооцінка підказує лідерів, коли звернутися по допомогу і які нові навички розвинути.
- *Упевненість у собі.* Точне усвідомлення своїх здібностей дає змогу лідерам вигідно використовувати свої переваги. Такі лідери вміють показати свою присутність — завдяки впевненості в собі виділяються в групі.

### САМОКЕРУВАННЯ

- *Самоконтроль.* Лідер, який володіє самоконтролем, знає способи керування своїми деструктивними емоціями та імпульсами і навіть уміє спрямовувати їх у продуктивне русло. Найвищим проявом самоконтролю є спокій і незатуманений розум під тиском стресу чи під час кризи — або незворушність у складних ситуаціях.

- *Відкритість.* Відкриті лідери живуть відповідно до своїх цінностей. Справді відкриті лідери, які не приховують від інших своїх почуттів, переконань і вчинків, шанують чесність і цілісність. Вони визнають помилки або провини і зауважують неетичну поведінку інших, а не заплющують на неї очі.
- *Уміння пристосовуватись.* Лідери з таким умінням справляються з кількома завданнями без втрати концентрації або енергії; вони комфортно почуваються в неоднозначних ситуаціях, яких не уникнути в організаціях. Такі лідери вміють пристосуватися до нових випробувань, швидко налаштовуються на стрімкі трансформації та гнучко мислять, коли з'являються нові дані або реалії.
- *Цілеспрямованість.* Цілеспрямовані лідери мають високі особисті стандарти, які змушують їх постійно шукати способів удосконалити роботу — і свою, і тих, ким вони керують. Вони прагматичні, встановлюють помірні, але складні цілі, здатні оцінити ризик так, щоб їхня мета була варта зусиль, але досяжна.
- *Ініціативність.* Лідери, які мають відчуття ефективності — контролюють свою долю, — надзвичайно ініціативні. Вони хапаються за можливості — або створюють їх, — а не просто чекають. Такі лідери не бояться ризикувати й навіть інколи порушувати правила, якщо треба створити кращі можливості для майбутнього.
- *Оптимізм.* Лідер-оптиміст не занепадає духом. Він шукає в проблемах можливість, а не загрозу. Такі лідери бачать інших у позитивному світлі, очікуючи від них найкращого. Завдяки оптимізму сподіваються на те, що зміни у майбутньому підуть на краще.

## **Соціальна свідомість**

- *Емпатія, або співпереживання.* Лідери з розвиненою емпатією вміють налаштовуватись на широкий спектр емоційних сигналів, дозволяючи їм відчувати наявні, але замовчані емоції людини або групи. Такі лідери уважно слухають і можуть зрозуміти думку

іншої людини. Співпереживання дає лідеріві змогу ладнати з людьми різного виховання і культур.

- *Відчуття організації.* Лідер з хорошим рівнем соціальної свідомості має гостре відчуття політичної ситуації, може визначати важливі соціальні зв'язки й тих, хто тримає в руках владу. Вони розуміють політичні сили, які діють в організації, а також цінності і мовчазні правила, які керують там людьми.
- *Служіння.* Лідери з цією якістю створюють таку емоційну атмосферу, в якій люди безпосередньо взаємодіють з клієнтами й утримують створені взаємини у правильному стані. Такі лідери стежать за задоволенням клієнтів, щоб переконатися, що вони отримують те, чого потребують. У разі потреби вони завжди доступні для розмови.

#### **КЕРУВАННЯ ВЗАЄМИНАМИ**

- *Натхнення.* Натхненні лідери створюють резонанс і змушують людей до руху вперед за допомогою привабливих ідей або спільних місій. Вони втілюють те, що хочуть побачити в інших, і вміють так сформулювати спільну місію, щоб надихнути інших іти за собою. Вони пропонують відчуття спільної мети, яка виходить за межі щоденних завдань, зацікавлюючи роботою.
- *Вплив.* Показники впливу лідера коливаються від уміння зацікавити конкретного слухача до вміння створити злагоду між потрібними людьми і знайти підтримку для ідеї. Впливові лідери вміють переконати і зацікавити, коли звертаються до групи.
- *Розвиток інших.* Лідери із цією якістю виявляють щирі цікавість до тих, кому вони допомагають, розуміють їхні цілі, переваги й вади. Вони вміють надати вчасний і конструктивний відгук, а також природжені наставники і тренери.
- *Каталізатор змін.* Лідери, які можуть розпочинати зміни, здатні побачити потребу в трансформаціях, поставити під сумнів статус-кво і боротися за новий порядок. Вони можуть бути відданими захисниками змін, навіть коли стикаються з опозицією, і навести хороші аргументи. Вони знаходять способи подолати перешкоди на шляху до змін.

- *Урегулювання конфліктів.* Лідери, які найкраще вміють вирішувати конфлікти, здатні вислухати кожну сторону, зрозуміти відмінність у поглядах і знайти рішення, яке влаштує всіх. Вони розкривають конфлікт, визнають почуття і погляди всіх сторін, а потім спрямовують спільну енергію на втілення спільного рішення.
- *Командна робота і співпраця.* Лідери, які добре працюють у команді, створюють приємну атмосферу згуртованості і є прикладом поваги, допомоги та співпраці. Вони переконують інших активно та з ентузіазмом віддатися спільній справі; також підносять загальний дух і розуміння того, для чого вони працюють. Вони витрачають час на те, щоб розвинути й зміцнити близькі стосунки, які були б чимось більшим, ніж просто обов'язки.

---

---

# ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ● ЛІДЕРА ▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

---



---

Деніел Гоулман . . . . .  
Річард Бояціс . . . . .  
Енні Маккі . . . . .

---

НАНІ  
формат

