**КАЧЕСТВА ЛИДЕРОВ**

**Вып. 5**

Оглавление

[Клейтон Кристенсен, благородный великан инноваций 1](#_Toc34039043)

[«Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру 3](#_Toc34039044)

[Как уйти достойно: шесть стратегий для руководителя 6](#_Toc34039045)

[Почему руководители не всегда должны извиняться 14](#_Toc34039046)

[Как должен отдыхать лидер, чтобы быть эффективным 25](#_Toc34039047)

[Роль эмоционального интеллекта в бизнесе стремительно растет 29](#_Toc34039048)

[Как включить эмпатию 32](#_Toc34039049)

[Эмоциональное лидерство как способ воздействия на коллектив 38](#_Toc34039050)

[Как эмоциональный интеллект помогает управлять компанией и людьми 41](#_Toc34039051)

[Эмоциолнальный интеллект лидера 44](#_Toc34039052)

[Почему руководителю важно не скрывать свои чувства 49](#_Toc34039053)

[Почему мастера управления не прячут эмоции 54](#_Toc34039054)

[Не подавляйте агрессию! Конвертируйте в ценное топливо 56](#_Toc34039055)

[У вас есть эмоциональный интеллект? 60](#_Toc34039056)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Клейтон Кристенсен, благородный великан инноваций

**27 января 2020**|**Майкл Хорн**

Принято считать, что у Авраама Линкольна был слишком высокий голос. Когда он начинал выступление, поначалу публика сомневалась, действительно ли этот высокий человек — великий оратор, о котором они слышали. Но по мере того как слова волнами накатывали на них, а речь Линкольна приобретала ритмичность, публика, будто завороженная, начинала принимать его слова и манеру выступления.

Что-то похожее происходило, когда профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен начинал говорить. Его голос не был громким, а манера выступления ошеломляющей с первых секунд — он говорил медленно и методично, мягко и сдержанно. Но по мере того как Кристенсен, чей рост составлял 203 см, погружался в свои истории и начинал рассказывать, как устроен мир, он набирал обороты и зачаровывал аудиторию.

Когда я поделился этим наблюдением с Кристенсеном, или Клеем, как я называл своего наставника, друга, соавтора и сооснователя, он с характерной для него скромностью решил, что я преувеличиваю. Но я так не считаю.

В сотнях выступлений Клея, которые я видел, даже после того как из-за первого инсульта ему стало труднее говорить, он покорял слушателей своим умением выражать мысли и идеи.

Именно его слов и образа мышления, а также фундаментальной человечности, сострадания и скромности мне будет так не хватать. Клей покинул этот мир 23 января 2020 года, но он оставил после себя сокровищницу литературных трудов, аудиозаписей и поступков, которые будут вдохновлять новаторов и мыслителей будущих поколений во всех областях.

Клей был мастером использования аналогий из далеких и, казалось бы, не связанных друг с другом областей, позволявших свести сложные проблемы к самой сути и увидеть решения, которых не видели другие. Он мыслил диаграммами и историями, которые позволяли ему развить ряд общих теорий, позволяющих объяснить то, что происходит в самых разных областях. Он занимался такими, на первый взгляд, несвязанными проблемами, как рост компаний, финансовые инвестиции, образование, здравоохранение, мировое благосостояние, зеленая энергетика и другими, потому что со своей позиции наблюдателя уже видел подобные проблемы где-то еще.

Охватывая своей работой различные области, он не считал неудобные факты или наблюдения неверными и рассматривал отклонения от своих теорий не как проблемы или «статистический шум», а как возможность уточнить и усовершенствовать их — или скорректировать их применение. Поэтому на двери его кабинета висела табличка «Разыскиваются аномалии».

Конечно, у Клея, как и у всех людей, были недостатки (и, как у многих, они являлись продолжением его достоинств). Скромность иногда не позволяла ему перебить другого человека, и в результате возникало недопонимание. Когда он говорил, что высказанная вами идея «интересна», то иногда делал это искренне, но чаще выступал в роли терпеливого наставника, помогающего вам понять, где вы упускаете что-то важное.

Он был непревзойденным профессором сократовского типа. Он преподавал так, как принято в Гарвардской школе бизнеса: не давал ответы, а задавал вопросы, помогая людям научиться тому, как (а не что) думать. Он избегал конфликтов. Очень редко кто-то, по его мнению, настолько нарушал границы справедливости или интеллектуальной честности, что заслуживал выговора, и в этом случае мало кто был способен на столь испепеляющую и острую критику. Но по большей части он относился к критике по-доброму, рассматривал проблемы как возможности, а взаимодействие как шанс вдохновлять и хвалить.

Именно от Клея я узнал, как важно создавать правильную организационную структуру при коммуникациях, так как без нее теряется логика. Клей любил говорить, что не знает, насколько сложной является концепция, пока не попытается изложить ее письменно. Таким образом, ему удавалось распутать многие сложности до того, как наступало время применять и тестировать концепцию и учиться на результатах.

Однажды взглянув на мир с точки зрения теории подрывных инноваций, разработанной Клеем, вы не сможете смотреть на него по-другому. Они пронизывают все в вашей жизни. Они являются призмой, сквозь которую я смотрю на все в мире, — настолько, что на данный момент то, что я пишу и говорю, во многом неотделимо от мыслей и слов Клея. Так уж я устроен.

Клей не просто повлиял на меня. Мы часто говорим о тренерском наследии в американском футболе и баскетболе. Помимо бесчисленных организаций, CEO и студентов, которых он изменил, Клей тоже оставил такое впечатляющее наследие от Боба Моэсты до Скотта Энтони и Майкла Рейнора и от Карен Диллон и Джеймса Оллворта до Эфозы Оджомо и многих, многих других. Наследие Клея не только в том, что он делал, но и в людях, на которых влиял.

Клей очень гордился людьми, которым помог сделать первый шаг. Он тратил много энергии на это — думаю, отчасти потому, что всегда считал, что у него лучшая работа в мире и он больше учится у своих студентов, чем они у него. Вот что говорил сам Клей:

*«Я пришел к пониманию того, что многие из нас ошибочно оценивают свою жизнь с помощью сводных данных, таких как количество людей, которыми они руководят, количество наград или сумма долларов, хранящихся в банке, и т. д., однако в моей жизни единственный показатель, который имеет реальное значение, это люди, которым я смог помочь стать лучше. Когда я говорю с Богом, наш разговор посвящен людям, чью самооценку я смог повысить, чью веру смог укрепить и чьи печали смог утолить. Это те показатели, которые имеют значение при оценке моей жизни*»*.*

Вот почему он считал менеджмент благороднейшей из профессий: не из-за способности менеджеров выполнять планы или зарабатывать деньги, а из-за их способности положительным образом влиять на жизни людей, которыми они управляют, а следовательно, и на жизнь их семьи и друзей. Доброе дело, как и злое, запускает глубокую цепную реакцию.

Размышляя о его жизни, я буду помнить, что Клея не оставляла равнодушным доброта. Он всегда ставил людей на первое место, стремясь поддержать их, поучиться у них и вместе с ними сделать мир лучше.

**Об авторе. Майкл Хорн (Michael B. Horn)** — соавтор книги «Choosing College: How to Make Better Learning Decisions Throughout Your Life», директор по стратегии Entangled Group, старший партнер компании Entangled Solutions, предлагающей инновационные услуги образовательным учреждениям, соучредитель и почетный член Института подрывных инноваций Клейтона Кристенсена.

# «Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру

**5 июня 2019**|**Адам Дин**

Когда в компании хотят сменить топ-менеджера, отправив человека, занимающего ключевой пост, в отставку, процесс поиска и найма нового руководителя должен проходить в обстановке строжайшей секретности.

Конфиденциальность необходима по нескольким причинам. Во-первых, если руководитель, о котором идет речь, узнает о готовящихся изменениях, он или она может тотчас же покинуть компанию и даже нанести ее умышленный вред. Кроме того, исследования показывают, что, когда руководители поставлены в известность о своей скорой замене, они часто пытаются повлиять на процесс отбора и руководствуются при этом принципом преемственности , а не тем, что будет на самом деле лучше для компании.

Конфиденциальность иногда необходима и для защиты компании на рынке. Когда конкуренты узнают, что организация недовольна работой какого-либо из своих подразделений, они могут начать выискивать в ее деятельности недостатки, которые смогут использовать в своих интересах. Если же поиск занимает месяцы (а для тщательного поиска это нормальная продолжительность), конкуренты могут подумать, что у компании возникли проблемы с поиском человека на эту должность. Слухи распространяются быстро, и многие, в том числе потенциальные соискатели, вполне могут поверить в наличие у бизнеса достаточно серьезных проблем, из-за которых высококлассные специалисты отказываются претендовать на вакантное место.

Сохранить в тайне поиск руководителя бывает очень трудно. Я руковожу фирмой, которая как раз занимается таким поиском. Мне приходится общаться не только с потенциальными кандидатами, но и с людьми, которые знакомы с их деятельностью людьми.

Также я координирую работу групп руководителей внутри организаций, которые участвуют в процессе отбора нового топ-менеджера. Любого из них могут связывать личные отношения с человеком, которого предстоит заменить. По этой причине они могут поставить его или ее в известность о поиске замены или же упомянуть об этом в разговоре с кем-нибудь еще. Так и начинают появляться слухи.

В современном мире, где мы все взаимосвязаны, особенно сложно защитить секреты компании. Показательный пример: псевдоним Роберт Гэлбрейт, под которым публиковалась Джоан Роулинг, был раскрыт после того, как ее адвокат поделился этой информацией с лучшим другом своей жены, который, в свою очередь, опубликовал это в твиттере.

Необходимо приложить все усилия, чтобы поиск проводился в условиях конфиденциальности. В моем практике были случаи, когда руководители нанимали меня для поиска замены их подчиненных и не догадывались о том, что в это же время я искал замену и им самим. Однажды, к примеру, я был приглашен на ужин, где в числе гостей случайным образом оказался человек, для которого я искала замену. (Я не мог ни отказаться от ужина, так как это вызвало бы подозрения, ни избежать обычных разговоров и вопросов о том, как у этого человека обстоят дела на работе.)

Когда в процессе поиска появляется список основных претендентов на ключевой пост, приходит время для собеседований с представителями компании. Я организовываю такие встречи в конференц-залах отелей и прошу участников комитета по поиску приходить туда как можно более незаметно. В отеле мы просим не указывать информацию о компаниях или участниках встреч и даже пользуемся вымышленными фамилиями.

Ниже я перечислил несколько тактик, которые помогут сохранить процесс поиска топ-менеджера в секрете.

**Избегайте конкретики.** Когда я обращаюсь к своим источникам в разных отраслях за рекомендациями наиболее подходящих кандидатов, я часто не говорю ни слова ни о компании, нанявшей меня, ни о должности, для которой нужно найти человека. Вместо этого мы беседуем о лидерских качествах. Это может звучать примерно так: «Я ищу кандидатов, имеющих превосходные лидерские качества для управления людьми, нацеленных на достижение высоких результатов и строящих отношения на принципах сотрудничества. Кто из известных вам людей обладает таким набором качеств?»

Начиная общаться с потенциальными кандидатами, я применяю аналогичное правило. Сначала я не говорю им, какую именно компанию я представляю, а рассказываю об отрасли, об уровне должности (выше их нынешней или того же уровня) и определяю их собственные цели и устремления. Это позволяет мне получить начальное представление о кандидатах, не разглашая ничего из того, что мой клиент не готов раскрыть для рынка.

**Используйте надежные соглашения о неразглашении информации.** То, как их выполняют сотрудники, бывает сложно проконтролировать, однако такие соглашения очень важны в процессе конфиденциального поиска руководителей. Некоторые стандартные соглашения неэффективны. Чтобы обеспечить их обязательное выполнение, нужно включать в них четкие ограничения и положения о том, что вся известная информация (от названия компании до имени действующего должностного лица и компенсации) конфиденциальна.

**Ограничьте количество членов комитета, который занимается поиском руководителя.** Не более четырех человек внутри компании должны знать о процессе отбора и участвовать в нем. На собственном опыте я убедился, что такой небольшой группой легче управлять. С одной стороны минимизируется вероятность утечек, а с другой остается возможность обеспечить разнообразие подходов при оценке кандидатов. При этом все эти люди одинаково убеждены в том, что руководителя необходимо сменить.

**Избегайте электронной почты (за одним исключением из этого правила).**Пользуясь электронной почтой, слишком легко ошибиться: отправить сообщение не тому человеку, переслать его кому-то другому или оставить незакрытое окно с текстом письма на экране, который может увидеть проходящий мимо человек. Лучше вообще не обмениваться сообщениями о процессе поиска друг с другом.

У меня есть только одно исключение для этого правила. Члены комитета по поиску получают от меня отчеты с тщательной оценкой компетентности кандидатов, с которыми предстоит встреча. У них должен быть онлайн-доступ к этим документам, поэтому я отправляю им защищенные паролем отчеты, а в сопровождающих их текстах не упоминаю их содержание.

Конечно, все люди ошибаются, поэтому абсолютно надежных способов вести конфиденциальный поиск не существует. Но за годы моей практики действенность вышеупомянутых правил была подтверждена не раз: утечки информации встречались крайне редко, и компании были гораздо лучше защищены от них.

Понимание причин, по которым рекрутеры многое должны сохранять в тайне, и методов, используемых для достижения этой цели, необходимо и самим кандидатам. Возможно, некоторые из вещей, о которых мы вас просим (например, не называть свое настоящее имя на стойке регистрации отеля), могут показаться глупыми. Но если компания собирается поменять руководителя и не совершить при этом серьезную ошибку, конфиденциальность должна быть превыше всего.

**Об авторе. Адам Дин** — основатель и президент компании Dean Executive Search.

# Как уйти достойно: шесть стратегий для руководителя

**27 декабря 2019**|**Станислав Шекшня**

Джек Уэлч, занимавший пост гендиректора корпорации General Electric с 1981 по 2001 год, любил повторять, что самым важным решением, которое он когда-либо примет, станет выбор преемника. В 2000-м году он определился с кандидатурой, и совет директоров GE утвердил Джеффри Иммельта новым CEO. В то время GE была самой дорогой корпорацией в мире и выглядела как никогда сильной. Сегодня ее рыночная капитализация составляет одну седьмую часть той пиковой рыночной стоимости, а сама компания борется за выживание. Наследие Джека Уэлча как «величайшего бизнес-лидера XX века» было серьезно подорвано неспособностью его преемника разобраться с вызовами XXI века и сохранить конкурентоспособность GE.

Джек Уэлч не единственный гендиректор, чье «самое важное» решение привело к драматическим результатам как для компании, так и для его собственной репутации. Преемственность оказалась непреодолимой проблемой для многих эффективных в других отношениях руководителей (см. Приложение 1).

Приложение 1. НЕУДАЧНАЯ СМЕНА ЛИДЕРА

Исследования последних лет показывают, что как в Северной Америке, так и в Западной Европе преемственность генеральных директоров в 30% случаев приводит к снижению финансовых показателей компании. По данным компании Russell Reynolds, в 2003-2015 годах в каждой седьмой компании из индекса S&P 500 смена руководителя приводила к вынужденному уходу нового гендиректора в течение первых трех лет. Консалтинговая компания Ward Howell International обнаружила, что в течение того же периода 30% руководителей крупнейших российских компаний занимали должность менее одного года. По данным Egon Zehnder, четверть австралийских руководителей покидают свои рабочие места, не подготовив преемника. По оценкам Ward Howell, в компании с доходом в $1 млрд прямые убытки от неэффективной смены генеральных директоров составляют от $10 млн до $30 млн, а такие косвенные убытки, как снижение рыночной капитализации, могут достигать миллиардов долларов.

Наши исследования показывают, что **амбивалентность позиции**генерального директора, **неподготовленность советов директоров** и присущий большинству людей **дискомфорт**рационально заниматься своим наследием являются основными факторами, которые препятствуют успешной смене лидера. Эта статья посвящена единственному подконтрольному гендиректору фактору — тому, что мешает лидерам эффективно планировать свой уход и покидать компанию безболезненно, и поможет ответить на вопрос, как это сделать.

**Почему уходить так сложно**

Работа генерального директора амбивалентна во многих отношениях. Гендиректор несет конечную ответственность за результаты деятельности компании, однако его полномочия ограничены советом директоров и уставом. Он принимает решения, которые будут влиять на компанию в течение десятилетий и добавят миллиарды долларов к ее рыночной стоимости, но компания по-прежнему будет принадлежать акционерам. У него есть полномочия нанимать и увольнять любых членов организации, но и он сам — лишь один из сотрудников. Он отвечает за выявление и подготовку будущих лидеров, однако, кто заменит его на посту генерального директора, в конечном итоге решит совет директоров.

Эта амбивалентность часто приводит к тому, что действующий директор не всегда считает подготовку преемника своей главной задачей. Об этом говорит и 56-летний глава скандинавской производственной компании, уже пять лет занимающий должность генерального директора: «Почему я должен беспокоиться о своем преемнике? Я не владею этой компанией, это не входит в мои обязанности, у меня нет права его выбирать. Я концентрируюсь на своей работе — управляю бизнесом; это совет директоров должен беспокоиться о том, кто будет руководить компанией после меня».

Для действующего CEO уход с руководящей позиции — событие крайне эмоциональное. Чтобы восстановить психологическое равновесие, «успокоить» лидера, его организм часто включает бессознательные защитные механизмы (отрицание, прокрастинация, интеллектуализация или самоустранение), что может привести к катастрофическим последствиям как для компании, так и для отдельного человека. В своей работе с руководителями мы часто видим, как такие бессознательные мотивы, как «страх перед смертью», «страх за наследие» или «синдром короля Лира» (страх разочаровать потенциальных преемников), активируют эти механизмы.

Некоторые руководители бессознательно и ошибочно отождествляют свою работу с жизнью. Для них уход с занимаемой должности равносилен смерти, поэтому они иррационально цепляются за позицию. Один из наших клиентов объяснял: «Я знаю, что компания меня переросла, но я также знаю, что X [называет имя другого генерального директора] ушел в отставку два года назад, и о нем уже никто не помнит. Так что я остаюсь». Он пробыл на должности еще шесть лет, прежде чем компания обанкротилась.

Многие руководители считают компании своим главным детищем. Мысль о передаче управления кому-то другому, тому, кто может начать менять все по своему усмотрению, вызывает у действующих директоров беспокойство и желание влиять на преемника после своего ухода. Генеральный директор розничной сети Денис (здесь и далее имена героев изменены) сказал: «За десять лет я превратил эту компанию в лидера рынка с продуктивной, вовлекающей культурой. Я не уверен, что мой потенциальный преемник будет продолжать в том же духе. Я могу передать свою должность только в том случае, если у меня будет эффективный механизм контроля за его действиями, например, если я стану председателем совета директоров или комитета по стратегическому развитию».

Для некоторых руководителей непреодолимым препятствием становится необходимость выбора между любимыми подчиненными. Как объяснил один из руководителей: «Если мы сделаем моим преемником Сэма, то Джо и Алекс расстроятся и, скорее всего, уйдут из компании. Так что будет лучше, если я останусь».

Подобные страхи заставляют умных и прагматичных руководителей вести себя иррационально. Они могут избегать вопроса о преемственности власти в принципе, откладывать решение этой проблемы, саботировать работу совета директоров по планированию передачи должности или не участвовать в этом процессе. В результате смена руководства задерживается или происходит в спешке, следующий генеральный директор вступает в должность неподготовленным, или экс-лидер остается в должности председателя совета директоров или старшего советника и продолжает отдавать распоряжения, больше не неся за них ответственности. Показатели деятельности компании ухудшаются, в то время как новый генеральный директор подвергается критике, уходит в отставку сам или его увольняют.

К сожалению, это достаточно распространенный сценарий, однако, совсем необязательно все должно быть именно так. В мире есть много овладевших искусством преемственности руководства компаний и тысячи бывших директоров, благополучно покинувших свою должность. Старейшая в мире компания Hoshi Ryokan за 1300 лет своего существования провела 46 успешных смен руководства, обучая действующих лидеров готовить себе замену и вовремя покидать занимаемый пост. В интервью с автором нынешний, 46-й генеральный директор Зенгоро Хоши объяснил: «Накануне вступления в должность, я получил от своего отца очень простую инструкцию: выбрать и подготовить преемника. И уйти, когда почувствую, что он готов».

На основе 25-летнего опыта консультирования советов директоров и генеральных директоров по вопросам преемственности лидерства и с опорой на шестилетний исследовательский проект, охватывающий 15 стран, мы разработали шесть принципов, которые помогут амбициозным действующим руководителям овладеть самым важным элементом их работы — красивым уходом с должности. Первые два принципа — это ментальные модели и установки, а остальные четыре — практики, позволяющие претворить их в жизнь.

**1. Примите, что ваш уход будет определять ваше наследие так же, как и (если не больше) все проведенные в должности годы**

Некоторые новоиспеченные генеральные директора считают первый день в новой позиции самым важным днем в своей профессиональной жизни. Они прилежно учились и усердно работали, преодолевали трудности, превосходили конкурентов, добивались результатов, завоевывали доверие совета директоров и… получили заветную должность. Для них это момент личного триумфа, но они забывают, что в древнем Риме (откуда и произошел этот термин) триумф устраивался не в день назначения командующим, а после важной победы.

В сегодняшнем мире корпоративные лидеры находятся под постоянным давлением и должны оправдать ожидания различных заинтересованных сторон: акционерам нужна доходность, клиенты требуют качества и надежности, сотрудники хотят осмысленности и вовлеченности, общество требует устойчивого развития. Продолжая военную аналогию, каждый новый генеральный директор будет участвовать во многих кампаниях в течение срока своих полномочий. Некоторые будут выиграны, другие — проиграны, но ничто не должно отвлекать внимание лидера от самого важного сражения — битвы за преемственность.

Некоторые факторы делают эту последнюю кампанию критической. На личном уровне преемственность — это заключительный акт взаимодействия между генеральным директором и компанией, последнее действие лидера. Оно останется в памяти директора до самой смерти. Более того, выбор и подготовка преемника станет наиболее заметным и, возможно, самым явным проявлением его наследия. Неудачная смена руководства может преследовать бывшего директора в течение многих лет, как это происходит с некоторыми из наших клиентов, которые и по прошествии нескольких десятков лет с момента своего ухода из компании все еще не могут смириться со своей ошибкой. Что касается организации, новый генеральный директор будет иметь прямое влияние на ее стратегию, структуру, культуру и финансовые результаты. Неправильный выбор может привести к долгосрочным негативным последствиям или даже к краху компании.

Вот почему по словам Кейса ван Леде, бывшего генерального директора компании AkzoNobel и председателя совета директоров Heineken, серьезно говорить об эффективности CEO можно только спустя десять лет после его ухода. К тому времени мы будем знать, как компания работала при преемнике и как он выполнил самую важную часть своей работы — организовал свою замену.

**2. Относитесь к работе генеральным директором как к одному из многих проектов вашей жизни**

Многие генеральные директора, с которыми мы работали, совершают фундаментальную ошибку, считая, что их должность — это венец их карьеры. Алексей, глава российской добывающей компании, сказал нам: «Я в должности генерального директора уже 12 лет, и не могу представить, что мог бы заниматься чем-то другим. Мне даже снятся кошмары, в которых я не генеральный директор». Джон, лидер британской компании, предоставляющей финансовые услуги, поделился: «Я мечтал стать генеральным директором еще на первой своей работе. На это ушло 25 лет. Некоторые из должностей, которые я занимал, были очень интересными, но ничто не сравнится с должностью генерального директора. Я бы работал им всегда».

Согласно древнеримской традиции, во время торжественной церемонии за триумфатором стоял раб и шептал ему на ухо: «Memento mori» («Помни о смерти»). Многие руководители нуждаются в напоминании, что их позиция — не на всю жизнь, и у каждой должности есть дата начала и дата окончания. Несмотря на то, что в некоторых случаях генеральные директора остаются на посту очень долго, глобальная тенденция в нашем быстро меняющемся мире однозначна: срок пребывания в должности сокращается на всех рынках, от Северной Америки до Китая. Если человек находится во главе публичной корпорации более десяти лет, это уже можно считать исключением. Наше исследование также показывает, что у генеральных директоров, которые проработали на своей должности более 15 лет, вероятность неудачного подбора преемника в два раза выше, чем у тех директоров, которые посвятили работе менее десяти лет.

Нарастающий динамизм мировой экономики, а также быстрое устаревание продуктов, технологий и бизнес-моделей с одной стороны и растущая продолжительность жизни с другой делают позицию «это мой последний и самый важный проект» нереалистичной и непродуктивной. Поскольку люди живут дольше и в свои семьдесят, восемьдесят и девяносто чувствуют себя физически и морально хорошо, генеральные директора должны рассматривать свою должность лишь как один из важных проектов, за которым обязательно последуют другие профессиональные и личные начинания (см. Приложение 2).

Как показывает пример Грегори, бывшего генерального директора инвестиционного холдинга и в настоящее время партнера в частной инвестиционной компании, такое отношение облегчает планирование смены руководителя и подготовку к следующему шагу: «Возможно, я должен винить в этом свой опыт в McKinsey, где мы перескакивали от одного проекта к другому, но, когда мне предложили должность генерального директора, я смотрел на это как на очередной проект — со своим собственным полем для деятельности, целями и ограниченными сроками. Я дал себе пять-семь лет и договорился с советом директоров, что, что бы ни случилось, через семь лет я уйду в отставку. Я ушел через пять, когда большинство моих целей были либо достигнуты, либо стали неактуальными, тогда же появился и хороший преемник. Мне было нетрудно оставить свой пост, так как я всегда считал его конечным проектом».

Приложение 2. ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ ГЕНДИРЕКТОРА ПОСЛЕ ОТСТАВКИ

• Членство в совете директоров (15%)  
• Предпринимательство/ Активные инвестиции (10%)  
• Консалтинг (3%)  
  
• Обучение (10%)  
• Другая должность генерального директора (2%)  
• Выход на пенсию (55%)

**3. Включите планирование преемственности в свою повестку дня на раннем этапе своего пребывания в должности**

Хелен отработала на посту генерального директора транспортного холдинга два трехлетних срока и сразу же после начала второго срока приступила к работе над преемственностью. За два года до запланированного ухода она создала для двух потенциальных преемников две должности управляющего директора. Через полтора года совместно с советом директоров она проверила результаты их работы и выбрала одного из них. И победителю, и проигравшему решение было объявлено за три месяца до ее ухода. Затем она поработала над передачей полномочий и в назначенный день покинула пост. Вместе со своим преемником она убедила второго управляющего директора остаться, наделив его большей ответственностью и увеличив размер вознаграждения.

Аналогичным образом генеральный директор международной индустриальной компании Антон принял на себя пятилетнее обязательство. К концу первого года с помощью консультантов он разработал профиль будущего преемника и определил группу потенциальных кандидатов (четырех сотрудников компании и троих менеджеров других компаний ). Он дважды пересматривал профиль преемника, сузил линейку кандидатов до трех сотрудников компании и за два года до своего запланированного ухода дал двоим из них новые задания для проверки их готовности.

***Вот несколько простых правил для эффективной смены руководителя***

* Установите для себя дату ухода с должности.
* Начните работу по планированию преемственности сразу по истечении первых 100 дней на посту.
* Зарезервируйте 10% своего времени на выявление, оценку, развитие, наставничество и анализ потенциальных преемников.
* Как можно раньше начните вовлекать в процесс своего директора по персоналу.
* Начните с большого количества потенциальных кандидатов и сужайте его по мере приближения даты ухода. Всегда ищите кандидатов как среди сотрудников компании, так и за ее пределами, но отдавайте предпочтение сторонним кандидатам, только если они действительно выдающиеся, а вы хотите провести по-настоящему глубокие изменения. Помните, что затраты на интеграцию внешних кандидатов высоки, а вероятность их успеха значительно ниже чем у внутренних назначенцев,
* Познакомьтесь с кандидатами поближе, проводите с ними время, посетите их функциональные подразделения, поговорите с их подчиненными и, если возможно, побеседуйте с их супругами. Давайте им и развивающие, и тестирующие задания. Если можете, сделайте их мини-генеральными директорами, назначив главами автономных бизнес-структур.
* Выделите достаточное количество времени для передачи полномочий. Убедитесь, что следующий генеральный директор определен за три-шесть месяцев до планируемой даты вашего ухода. Перед тем как уйти, убедитесь, что вы рассказали преемнику все, что хотели.

**4. Сотрудничайте с советом директоров**

Вернемся к истории Антона. За три года до запланированной даты своего ухода в отставку он инициировал обсуждение преемственности с советом директоров. Совет директоров делегировал свою роль в проекте комитету по назначениям, который дважды рассматривал и редактировал сферу компетенций и профиль будущего генерального директора. Председатель комитета лично познакомился со всеми потенциальными кандидатами. В последние два года работы Антона преемственность была постоянным пунктом повестки дня комитета по назначениям. Наконец, детальная оценка трех оставшихся кандидатов комитетом и генеральным директором привела к выбору будущего преемника и совместной рекомендации совету директоров утвердить его в должности .

Для работы над преемственностью сотрудничайте с советом директоров, комитетом по назначениям совета директоров, председателем, акционерами. (см. Приложение 3). Считайте совет директоров важным ресурсом, но вместе с тем понимайте его ограничения (информационные пробелы, временные ограничения директоров и многосторонние обязательства директоров).

Прежде чем думать о конкретных людях, определите со своими партнерами мандат будущего гендиректора, который описывает основные ожидания от него и предоставляемые ему полномочия. Он должен основываться на стратегических намерениях компании и как минимум ежегодно подвергаться пересмотру. На основе мандата составьте профиль идеального кандидата.

Будьте открыты к разнообразным мнениям и советам относительно кандидатов и ищите подходящие для их оценки позиции и проекты в компании.

• Разделите моральную ответственность за выбор преемника с советом директоров и акционерами. В конечном счете формальная ответственность — как и последствия — будет на их плечах.

Приложение 3. СОВЕТЫ ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Конечная ответственность за успех преемственности генеральных директоров лежит на вас, но, чтобы управлять этим процессом, у вас, скорее всего, нет ни времени, ни навыков, ни ресурсов, поэтому сделайте действующего генерального директора своим партнером.  
**Вклад в партнерство с вашей стороны:**  
**1.** Установите точную дату ухода действующего генерального директора и убедитесь, что она соблюдается.  
**2.** Включите преемственность руководителей в повестку дня совета директоров и немедленно начните ее подготовку.  
**3.** Создайте схему поощрений, связывающую 30% от общей дифференцированной заработной платы генерального директора с успехом его преемника (выплачивается в течение первых пяти лет после назначения нового генерального директора).  
**4.**Помогите уходящему генеральному директору найти новый проект: обсудите с ним вопрос отставки, предоставьте ему услуги коучинга и поделитесь контактами.  
**5.** Возьмите на себя полную ответственность за окончательный выбор.  
**6.** Пересмотрите полномочия, обязанности, сферы ответственности и вознаграждение нового генерального директора.  
**7.** Воздайте почести уходящему генеральному директору и убедитесь, что все его связи с компанией разорваны.

**5. Работайте над подготовкой вашего будущего**

Джон стал генеральным директором международной горнодобывающей и металлургической компании в возрасте 45 лет. Еще до вступления в должность, он сформировал амбициозную цель удвоения прибыльности бизнеса за счет инвестирования в новые технологии и повышения операционной эффективности существующих активов всего за четыре года.

В момент своего назначения Джон договорился с акционерами, что будет занимать пост гендиректора ровно четыре года. Уже тогда у него уже были некие представления относительно своей жизни после ухода с этой должности: присоединиться к инвестиционной фирме (одному из крупнейших акционеров компании), основать собственную частную инвестиционную компанию, способствовать развитию лидерства и менеджмента в мире или даже полностью посвятить себя семье — ухаживать за своими тремя детьми и поддерживать жену в ее благотворительной деятельности. В первые три года на посту гендиректора Джон был очень занят программой модернизации, но тем не менее находил время обдумать каждый из потенциальных вариантов и обсудить их со знающими людьми. На четвертом году он сделал свой следующий карьерный ход частью своей рабочей рутины и посвятил его подготовке около 15% рабочего времени.

За 12 месяцев Джон провел 10 встреч с потенциальными работодателями, более 20 встреч с потенциальными партнерами по частным инвестициям, посетил ряд бизнес-школ и университетов, регулярно обсуждал будущее со своей женой и прошел две сессии карьерного коучинга. После ухода с поста генерального директора он согласился на пятилетний контракт с инвестиционной компанией (без обязательных рабочих часов в офисе), перевез свою семью в другую страну с лучшими образовательными возможностями для своих детей и принял решение на ближайшие пять лет приостановить претворение в жизнь своих инициатив в области развития прямых инвестиций и лидерства.

Не будучи знаком с лучшими практиками в области подготовки к жизни после позиции СЕО, Джон тем не менее сделал почти все так, как нужно. Руководители, которые серьезно относятся к своей жизни после ухода с руководящего поста, начинают задумываться о своих следующих проектах на ранней стадии в рамках своей рабочей рутины. Они участвуют в значимых мероприятиях вне работы и тестируют потенциальные варианты — становятся независимыми директорами, вкладывают деньги и время в благотворительные проекты, сотрудничают с бизнес-школами и университетами, пробуют новые виды деятельности (будь то чтение лекций, консультирование, наставничество или рыбалка с пешим туризмом). Они обращаются за советом к экспертам и интересуются мнением людей, знакомых с этими занятиями, и привлекают профессиональных коучей, чтобы лучше понять себя, свои личные интересы, свои сильные и слабые стороны. В течение последних 6–12 месяцев на посту генеральных директоров они сужают перечень возможных вариантов и выделяют значительное количество времени (от 10 до 15%) на оценку этих возможностей и подготовку к новому проекту. Наши исследования показывают, что те генеральные директора, которые знают, чем будут заниматься дальше, справляются с преемственностью намного лучше, чем те, кто оставляет себе полную свободу действий.

**6. Передайте полномочия эффективно и уйдите насовсем**

Существует два мнения в отношении того, как долго уходящий гендиректор должен помогать своему преемнику. Первое: все приготовления должны быть сделаны до ухода. Сторонники другой точки зрения утверждают, что уходящий генеральный директор должен в течение значительного периода продолжать оказывать поддержку и наставлять преемника.

Недавние исследования показывают, что компании, в которых уходящие генеральные директора становятся председателями советов директоров, проигрывают в конкурентной борьбе и теряют своих СЕО быстрее, чем компании, в которых уход бывшего гендиректора окончателен и бесповоротен. В некоторых странах даже введен обязательный «период остывания» от полутора до двух лет, прежде чем бывший CEO сможет присоединиться к совету директоров той же компании.

**Заключение-предостережение**

Один бывший генеральный директор поделился с нами грустной историей передачи своей должности. Убежденный сторонник второй из упомянутых выше точек зрения, он принял первые пять наших принципов, но отказался следовать шестому. Чтобы поддержать своего преемника, перед уходом он заключил с советом директоров двухлетний консультационный контракт, который давал ему личный офис в штаб-квартире компании и свободный доступ ко всей информации и сотрудникам.

Первое серьезное столкновение с новым гендиректором случилось уже через два месяца — из-за назначения директора по цифровым технологиям. В итоге действующий директор уступил своему предшественнику. Следующее противостояние — из-за стратегии слияний и поглощений — длилось три месяца и потребовало прямого вмешательства председателя совета директоров. После этого гендиректор написал в совет директоров письмо с просьбой запретить своему предшественнику отдавать распоряжения менеджерам компании. Предшественник был в ярости. По итогам первого года финансовые результаты ухудшились, а моральный дух управленческой команды сильно упал. Некоторые руководители жаловались бывшему генеральному директору на своего нового босса, другие любой ценой избегали своего бывшего начальника. Отношения между двумя лидерами были, мягко говоря, напряженными. Когда всего через полтора года новый генеральный директор подал в отставку, сославшись в качестве основной причины на отсутствие самостоятельности, совет директоров немедленно расторг контракт с бывшим генеральным директором.

Оглядываясь назад, он сильно сожалеет о решении остаться, которое, по его словам, не только нанесло сильный удар по компании, но и запятнало его репутацию и наследие. Его совет бывшим генеральным директорам предельно ясен: «Убирайтесь оттуда в тот же день, когда уходите в отставку, и не беспокойтесь — ваш преемник позвонит вам, если действительно будет нуждаться в вашем совете».

**Об авторе. Станислав Шекшня** — профессор бизнес-школы INSEAD. Также он занимает пост старшего партнера Ward Howell, международной консалтинговой компании по управлению персоналом, и входит в совет директоров ряда государственных и частных компаний в Центральной и Восточной Европе.

# Почему руководители не всегда должны извиняться

Барбара Келлерман

Когда мы, пусть и непреднамеренно, обижаем кого-то, от нас ждут извинений — признания своей неправоты, раскаяния. Прося прощения, мы пытаемся загладить вину и восстановить прежние отношения с человеком. Другое дело — лидеры: они отвечают не только за себя, но и за действия сотен, тысяч, а то и миллионов людей. В этом случае важно понимать, на ком именно лежит вина. Немаловажны и масштабы причиненного ущерба. Если лидер считает необходимым публично покаяться, то это значит, что его ошибки наверняка привели к серьезным, а то и необратимым последствиям.

Извинения лидеров, обращенные к отдельным сотрудникам или организациям в целом, исполнены особого смысла: признание вины выходит за рамки межличностных отношений и становится элементом политики. Это сродни хорошо поставленному спектаклю, ведь каждое слово оказывается достоянием общественности. Публичное извинение — шаг в высшей степени ответственный для самого лидера и организации, которую он представляет. Иногда самое правильное — не оправдываться, хотя бывает и наоборот: не желая просить прощения, лидер совершает самоубийственную ошибку. Точно так же готовность признать свою вину может расцениваться как признак силы или слабости. Немаловажно и правильно выбрать момент: любой руководитель, даже одиозный, своевременным раскаянием может заслужить симпатии людей, а запоздалым или неискренним — навсегда погубить свою репутацию и запятнать всю организацию.

Почему же мы извиняемся? Почему ставим себя в трудное, унизительное, а то и рискованное положение? В этом смысле особенно уязвимы руководители, ведь, принося публичные извинения, они попадают под прицел общественного мнения и ставят под удар свою репутацию. Очевидно, что во всем следует соблюдать меру: незачем каяться часто и по любому поводу. Для этого нужны веские причины. В своей книге «Моя ошибка: социологический аспект извинений и примирения» Николас Тавучис (Nicholas Tavuchis. Mea Culpa: A Sociology of Apology and Reconciliation. Stanford University Press, 1994) советует просить прощения лишь в том случае, если поступки, которые «невозможно не совершить, не останутся незамеченными и могут испортить отношения сторон, настоящие и будущие».

Так как же быть? Как и когда лидерам нужно приносить публичное извинение?

**Актуальность проблемы**

Никогда еще вопрос о том, следует ли лидерам приносить публичные извинения, не обсуждался так горячо. В частности, в США за последнее десятилетие сформировалась и укоренилась культура покаяния — извинений за всевозможные нарушения. Аарон Лейзер в книге «Об извинениях» (Aaron Lazer. On Apology. Oxford University Press, 2004) доказывает это многочисленными примерами: «В газетах ведущие колонок национальных и международных новостей отмечают растущее значение публичных покаяний лидеров. В статьях, где даются советы читателям, в радио- и телепрограммах подчеркивается важность признания вины для межличностных отношений».

Представители профессий, в прошлом не замеченных в особой смиренности, обсуждают этическую сторону своей деятельности. Например, сейчас многие медики говорят о необходимости просить у пациентов прощения за врачебные ошибки — дебаты охватили весь медицинский мир. Кроме того, новые законодательные акты в этом отношении заметно упрощают положение врачей. В 2003 году власти штата Колорадо приняли закон, согласно которому при рассмотрении любого гражданского иска суды не должны расценивать извинения врачей «как доказательство их вины и повод для привлечения к уголовной ответственности» (некоторые штаты не трактуют как «улику» выражение сочувствия в зале суда, хотя извинение перед потерпевшим — другое дело). Раньше медики и подумать не могли о признании своих ошибок, боясь предстать за это перед судом. Как отмечает профессор права из университета Флориды Джонатан Коэн в книге «Честное признание врачебной ошибки» (Jonathan R. Cohen. Toward Candor After Medical Error. Harvard Health Policy Review, Spring 2004), «именно молчание — нежелание признать ошибку и извиниться — часто приводит к судебным тяжбам».

Примечательно и то, что все чаще публичные извинения приносят лидеры. Это выгодная тактика: так они расплачиваются, причем по минимальным ценам, за свои профессиональные просчеты. Деловые издания окрестили лето 2000 года сезоном раскаяний. Тогда главы многих корпораций словно наперебой публично просили прощения за самые разные прегрешения: за небезопасные перелеты, плохую телефонную связь, проколотые шины и т.д. Гендиректор компании Cerner, разработчика медицинских и медико-административных информационных систем, по электронной почте прислал своим топ-менеджерам оскорбительное для них письмо. Когда же акции компании резко подешевели, он попросил прощения за грубость. Этьен Рашу, генеральный директор авиакомпании Air France по Европе и Северной Африке, извинился перед израильским бизнесменом после того, как один из пилотов назвал Тель-Авив — центр израильской индустрии, торговли, финансов, культуры, спорта и развлечений — израильско-палестинским городом. Джон Чемберс, глава Cisco Systems, ведущего производителя оборудования для создания инфраструктуры глобальных сетей, попросил прощения у провайдеров за то, что компания не уделяла должного внимания их нуждам.

Порой лидеры каются даже за грехи, к которым лично не имеют отношения. Программа визита канцлера ФРГ Вилли Брандта в Польшу в 1970 году предусматривала церемонию возложения венков к памятнику жертвам Варшавского гетто. Канцлер приблизился к памятнику, поправил венок, отошел назад и вдруг… встал на колени. Это был искренний душевный порыв. Протокол не обязывал канцлера делать что-то подобное, тем более что самому Брандту, участнику антинацистского Сопротивления, каяться было не в чем. Поступок канцлера стал символом покаяния немцев за зло, причиненное в годы минувшей войны гитлеровцами польскому народу в целом и польским евреям в частности. В 1995 году Хельге Вемайер, глава Bayer Corp., американского подразделения немецкой компании Bayer AG, выразил глубочайшее сожаление по поводу того, что деятельность концерна IG Farben, состоявшего из BASF, Bayer, Hoechst и других химических и фармацевтических компаний, способствовала началу холокоста. IG Farben за год до прихода к власти Гитлера пожертвовал 400 000 марок нацистской социал-демократической партии, а во время войны все его компании, в том числе Bayer, проводили научные эксперименты в концлагерях.

Президент Клинтон долго отрицал любовную связь с Моникой Левински, пока не понял, что если он хочет найти выход из ситуации, ему не остается ничего другого, как публично покаяться — лучше всего в телевизионном обращении к нации. Свое выступление он начал с признания неподобающих отношений с сотрудницей Белого дома. Затем президент заявил, что «совершил ошибку» и сожалеет о том, что ввел страну в заблуждение. В заключение он пообещал супруге и дочери сделать все возможное, чтобы восстановить прежние семейные узы и сосредоточиться на государственных делах. Своим раскаянием Клинтон преследовал две цели: вернуть доверие американского народа и исправить семейные отношения. Видя умонастроение соотечественников и зная их отношение к извинениям, Клинтон понял, что должен до дна испить чашу раскаяния и что только путь искупления и прощения выведет его из унизительного положения, в котором он оказался.

Совсем недавно, в 2005 году, Кеннеди Томпсон, глава американской финансовой корпорации Wachovia обнародовал данные расследования деятельности всех своих банков во времена рабовладения (оно проводилось по закону, согласно которому все компании, использовавшие рабов в кредитных, страховых и других финансовых операциях, должны открывать соответствующую информацию). Оказалось, что банк Georgia Railroad and Banking Co. поставлял рабов для строительства железных дорог, а Bank of Charleston принимал их в качестве залога за кредит. В своем выступлении Томпсон заявил: «От лица Wachovia Corporation я приношу извинения всему американскому народу, особенно афроамери-канцам и потомкам африканцев». Чуть раньше, в январе того же года, участие в работорговле двух своих банков — Citizens Bank и Canal Bank — признала компания JP Morgan Chase.

Публично посыпают голову пеплом не только главы корпораций. За последние семь лет бывший министр обороны США Роберт Макнамара не раз говорил о своей вине за многие ошибочные решения, принятые во время Вьетнамской войны. Лидер республиканцев в сенате Трент Лотт извинился за высказанное им в публичной речи предположение, что стране удалось бы избежать многих проблем, если бы на президентских выборах 1948 года победил Стром Термонд (тогдашний сенатор от штата Южная Каролина был убежденным сегрегационистом и поддерживал расистские организации). Каялся и президент Мексики Висенте Фокс: он обидел соотечественников, заявив, что мексиканцы готовы выполнять в США работу, «за которую не берутся даже черные». Популярный американский телеведущий и проповедник Пет Робертсон извинялся за свой призыв к властям США убить президента Венесуэлы Уго Чавеса, представляющего «страшную опасность» для США, и за слова о том, что инсульт, постигший премьер-министра Израиля Ариэля Шарона, — это божья кара за «передел святой земли». Архиепископ Бостонский кардинал Бернард Ло раскаялся в том, что покрывал священников-педофилов из своей епархии. Приносила публичные извинения и популярная телезвезда, глава медиаимперии Harpo Productions Опра Уинфри, которая, как писал в свое время журнал Vanity Fair, «оказывает большее влияние на культуру, чем любой президент университета, политик или религиозный деятель, за исключением, может быть, папы римского». В одном из своих дневных телешоу «властительница душ» горячо нахваливала отвергнутый прежде восемнадцатью издательствами якобы автобиографический роман Джеймса Фрея «Миллион мелких кусочков», и в результате книга 15 недель подряд занимала первое место в престижнейшем списке The New York Times и разошлась тиражом 3,5 млн экземпляров. Критики выступили с разгромными рецензиями на это произведение, а журналисты доказали, что сюжет был выдуман лишь ради обогащения.

Лоуренс Саммерс, ректор Гарвардского университета, принес извинения за свою речь на закрытой экономической конференции, в которой утверждал, что женщины не добиваются больших успехов в точных науках из-за генетического отличия от мужчин. Вызвав бурю негодования и в самом университете, и за его пределами, президент извинился, затем еще и еще… Несколько дней после конференции Саммерс рассылал письма членам гарвардского научного сообщества. В них говорилось: «Я искренне сожалею о своем необдуманном замечании». На встрече с преподавателями Саммерс сказал: «Я приношу глубочайшие извинения всем, кто немало способствовал плодотворному участию женщин в научной и общественной жизни университета». Спустя два дня, в другом письме, тоже адресованном преподавателям, Саммерс писал: «Если бы я мог повернуть время вспять, то куда осторожнее выбирал слова, высказываясь по столь непростым вопросам… Я должен был предоставить слово специалистам. Я особенно сожалею о том, что подставил под огонь критики тех, кто лишь отчасти не согласен с моими оценками». (Саммерс извинился весьма завуалированно, и, похоже, без особого энтузиазма. Но никто не знает, смогло бы его своевременное раскаяние предотвратить волну гнева и не пришлось бы ему и тогда, в результате вотума недоверия, подавать прошение об отставке.)

Безусловно, извинение, как любое социально-этическое явление, отражает культуру, в которой эти явления сформировались. К примеру, в Японии, в отличие от других стран, извинения лидеров не воспринимаются как нечто из ряда вон выходящее. По словам одного обозревателя, японское общество вообще «не знает себе равных в искусстве приносить извинения». И все же, безусловно можно отметить следующую тенденцию: умение признавать свою вину и просить прощения как модель взаимодействия членов социума все больше ценится в мире. Несмотря на разнообразность проявлений (скажем, у глав некоторых китайских компаний есть заместители, основная обязанность которых — извиняться и выражать сожаление), культура извинений, конечно, — явление универсальное.

Почему же мы извиняемся? Почему ставим себя в трудное, унизительное, а то и рискованное положение? В этом смысле особенно уязвимы руководители, ведь, принося публичные извинения, они попадают под прицел общественного мнения и ставят под удар свою репутацию. Очевидно, что во всем следует соблюдать меру: незачем каяться часто и по любому поводу. Для этого нужны веские причины. В своей книге «Моя ошибка: социологический аспект извинений и примирения» Николас Тавучис (Nicholas Tavuchis. Mea Culpa: A Sociology of Apology and Reconciliation. Stanford University Press, 1994) советует просить прощения лишь в том случае, если поступки, которые «невозможно не совершить, не останутся незамеченными и могут испортить отношения сторон, настоящие и будущие». То есть общий принцип таков: лидерам следует просить прощения, если это им выгоднее, чем промолчать, или, другими словами, если они считают, что молчание осложнит «настоящие и будущие отношения» с разными группами интересов: подчиненными, потребителями, акционерами и представителями общественности.

Президент Клинтон долго отрицал любовную связь с Моникой Левински, пока не понял, что если он хочет найти выход из ситуации, ему не остается ничего другого, как публично покаяться — лучше всего в телевизионном обращении к нации. Свое выступление он начал с признания неподобающих отношений с сотрудницей Белого дома. Затем президент заявил, что «совершил ошибку» и сожалеет о том, что ввел страну в заблуждение. В заключение он пообещал супруге и дочери сделать все возможное, чтобы восстановить прежние семейные узы и сосредоточиться на государственных делах. Своим раскаянием Клинтон преследовал две цели: вернуть доверие американского народа и исправить семейные отношения. Видя умонастроение соотечественников и зная их отношение к извинениям, Клинтон понял, что должен до дна испить чашу раскаяния и что только путь искупления и прощения выведет его из унизительного положения, в котором он оказался.

В отличие от Клинтона, взявшего на себя вину за свои собственные поступки, глава Coca-Cola Дуглас Айвестер в конце 1990-х извинялся перед европейскими потребителями за недостаточно быструю реакцию компании на тревожные сигналы, поступавшие из Европы. «Разумеется, мы должны были принести извинения значительно раньше», — признал он, отвечая или, по крайней мере, пытаясь отвечать за всю компанию. В начале июня 1999 года отравились десятки бельгийских школьников: все они пили кока-колу, после чего у них началась сильная рвота. Разразился самый серьезный за всю историю компании скандал. Но еще в середине мая владелец одного из баров в Антверпене жаловался, что то же самое произошло с четырьмя его клиентами, — на это сообщение компания не отреагировала. Позже, когда в больницы попало еще несколько детей, причиной отравления объявили некачественную углекислоту, которая использовалась на предприятии в Антверпене для газирования напитков, а также нарушение технологии на заводе в Дюнкерке, выпускающем банки. Газеты наперебой писали об отравленных крысиным ядом банках с кока-колой. Вскоре появилась информация о сотнях заболевших во Франции. Айвестер с самого начала допустил ошибку, что и вызвало негодование общественности: он и управляющие европейским подразделением компании закрыли глаза на проблему, сочтя безосновательными жалобы людей. Представители Coca-Cola на встрече с министром здравоохранения Бельгии утверждали, что «речь идет о небольшом отклонении вкуса и цвета», которое могло вызвать головную боль, но не «нанести вред здоровью детей». Айвестер дрогнул, лишь когда правительства Франции, Бельгии, Нидерландов и Люксембурга запретили продавать кока-колу в своих странах. Только тогда он пообещал провести тщательное расследование и принес извинения.

Еще до этого во Франкфурте, в главном европейском представительстве концерна, Айвестер сделал попавшее во все европейские СМИ заявление, в котором сказал: «Вопросы здоровья людей для нас важнее прибыли». Он добавил, что вместе с ним о случившемся сожалеют все топ-менеджеры Coca-Cola. Наверное, Айвестер решил, что чем больше раз он извинится, тем выше будут шансы компании получить прощение. Его речь, опубликованная бельгийскими газетами, пестрела многочисленными «мне очень жаль», «мы сожалеем» и «я прошу прощения». Дальнейшей расследование, однако, показало, что недомогания были вызваны скорее массовой истерией, нежели отравленной кока-колой (многие дети, которые жаловались на тошноту, вообще не пили ее в те дни). Тем не менее Дуглас Айвестер серьезно подмочил свою репутацию неспособностью быстро урегулировать кризис. Он подал в отставку, пробыв на своем посту лишь два года.

Примеры Клинтона и Айвестера показывают, что руководители просят прощения только в случае крайней политической необходимости. Но и из этого правила есть исключения, что подтверждает выступление Клинтона, сделанное им в 1998 году во время краткосрочного визита в столицу Руанды Кигали. Президент США принес извинения жителям этого африканского государства за геноцид 1994 года, в результате которого экстремисты, принадлежащие к народности хуту, за четыре месяца убили 800 000 человек, в основном принадлежащих народности тутси. «Мы действовали недостаточно быстро после начала массовых убийств. Мы не должны были превращать лагеря беженцев в убежища для убийц. Мы не сразу назвали эти преступления своим именем — геноцид», — сказал он. Геноцид в Руанде — один из самых кровавых в послевоенной истории, но никто не возлагал на Клинтона вину за происшедшее в Африке. Покаяние президента США было вызвано скорее искренним состраданием, нежели стратегическими соображениями. Клинтон взял на себя ответственность за трагедию и предостерег мировое сообщество от политики бездействия перед угрозой массовых убийств.

Мы видим четыре возможных ответа на вопрос, почему лидеры готовы терпеть психологический дискомфорт и рисковать, принося извинения. По нашему мнению, этим они достигают четырех целей.

**Личные цели.**Лидер допускает ошибку или совершает проступок. В этом случае цель его публичного покаяния — получить прощение соратников.

**Институциональные цели.**Один или несколько членов коллектива, ответственность за который несет лидер, допускают ошибку или правонарушение. Лидер приносит публичные извинения, чтобы сохранить коллектив и защитить его репутацию.

**Коллективные цели.**Один или несколько членов коллектива, ответственность за который несет лидер, допускают ошибку или правонарушение, ущемляя интересы одного человека или группы людей, не принадлежащих к этому коллективу. Цель извинений лидера — восстановить отношения с пострадавшей стороной.

**Нравственные цели.**Лидер искренне сожалеет по поводу ошибки или правонарушения, допущенной одним человеком или целой организацией. Он приносит публичные извинения, чтобы «снять грех с души». Первые три цели носят по большей части стратегический характер и связаны в основном с личными интересами. Последняя цель — бескорыстная: мы просим прощения потому, что просто не можем поступить иначе. Повторимся, общий принцип универсален: лидеру следует приносить извинения лишь в том случае, если таким образом он достигает одну из перечисленных целей.

**Извинение**

Многие полагают, что попросить прощения совсем нетрудно, но это не так. Признать свои ошибки, покаяться и исправить их — задача не из легких. Раскаяние, а его природа во многом зависит от культуры, ситуации и половой принадлежности кающегося, может быть продиктовано страхом, чувством вины или любовью, но также точным расчетом, сулящим личную или профессиональную выгоду. Извинения бывают низменными и корыстными или благородными и возвышенными. Кроме того, публичные извинения, как любой спектакль, вызывают разную реакцию у «зрителей». Есть принципиальная разница между двумя типами извинений — от своего имени и от лица коллектива. Ее особенно ощущают на Западе, где больше всего дорожат именно личными извинениями. Тех, кто не желает просить прощения за свои проступки, особенно когда это считается в порядке вещей, осуждают. Такие институты, как крупные корпорации, обычно смотрят на дело иначе и не обременяют себя слишком жесткими моральными обязательствами.

Так что же можно считать исчерпывающим, убедительным, достигающим своей цели извинением? Прежде всего искреннюю, неподдельную просьбу о прощении. Такие извинения не только приносятся вовремя, но также подразумевают признание ошибки или правонарушения, ответственности за содеянное, выражение сожаления и обещание, что ничего подобного не повторится. Исчерпывающие извинения корпорация Johnson & Johnson принесла во время громкого скандала вокруг одного из основных продуктов компании — препарата тайленол. С тех пор прошло 15 лет, но до сих пор действия руководства Johnson & Johnson, и в частности главы компании Джеймса Берка, считаются примером безупречного поведения в критической ситуации. Осенью 1982 года в Чикаго за одну неделю скончались семь человек — все они принимали капсулы тайленола, в которые каким-то образом попал цианид. Как оказалось, отравил лекарство неизвестный преступник (его так и не поймали). Формально корпорация не была виновата в гибели людей: преступник не имел никакого отношения к компании. Тем не менее Джеймс Берк, не колеблясь ни секунды, взял на себя ответственность за злодеяние. «Важно показать общественности, что мы делаем все, чтобы защитить людей», — с такими словами он обратился к своим топ-менеджерам. Руководство начало кропотливую работу по выходу из кризиса. Через средства массовой информации, почту и интернет компания оповестила население и медицинских работников об опасности. Срочно была остановлены продажа и рекламная кампания товара. Препарат изъяли из аптек и больниц, что обошлось компании почти в $100 млн. Выступив в популярной телевизионной программе, Берк изложил стратегию компании в сложившейся ситуации: «В первую очередь мы несем ответственность перед потребителями, — сказал он и предложил покупателям вернуть приобретенный тайленол и получить купон. — Не подвергайте себя риску. Получите купон, и, когда кризис будет преодолен, мы предоставим вам препараты, качество которых не будет ни у кого вызывать сомнений».

Проще говоря, Берк мастерки принес публичные извинения. Он незамедлительно признал существование проблемы, выразил озабоченность и взял на себя ответственность за случившееся. Кроме того, он не поскупился на компенсации, предлагая не только обменять тайленол в капсулах на тайленол в таблетках, но и пообещал разработать новую абсолютно безопасную упаковку. Маркетологи предрекали препарату крах на рынке, но их прогнозы не оправдались. За год препарат, который продавался в новой непроницаемой упаковке, вернул 99% своей рыночной доли. Репутация компании не была запятнана. Берк доказал, что быстрая реакция — залог успешной реабилитации в глазах общественности.

Вспомним запоздалые извинения компании Exxon (сейчас Exxon Mobile) за ущерб, причиненный окружающей среде в результате крушения у берегов Аляски ее танкера Exxon Valdez: 24 марта 1989 года он сел на риф в одном из самых чистых проливов мира. В воду вылилось 42 млн литров нефти, было загрязнено побережье протяженностью 2080 км, погибло несчетное количество птиц, животных, рыбы. Как компания отреагировала на кризис? Молчанием. Лоренс Рол, тогдашний глава Exxon, выступил в СМИ и посетил место происшествия спустя почти три недели после трагедии. Фактически Рол так и не признал масштабов катастрофы, а его публичные заявления выглядели весьма неубедительно. На компанию обрушился шквал критики. Газеты призывали людей не покупать продукцию Exxon. Когда ее руководители все же в письменной форме принесли извинения, ситуация уже вышла из-под их контроля. Долгое молчание дорого обошлось компании: покупатели уничтожали кредитные карты Exxon, ее заправочные колонки опустели. Суд приговорил корпорацию к огромным штрафам: $2,5 млрд — на работы по очистке воды, $1,1 млрд — на выплаты компенсации рыбакам и всем, кто понес прямой урон в результате катастрофы, $5 млрд — за грубые нарушения правил безопасности. Не признав чистосердечно свою роль в экологической катастрофе, компания опозорила себя в глазах всего мира.

Вывод таков: чтобы получить прощение, надо вовремя извиниться. Признав вину за отношения с Моникой Левински, Билл Клинтон переключил внимание СМИ со своих любовных похождений на свою деятельность главы государства. Более того, как показали опросы, публичным раскаянием он нисколько не уронил себя в глазах американцев: к концу пребывания Клинтона на посту президента его политику одобряло 66% избирателей — это очень высокий рейтинг. Джон Чемберс, Висенте Фокс, Пет Робертсон, Лоуренс Саммерс и многие другие тоже так или иначе получили прощение. Куда большую социальную значимость имеют публичные покаяния Вилли Брандта и глав послевоенной Германии за преступления гитлеровцев в отношении евреев, готовность платить огромные компенсации жертвам холокоста и узникам нацистских лагерей: именно это способствовало улучшению отношений между немцами и евреями.

**Отказ от извинений**

Если преимущества своевременных публичных извинений столь очевидны, то почему же так часто лидеры не желают каяться, даже когда это представляется единственным выходом из трудного положения? Тут свою роль играют причины как личного, так и институционального характера. Руководители — фигуры публичные, люди следят за каждым их шагом, а извиняться у всех на виду психологически трудно, не говоря уже о том, что подобными жестами легко подставить под удар свою карьеру. Немаловажно и то, что признание ошибок или правонарушений может повредить коллективу или организации. Так что наверняка у руководителей найдется немало веских оснований, чтобы оставаться непреклонными в щекотливых ситуациях, хотя это и довольно опасно для них самих.

Во время кризиса или скандала руководители, в частности главы корпораций, инстинктивно начинают отрицать происшедшее или свою причастность к нему. Зачастую им так не хочется признавать очевидное, что в своем упорстве они не знают меры. Гендиректор Enron Джеффри Скиллинг (суд признал его виновным по 19 эпизодам сговора, мошенничества с ценными бумагами, инсайдерской торговли и ложных заявлений) не раз громогласно заявлял, что «безмерно гордится» своей деятельностью в компании. Марта Стюарт, популярная теле- и радиоведущая, владелица медиахолдинга Martha Stewart Living Omnimedia, образец для подражания американских домохозяек, назвала «смешными» все обвинения в свой адрес (позже ее приговорили к пяти месяцам тюремного заключения за то, что в 2001 году, воспользовавшись инсайдерской информацией, она продала принадлежавшие ей акции фармакологической компании ImClone Systems Inс, которые после этого резко упали в цене). Безусловно, поведением всех этих людей руководили адвокаты: они обычно учат своих клиентов «стоять насмерть», чтобы извинение не было сочтено признанием вины.

Настаивать на невиновности опасно, если у противоположной стороны есть неопровержимые доказательства обратного. В этом смысле показателен спор компаний Bridgestone/Firestone и Ford. Начался он в феврале 2002 года с телевизионного репортажа о почти 500 авариях, повлекших 170 смертей. Во всех этих ДТП участвовали внедорожники Ford Explorer, оснащенные шинами компании Bridgestone/Firestone, американского подразделения японского концерна Bridgestone Corp. Судебные тяжбы, связанные с безопасностью продукции, — отнюдь не редкость в США, но еще ни один дефект не привел к такому количеству смертей. Обе стороны настаивали на своей невиновности. Компания Ford направила в Национальное управление по безопасности движения США отчет, где причиной всех ДТП была названа ненадежность шин Bridgestone/Firestone. Управление начало собственное расследование. Спустя три месяца под давлением общественного мнения Bridgestone/Firestone отозвала из продажи 6,5 млн шин, предназначенных для модели Ford Explorer. Но тем, что руководство концерна Bridgestone Corp. долгое время занимало бескомпромиссную позицию и все аварии объясняло конструктивными недостатками внедорожника, оно ухудшило свое и без того незавидное положение. Масла в огонь подливали и СМИ, публиковавшие фотографии искореженных машин и рассказы участников аварий. В сентябре 2000 года лидеров Bridgestone/Firestone и Ford пригласили в Конгресс США для выяснения деталей дела. Но вместо того чтобы воспользоваться этим шансом и склонить на свою сторону огромную аудиторию — ход слушаний освещали три крупнейшие телевизионные сети, — главы обеих компаний вели себя более чем сдержанно, казалось, что оба не говорят правду. Более того, они так и не извинились. Было очевидно, что они предпочитают преуменьшить значение проблемы, чем докопаться до истины.

История закончилась плачевно для обеих корпораций. Компании так сильно уронили свою репутацию в глазах общественности, а риск получить множество судебных исков был столь велик, что в конце концов оба руководителя решили не испытывать судьбу и принесли извинения. Вскоре после выступления в Конгрессе Масатоси Оно, гендиректор Bridgestone/Firestone, заявил комитету Сената по торговле: «Как глава компании, я прошу прощения у вас, у американского народа и прежде всего у семей, потерявших в автомобильных катастрофах своих близких. Кроме того, от лица Bridgestone/Firestone я полностью признаю свою личную ответственность за события, ставшие причиной данных слушаний». (Правда, позже, давая показания в одном из судов, Масатоси Оно сказал, что его извинения вовсе не говорят о признании вины, это было лишь выражением сочувствия.) Вскоре и глава Ford Жак Насер отстаивал в суде невиновность своей компании: «Проблема в шинах, а не в машинах», — утверждал он. Но постепенно позиция компании смягчилась. Адвокаты Ford уладили довольно много дел, не доводя их до суда, а руководители Ford даже публично «склонили головы в раскаянии» у кровати парализованной женщины, чей Ford Explorer с шинами Firestone попал в аварию. Следуя примеру своих поставщиков шин, компания Ford заявила, что принесенные ею извинения не свидетельствуют о признании вины, а потому не могут рассматриваться как повод для привлечения к судебной ответственности.

Однако самый яркий пример «упрямства» продемонстрировал Реймонд Гилмартин, возглавлявший компанию Merck в 1994—2005 годах. Первую половину его правления дела у компании шли хорошо, но дальше начались серьезные проблемы (в последний день торгов 2000 года акции Merck стоили $88,61, в последний день правления Гилмартина — $34,75). Конец его пребывания на посту был омрачен событиями, грозящими компании катастрофой: Merck получила 7000 судебных исков, связанных с ее болеутоляющим препаратом виокс. New York Times отмечала разрастание кризиса: недавнее расследование, проведенное представителем Управления по контролю за пищевыми продуктами и лекарствами Дэвидом Грэмом, показало, что виокс вызвал 139 000 сердечных приступов или смертей из-за поражения сердечно-сосудистой системы (как выяснилось, побочный эффект проявлялся после 18 месяцев приема лекарства). Гилмартин молчал. Он не только не принес извинений, но и весьма неохотно взялся за урегулирование конфликта, с самого начала заняв оборонительную позицию. Гилмартин утверждал, что Merck «неуклонно следует принципам научности и прозрачности», и обвинял оппонентов в распространении «неполной и неточной информации». Гилмартин подал в отставку (раньше, чем планировал), так и не признав своей вины. Невольно возникает вопрос: почему Гилмартин решил до конца стоять на своем и было ли это правильным решением? Возможно, он искренне считал, что ему не за что извиняться. Или думал, что, когда руководитель просит прощения не за собственные прегрешения, он действует в интересах одной стороны в ущерб другой. Merck — большая компания, и извинение Гилмартина могло бы трактоваться как признание вины и других ее сотрудников. В подобных ситуациях руководитель ставит под угрозу не только свои интересы. Дай он слабину — и кто знает, как повернется дело: не лишится ли он симпатии и поддержки рядовых служащих и не выйдет ли ситуация из-под контроля. Не исключено, что Гилмартин боялся признанием хотя бы одной ошибки испортить свою репутацию.

Как мы уже видели, лидеры публично просят прощения чаще всего тогда, когда покаяние обходится им дешевле «упрямства». В остальных случаях они занимают жесткую позицию. И наконец, Гилмартин мог решить, что, прося прощения, поставит компанию под удар, сделает ее беззащитной перед требованиями рынка, действиями конкурентов и ненасытностью сутяг. Остается лишь гадать, как бы развивались события, если бы Гилмартин раскаялся и взял на себя ответственность за происшедшее. Так или иначе, задним числом видно, что советчики Реймонда Гилмартина оказали ему медвежью услугу. Последние пять лет пребывания Гилмартина на посту гендиректора были бесславными, а на его деловую репутацию, как, впрочем, и на репутацию служащих Merck, например ученых, подозревавших о побочных эффектах виокса, легко несмываемое пятно. Возможно, красноречивее всего об ошибке Гилматрина говорит то, что он не только не предотвратил судебную компанию (на компанию было подано несколько тысяч исков), но, наоборот, спровоцировал ее. Оказывается, есть доказательство того, что бескомпромиссность не всегда разумна, особенно в ситуациях, грозящих судебными разбирательствами. Амита Пейтел и Ла-мар Рейнш из Джорджтаунского университета, изучив феномен корпоративных покаяний, пришли к выводу, что слухи о правовых последствиях извинений сильно преувеличены. И наоборот, они считают, что, отказываясь признавать свою вину, даже когда она очевидна, руководители ставят в уязвимое положение не только себя, но и подчиненных. Наверняка ошибочную стратегию Гилмартину и его преемнику Ричарду Кларку предложили юристы компании: они считали, что у Merck есть только один выход — хранить молчание. Вероятно, компании удастся убедить суд в своей невиновности, поскольку решения по большинству исков пока не вынесены. Но стремительный развал компании — в ноябре 2005 года Merck объявила о сокращении 7000 рабочих мест и продаже пяти заводов за рубежом — доказывает, что вряд ли дела пошли бы хуже, если бы Гилмартин извинился перед потребителями.

**Избирательное покаяние**

Извиняться публично — трудно, особенно лидерам. В случае успеха их ждут лавры победителей, в случае провала из них делают козлов отпущения. Как мы уже говорили, публичные извинения рискованны не только для самих лидеров, но и для компаний. Мэри Франс Лус, преподаватель маркетинга в школе Уортона, отмечает, что, с одной стороны, публичное покаяние может смягчить сердца разъяренных потребителей, но с другой — упрочить неприятные ассоциации, связанные с брэндом. По мнению ее коллеги Стивена Хока, рискованность публичных извинений во многом объясняется стремлением компании охватить самые разные группы потребителей, которые могут по-разному оценивать необходимость или уместность извинения. Хок отмечает, что большинство покупателей, скорее всего, даже не подозревают о проблеме, но когда компания просит у них прощения, ее ошибки, а то и нарушение закона становятся очевидными для всех. Крис Нельсон, вице-президент компании Ketchum по международным связям с общественностью, предостерегает от запоздалых извинений. «Вас могут неправильно истолковать — как будто вы сдались перед угрозой суда, — говорит Нельсон и добавляет: — но если вы будете правильно вести себя с людьми и честно информировать их, вам многое простят».

Золотые слова. Даже скептики признают, что «надлежащие» извинения часто исправляют ситуацию. Рассуждая о последствиях извинений, мы опираемся скорее на реальные случаи, нежели на статистику. К тому же результаты научных исследований убеждают нас в том, что лидеры слишком часто преувеличивают цену извинений и преуменьшают их выгоду. Известно, что признание вины не раз смягчало гнев «униженных и оскорбленных». Во время недавно проведенного в Великобритании опроса пациентов — жертв врачебных ошибок — 37% из них заявили, что никогда не обратились бы суд, если бы с ними по-человечески поговорили и попросили у них прощения. Исследование ученых из университета штата Миссури опровергает распространенное мнение, согласно которому признавать свою вину в суде недальновидно, и показывает, что, наоборот, исчерпывающие извинения скорее приведут к внесудебному урегулированию. На самом деле чем больше ущерб, тем важнее вовремя попросить прощения. Изучая деятельность южноафриканской Комиссии по установлению истины и национальному примирению, Роберт Ротберг, руководитель гарвардской программы по внутренним конфликтам, их предотвращению и урегулированию, пришел к выводу, что извинение может создать фундамент для примирения сторон даже в самой, казалось бы, безнадежной ситуации: «Извинения стороны, спровоцировавшей конфликт, перед пострадавшим меньшинством или взаимное признание вины помогает противникам выйти из состояния многолетней вражды и встать на путь конструктивного развития отношений».

Президент США Джордж Буш, во всяком случае поначалу, выбрал иной подход в отношении многочисленных критиков военной операции в Ираке. Что бы вы ни думали о законности американского вторжения в Ирак, как бы ни оценивали способность администрации контролировать ситуацию, наверняка вас задело, что Буш так долго признавал лишь отдельные «просчеты», допущенные, в частности, после официально объявленного окончания войны. И это при том, что война по продолжительности, масштабам потерь и разрушений опрокинула все прогнозы администрации. При том, что весь мир узнал о творимых американскими военными пытках, за которые не ответил никто из высших чинов Америки. Мы никогда не узнаем, что бы случилось, если бы Буш вовремя признал серьезность иракских проблем. Похоже, президент считал, что время на его стороне — что если бы ему удалось подольше стоять на своем, события в Ираке обернулись бы в его пользу. Видимо, Буш убежден, что лидер мировой державы не должен признавать ошибки, или, перефразируя высказывание профессора лингвистики Джорджтаунского университета Деборы Таннен, отказываться от ожидаемых результатов. Ситуация в Ираке остается, мягко говоря, напряженной, рейтинг президента стремительно падает. Словом, Буш дорого заплатил за позу «сверхчеловека», видимо поэтому во время публичных выступлений в конце 2005 года он держался так открыто и искренне. До извинений дело не дошло, однако Буш и в самом деле признал свою вину за ряд серьезных просчетов. (Почти сразу после этого популярность президента выросла на пять пунктов, согласно одним опросам, и на семь, по данным других.) Незадолго до увольнения Карли Фиорины с поста гендиректора Hewlett-Packard Кэрол Хаймовитц, редактор Wall Street Journal, в своей статье задавался вопросом: «Правда ли, что откровенное признание неоправдавшихся ожиданий и собственных ошибок сродни самоубийству? Должны ли лидеры бизнеса всегда выглядеть уверенными и непобедимыми?»

Во всем, что касается поведения людей, не бывает единых правил. Тем не менее, рассмотрев реальные примеры и изучив научные данные, мы разработали некоторые общие принципы, которыми могут руководствоваться лидеры. Как мы уже отмечали, публичным признанием руководители достигают личных, институциональных, коллективных или нравственных целей. Считается, что если вина лежит на организации, то ее руководители (к примеру, гендиректора) — не самые подходящие кандидатуры для покаяния. Зачастую организация выигрывает куда больше, если извинения приносят не столь высокопоставленные представители. Иначе говоря, лидерам организаций следует публично выражать сожаление лишь тогда, когда на карте стоят жизненно важные интересы организации и только лидеры могут исправить положение. Как, в какой форме лучше всего просить прощения, часто подсказывает сама ситуацию. Иногда необходимо раскаяние «по полной программе», а порой достаточно и частичного признания вины и ответственности, выражения сожаления. С одной стороны, извинения нужно приносить сразу же после совершенного проступка, дабы оскорбленная сторона не сочла, что вы уходите от ответственности или не хотите искупить свою вину, скажем компенсировать причиненный ущерб, но с другой — если ущемлены интересы многих людей, лучше руководствоваться пословицей «тише едешь, дальше будешь».

Но даже если вы упустили момент, не скупитесь на извинения. Врачи больницы университета Дьюка допустили роковую ошибку, пересадив 17-летней девушке сердце и легкие донора с несовместимой группой крови. В результате Джессика Сантиллан скончалась, и поначалу врачи никак не прокомментировали случившееся. Возможно, они молчали бы и дальше, если бы дело не получило широкой огласки. Тогда директор медицинского центра университета Ралф Снайдер-мен, дабы отстоять репутацию больницы, честно признал ошибку. За пять дней он сделал не меньше девяти заявлений для прессы и выступил в популярной телепрограмме. Глядя в камеру Снайдермен взял на себя ответственность за инцидент, выразил сожаление и пообещал сделать все возможное, чтобы подобное не повторилось. Снайдермену удалось урегулировать кризис и удовлетворить претензии всех сторон. (Спустя несколько месяцев, в память Джессики, больница создала фонд помощи латиноамериканским детям.) Еще один важный урок для лидеров: в условиях кризиса любые извинения — лучше, чем ничего. Но своевременные извинения эффективнее запоздалых.

Теперь попробуем подвести итог. Лидеры должны приносить извинения:

 когда этим достигаются важные цели;

 когда проступок приводит к серьезным последствиям;

 когда лидер должен взять на себя ответственность;

 когда извиняться должен именно руководитель;

 когда молчание обходится дороже извинений.

Если не соблюдается одно или несколько из этих условий, лидеру не нужно просить прощения. Неправильно истолкованный жест может принести больше вреда, нежели пользы. Когда необходимость извинения очевидна, даже частичное раскаяние может спасти репутацию лидера и его соратников. Обманывая ожидания потерпевшей стороны, лидер подливает масла в огонь и конфликт разгорается. Джозеф Носера, ведущий колонки деловых новостей New York Times, резко критиковал Стивена Кейса и Джералда Левина за слияние AOL и Time Warner даже спустя пять лет после сделки. Большинство извинений продиктованы личными интересами. Но они, тем не менее, в итоге способствуют достижению общих целей. Когда лидеры откровенно говорят об ошибках — своих или коллектива, они, по словам Тавучиса, исполняют «светский обряд искупления», а на него нельзя смотреть только с точки зрения целесообразности. Чистосердечное раскаяние — это нечто большее, чем просто объяснение или признание вины. Это попытка установить отношения между обидчиком и обиженным и найти выход из кризиса. Это мостик между прошлым и будущим.

**Об авторе. Барбара Келлерман (Barbara Kellerman)**— директор исследовательских программ Центра государственного лидерства школы управления имени Джона Кеннеди (Кембридж, штат Массачусетс) Гарвардского университета. В прошлом директор Центра по изучению лидерства при Академии лидерства (Мерилендский университет). Автор и редактор книг по лидерству, включая «Плохое лидерство» (Bad Leadership. Harvard Business School Press, 2004).

# Как должен отдыхать лидер, чтобы быть эффективным

Кристофер Барнс

Сколько часов вы спите? Многие помнят, что норма — восемь, но когда рабочие, семейные и прочие обязанности съедают больше 16 часов, норма начинает казаться утопией. Возможно, вы считаете, что можете работать после четырех-пяти часов сна. Может быть, вы привыкли к ночным перелетам, смене часовых поясов и работе до утра — или даже гордитесь недосыпом.

Если вам это знакомо, знайте: вы не одни. Несмотря на растущие ряды сторонников здорового сна, огромное число людей, включая многих топ-менеджеров, продолжает не высыпаться. Согласно последнему национальному анкетированию по вопросам здоровья, доля американцев, спящих не более шести часов (для большинства из нас это допустимый минимум), с 1985 по 2012 год выросла с 22 до 29%. Исследование, проведенное в 2017 году Цент­ром креативного лидерства, показало, что среди лидеров таких людей 42%!

В целом мы все понимаем, как важен еженощный отдых и как опасно недосыпание. Во время сна мозг структурирует память, обрабатывает эмоциональный опыт, пополняет запасы глюкозы и очищается от бета-амилоида A42 — побочного продукта мозговой активности, накопление которого ведет к когнитивным нарушениям и болезни Альцгеймера. Нехватка сна и усталость мешают нам разумно и творчески мыслить и держать себя в руках. Есть и другие последствия недосыпа — и они сказываются на работе организаций. Мое исследование показало: если менеджер мало спит, производительность падает не только у него, но и у его подчиненных.

Что же делать? Прежде всего, страдающие недосыпом лидеры должны осо­знать, какой вред причиняет их состояние не только им, но и их коллегам. Я предложу ряд научно обоснованных рекомендаций, помогающих улучшить сон и повысить продуктивность.

**Принцип домино**

Ученые всегда считали управленческие способности того или иного человека константой: одни люди руководят хорошо, другие плохо. Однако новейшие исследования указывают на то, что поведение лидера может заметно меняться в разные дни и недели, и эти колебания часто объясняются качеством его сна. Невыспавшийся лидер чаще срывается на подчиненных, оскорбляет их — и падает в их глазах. При этом недосып бывает заразен: глядя на босса, сотрудники начинают спать меньше — и также вести себя неэтично.

Недавно мы с Кристиано Гуараной измеряли длительность сна 40 менеджеров и 120 их прямых подчиненных в течение трех первых месяцев сов­местной работы, параллельно оценивая качество их отношений. Оказалось, что мало спящие лидеры нетерпеливы, раздражительны и бескомпромиссны, и это портит их отношения с подчиненными. Мы полагали, что со временем, после притирки, недосып будет меньше мешать сотрудничеству, но этого не произошло. Даже через три месяца усталость босса вредила отношениям не меньше, чем в начале работы. Но сами лидеры об этом не догадывались.

Вместе с Лоренцо Лучианетти, Девашишом Бхаве и Майклом Кристианом мы опрашивали 88 менеджеров и линейных сотрудников дважды в день в течение двух недель — и выяснили: если босс не высыпался, на следующий день он больше давил на подчиненных, что снижало их вовлеченность. Таким образом, за недосып начальника расплачиваются все.

Кроме прочего, сонный менеджер не может вдохновлять и мотивировать людей. В 2016 году мы с Кристиано Гуараной, Шазией Науман и Дэцзюнь Тони Куном провели эксперимент со сном на группах студентов. ­Контрольная­ группа выполняла норму сна, остальные отдыхали на два часа меньше. Потом каждый участник должен был войти в роль лидера и выступить с речью. По записям их выступлений третьи лица оценивали харизматичность ораторов. Оценки тех, кто спал мало, оказались на 13% ниже оценок контрольной группы. Почему? Более ранние исследования показали: если лидер излучает положительные эмоции, подчиненные видят в нем харизматичную личность и ощущают подъем. Невыспавшийся человек едва ли будет настроен позитивно или сможет «подделать» свои эмоции: преодолеть сонливость очень сложно.

Если лидер пренебрегает сном, это сказывается на поведении подчиненных. Мы с Лоренцо Лучианетти, Эли Оутри и Гретхен Шпрайцер провели серию экспериментов с «обесцениванием сна»: по нашей просьбе менеджеры внушали подчиненным, что сон не так уж важен. Кто-то подавал личный ­пример (хвастался, что спит всего четыре часа, или отправлял по ночам рабочие письма), кто-то провоцировал людей к недосыпанию (возмущался, что ему не сразу ответили на ночное письмо, или хвалил засидевшихся допоздна). Мы выяснили, что сотрудники реагируют на такие сигналы и меняют свои привычки. В частности, подчиненные лидеров-полуночников жаловались на качество сна и спали в среднем на 25 минут меньше, чем те, чьи начальники ценили ночной отдых.

Недосып лидера может привести и к неэтичному поведению подчиненных. Менеджеры, которые систематически отказывали себе в отдыхе, были меньше довольны действиями своих сотрудников. Мы полагаем, что дело не только в мрачном настрое невыспавшегося босса: очень вероятно, что люди действительно ведут себя менее порядочно из-за ухудшения атмосферы в коллективе — или из-за собственного недосыпа. Более ранние наши исследования указывают на прямую связь недосыпания с падением морали.

**Недооцененные решения**

К счастью, есть способы повысить и качество, и продолжительность сна. Многие из них хорошо известны, но редко используются. К ним относятся советы каждый день ложиться и вставать в одно и то же время; не употреблять ряд веществ во второй половине дня (кофеин — за семь часов до сна, алкоголь — за три часа, никотин — за три-четыре); делать зарядку (но не прямо перед сном). Техники релаксации и осознанной медитации помогают снизить тревожность и быстрее уснуть.

Все больше ученых говорят о том, как важно отказаться от использования смартфона перед сном. Чтобы заснуть, организму нужен мелатонин, а свет (особенно синий свет от экрана) подавляет его выработку. Наше с ­Клодианой Ланаж и Расселом Джонсоном исследование поведения менеджеров среднего звена показало: чем активнее люди используют смартфоны после 21:00, тем ниже качество их сна и тем слабее их вовлеченность в работу на следующий день. Совет прост: не смотрите по вечерам на экраны гаджетов или купите очки, не пропускающие синий свет. По некоторым данным, они могут снизить ущерб для выработки мелатонина. Сейчас я начинаю исследование с целью проверить, поможет ли это улучшить и результаты работы.

Продвинутые лидеры уже следят за качеством своего сна с помощью дневника или специальных трекеров. Увы, большинство таких устройств не слишком точны (браслеты вроде Fitbit могут многое, но в оценке сна они пока не преуспели). На хорошие результаты (например, в определении фаз сна) необоснованно претендуют многие приложения для смартфонов. Но есть и точные устройства, такие как мониторы ActiGraph, позволяющие понять, не переоцениваете ли вы качество своего сна. Например, может оказаться, что, хоть вы и проводите в постели семь часов, ваш сон прерывист и длится всего пять часов. Или, возможно, на выходных вы ложитесь позже — а в понедельник чувствуете себя так, будто сменили часовой пояс. Зная это, вы можете попытаться поменять свои привычки: например, начать принимать перед сном ванну или перестать засиживаться с друзьями по выходным.

Есть еще два решения, которые часто недооценивают лидеры. Первое — обращение к сомнологу. По разным оценкам, до 30% американцев страдают от бессонницы, более 5% — от ночного апноэ, и многие не знают о своем диагнозе. Если у вас лишний вес, толстая шея, если вы храпите и, даже проспав много часов, не ощущаете бодрости, вам стоит провериться на апноэ. Остановку дыхания у спящего человека первыми обычно замечают его близкие — но для постановки диагноза нужно измерить уровень кислорода и сделать энцефалограмму. Если проблема существует, ее можно решить с помощью особой маски для поддержания положительного давления в дыхательных путях.

Люди, страдающие бессонницей, как правило, осознают свою проблему — но не знают, как с ней справиться. Мы с Джаред Миллер и Софи Босток изучили онлайн-программу для борьбы с бессонницей на основе когнитивно-поведенческой терапии. Произвольно включенные в программу пациенты действительно смогли благодаря ей повысить качество сна. У них улучшились настроение и самообладание, повысились удовлетворенность работой и готовность помогать коллегам. Сейчас я начал еще одно исследование, чтобы оценить влияние этой программы на поведение лидеров и показатели их подчиненных. Думаю, эффект будет положительным.

Второе решение — короткий дневной сон. Исследования однозначно указывают на то, что даже 20 минут сна могут заметно повысить качество нашей работы. После короткого сна мыслительные процессы ускоряются, мы делаем меньше ошибок и лучше концентрируемся на сложных задачах. Одно исследование показало, что даже восемь минут сна в течение дня могут существенно улучшить память.

Во многих культурах дневной сон давно стал нормой. В Японии, например, приветствуется дневной сон на рабочем месте (эта практика называется инэмури). Рабочий день испанца не проходит без легендарной сиесты. Американские лидеры постепенно перенимают такой опыт. Глава Zappos Тони Шей — горячий сторонник дневного сна, а компании вроде Google и PriceWaterhouseCoopers устанавливают в офисах капсулы для сна, понимая, что 20 минут дремы позволят людям продуктивно работать несколько часов.

Даже если вы сами недосыпаете, призывайте к здоровому отдыху подчиненных. Помните: люди смотрят на вас. Не хвастайтесь способностью работать круглые сутки — иначе они тоже начнут меньше спать. Если понадобилось написать сотруднику в три часа ночи, используйте функцию отложенной доставки, чтобы человек получил письмо в восемь. Если вы работали над проектом до утра, не ставьте себя в пример.

Нужны примеры для подражания? Вспомните Райана Холмса из Hootsuite («Как бы ни поджимали сроки, бессмысленно лишать себя сна»), Джеффа Безоса из Amazon («Восьмичасовой сон очень важен для меня, и я сделал его своим приоритетом») и Арианну Хаффингтон из Thrive Global (автора книги «Революция сна»).

Конечно, сократив время сна, можно втиснуть в сутки больше рабочих часов. Но при этом качество вашей работы и руководства людьми неизбежно снизится. Джефф Безос как-то сказал: «Принять несколько верных решений в ключевых сферах важнее, чем принять побольше решений. Принося в жертву сон, вы получаете лишь иллюзию продуктивности». Что еще хуже, как показали мои исследования, — тем самым вы вредите подчиненным.

Здоровый сон сделает вас эффективнее как лидера и позволит мотивировать других. Пусть недостаток отдыха не встанет на пути вашего успеха.

**Об авторе. Кристофер Барнс (Christopher M. Barnes)** — доцент, преподаватель менеджмента в Школе бизнеса имени Фостера Вашингтонского университета.

# Роль эмоционального интеллекта в бизнесе стремительно растет

**4 декабря 2019**

«Ростелеком» находится в активной стадии цифровой трансформации. Реализация масштабных проектов, появление новых технологий и изменение запросов потребителей требуют от бизнеса большей гибкости, в том числе с точки зрения развития персонала. С 2016 по 2019 годы сотрудники «Ростелекома» прошли восемь программ обучения в Московской школе управления «Сколково». Директор этих программ Евгений Теруков поговорил с вице-президентом по работе с корпоративными и государственными сегментами «Ростелекома» Валерием Ермаковым о том, каких навыков требует от сотрудников цифровая трансформация и почему, несмотря на автоматизацию, менеджерам необходимо развивать эмоциональный интеллект.

**Михаил Осеевский, Президент ПАО «Ростелеком»**

Мир стремительно меняется: происходит отраслевая конвергенция, усиливается конкуренция. В таких условиях компания должна стать более гибкой. Поэтому мы занялись обновлением стратегии: она будет отражать изменения в технической инфраструктуре, ИТ, HR и других внутренних процессах, а также учитывать внедрение новых технологий, в том числе 5G.   Фиксированная телефония, которая традиционно была одной из базовых услуг «Ростелекома», быстро теряет выручку. Чтобы компенсировать потери и обеспечить развитие компании, мы вводим новые цифровые сервисы. В 2018 году доходы от них выросли в 1,5 раза, и сейчас доля цифрового сегмента в выручке компании достигает 57%. В ближайшие годы рост нашего бизнеса будет зависеть в основном от проектов цифровизации городского хозяйства, услуг дата-центров и облачных сервисов, а также от инициатив, связанных с кибербезопасностью, цифровым государством, индустриальным интернетом и цифровизацией компаний различных отраслей реального сектора экономики. По прогнозам, за пять лет доля новых цифровых сервисов в выручке «Ростелекома» удвоится.   Среди проектов, в которых мы планируем участвовать, — национальная программа «Цифровая экономика РФ», Всероссийская перепись населения 2020 года — первая цифровая перепись в истории страны — развитие сетей 5G. Мы также будем обеспечивать высокоскоростной доступ в интернет для социально-значимых объектов более чем в 40 регионах страны и построим подводную волоконно-оптическую линию связи на Чукотку — единственный регион, который получает доступ в сеть только через спутник.   В современных условиях необходимо осваивать новые навыки. Через 5—10 лет каждый четвертый сотрудник «Ростелекома» станет экспертом в цифровых технологиях, а на каждом пятом рабочем месте роботизация и автоматизация процессов превысят 80%.

Евгений Теруков: **«Ростелеком» — ведущий игрок отрасли. Почему руководство задумалось о столь масштабной трансформации?**

Валерий Ермаков: Наша компания, как, наверное, ни одна другая, нуждается в переменах. Причина в том, что мы столкнулись с серьезным вызовом. «Ростелекому» уже больше 100 лет — со всеми вытекающими последствиями. Другие игроки, которые появились на рынке всего 15—20 лет назад, сразу создавали цифровую инфраструктуру. Доходы от базовой услуги «Ростелекома» — фиксированной телефонии — резко снижаются, но и в 2019 году она обеспечивает 18% выручки. Для сохранения бизнеса нам надо опережающими темпами развивать новые цифровые сервисы, чтобы заместить выпадающую выручку от старых технологий. Нам это удается: скорость изменений в компании высока, и рынок уже оценил их результаты. Выручка по цифровым сервисам быстро растет.

**Управляя изменениями по принципам Джона Коттера, нужно ощутить неизбежность перемен, затем создать сильную команду менеджеров и помочь сотрудникам разных подразделений найти общий язык друг с другом. Следующий шаг — быстрые победы. Как вы планируете их достичь?**

Я бы дополнил концепцию Коттера. Очень важно, на мой взгляд, ценить преемственность и эволюционное развитие компании. Предпосылки к изменениям закладывали прежние команды, мы эволюционно продолжаем развивать и усиливать их проекты.

**Какие фундаментальные изменения происходят в ваших бизнес-процессах?**

Выделю два направления. Во-первых, мы последовательно модернизируем инфраструктуру. Без технологических изменений невозможно перестроить систему. Можно внедрить какое-то решение и получить сиюминутное ощущение успеха, но это лукавство быстрых побед. В 2016 году доля корпоративных клиентов, имеющих доступ в интернет по оптическим каналам, составляла всего 25%. Остальные получали интернет по медным линиям (ADSL), и скорость передачи данных оставляла желать лучшего. В результате модернизации доля корпоративных клиентов, подключенных по высокоскоростным оптическим каналам, в 2019 году по прогнозу составит 60%.

Во-вторых, мы развиваем новые цифровые сервисы, например IP-телефонию. В корпоративном сегменте (в отличие от массового, где фиксированная телефонная связь замещается мобильной) голос остается востребованной услугой: в офисах обычно пользуются стационарными телефонами. Для повышения качества этой услуги мы предлагаем клиентам использовать виртуальную АТС, сохраняя общее количество номеров. В 2018 году мы стали лидерами на рынке виртуальных АТС по количеству клиентов.

**Как трансформировался ваш подход к работе с корпоративными и государственными клиентами за последние годы?**

Из-за изменения экономической ситуации компании и ведомства стали пересматривать подходы к ИТ-инфраструктуре. Раньше организациям приходилось самостоятельно инвестировать в модернизацию оборудования, устранять неполадки, если что-то выходило из строя, держать большой штат обслуживающего персонала. Все это требовало существенных затрат. Сейчас клиенты могут воспользоваться сервисной моделью — приобрести под ключ услуги по созданию и обслуживанию инфраструктуры у оператора. Это освобождает заказчиков от финансовых и ресурсных затрат на покупку, внедрение и поддержку решений. У них появляется возможность быстро масштабировать бизнес. Производительность каждого сервиса можно изменять практически мгновенно: нужно где-то увеличить количество точек доступа — мы увеличиваем, нужно полностью свернуть структуру — мы сворачиваем. Заказчик сам определяет, что ему необходимо, и приобретает сервисы в том объеме, который требуется именно сейчас.

Кроме того, мы предоставляем компаниям облачные услуги для сбора и хранения данных. Мир становится все более цифровым. Пока информация скапливается в разных местах и сбор регулируется разными стандартами, аналитика больших данных невозможна. Мы предлагаем все данные собирать и хранить в облачных дата-центрах — в этом сегменте наша компания занимает лидирующие позиции на рынке.

«Ростелеком» также занимается обеспечением информационной безопасности. Это не просто установка программы на сервере — важно защищать всю инфраструктуру: от разъема канала до сервисов облачного хранения. Поскольку мы предоставляем все эти услуги в комплексе, то гарантируем высочайший уровень защиты. В первую очередь мы проводим аудит инфраструктуры заказчика, а затем вместе с ним решаем, какие средства целесообразно потратить на ИТ-безопасность.

**На смену предыдущей бизнес-модели пришла сервисная. Произошли серьезные технологические изменения инфраструктуры. Возникли новые продукты, в частности облачные сервисы и сервисы по предоставлению информационной безопасности. Какие новые навыки должны появиться у руководителей в период трансформации?**

Старая модель взаимодействия руководителей и сотрудников была вертикальной: задача спускалась сверху, под нее формировалась команда. Сейчас, реализуя сложные проекты, мы понимаем, что большая часть продуктов, которые мы предлагаем, создается в партнерствах. Покрыть потребности рынка, разрабатывая только собственные продукты, невозможно. Эти потребности возникают в режиме реального времени, и, чтобы не потерять клиента, надо сразу предлагать эффективное решение. Поэтому для создания комплексной услуги мы привлекаем партнеров. Умение формировать альянсы — ключевое в современном мире. Новый навык, который необходим руководителю,— управление проектами и изменениями при условии, что часть бизнеса находится как бы вне компании.

В вертикальной командно-административной структуре, как правило, необходимы профессиональные навыки, понимание стратегических подходов, лояльность системе. Но когда работаешь с внешними партнерами, каждый из которых живет своими интересами (в рамках собственных корпоративных культур и управленческих подходов), требуется высокий уровень эмоционального интеллекта, чтобы понять, что им на самом деле нужно и какова их истинная мотивация. Не все умеют «считывать» собеседника. Люди зачастую говорят одно, а думают другое или не могут четко сформулировать, чего они хотят. В итоге никто не получает желаемого результата. Избежать этого поможет развитие эмоционального интеллекта.

**В одном из интервью вы говорили, что руководитель должен начинать изменения с себя, чтобы люди услышали его послание. С чего начинаете лично вы?**

Уровень эмоционального интеллекта сложно оценить: это не просто знания, которые можно где-то почерпнуть. Я тоже стараюсь развивать эмоциональный интеллект. Всегда задаю себе три вопроса: что нужно моему собеседнику, что по-настоящему его мотивирует и что я могу для него сделать? Это нейтральные вопросы, в которых нет никакой оценки. Ответы помогут любому взрослому человеку построить эффективный диалог и достичь взаимовыгодного результата. Поэтому роль эмоционального интеллекта в бизнесе в новых условиях стремительно растет.

# Как включить эмпатию

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис

В 1998 году один из авторов этой статьи, Дэниел Гоулман, опубликовал в HBR свою первую статью об эмоциональном интеллекте и лидерстве [«What Makes a Leader?»](https://store.hbr.org/product/what-makes-a-leader-hbr-bestseller/R0401H). Она привлекла внимание: как в деловом сообществе, так и за его пределами заговорили о том, что эмпатия и самопознание — два кита эффективного управления. Концепция эмоционального интеллекта по-прежнему занимает заметное место в литературе об управлении, не сдала она свои позиции и в коучинге. Но исследования последних пяти лет в новой области знания — нейрофизиологии общения (она изучает процессы, которые происходят в мозге человека при взаимодействии с другими людьми) — добавили ­образу хорошего руководителя новые штрихи.

Выдающееся открытие заключается в следующем: когда руководитель проявляет эмпатию и чувствует настроение подчиненных, химические процессы в его мозгу и в мозгах окружающих изменяются — в буквальном смысле. И, как установили ученые, два (или более) отдельных мозга не просто сознательно или бессознательно друг на друга реагируют — нет, они, можно сказать, образуют единую систему. Мы считаем, что выдающиеся руководители — это люди, которые особенно одарены талантом устанавливать такую взаимосвязь. Если же представить себе нейрофизиологическую шкалу эмпатии, то на противоположном ее конце оказались бы люди, неспособные к нормальному взаимопониманию с другими, то есть страдающие такими психическими расстройствами, как аутизм или синдром Аспергера (у них недоразвита часть мозга, которая отвечает за общение). Если это так, значит, свое мастерство руководителя можно отточить. Нужно только найти среду, подходящую для того, чтобы в ней совершенст­вовать навыки грамотного общения, способствующего, в свою очередь, развитию тех отделов мозга, благодаря которым мы обладаем способностью выстраивать отношения с себе подобными. То есть хорошо управляет не тот, кто хорошо ориентируется в любой ситуации, выйдет победителем из любого положения или освоил технологии общения. Чтобы стать настоящим лидером, нужно искренне стремиться вызывать у окружающих положительные чувства — и научиться делать это мастерски.

Убежденность в том, что эффек­тивность руководства обуслов­лена развитостью отделов мозга, отвечающих за общение, заставила нас расширить нашу теорию эмоционального интеллекта, выведя ее за рамки ­индивидуальной психологии. Так появилась концепция социального интеллекта. Социальный интеллект мы понимаем как умение человека таким образом взаимодействовать с окружающими, чтобы побуждать их хорошо делать то, что ему от них нужно. Эти навыки обусловлены работой конкретных цепочек нейронов (и соответст­вующих эндокринных систем).

Мысль о том, что руководителям необходимо уметь общаться, конечно же, не нова. Еще в 1920 году Эдвард Торндайк, психолог из Колумбийского университета, говорил, что «даже лучший на фабрике механик не справится с ролью мастера, если ему не хватает социального интеллекта». Что же касается более близкого к нам времени, то наш коллега Клаудио Фернандес-Араос, анализируя поведение недавно назначенных глав компаний, обнаружил следующее: часто людей, которых выдвинули благодаря их исключительной работоспособности, мощному интеллекту и преданности делу, увольняли потом из-за того, что они элементарно не умели общаться. Другими словами, люди, которых изучал Фернандес-Араос, были исключительно умны, но из-за неспособности видеть, понимать и чувствовать других их карьера шла под откос.

Новое в нашем определении социального интеллекта — его биологическая подоплека, о которой мы подробнее поговорим ниже. Мы покажем на материале исследований нейробиологов, наших собственных работ и открытий ученых из Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, как, пользуясь новейшими данными о зеркальных и веретенообразных нейронах и осцилляторах, научиться общаться с людьми таким образом, чтобы нейронные связи между вами и вашими подчиненными укреплялись.

**Подчиненные «отзеркаливают» начальников — в буквальном смысле**

Самое, наверное, потрясающее открытие в поведенческой нейронауке — выявление зеркальных нейронов. Итальянские нейробиологи обнаружили их случайно, наблюдая за нейронами конкретной зоны обезьяньего мозга — зоны Ф5, той части коры, которая заведует обдумыванием и осуществлением движений: эти нейроны активизировались, только когда мартышка поднимала руку. Однажды лаборант поднес ко рту мороженое — и клетки обезьяньей зоны Ф5 отреагировали на это. Так было получено первое свидетельство того, что в мозге существует огромное множество нейронов, способных, так сказать, обезьянничать — «отзеркаливать» то, что делает другое живое существо. Эти клетки ранее неизвест­ного вида — своего рода нейронный Wi-Fi, позволяющий настраиваться на окружающих. Когда мы сознательно или бессознательно улавливаем эмоции другого человека, наблюдая за его действиями, наши зеркальные нейроны не просто возбуждаются — они воспроизводят, копируют эти эмоции и вызывают мгновенную реакцию — сопереживание.

В коллективной работе значимость зеркальных нейронов особенно велика: из-за них подчиненные «отзеркаливают» эмоции и действия руководителя. Недавно наша коллега Мэри Дэсбороу проводила исследование, наблюдая за двумя группами во время аттестации их работы. Участников первой группы оценивали негативно, но критика сопровождалась позитивными сигналами — улыбками и кивками. Другую группу, наоборот, хвалили, но с таким видом, будто заслуженность положительных оценок вызывала большие сомнения — об этом свидетельствовало мрачное выражение лиц «экзаменаторов», их нахмуренные брови и прищуренные глаза. Потом, чтобы сравнить эмоциональное состояние представителей обеих групп, их опросили. Оказалось, что люди, которые получали положительные оценки, сопровождавшиеся негативными эмоциональными сигналами, были в меньшей степени довольны результатом работы, чем те, кого критиковали хотя и жестко, но доброжелательно. Получается, что способ подачи важнее самой информации. А ведь известно, что чем легче на душе у человека, тем лучше он работает. Поэтому, чтобы подчиненные проявляли трудовое рвение, руководитель должен найти верный тон — повышающий настроение в коллективе. Нейронаука развенчала идею кнута и пряника, а традиционными методами поощрения еще никого не удавалось заставить «гореть» на работе.

Что же тогда действует? Приведем пример. Существует, оказывается, группа зеркальных нейронов, у которых одна функция — распознавать улыбки и смех других людей и заставлять человека смеяться и улыбаться в ответ. Руководитель, застегнутый на все пуговицы и лишенный чувства юмора, вряд ли будет активизировать эти нейроны у своих подчиненных.

А веселый начальник заставляет то и дело «выстреливать» зеркальные нейроны в подчиненных — люди часто смеются, что их очень сплачивает. Сплоченный же коллектив, как показало исследование нашего коллеги Фабио Салы, хорошо работает. Фабио пришел к выводу, что у талантливых руководителей подчиненные смеются примерно в три раза чаще, чем у посредственных.

А по данным другого исследования, хорошее настроение помогает людям лучше воспринимать информацию, живо и творчески на нее реагировать. Смех, таким образом, — дело серьезное.

Этот тезис доказал свою состоятельность, например, в одной из университетских клиник Бостона. Там два врача, назовем их доктором Берком и доктором Гумбольдтом, претендовали на пост гендиректора корпорации, управлявшей несколькими больницами, в том числе и этой. Оба врача возглавляли отделения, оба были превосходными специалистами, оба публиковались в престижных медицинских журналах, и их статьи часто цитировались последователями. Но в характере этих двух людей не было ничего общего. Доктор Берк, человек напористый, целеустремленный и бесстрастный, был бескомпромиссным перфекционистом, он не говорил, а командовал, и его сотрудники вечно ходили «на взводе». Доктор Гумбольдт требовал со своих подчиненных не меньше, но держался с ними, с коллегами и пациентами просто, по-свойски. Наблюдатели отмечали, что в отделении Гумбольдта люди улыбались, подшучивали друг над другом и откровенно высказывались гораздо чаще, чем у Берка. Талантливые врачи у Берка, как правило, не задерживались. А к Гумбольдту народ, наоборот, тянулся: всем нравилась теплая атмосфера у него в отделении. Видя, что доктор Гумбольдт умеет ладить с людьми, совет директоров корпорации отдал предпочтение ему.

**Точная «настройка» руководителя**

Выдающиеся руководители часто говорят, что управ­лять надо, доверяя своему чутью. Действительно, считается, что сильная интуиция помогает лидеру в любой обстановке: и когда ему надо разобраться в настроениях, царящих в организации, и когда нужно вести трудные переговоры с конкурентом. Ученые, изучающие феномен лидерства, определяют эту особенность как способность распознавать паттерны, которая развивается обычно с опытом. Распознавание паттернов — самый мощный инструмент, которым располагает наш интеллект: он сводит неизвестное к известному, позволяет различать и упорядочивать огромное количество данных, извлекать из них смысл и благодаря этому быстро оценивать ситуацию, чтобы немедленно предпринять соответствующее точное действие. Ученые советуют: интуиции нужно доверять, однако, прежде чем принимать решение, стоит все-таки собрать и проанализировать как можно больше информации. Это, безусловно, разумно, но у руководителей не всегда есть время, чтобы проконсультироваться с десятками людей.

Открытия нейробиологии приводят к выводу, что подстраховываться, собирая десятки чужих мнений, незачем. Интуитивное решение ведь тоже возникает в результате работы мозга, вернее, особого вида нейронов — веретенообразных клеток. Они почти в четыре раза крупнее остальных нейронов, а их отростки очень длинные, поэтому они легко «дотягиваются» до других нейронов и быстро передают информацию о мыслях и чувствах. В результате этой сверхскоростной передачи эмоций, убеждений и суждений складывается то, что специалисты по психологии поведения называют нашей системой навигации в социуме. Веретенообразные клетки активизируют нейронные сети, которые начинают работать всякий раз, когда мы выбираем лучшее решение из нескольких, даже если нам просто-напросто нужно понять, в какой последовательности делать намеченные на сегодня дела. Те же клетки помогают нам оценить, стоит ли доверять человеку и можно ли ему поручить работу. За двадцатую долю секунды наши веретенообразные нейроны сообщают нам о том, какое впечатление производит на нас тот или иной человек. И, как потом выясняется, это будто бы поверхностное впечатление бывает очень верным. Поэтому руководители напрасно боятся действовать по первому импульсу, особенно если им удалось настроиться на эмоциональную волну окружающих.

Эта настроенность в буквальном смысле имеет физическую природу. У подчиненных хорошего руководителя устанавливается с ним внутренняя связь: между ним и другими возникает то, что мы с нашей коллегой Энни Макки называем резонансом. Такое обычно неосознанное влияние мы можем оказывать на других благодаря зеркальным и веретенообразным нейронам. Но при этом задействован и еще один вид нейронов — осцилляторы. Они обеспечивают координацию физических действий людей. Если хотите увидеть осцилляторы в действии, понаблюдайте за влюбленными, которые собираются целоваться. Они как будто танцуют — тело одного естественно отзывается на движения другого. Нечто подобное происходит и тогда, когда в унисон играют два виолончелиста. Оба не только одновременно берут ту же ноту — благодаря осцилляторам правые полушария обоих лучше скоординированы друг с другом, чем правое и левое полушария у каждого из них.

**Активизируйте свои нейроны общения**

Как активизируются нейроны, ответственные за эмпатию и общение, можно наблюдать на каждом шагу. Однажды мы смотрели видеозапись, на которой было запечатлено, как Херб Келлехер, соучредитель и ­бывший гендиректор Southwest Airlines, шел не­спеша по коридорам далласского Love Field — базового аэропорта компании. Мы буквально видели, как Келлехер «включал» зеркальные нейроны, осцилляторы и прочие биологические механизмы общения в каждом, кто оказывался на его пути. Он лучезарно улыбался, он приветствовал пассажиров, находя для каждого какое-нибудь теплое слово; он обнимал служащих, благодаря их за хорошую работу. И точно то же самое он получал в ответ. Вот типичная картина: по пути ему встретилась стюардесса. Узнав Келлехера, она просияла. «Ой, мой дорогой!» — невольно вырвалось у нее, и она бросилась обнимать Келлехера. «Мы все любим его как родного», — объяснила она позже.

К сожалению, стать похожим на Херба Келлехера или доктора Гумбольдта не так много шансов, если у вас нет ничего общего ни с тем, ни с другим. Мы не знаем однозначных способов развить зеркальные нейроны, веретенообразные клетки и осцилляторы. Нам известно, что, как только мы соприкасаемся с другими, они активизируются тысячами, но управлять этим процессом мы не умеем. Более того, сознательные попытки проявить социальный интеллект нередко приводят к обратным результатам. Когда вы изо всех сил стараетесь эмоционально кому-то соответствовать, активизируются не только осцилляторные нейроны. В подобных ситуациях мозг, чтобы инициировать движение и управлять им, использует другие, менее приспособленные для этого системы.

В итоге непринужденность, естественность исчезают, вы кажетесь скованным и напряженным.

Единственный способ развить и укрепить нейронные сети, ответственные за общение, — попробовать изменить, как это ни трудно, свое поведение. Компаниям, которые хотят пробудить эмоциональную чуткость у своих нынешних или будущих руководителей, нужно прежде всего понять, насколько эти люди готовы перестраиваться. Те, кого не пугает работа над собой, должны сначала представить себе, что именно им предстоит изменить в себе, а затем пройти подробную диагностику, что-то вроде медицинского обследования — оно выявит сильные и слабые в плане общительности стороны. А дальше в зависимости от «диагноза» нужно понять, в чем и как лучше «натаскивать» этого человека, чтобы полнее развить его навыки общения. Кого-то стоит учить разнообразным способам взаимодействия с окружающими и заставлять при каждом удобном случае применять их на деле. А кому-то психолог посоветует выбрать человека, которому хотелось бы подражать, и наблюдать за ним. Вариантов много, но путь к успеху всегда труден.

**Как стать «социально интеллектуальнее»**

Чтобы вы могли представить себе, как можно сознательно развивать социальный интеллект, обратимся к истории Дженис, руководителя высшего звена. Крупная компания пригласила Дженис на место начальника маркетинговым отделом. Ее знали как крепкого профессионала с внушительным послужным списком, о ней говорили, что у нее стратегическое мышление и хорошие способности к планированию, она славилась умением не только резать правду-матку, но и предвидеть, что предстоит решить и преодолеть на пути к цели. Но спустя полгода работы будущее Дженис в компании повисло на волоске. У других руководителей сложилось о ней весьма нелест­ное мнение — как о человеке неуемно напористом и упрямом, недипломатичном, который ведет себя как слон в посудной лавке, особенно в отношениях с вышестоящими.

Однако начальник Дженис не хотел терять, на его взгляд, многообещающего сотрудника, поэтому ей наняли психолога — Кэтлин Кавалло из Hay Group. Кэтлин первым делом собрала отзывы о Дженис. Подчиненные, коллеги, топ-менеджеры низко оценили Дженис с точки зрения эмпатии, готовности прийти на помощь, гибкости и умению улаживать конфликты. Еще больше о своей подопечной Кэтлин узнала из приватных бесед с людьми, которые особенно тесно работали с Дженис. Они в основном говорили о ее неспособности понимать людей, о том, что в ней нет ни капли душевной чуткости и отзывчивости. Кэтлин подвела итог: Дженис не разобралась в том, как принято общаться в компании, не чувствовала других людей, она абсолютно не вписывалась в коллектив с его сложившимися нормами и к тому же сама этого не подозревала. Хуже всего, Дженис не осознавала, что она резка и с начальством. Если она расходилась во мнении с собеседником, то шла на него, как танк, и интуиция не подсказывала ей, когда стоит пойти на попятную. Все это ставило дальнейшее пребывание Дженис в компании под угрозу; выс­шее руководство устало от ее вечных «нет, минуточку, давайте-ка разберемся».

Кэтлин Кавалло ознакомила Дженис с отзывами о ней сослуживцев, сказав, что это — повод задуматься. Дженис, естественно, была ­потрясена тем, что может остаться без работы. Но еще больше ее удручило то, что она воздействовала на людей совсем не так, как ей хотелось бы. Началась работа с психологом. Дженис должна была рассказывать Кэтлин о всех значимых удачах и промахах, случившихся за день. С каждым разом она все лучше понимала, что убежденно излагать свою идею — это одно, а мертвой хваткой вцепляться в оппонента — совсем другое. Она уже могла представить себе, как воспримут ее слова участники совещания, что почувствуют подчиненные, если во время аттестации она отрицательно оценит их работу. Она училась высказывать свое мнение более тактично. И постепенно она начала осознавать, что и как ей надо изменить в себе. Подобная «тренировка в уме» активизирует участки мозга, отвечающие за отношения за другими, укрепляя нейронные связи, благодаря которым человек может эффективно вза­имо­действовать с окружением. Примерно так же спортсмены — участники Олимпийских игр много времени, сотни часов, уделяют анализу своих движений.

В какой-то момент Кэтлин попросила Дженис сказать, кто из руководителей ее компании виртуозно владеет искусством общения. Дженис назвала одного топ-менеджера — он был настоящим дипломатом: мог и возражать, и критиковать кого-то на совещаниях, но при этом никогда ни с кем не портил отношений. Она обратилась к нему за помощью и даже перешла на другую должность, чтобы работать с ним вместе, — и пробыла на этом посту два года. Дженис повезло: в его лице она обрела наставника, считающего, что руководитель кроме всего прочего отвечает за воспитание кадров. Многие стараются не брать себе сотрудников с трудным характером. Новый же начальник Дженис принял ее, поскольку разглядел и высоко оценил ее сильные стороны и поскольку интуиция подсказала ему, что Дженис исправится, если ей помочь.

Перед совещаниями он объяснял Дженис, как лучше излагать свою точку зрения на спорный вопрос, как разговаривать с вышестоящими; он обучал ее искусству хвалить и критиковать работу подчиненных. Наблюдая за ним изо дня в день, Дженис научилась не выбивать у людей почву из-под ног, даже если была недовольна их работой или считала, что они не справляются со своими обязанностями. Если бок о бок с нами живет и работает человек, который так умеет ладить с людьми, что ему хочется подражать, то, когда мы наблюдаем за ним, наши зеркальные нейроны активизируются, а значит, мы непосредственно воспринимаем, усваиваем и точно воспроизводим увиденное.

Дженис совершенно преобразилась. Можно сказать, она пришла к своему начальнику одним человеком, а ушла от него — другим. Над этим стоит задуматься: когда мы ведем себя определенным образом, у нас в мозгу создаются и развиваются те или иные нейронные связи, а значит, нас нельзя считать заложниками наследственности или обстоятельств первых лет жизни. Даже взрослые люди вполне могут измениться, если они, как и Дженис, готовы приложить усилия. Занимаясь с психологом, Дженис делала несомненные успехи: она постепенно привыкала иначе взаимодейст­вовать с людьми, и эта новая манера уже становилась естественной для нее. С научной точки зрения это можно объяснить следующим образом. Дженис раз за разом контролировала свое поведение, при этом в ее мозгу образовывались и крепли соответствующие нейронные связи. А когда окружающие общались с Дженис, они настраивались на ее волну и происходило то, о чем мы уже писали: между нею и собеседником, вернее между ее и его мозгом, устанавливалась незримая связь, что, в свою очередь, укрепляло нейронные сети Дженис, ответственные за общение. И вот результат: если раньше будущее Дженис в компании было более чем сомнительным, то теперь ее значительно повысили.

Прошло пару лет, и несколько подчиненных Дженис ушли из компании, не ужившись с начальницей. Дженис снова обратилась к Кэтлин Кавалло. Разобравшись в ситуации, Кэтлин пришла к выводу, что, хотя Дженис научилась общаться с начальниками и коллегами, она иногда по-прежнему не замечала эмоционального состояния подчиненных, например, не чувствовала, когда они подавлены, чем-то расстроены. С помощью психолога Дженис удалось переломить себя: теперь она сосредоточилась на эмоциональных потребностях сотрудников и отрегулировала, «перенастроила» свой стиль общения. Кэтлин дважды опрашивала подчиненных Дженис — до их второго «тура» тренингов и вскоре после него. Как показал второй опрос, их эмоциональное состояние улучшилось, а желание работать в организации и надолго в ней остаться заметно возросло. Повышение производительности не заставило себя ждать: объем продаж за год увеличился на 6%. Еще один столь же успешный год — и Дженис назначили президентом подразделения с миллиардным бюджетом. Совершенно очевидно, что компании много выиграют, если будут проводить для своих сотрудников программы вроде той, которую прошла Дженис.

**Социальный интеллект и производственные показатели**

Наши исследования последних десяти лет подтвердили, что между тем, как работают руководители с сильным и слабым социальным интеллектом, — дистанция огромного размера. На примере крупного банка мы убедились в том, что результаты его годовой работы гораздо больше зависят от развитости социального интеллекта его руководителей, чем эмоционального, в том числе самосознания и самообладания.

Как выясняется, социальный интеллект очень важен в кризисных ситуациях. В качестве примера расскажем о сотрудниках канадской больничной сети, которая ради сокращения расходов проводила весьма радикальную реорганизацию. Как показали опросы, рядовые врачи и медсестры больше всего были недовольны тем, что не могли обслуживать пациентов на том же уровне, что и раньше. Примечательно, что подчиненные руководителей с низким социальным интеллектом жаловались на невозможность качественно работать в три, а на эмоциональное истощение — в четыре раза чаще, чем их коллеги, которым достались чуткие начальники. И наоборот, медсестры из отделений, заведующие которых обладали высоким социальным интеллектом, даже в нервозной обстановке, вызванной массовыми увольнениями, говорили о своем хорошем эмоциональном состоянии и о том, что стали лучше обслуживать пациентов. Советам директоров компаний, переживающих кризис, надо бы время от времени вспоминать про этот опрос. Ведь именно советы директоров, выбирая человека, который будет руководить организацией в трудные времена, отдают предпочтение не социальному интеллекту, а опыту работы, хотя на самом деле кризисному менеджеру необходимо и то, и другое.

Когда читаешь об открытиях нейронауки, поражаешься тому, как точно лучшие психологические теории воспитания предугадали то, что сейчас известно о «системах передач» головного мозга. К примеру, еще в 1950-х годах британский педиатр и психоаналитик Дональд Вудс Уинникотт доказывал, что легче всего дети учатся в игре. В том же духе британский врач и психоаналитик Джон Баулби говорит о том, как важно обеспечить человеку надежную безопасную гавань, базу, с которой он будет стартовать к своим победам, не боясь рисковать, не мучаясь необоснованными страхами, и свободно исследовать новые возможности. «Тертые» руководители решат, пожалуй, что забивать голову подобными теориями — баловство и сплошной убыток, ибо в нашем мире единственное мерило успеха — финансовые результаты работы. Но по мере того, как новые способы научной оценки человеческого развития начинают подтверждать эти теории и показывать, от чего именно зависят эти самые результаты, становится очевидно, что человеческий аспект бизнеса — дело очень серьезное.

# Эмоциональное лидерство как способ воздействия на коллектив

6 июня 2017

Эмоциональное лидерство — умение вести за собой коллектив или отдельных людей, не прилагая к этому особых усилий. Лидеры наделены нужными деловыми и личностными качествами, которые можно и нужно развивать с помощью разных методик, разработанных как зарубежными, так и российскими специалистами. Из статьи вы узнаете: чем характеризуется лидерство на основе эмоционального интеллекта; как происходит развитие эмоционального лидерства; про стили эмоционального лидерства и их особенности. Лидерство на основе эмоционального интеллекта: особенности Эмоциональное лидерство напрямую связано с эмоциональным интеллектом — EQ. В последнее время его активно изучают не только психологи, но и менеджеры по персоналу, желающие увеличить эффективность труда в организации. Следует отметить, что эмоциональный интеллект можно развивать с помощью различных методик, но если у человека нет задатков, результата, скорее всего, не будет. Специалисты отмечают четыре основных компонента EQ: способность отслеживать и понимать собственные чувства и эмоции; умение управлять поведением, эмоциями, а также поддерживать мотивацию на нужном уровне; понимание потребности других, а также способность использовать этот навык с целью раскрытия в людях потенциала, стремления к росту и развитию, если они в этом нуждаются; умение эффективно взаимодействовать с людьми, достигать нужных результатов в ходе живого общения, совместной деятельности. Можно сказать, что уровень развития эмоционального лидерства — мера, отражающая то, насколько человек успешен в общении с другими, как он умеет управлять собой и эмоциями. Именно от EQ зависит успех в различных сферах, поэтому лидеры наделены высоким уровнем интеллекта. Можно выделить лидеров в организациях, обращая внимание на следующие черты: харизму, способность мотивировать всю команду, задействовать скрытые или плохо развитые ресурсы персонала, умение проявлять гибкость. Кроме того лидеры склонны к кооперации, отстаиванию своей позиции без негативного воздействия на коллектив, синергии командной работы. Далеко не всегда они занимают руководящие должности. Справка Эмоциональное лидерство проявляется при благоприятных условиях, при этом человек умеет: ясно выражать мысли, воодушевляя других разделять коллективную точку зрения, а также миссию; брать на себя руководство независимо от занимаемой должности; руководить работой других, при этом не снимать с них ответственности; убеждать личным примером. Как правило, человек, которому присуще эмоциональное лидерство, уверен в себе, но он умеет признавать ошибки, учиться на них. Лидеры не принуждают идти за собой коллектив, они вдохновляют, зажигают и дарят хорошее настроение. Если во главе организации стоит человек с высоким уровнем EQ, он успевает все контролировать за счет эмоциональной близости с коллективом. Такой специалист ставит четкие и понятные цели, использует метод «пряника» для мотивации персонала, применяет децентрализацию, успешно фокусируется на сотрудниках и их чувствах. Он умеет использовать ролевые модели. Успех лидеров во многом зависит от того, что они делают и как действуют. Даже если у человека есть задатки EQ, но он работает не в той области, в которой хотел, или занимает низкую должность, он не всегда будет проявлять себя. Но в некоторых случаях лидеры активно действуют, быстро продвигаясь по карьерной лестнице, если их заслуги замечает руководитель компании или менеджер по персоналу. Читайте по теме в электронном журнале Личная эффективность руководителя: как ставить цели, чтобы она возрастала Как удержать cотрудников, которые стали увольняться из-за KPI «Выполнение поручений начальника», и внедрять ли изменения, если в компании на ключевых постах свои люди, способные сыграть против меня? Как помочь управленцам восполнять энергию для дела. Выявите и устраните ее поглотители, развивайте у руководителей подразделений LQ Развитие эмоционального лидерства: способы развить компетенции Лидерство на основе эмоционального интеллекта можно развивать, используя различные методики. Если человека волнует скорость, при этом он старается использовать всевозможные способы, не особенно заостряя внимание на качестве, ему не стать лидером никогда! Компетенции нужно развивать целенаправленно, вникая в информацию, применяя приемы на практике, постоянно анализируя успехи и неудачи. Чтобы начать развивать лидерство, необходимо определить, какие компетенции требуется усиливать. На Западе активно используется диагностика Р. Бар-Она, которая на сегодняшний день выпущена на многих языках мира. В последнее время ее она применяется и в России. Справка В целом можно выделить 3 группы методик диагностики эмоционального интеллекта: исследующие отдельные способности, входящие в состав EQ; основанные на самоотчете и самооценке испытуемых; «мульти-оценщики» — тесты, которые обязан заполнить не только сам испытуемый, но и 10-15 знакомых, которые проставляют баллы его эмоциональному интеллекту. Пытаться развивать сразу все стороны интеллекта — бессмысленно. Результата не будет, а человек потратить массу времени. Только после тестирования и определения слабых сторон можно приступать к действиям. Зачастую развивать эмоциональное лидерство пытаются в домашних условиях, но успех зависит от ряда факторов, в том числе от степени мотивации, осознанности и понимания того, что нужно делать. Для многих важна обратная связь, поэтому им легче работать под наставничеством опытного тренера или коуча. Он будет объяснять, направлять, а также указывать на ошибки. Эксперты отмечают, что обычное обучение для развития EQ неэффективно, поэтому считают, что лучше использовать эволюционные методики, к которым можно отнести тренинги. Если рассматривать именно их, можно выделить 4 этапа. Основные этапы развития эмоционального лидерства Этапы Особенности Подготовка Оцениваются личные слабые и сильные стороны, устанавливается взаимосвязь между целями и ценностями. Участников подготавливают к работе, указывая на то, что они получат в ходе тренинга, тем самым увеличивают уровень мотивации. Тренинг Включает упражнения, которые помогают понять себя, свое отношение к другим. Тренинг помогает обучиться методикам, а также техникам, которые помогут в развитии компетенций. Например: научиться понимать партнера, управлять своими эмоциями, выстраивать отношения с коллективом. Трансфер и поддержка Эта стадия важна для развития эмоционального лидерства, закрепления приобретенных навыков. Для человека создается поддерживающее окружение, что позволяет ему активно использовать навыки, развивать компетенции. Оценка изменений Участники должны самостоятельно оценить, что они получили в ходе тренинга. В некоторых случаях сделать это помогает тренер. Если руководитель организации желает развить лидерские навыки у своих подчиненных, в этом случае идеальным методом считает личный коучинг под его наставничеством. Правильно используя его, можно влиять не только на поведение, но и на производительность труда. Но нужно отметить, что только грамотный коуч способен управлять эмоциональным интеллектом, подготавливать и развивать лидеров. Далеко не всегда уровень эмоционального интеллекта у лидера держится на высоком уровне. Удивительно, но иногда человек имеет низкий EQ, но ведет за собой коллектив, оказывает явное влияние на него, хотя тесты фиксируют обратное. Это необъяснимый феномен, который рано или поздно удастся разгадать. Возможно, вам будет интересно узнать: Управленцы не проявляют инициативу, не хотят нести ответственность за результат. Премии не помогут. Создайте условия для развития лидерства «Чтобы сделать из сотрудника эффективного лидера, учите его управлять своими эмоциями и энергией» Нового руководителя сотрудники не воспринимают как лидера. Помогите ему преодолеть управленческие слабости Шесть стилей эмоционального лидерства Лидеры отличаются по стилям, характеру, способу влияния на коллектив. Можно выделить шесть типов лидерства. Тип лидерства Особенности Авторитетный Преобладает эмпатия, уверенность в себе. Лидеры часто выступают главными агентами всех изменений, стараются внедрять что-то новое и важное. Объединяющий Отмечается эмпатия, грамотное управление конфликтами, умение выстраивать отношения в коллективе. Демократичный Создается командная работа, сотрудничество, что влияет на развитие способности людей прислушиваться друг к другу. Коучинг Лидеры стараются раскрыть потенциал сотрудников, при этом они хорошо осознают свои эмоции. Принудительный Заметно принуждение, авторитарный стиль. Такой тип лидерства ведет к разрозненности сотрудников, негативно отражается на психологическом климате. Задающий темп На первый план выходят высокие стандарты, постоянное совершенствование. Лидеры проявляют инициативность, критикуют других, но строго по делу. Они всячески способствуют тому, чтобы коллектив развивался, а не стоят на месте. Эмоциональное лидерство может сочетать сразу до 4 стилей, когда человек подбирает способ воздействия на других, ориентируясь на текущую ситуацию. При комбинировании стилей возрастает эффективность работников, появляется энтузиазм. Именно поэтому важно развивать EQ, ведь это в целом положительно сказывается не только на взаимоотношениях, но и на уровне благосостояния организации.

# Как эмоциональный интеллект помогает управлять компанией и людьми

Почему эмоциональный интеллект так важен для менеджера и как его развивать. Александра Егорушкина, консультант и бизнес-тренер Консалтинговой группы , продолжает делиться своими наблюдениями и рекомендациями.

– В первой части материала я начала говорить о том, почему навыки взаимодействия с людьми становятся с каждым годом все важнее для руководителей и как их применять на практике.

В этой части мы продолжим разбираться в причинах востребованности этих навыков, а также в способах развития эмоционального интеллекта. Снова – на реальных примерах.

Взросление мира

– Многим сотрудникам уже недостаточно просто выполнять какие-то задачи. С течением времени фокус все больше и больше смещается в сторону осмысления того, зачем нужно каждое конкретное действие. Все большее значение приобретает смысл работы в контексте предназначения или миссии. Вера в работу на общее благо заменяется вопросами: «Кто я? Зачем я это делаю? Какую эта работа принесет пользу другим людям и мне?». Становится необходимым ощущение собственной важности.

Кроме того, в мире все сильнее укрепляется тенденция превращать в работу хобби – то есть не просто зарабатывать деньги, но и получать удовольствие от процесса. И это логично. Какой процент времени всей нашей жизни мы проводим на работе? Не хочется все это время ненавидеть ее или даже просто терпеть – хочется делать свою работу в кайф.А то, от чего мы испытываем интерес, радость и восхищение, мы делаем намного лучше.И именно эти эмоции служат индикаторами выполнения нашего предназначения, пусть и не осознанного.

Ведь, по сути, положительные эмоции означают, что действия, которые мы предпринимаем, стыкуются с нашей системой ценностей. Ценности же отражают то, для чего каждый из нас существует и кем является в собственной картине мира.

Пример. В компании на позиции маркетолога-аналитика работал сотрудник, одной из задач которого был сбор информации о конкурентах и составление квартальных отчетов. Работа была очень трудоемкой и по своей сути сотруднику совершенно не нравилась (он испытывал неудовольствие и отвращение). Но из квартала в квартал он упорно ее выполнял, предполагая, что эти знания очень важны для компании и на их основе принимаются управленческие решения о поведении компании на рынке.

Он сам себя мотивировал разными способами. Например, планировал свой день так, чтобы ненавистную часть работы выполнять вначале, а после нее оставлять морковку – интересную задачу, по отношению к которой он испытывал ожидание. Каково же было его изумление, когда через год работы директор компании попросил его собрать данные, которые уже входили в состав отчета. Он понял, что о существовании этих материалов в компании руководители не имеют ни малейшего представления.

Через месяц сотрудник уволился. По факту он испытал изумление, досаду и гнев от того, что выполнял работу, которая не только не нравилась ему, но еще и была совершенно бессмысленной. Осознание этого факта разрушило связь действий сотрудника с его ценностью – работать качественно и предназначением – быть полезным для компании.

Еще пример. К руководителю пришел HR и сообщил о своем желании уволиться. Выяснилось, что одна из ценностей в системе координат HR-а – развитие. А в последнее время задачи, с которыми он сталкивался, были однообразными и не требовали всех тех компетенций, которыми обладал HR. Сотрудник начал испытывать сначала растерянность, потом скуку, неудовольствие и, наконец, досаду.

Причина всех этих эмоций кроется в том, что на уровне действий человек не мог реализовывать одну из своих глубинных ценностей. В конце концов было принято совместное решение: в компании будет создаваться система наставничества, и HR будет передавать свой опыт другим сотрудникам. Так он мог и реализовывать личную потребность в развитии, и помочь развиваться другим.

В первую же неделю после принятия решения HR с интересом начал изучать способы построения баз знаний и методики проведения тренингов – климат в отделе персонала значительно улучшился (руководитель перестал транслировать негативные эмоции на коллег). Все оказались в плюсе:

У HR-а появилась новая задача, которая вызывает у него интерес, а ее предвкушаемый результат – радость

У компании – новый инструмент. Старые задачи HR-а смогут выполнять сотрудники, которых он обучит

Основная «засада» и в том, и в другом случае заключается в том, что напрямую вам вряд ли кто-то скажет, какая часть работы какие эмоции вызывает.Ценности и предназначение – очень личные понятия, которые нелегко с кем-то обсуждать, к тому же не все могут осознавать эти вещи в полной мере.И именно для этого руководителю любого уровня нужен развитый эмоциональный интеллект – чтобы обратить внимание, когда именно у человека загораются глаза (подкрепляется ценность), выстроить взаимосвязи и сделать так, чтобы глаза горели в нужном направлении.

Усталость собственника

Если говорить про бизнес на постсоветском пространстве, то еще одна серьезная проблема, которую можно решить с помощью эмоционального интеллекта, – усталость собственников компаний. Бизнесы зарождались в 90-х, когда предприниматели были еще совсем молоды и полны сил. Прошло 25 лет – многие из собственников либо задумываются о передаче компаний наемным директорам, либо пытаются выстроить адекватный баланс между работой и личной жизнью.

Многим уже совсем не хочется сидеть на пляже с ноутбуком и контролировать абсолютно все. Все чаще приходит усталость, а местами даже апатия. Это то, что сейчас принято называть эмоциональным выгоранием. Так что же происходит на уровне эмоций?Руководители начинают испытывать скуку, печаль, растерянность... И совершенно естественно, что в таких эмоциях у них просто нет энергии на принятие решений – внутренний ресурс закончился.Часто они еще и начинают злиться на себя за то, что могут испытывать такие эмоции по отношению к собственным бизнесам. Это только усугубляет ситуацию: пытаясь на энергии злости решить какие-то вопросы, они еще больше устают и усиливают собственное состояние апатии.

Эмоциональный интеллект в данном случае как раз может помочь заметить маячки нарушения баланса в сторону работы и проанализировать их причины. А еще благодаря способности управлять эмоциями можно построить эффективную стратегию, как этот эффект минимизировать.

Пример. Один знакомый собственник компании раньше не мог отключиться от работы во время отпуска, и это реально создавало немало проблем – он просто не мог как следует отдохнуть и возвращался на работу все с теми же эмоциями скуки и грусти. Это, безусловно, влияло на качество принимаемых им решений и на климат внутри компании.

Несколько лет назад к этому руководителю пришло понимание, что в этой ситуации может помочь увлечение. И увлекся дайвингом. Во-первых, посреди океана чаще всего нет возможности проверить почту, соответственно даже соблазна работать в отпуске у него не будет. А, во-вторых, за пару недель, проведенных преимущественно под водой, из головы напрочь вымываются даже пароли от компьютера.

Увлекшись дайвингом и посвящая этому хобби свой отпуск, собственник имел возможность реально отдохнуть и получить заряд сил для нового рывка. Что самое важное, этот заряд сил не краткосрочен. Одна из технологий управления эмоциями – воспоминания и впечатления.Когда человек сначала на протяжении какого-то периода времени получает положительные впечатления, а потом они трансформируются в воспоминания – это и есть технология заполнения «бочки с внутренним ресурсом», который мы можем потом расходовать.Еще пример. Руководитель направления одной из компаний каждый раз заболевал после сдачи очередного сложного проекта. Его организм настаивал на том, чтобы сделать передышку и отдохнуть. Подавляемые им эмоции скуки, тревоги и грусти выходили таким образом наружу.

Когда человек осознал взаимосвязь между проектами и собственным здоровьем, он стал планировать работу таким образом, чтобы в середине проекта на несколько дней вырываться в совершенно нестандартную для него ситуацию. Для восполнения ресурсов через такие эмоции, как восторг, восхищение и изумление. Таким образом он стал вовремя заполнять свою «бочку», из которой потом черпал энергию на завершение проекта. Да, болеть он перестал.

В этих ситуациях именно развитый эмоциональный интеллект позволял руководителям осознать, что именно поможет справиться с проблемой и какие именно эмоции необходимы для восполнения ресурсов. А также найти действия, которые бы эти эмоции им давали.

«Серые кардиналы»

Предположим, у руководителя не очень хорошо развит эмоциональный интеллект. Но это не означает, что и у сотрудников он не развит.Иногда случается так, что вместо руководителя эмоциями и климатом в компании управляет совершенно другой человек, а мы даже не можем точно оценить влияние этого управления на показатели деятельности компании.Пример. В одной из компаний, с которой мне довелось работать, увольнялся сотрудник отдела продаж – человек, пользующийся авторитетом среди коллег. Компания была небольшая, около 30 человек. В день увольнения все коллеги по очереди приходили попрощаться, причем делали это прямо в отделе. Настроение у всех сотрудников отдела сразу падало (грусть, печаль, растерянность, а где-то и тревога за коллегу).

Неудивительно, что никаких продаж в этот день в компании не было. Что можно было сделать?

1. Руководитель мог преподнести эту новость как позитивную для увольняющегося сотрудника (на самом деле так и было). То есть установку «она уходит от нас» заменить на «она перешла на новый виток, желаем ей в этом успехов и т.д.». То есть вызвать у сотрудников эмоцию радости за коллегу.

2. Можно было выделить в конце рабочего дня какое-то время, чтобы вместе выпить чаю, вспомнить забавные истории и пожелать сотруднику удачи на новом месте, лимитировав время на проявление эмоций. Но в данной ситуации эмоциями коллег управлял увольняющийся сотрудник, у которого не было причин думать о продуктивности и результативности компании.

Еще пример. Сотрудница, к мнению которой прислушивались в коллективе, из-за финансовых сложностей стала видеть все в негативном свете. Стоило руководителю на пару часов покинуть отдел, как упадническое настроение (в данном случае страх и печаль) моментально транслировалось на всех сотрудников. Это приводило к общей апатии и, как следствие, к падению эффективности.

При этом сотрудница была реально нужна компании, и заменить ее другим специалистом было достаточно проблематично. Руководитель принял решение отсадить ее в отдельный кабинет, тем самым убив двух зайцев:

Оградил других сотрудников от ее негативного влияния

Улучшил ее восприятие реальности, преподнеся эти изменения как знак уважения и признания

Оба примера иллюстрируют необходимость обращать внимание не только на собственные эмоции и управлять не только ими, но и отслеживать влияние наших сотрудников друг на друга.Сложность заключается в том, что даже когда мы видим трансляцию негативных эмоций, нельзя просто попросить человека их не испытывать – не поможет.Поэтому нам очень важно уметь рассчитывать, какие именно наши действия и слова по отношению к сотрудникам каким образом на них повлияют.

Итак, я привела 5 причин, почему эмоциональному интеллекту уделяется все больше внимания. Все эти причины связаны с изменениями в мире. И вопрос не в том, хотим мы развивать наш эмоциональный интеллект или нет. Мы будем вынуждены его развивать в любом случае, ведь человеку свойственно адаптироваться к новым условиям.

Вопрос только в том, будем ли мы это делать по наитию, методом проб и ошибок, затрачивая на это огромное количество времени и сил. Либо мы будем делать это осознанно, понимая, для чего нам нужен развитый эмоциональный интеллект, и использовать его ради достижения своих целей.

# Эмоциолнальный интеллект лидера

Людмила Макурина Консультант, Москва

Развивая эмоциональный интеллект, менеджер повышает управленческую успешность и качество жизни, – уверен бизнес-тренер Радислав Гандапас.

Эмоциональный интеллект – тема, на которой завязано множество управленческих вопросов. Презентации, переговоры, маркетинг и реклама, мотивация персонала, командообразование, – все это требует умения почувствовать настроение других людей и скорректировать свои действия с их учетом. Не говоря уже о необходимости противостоять сильным стрессам, которые испытывает каждый руководитель. О том, как принять мир чувств во всех его красках, научиться управлять своими эмоциями и адекватно откликаться на эмоции окружающих рассказывает Радислав Гандапас, один из самых известных российских тренеров и экспертов по повышению личной эффективности.

Ключ к правильным решениям

Executive.ru: Что такое эмоциональный интеллект? Все ли им обладают?

Радислав Гандапас: Любой интеллект – это способность воспринимать, обрабатывать и использовать информацию. Только в случае, когда мы говорим об интеллекте когнитивном, который еще называют IQ, речь идет о способности воспринимать рациональную информацию. Тогда как эмоциональный интеллект или EQ – это способность воспринимать, обрабатывать и использовать информацию об эмоциях и эмоциональных состояниях. Чьих? Собственных и других людей, с которыми мы контактируем.

Ученые насчитывают до девяти разновидностей интеллекта – основных способностей человека, которые отчасти являются врожденными. У каждого они выражены в большей или меньшей степени, но их можно развивать.

Executive.ru: Можно ли измерить EQ? Как мне понять, насколько сильно он у меня развит?

Р.Г.: Научно-обоснованный тест на измерение эмоционального интеллекта сложен, выполнять его должны специалисты. Но нужна ли вам такая детальная картина, чтобы начать развивать EQ? Вы в любом случае выиграете, если поставите такую задачу и начнете шаг за шагом ей заниматься. Это просто и доступно каждому.

Когда я сам погрузился в эту тему, то удивился, почему я не заинтересовался ей раньше. Как много ситуаций могло быть преодолено с меньшими потерями! Как много решений могло быть предпринято более качественно! Можно было создать более комфортное эмоциональное поле – и в семье, и в бизнесе, и внутри себя самого, что, может быть, самое важное.

Executive.ru: Какие преимущества развитый эмоциональный интеллект дает менеджеру?

Р.Г.: По большому счету эмоциональное состояние намного сильнее влияет на принятие решения, чем рациональные доводы. Выстраивая разные логические цепочки, мы довольно часто просто оправдываем поступок, который продиктовали эмоции. Поэтому, когда мы получаем доступ к коррекции эмоционального состояния, мы получаем доступ к принятию решений.

В плену эмоций

Executive.ru: В какие ловушки попадает человек, у которого эмоциональный интеллект не развит?

Р.Г.: Одна из ключевых тем в работе с эмоциональным интеллектом – это управление гневом. Когда на своих тренингах я спрашиваю участников, испытывают ли они порой состояние неуправляемого гнева, то руки поднимают 80% зала, что равносильно 100-процентному результату. И эти же люди признают, что они жалеют о решениях, принятых под влиянием эмоций. Действительно, гнев и прочие негативные состояния (зависть, злость) разрушают отношения с другими людьми. Раздраженный человек создает вокруг себя эмоциональный фон, в котором с ним не комфортно находиться. Коллеги начинают его избегать, обходить в разговоре темы, которые могут вызвать у него вспышку негатива. И в результате общение становится неполноценным. Потихоньку оно истощается, и в какой-то момент связь разрывается.

Но бывает и невыраженный гнев. Например, может вызывать гнев отношение руководства, но нет возможности сказать об этом открыто. Что происходит с этой колоссальной нерастраченной энергией? Она идет на внутреннюю борьбу, разрушающую психику и здоровье. Сегодня медики говорят о том, что примерно 70% заболеваний имеют психосоматическую причину. То есть состояние гнева, возникающее регулярно, ведет к разрушению нашего организма. И это, на мой взгляд, весомые аргументы, для того, чтобы заняться осознанно корректировкой своих эмоциональных состояний.

Executive.ru: Вы имеете в виду избавление от негатива?

Р.Г.: Не бывает плохих и хороших эмоций. Мы их просто называем положительными и отрицательными, и создается впечатление: раз гнев – отрицательная эмоция, то от нее нужно избавиться. Речь о другом: о том, что бывают подходящие и неподходящие эмоции относительно ситуации.

Executive.ru: Существует ли разница в стратегиях EQ у мужчин и женщин?

Р.Г.: Эмоциональная жизнь у мужчин и женщин протекает настолько по-разному, что можно предположить, что это вообще два разных существа. Женщина в целом более лабильна, более подвержена синусоидам, перепадам настроения, острым эмоциональным реакциям. Но зато она склонна выражать свои эмоции в момент их возникновения и более открыто.

Мужчине же наша культура предписывает сдерживать чувства, причем как положительные, так и отрицательные. Поэтому мужчине в целом свойственно накапливать эмоции и выражать их в резкой форме, когда эмоциональная бомба взрывается, или ее вес становится слишком большим. Почему это происходит? Потому что с самого детства попытки мужчины выразить свои эмоции наталкивались на эскалацию внутреннего конфликта или насмешку. Например, ему говорили: «Что ты как баба нюни распустил», или «Ты же мужчина, возьми себя в руки». А «возьми себя в руки» в понятиях нашей культуры означает «делай вид, что ничего не происходит», что все нормально, и нужно разговаривать спокойно. Но когда мы говорим спокойно, то у нас нет возможности выразить эмоцию. Хотя при этом такая потребность по-прежнему продолжает существовать.

Баланс разума и чувства

Executive.ru: Что мешает нам управлять своими эмоциями?

Р.Г.: Самая большая проблема заключается в том, что мы осознаем эмоцию уже после того, когда начали ее выражать. Наше осознание происходящего опаздывает относительно наших действий. И, бывает, человек понимает, что его занесло, но остановиться не может. У него уже есть привычный сценарий поведения, и он себя начинает накручивать. В состоянии гнева проявляется так называемый «эффект костра»: чем сильнее дуешь на огонь, тем сильнее раздуваешь. В этот момент, образно говоря, эмоции подавляют разум. И поэтому главная задача – включить рациональную часть себя.

Executive.ru: Как это сделать?

Р.Г.: Когда вы поняли, что вас заносит, первое, что необходимо, сказать себе: «Стоп». Вы останавливаетесь на несколько секунд и спрашиваете себя: «Где я нахожусь?» И затем вы должны детально описать себе: в каком месте вы находитесь, который сейчас час, что вы видите, что вы слышите, и что вы обоняете. Пока вы занимаетесь этой работой, доля рационального у вас начинает увеличиваться и вытеснять долю эмоционального. Вы констатируете факты. И в этот момент у вас достаточно ресурса для принятия разумного решения.

Executive.ru: Можно ли тренировать эмоциональный интеллект так же, как тело?

Р.Г.: Нет смысла развивать эмоциональный интеллект сам по себе. Нужно развивать навыки, которые ведут к возрастанию ваших способностей воспринимать эмоции. Во-первых, это навык понимать, что чувствуют другие люди, какое у них эмоциональное состояние. Ведь мы очень часто ошибаемся – на переговорах, в общении с ребенком, близкими людьми. Во-вторых, это коррекция эмоциональных состояний. Если вы понимаете состояние других людей, и оно вас устраивает, то не нужно ничего корректировать. Но если вы понимаете, что необходимо корректировать состояние собеседника, то вы к этому приступаете.

Executive.ru: Как понять, в каком эмоциональном состоянии находится другой человек?

Р.Г.: Для этого достаточно взять в привычку спрашивать людей, с которыми общаешься: «Что ты сейчас чувствуешь?». И при этом обращать внимание на то, как у человека меняется выражение лица, дыхание, взгляд, поза. Через какое-то время вы начнете четко регистрировать эмоциональное состояние человека, даже не задавая вопросов.

То же самое относится и к себе. Для установления контакта со своим эмоциональным состоянием необходимо регулярно задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?» и пытаться описать чувства словами.

Executive.ru: Но такой вопрос не задашь партнеру по переговорам. Как решается такая проблема?

Р.Г.: Переговоры – это схватка эмоций. Несмотря на то, что на переговорах обсуждают рациональные вопросы, тем не менее, люди находятся на очень высокой эмоциональной ноте. И могут манипулировать собеседниками.

Опытные подкованные переговорщики зачастую имеют эмоциональную стратегию. Чтобы не стать объектом манипуляции, очень важно понимать, что на самом деле чувствует собеседник, к чему он ведет. В этом помогают интуиция и жизненный опыт. Но есть и более тонкие вещи – сигналы, которые посылает тело. Такая телесная информация тоже может быть очень полезной. В частности, сложнее всего контролировать взгляд и дыхание. Например, партнер может демонстрировать расслабленность, скуку, а дыхание покажет возбуждение и выдаст его.

Executive.ru: Как скорректировать эмоциональное состояние другого человека?

Р.Г.: Первый и самый простой способ – это слова. Это прямая коммуникация, в ходе которой вы произносите те слова, которые перенастраивают и меняют эмоциональное состояние собеседника. Это эмоционально заряженные слова – усиливающие или ослабляющие.

В коррекции эмоциональных состояний людей мы совершаем ряд типовых ошибок: мы их гасим, обесцениваем (когда, например, говорим «успокойся) или не замечаем («перестань нервничать из-за пустяков»). В свою очередь, когда человек видит, что причины его сильного эмоционального состояния обесцениваются, то он в результате пытается доказать, что эти причины еще серьезнее, чем вам кажется. И чем активнее мы игнорируем эмоцию другого человека, тем ярче она усиливается.

Поэтому если человека что-то раздражает, вызывает у него негатив, мы должны с ним согласиться: это, действительно, совершенно невыносимо, это очень серьезный повод для волнения. Тогда беспокойство собеседника начинает снижаться, и возникает точка для начала диалога.

Второй способ: чтобы снизить накал, нужно разрешить собеседнику выразить эмоцию: «Я понимаю, ты сейчас раздражен, взбешен, разгневан, и ты имеешь на это полное право. Если ты хочешь побыть в этом состоянии, побудь в нем. Когда ты готов будешь поговорить, я к твоим услугам». Точно также регулировать и собственное состояние.

Новый тренинг

Executive.ru: Расскажите о примерах из вашей жизни, тренерской практики, когда вам эти знания и навыки помогали.

Р.Г.: Самое главное для меня – это саморегуляция. Двести дней и ночей в году я в командировках. И это, безусловно, не может не сказываться на моем состоянии. Вне дома я устаю, теряю мотивацию. Я работаю на высоком уровне эмоциональной нагрузки. Я очень часто летаю, меняю часовые пояса, питаюсь в самолете, работаю с большими аудиториями: на моих открытых тренингах в среднем присутствует от 500 до 700 человек. Это очень высокий для моего возраста уровень стрессогенной нагрузки, при которой эмоциональный сбой может произойти в момент, когда этого меньше всего ожидаешь.

Поэтому мне нужно сохранять стабильно высокий уровень мотивации и положительной эмоциональной энергии. Чтобы этого добиться я использую инструменты саморегуляции. Я разработал их индивидуально для себя, на основании знаний, которые у меня есть, но сам принцип очень простой и доступен любому. Они работают на уровне неких мыслеформ – повторения неких речевок, но с определенным состоянием и практикой несложных дыхательных упражнений.

Executive.ru: В декабре 2017 года вы представляете в Москве новый тренинг «Эмоциональный интеллект начинает и выигрывает». Чему его участники тренинга смогут научиться за короткое время?

Р.Г.: Эмоциональный интеллект – самая серьезная тема в портфеле моих тренингов. Участники смогут научиться отслеживать и корректировать эмоциональные состояния свои и других людей, то есть протестировать этот навык на практике. В течение тренинга я прошу участников четыре раза зарегистрировать свое эмоциональное состояние с помощью специальной матрицы, которую я разработал: в самом начале, когда они еще ничего не знают, во второй раз – когда они уже кое-что знают, в третий раз – когда они знают уже довольно много, и в четвертый раз – когда они уже абсолютно компетентны в тех пределах, которые поставлены целями тренинга.

В ходе тренинга мы работаем с наиболее популярными запросами, среди которых межличностная коммуникация (с детьми, руководителями, подчиненными) и с самим собой (как научиться мотивировать себя в нужные моменты, управлять своими эмоциями). Отдельную часть мы посвящаем работе над различными состояниями гнева, их корректировке и грамотном использовании.

Мы почти весь тренинг проводим в тренировках, играх, кейсах. В итоге участники повысят уровень владения EQ – узнают, как добавить в свою эмоциональную тех красок, которых не хватает, и несколько приглушить краски, которых слишком много. И это поможем им повысить качество своей жизни. Ведь качество жизни – это не только автомобиль премиум-класса или элитная недвижимость, но и то, что вы чувствуете каждый день.

# Почему руководителю важно не скрывать свои чувства

13 октября 2017

[Петр Бочкарев Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/265069-petr-bochkarev)

Как эмоции влияют на работу сотрудников. И какую атмосферу важно создать в своем коллективе, чтобы лучше понимать чувства других и свои реакции на них.

Мы знаем много историй из жизни организаций, когда чувства [сильно вмешиваются в принятие решений](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987164-trevoga-i-taktiki-izbeganiya-prinyatiya-reshenii). При этом, опытные руководители говорят, что нужно уметь «доверять интуиции», должно быть «чутье». Чувства препятствуют и помогают одновременно, эта двойственность сталкивает людей с дилеммой разума и чувств. Глобальный управленческий тренд на развитие эмоционального интеллекта лишь подтверждает желание организаций быть компетентными в этой области. Поэтому перед современным руководителем не стоит вопрос, нужно ли быть человеком чувствующим, восприимчивым к эмоциям других? Скорее есть вопросы, насколько глубоко чувствующим нужно быть, как чувствовать, не теряя безопасности и контроля.

**Как чувства соединяют смысл и намерение**

Ближайший английский аналог слова «чувствующий» – sensible – переводится также как «разумный» и «здравомыслящий». Это наводит на мысль, что необязательно противопоставлять чувство и разум, что возможно дополнение одного другим. На этот счет размышлял еще **Аристотель**, который утверждал, что «познание невозможно без чувственного восприятия».

Чувства соединяют смысл и намерение. Понимая, *что* я чувствую, я знаю, что ситуация *означает* для меня, это позволяет понять, *как* мне действовать. В зависимости от того, что мы чувствуем, информация представляется нам в том или ином свете, а значит, мы можем действовать совершенно по-разному. Посмотрим, как действует этот механизм на реальных примерах из бизнес-практики.

*Пример 1*. Сотрудник проделал хорошую работу, подготовил блистательный отчет и давно [планировал поговорить с руководителем о повышении](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1968876-kak-poprosit-povysheniya-zarplaty-u-nachalnika-sem-sovetov). Руководитель уехал на бизнес-форум, где у него состоялся ряд встреч. Сотрудник рассчитывал поговорить с руководителем сразу после возвращения последнего. Но вдруг сотрудник узнает, что шеф на форуме встречался с давними серьезными партнерами компании, отношения с которыми у сотрудника в одном из проектов сложились чрезвычайно проблемные. И, хотя об этом давно все забыли, сотрудник стал готовить защитную аргументацию на случай возможных вопросов со стороны руководителя. К нему не было претензий. Но он начал сомневаться в успехе задуманного разговора о повышении и в итоге не решился его начать.

Одна и та же информация может наделяться нами разным смыслом, не говоря уже о том, насколько по-разному воспринимают события участники групп и целых организаций. В приведенном примере сотрудник был очень открытым, эмоциональным человеком. Но, не сумев разобраться со своими чувствами, он не смог увидеть, как обстоит дело в реальности. Может показаться, что «открытость чувствам» этому сотруднику повредила. Но, с другой стороны, именно это качество – хорошее чувство рисков – весьма ценное, и оно не раз его выручало.

**Деперсонализация отношений в больших коллективах**

Известный исследователь и консультант **Эллиот Жак**, автор концепции «Реквизитные организации», более 30 лет шел к выводу, что тревога и недоверие, которые испытывают люди, работающие в большой организации, – естественные реакции. [Доверие – это то, над чем необходимо трудиться](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/346739-kredit-doveriya) и поддерживать, это не данность. Риски бизнеса, изменчивость среды, высокая ответственность за результат, влияние человеческого фактора – все это вызывает тревогу руководителей и сотрудников, и порождает недоверие. Чтобы справиться с ними, по мнению Жака, организация вырабатывает и пользуется «социальными защитами» от тревог.

Результатом «социальных защит» может быть, к примеру, сильная бюрократизация, замкнутость организации на себе, создание организационных ритуалов (например, череда бессмысленных совещаний), деперсонализация. В случае с деперсонализацией люди отказываются от персонального отношения к происходящему в коллективе, личному ответственному отношению к принятию решений и чувствам других людей. Люди защищаются своей ролью, формальным отношением, появляется эффект: «я функция – ты функция».

Впрочем, чувства никуда не исчезают: если их нельзя проявлять в ходе работы, они выплескиваются и содействуют появлению неформальных групп, скрытых альянсов, «дружбы против начальства»...

Кроме того, люди, действующие как «закрытая система», начинают хуже слышать сигналы друг от друга и окружающей среды: клиентов, партнеров, поставщиков. Рассмотрим пример, когда команда не могла эффективно работать, поскольку [люди эмоционально не слышали друг друга](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1919943-model-chetyre-uha-kak-vozmozhnost-ponyat-drug-druga).

**Открыть или закрыть «забрало»?**

*Пример 2.* В одной крупной компании департамент маркетинга был в сильной стагнации, и, хотя несколько месяцев назад были начаты изменения, этот процесс шел медленно. С одной стороны, кризис заставил гендиректора резко сократить бюджет департамента. С другой стороны, необходимо было освоить совершенно новые методы работы. Руководитель департамента в такой нестабильной ситуации пытался вести себя невозмутимо и серьезно. В отношениях «персонал – руководитель» люди в департаменте оказывались наедине со своей тревогой, страхом неудачи, риском изменений. Руководитель не показывал, что он тоже уязвим, что он чем-то рискует, не показывал другим, что он тоже обеспокоен выживанием отдела. С психологической точки зрения, тревога сотрудников для него была «как с гуся вода». Рационально, руководитель понимал свою ответственность, говорил о проблемах, но тщательно скрывал «за забралом рыцаря» свои переживания (рисунок 1).

**Рисунок 1. Проекция тревог персонала на руководителя**



Что же происходило? Руководитель не мог быть зеркалом, способным отразить эмоции сотрудников. Как он сам выразился на групповой сессии, на которой мы обсуждали проблемы департамента, он «воздвиг стену», «опустил забрало» и ждал, что сотрудники последуют его примеру – «опустят забрала и пойдут в бой». Я спросил руководителя: «Как вам кажется, что происходит с вашими сотрудниками?». Он ответил: «Я вижу, что они в панике». Люди, сидящие рядом, очень удивились: хотя тревога, безусловно, была, признаков отчаянной паники не было. Но руководителю так казалось, это было его «эмоциональной правдой». Руководитель проецировал свою сильную тревогу, даже панику, на своих подчиненных: он воспринимал их как паникеров, и это ему помогало справляться со своим беспокойством. Он словно говорил сотрудникам: «Это не я растерян, это вы в панике!». И это еще больше его изолировало.

Проекция – психологическая защита, когда человек приписывает какие-то неприятные чувства или качества другим. Выражение: «В чужом глазу соринку видит, а в своем не замечает бревна» об этом.

Руководитель департамента переживал, что, если его чувства будут обнаружены, то коллектив взорвется (хотя взорваться готов был он сам), и что персонал разочаруется в нем. К его удивлению, люди, с которыми он поделился своей тревогой на групповой сессии, говорили: «Мы не ожидали, что вы так сильно и остро переживаете».

**Иерархия и тревога**

Классическая структура организации – иерархия. Поэтому руководитель, у которого больше полномочий a priori, бессознательно воспринимается сотрудником как авторитетная фигура. Всем нам знакомо с раннего детства чувство беспомощности, тревоги, зависимости от значимых фигур – родителей и тех, кто их заменяет. Этот опыт задействуется в трудные периоды жизни, когда человек нуждается в поддержке. Аналогично, в переходные ситуации, когда изменения в организации продуцируют естественную тревогу в людях, коллектив больше всего подвержен зависимости от «родительской» фигуры – руководителя. Люди необязательно впадают в ступор, но в ситуации сильной зависимости коллектив становится несамостоятельным, безынициативным, пассивным, работа выполняется скорее автоматически, неосмысленно, шаблонно. Идеализируя руководителя, сотрудники в тревоге наделяют его всей полнотой ответственности, это помогает им избегать чувства собственной ответственности.

**«Переработка» или контейнирование тревог**

Чем больше дистанция в полномочиях, статусе и наличии ресурсов между сотрудниками и руководителем, тем сильнее сотрудники нуждаются в контейнировании («переработке») эмоций, в основном тревог. На практике контейнирование тревог достигается по-разному:

1. Хорошая обратная связь в группе.

2. Ясность рабочих процессов.

3. Открытое обсуждение проблем.

4. Адекватная организационная структура и распределение рисков / ответственности.

5. Поддержка руководителя / других фигур.

Почему [хорошая обратная связь](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985111-horoshee-otnoshenie-k-oshibkam-pochemu-vazhna-pozitivnaya-obratnaya-svyaz) идет впереди ясности процессов? Представьте, что будет, если руководитель примет ошибочное решение изменить процессы, а сотрудники, зная, что он ошибается, не скажут ему об этом из страха, пусть даже процессы будут заданы вполне ясно? Только когда люди, не беспокоясь за себя, могут высказать мнение и дать обратную связь, возможен диалог – основа командной работы.

Все эти факторы (1-5) психологически выполняют одну и ту же работу: сокращают количество тревоги в организации. Помимо этих факторов большую роль в управлении тревогой играют микрореакции, неосознанные послания, используемые в общении (пункты 1, 3, 5). При адекватном контейнировании руководитель (и другие) своим поведением, реакциями и словами сообщает: «Я с вами», «Я вас вижу», «Я участвую», «Я несу ответственность».

В сложной ситуации руководитель принимает от персонала тревожные послания: «Мы в тревоге», «Мы очень волнуемся», «Мы не знаем, справимся ли». В свою очередь, руководитель сообщает (телом, эмоциями, словами): «Я переживаю это вместе с вами, но мы способны мыслить, контролировать ситуацию, мы справимся, и для этого вы должны выполнить задачи Х» (рисунок 2).

**Рисунок 2. Контейнирование тревог персонала руководителем**



В примере 2 люди, зная, что их начальник в компании на хорошем счету, подозревали, что в случае неудачи в отношении рядового персонала будут применены меры, руководитель департамента эту ответственность не разделит. Но, увидев, что начальник также уязвим, сотрудники смогли адекватно принять и собственную уязвимость, «разглядеть свою тревогу в зеркале». Это помогло разрядить атмосферу в коллективе, и установить взаимный эмоциональный контакт. То есть по сути, контейнирование стало адекватным ситуации. В свою очередь, руководитель перестал принимать сотрудников за паникеров, как только понял, что он чувствует сам. Для этого ему необходимо было рискнуть, «поднять забрало».

**Эмоциональная компетентность**

Эмоциональная открытость – необходимое, но недостаточное условие для слаженной работы команды. Открытость позволяет не прятаться от чувств, но для их интерпретации важна эмоциональная компетентность. Важно понимать чувства других и собственные реакции на них.

Чрезмерная уязвимость сотрудника в примере 1 или напротив, «неуязвимость», эмоциональная закрытость в примере 2 – две крайние полярности, в каждой ситуации можно и нужно искать золотую середину. Теоретики и практики менеджмента твердят об изменчивости современного мира. Поведение рынков, вызовы политики и экономические проблемы создают дополнительную тревогу, поскольку эти «переменные» невозможно контролировать. Поэтому руководителям так важно быть эмоционально компетентными, способными в трудные моменты справляться со своим беспокойством и тревогой своих коллективов.

**Что должен делать руководитель**

[В период изменений важно поддерживать открытость](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1976088-iz-paniki-v-napryazhennost-ili-kak-podgotovit-sotrudnikov-k-reinzhiniringu), чтобы окружающие люди не защищались от чувств, а понимали, что с ними происходит. Для адекватной «переработки» тревоги, убедитесь, что в вашей команде / организации есть:

1. Хорошая обратная связь в группе, коллективе.

2. Ясность рабочих процессов.

3. Открытое обсуждение проблем, без замалчивания.

4. Адекватная организационная структура и распределение рисков / ответственности.

5. Поддержка «родительских» фигур, руководителей и других «идеализируемых» фигур организации.

# Почему мастера управления не прячут эмоции

Как использовать чувства во благо бизнесу и отношениям в команде? Ответ в книге **«Эмоциональный интеллект руководителя»**, представляемой **Executive.ru**.

***Дэвид Карузо, Питер Сэловей,***[*«Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»*](https://www.e-xecutive.ru/books/3273-emotsionalnyi-intellekt-rukovoditelya-kak-razvivat-i-primenyat)***, — Спб.: «Питер», 2016.***

*Долгое время считалось, что эмоции, которые мы испытываем и выражаем, необходимо тщательно контролировать. И очень важно следить за ними, находясь на работе, особенно если вы управляете людьми. Считалось, что выражать эмоции на рабочем месте непрофессионально. И многие обычно связывают свои самые большие разочарования и сожаления с неконтролируемой реакцией, когда чувства буквально захлестывают. Из книги вы узнаете, что для человека, обладающего высоким уровнем эмоционального интеллекта, эмоции не только важны, но и абсолютно необходимы для принятия правильных решений, поиска выхода из сложной ситуации, преодоления изменений и достижения успеха.*

**Быть открытым для эмоций**

Бывший главный исполнительный директор компании **Xerox Энн Малкахи**являет собой прекрасный пример человека с развитой способностью воспринимать важную информацию и критику вообще. Она может не соглашаться с чьим-то мнением, но всегда готова выслушать критику. Говоря о процессе принятия решений, она отмечает, что «людям нравится угождать. В принятии решений честная критика может сыграть важную роль. Необходимо создать условия, чтобы люди открыто высказывали свое мнение». Но суть не только в том, чтобы подчиненные могли честно говорить с начальником, но и в том, чтобы начальник (в данном случае директор) [был готов воспринять эту обратную связь](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985111-horoshee-otnoshenie-k-oshibkam-pochemu-vazhna-pozitivnaya-obratnaya-svyaz) (в этом и заключается суть **управления эмоциями**).

Получая тревожные новости, многие менеджеры подавляют свои чувства или не обращают на них внимания. Это значит, что они не только игнорируют информацию, предоставляемую эмоциями, но и затрачивают свои когнитивные ресурсы на подавление эмоций и не могут направить все свое внимание на решение проблемы. Таким образом, [подавление эмоций](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1941460-telesnyi-intellekt-v-biznese-ili-kak-telo-vliyaet-na-sposobnost-rukovodit) наносит двойной удар по эффективности работы менеджера.

Вы и ваши конкуренты, несомненно, умны и работаете с большими объемами информации. Ключевым фактором принятия решений и планирования является разумное использование всех имеющихся данных: сведений разведки о конкурентах, информации о рыночных планах и мудрости чувств.

**Мотивирование людей**

Наиболее явный эмоциональный аспект **лидерства**, согласно **Джеймсу Кузесу**и **Барри Познеру**, — это способность воодушевлять сердца, признавая вклад других и отдавая должное общности интересов. При этом менеджеры должны уметь понимать сложные чувства. Как мы можем быть уверены, что публичное признание успеха коллег вызовет у окружающих искреннюю радость, а не зависть? Как сделать церемонию награждения за заслуги душевной? Как можно отметить успех, не подрывая внутреннюю мотивацию? Все это задачи для [эмоционально интеллектуального менеджера](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1933212-devyat-priemov-dlya-povysheniya-emotsionalnogo-intellekta).

**На кого мы работаем?**

Содействие развитию других людей вызывает правомерный вопрос: «А на кого работают лидеры?». Служит ли лидер в первую очередь себе, или целям команды, или акционерам, или клиентам? Концепция лидера-служителя снова вызывает интерес исследователей. Лидер-служитель считает, что должен служить в первую очередь людям и защищать их интересы и только во вторую очередь заботиться о целях и навыках лидерства. То есть лидер-служитель сосредоточен [на нуждах подчиненных, их росте и развитии](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1973412-rabota-kak-dar-ili-zachem-rukovoditelu-emotsionalnyi-intellekt). Подчиненным, скорее всего, будет комфортно работать с таким начальником, но мы не уверены, что в других сферах такой руководитель будет эффективным.

Однако концепция лидера-служителя предполагает, что одним из основных достоинств хорошего лидера (добавим: эмоционально интеллектуального лидера) является то, что он поступает правильно по отношению к людям. Ресурсы лидера — это люди, человеческий капитал. Хорошие лидеры достигают своих целей путем мудрого использования этих ресурсов, но в то же время подпитывают эти ресурсы. Мы обнаружили, что руководители с высокоразвитым **эмоциональным интеллектом** более других заинтересованы в том, чтобы содействовать развитию людей и помогать им. Таким образом, эмоционально интеллектуальный менеджер должен уделять внимание развитию человеческого капитала.

Представьте на минуту, что вы — менеджер по продукту. В сложной среде управления команда разработчиков вам неподотчетна. Вы только что получили предварительный технический анализ, показывающий, что затраты не соответствуют запланированным, а сроки не выдерживаются. Для команды это будет неожиданностью. Вам нужно как-то ее мотивировать и найти выход из положения с учетом изменившихся условий. Что бы вы сделали?

**Эмоционально интеллектуальный менеджмент**

Для решения данной проблемы можно найти различные способы — вполне разумные, но едва ли эффективные. Например, многие менеджеры пытаются мотивировать команду через силу, с натянутой улыбкой на лице. Конечно, бывают моменты, когда нам надо делать хорошую мину при плохой игре, но команда сразу распознает фальшь. В подобных случаях неискренность уверений становится очевидной, и [доверие будет утеряно](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1975057-rukovoditel-i-podchinennye-kak-probit-stenu-nedoveriya-i-neponimaniya).

Для нашего менеджера по продукту нет единственного и лучшего рецепта решения стоящей перед ним задачи. Но обращение к вопросам матрицы эмоций поможет обозначить некоторые идеи возможных решений.

1. Идентификация эмоций: что вы чувствуете при взаимодействии с командой? Что может чувствовать команда? А инженеры, проводившие анализ?

2. Использование эмоций: как ваши чувства повлияют на ваш подход и мысли по поводу взаимодействия с командой? Как команда воспримет ваш подход и что думает по поводу этого взаимодействия?

3. Понимание эмоций: как команда отреагирует? Чего они от вас ожидают? Например, что они почувствуют, если вы попросите их «усерднее работать» над этой задачей?

4. **Управление эмоциями**: как вы будете управлять своими чувствами в связи с этим взаимодействием? Что вы сделаете, чтобы команда прочувствовала серьезность проблемы и захотела взяться за ее решение без промедления?

Вы можете обнаружить, что первоначальная паника приводит вас к мысли о безнадежности проекта. Но, вернувшись к эмоциональному центру, вы увидите, что новости не так плохи, как могло показаться сначала. Вы [чувствуете беспокойство за членов команды](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984509-bez-paniki-ili-chto-vliyaet-na-oschuschenie-stabilnosti-u-rukovoditelya) и используете свое и их мрачное настроение, чтобы сосредоточиться на деталях и поисках решения проблемы. Вы готовите команду к плохим новостям, не преуменьшая их, но и не утверждая, что это конец света. Можно подтвердить, что сначала проект показался вам загубленным, но дополнительный анализ позволил сделать иной вывод.

Вы проявляете эмпатию по отношению к членам команды, сопереживаете им, понимаете их растерянность, злость, удивление и страх. Поскольку новости плохие, но не катастрофические, вы убеждаете, что данный проект следует довести до конца. Команде ничего не угрожает, и она найдет выход из положения. Теперь настало время мотивирующей речи — эмоционально открытой и интеллектуально честной. Если вы вслед за инженерами действительно верите, что проект можно спасти, то от вас требуется донести это сообщение до команды — как если бы вы хотели сообщить это себе. Памятуя о переходах в собственном эмоциональном состоянии, вы можете создать матрицу или сценарий, следуя которому эффективно передадите свое сообщение команде и поможете ей двигаться к общей цели.

Путь к достижению такой цели, конечно, будет тернистым, и команду, скорее всего, ожидают несколько падений. Но ваша работа в качестве менеджера заключается не в прогнозировании каждой потенциальной проблемы, а в способности управлять собой и командой перед лицом неудач. **Беназир Бхутто**, первая женщина на посту главы правительства в исламском мире, является прекрасным примером лидера с богатым опытом борьбы с преградами и неудачами. Будучи премьер-министром Пакистана, Бхутто говорила: «Лидерство во многом зависит от способности принимать поражение и преодолевать преграды».

# Не подавляйте агрессию! Конвертируйте в ценное топливо

[Леонид Кроль Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/166662-leonid-krol)

Психолог **Леонид Кроль** – о том, как лидеру упаковать свою дерзкую натуру в цивилизованный материал и поставить на службу делу.

С агрессией у нашей цивилизации отношения... сложные. С одной стороны, «агрессия – это плохо». С другой, «активность – это хорошо». Но это два имени одного явления. И сейчас я буду вас эпатировать... Любая активность – это агрессия, [особым образом трансформированная и направленная](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1850017-kak-pravilno-upravlyat-svoei-zhiznennoi-energiei).

Да, понимаю, утверждение спорное. Каждому в этом месте захочется схватить меня за горло и закричать: «Ничего подобного!! Активность – это не агрессия! Я вот, например, активный, но *не агрессивный!*» И топтать меня, душить... Смайл.

Действительно, на любом уровне выше примитивной экспансии активность выглядит совсем по-другому, чем агрессия. Например, если мальчик рисует мелками, это активность. Молодец, хороший мальчик. А если мальчик этими мелками швыряется, то это вот уже агрессия. И все скажут ему «ай-ай-ай, ты плохой, агрессивный». Небольшая проблема лишь в том, что ай-ай-ай говорить второму мальчику совершенно бесполезно. У обоих мальчиков нейрохимия может быть схожей. Но условия жизни разные. Из-за этих условий они по-разному адаптируются. Один сумел трансформировать импульсы (которые уже и «агрессивными»-то не назовешь – их не узнать, они потеряли свою изначальную форму!), а у другого эти импульсы остались как были. И тут не аяяйкать надо, а понять, почему они так и остались. Как изменить условия жизни второго пацана, чтобы агрессивный импульс мог трансформироваться в сложные виды деятельности? Это дети. Со взрослыми еще сложнее, гораздо сложнее.

В общем, если кому-то утверждение выше показалось чересчур агрессивным, то я готов в ущерб нейробиологии сделать культурный реверанс: агрессия – это топливо для нашей активности. Но чтобы на топливе ехать, надо для начала признать, что оно – топливо, и что именно его мы заливаем в бак и на нем катаемся. А признать это иногда трудно. Есть лицемерие. Агрессия ведь плохо! Мы тут в приличном обществе, не шимпанзе, чай. В результате лидер не может ни быть агрессором, но считает, что нельзя быть агрессором. Как Гулливер, опутанный по рукам и ногам.

**Раздвоение личности**

Вот приходит ко мне активный и агрессивный лидер Николай, и мы с ним говорим об этом. Николай говорит: «Как бы два набора правил получается. Один приличный, другой пацанский». И мы разбираем, что лежит в этих двух наборах. В первом наборе лежит:

* Когти должны быть спрятаны.
* Людям надо улыбаться.
* Работников надо мотивировать.
* Я следую правилам, так же как и другие.
* И вообще я паинька, только эффективный паинька.

Во втором наборе лежит:

* Нельзя быть слабаком!
* Людей нужно подталкивать!
* Я знаю как надо!
* Пнуть бы их всех! Изнасилую – потом спасибо скажут!
* Не терять времени!

Николая в результате рвет на части. Он стыдится собственной агрессии – и стыдится быть слабаком. Сильнейшее напряжение. Ладно, что теперь у нас вместо когтей, зубов и шестизарядного кольта? Во что цивилизация упаковала агрессию?

Сильный может задать повестку дня. Вот что я скажу, то и будем обсуждать. Что я признаю важным – то и будет важным. Я как солнце – на что посвечу, то и есть. Сильный может дать слово. То есть, взять на себя функцию модератора. Пока тебе слово не дали, у тебя его нет. Молчи. Твой номер восемь – ждите пока спросим.

Первым говорит сильный. Лезешь без очереди – ложкой по лбу, виртуальной ложкой. Сильный может обобщать. Он – это тот, кто имеет дело не с конкретными помидорами, даже не с помидорами на складе, и даже не с денежными потоками, а... со стратегиями, концепциями, брендами. Чем я сильнее, тем я больше обобщил. Моя деятельность отрывается от предмета и повода. Я «выше этого», я «над этим» – вот крутая агрессия современности. А в помидорах пусть копаются слабаки.

Сильный длит монолог, сколько хочет. Он может не делать скидку на то, как его воспримут. Проблема восприятия – это проблема тех, кто воспринимает. Я говорю, а ваше дело ловить мои слова. Диалог, понятно, тоже дело не царское. Агрессия диктует мне: плотнее, громче!

Сильный может задавать структуру. Причем примат этой структуры над процессом очевиден.

Сильный заставляет бодриться, лучиться энтузиазмом и рваться к деятельности.

Николай на самом деле именно такой. Иногда это просто жесть! Градус пафоса зашкаливает, солнце жарит на сто градусов: «А ну-ка, ребятки! На работе нужна эффективность! В семье нужна верность! А спортом каждый день кто у нас не занимается до сих пор, а?!».

Черт подери...

Да, это благо – что цивилизация «упаковала» агрессию. Но это и опасность. Потому что в новой упаковке агрессия не дает лидеру выпустить пар. И, конечно, остальным теперь немножко получше, потому что их не съедят. Но ненамного, потому что лидер все равно находит способ их нагнуть. Самому же лидеру хуже, чем раньше. Сильно хуже. Биология в загоне. Лидер теперь такой же подневольный, как и остальные. Что делать? Как из этой двойственности выйти?

**Переработка ценного топлива**

Выход в том, чтобы признать агрессию ценным топливом и научиться ее конвертировать. Для этого надо перестать ее закатывать в асфальт рациональными правилами. Просто сказать себе «нельзя быть агрессивным, а надо быть активным» – не поможет. Это приводит к той самой двойной связке, про которую мы выше пишем. Николай, сам того не понимая, страдает именно от нее. Он и выпустить агрессию не может, и подавить ее полностью не в состоянии.

Иметь дело с агрессией – использовать ее и регулировать – надо на том же уровне, где она возникает. На «биологическом» уровне. На уровне подкорки, а не коры. Вот почему правила цивилизации никогда по-настоящему не сработают против агрессии. Против агрессии сработает точная настройка чувств и познание своих инстинктов. Настройка *эмоционального интеллекта*, который позволяет чуять себя и других. Именно там, в нашем древнем мозгу, где лежат инстинкты и эмоции, находится система сдержек и противовесов для агрессии.

Как эмоциональный интеллект помогает использовать и перенаправлять агрессию? На тренинге Николай чувствовал себя таким, каким он бывает в моменты наибольшей свободы. В моменты, когда он «забывает о статусе» и меньше контролирует себя и окружающее. Подкорка начинает работать. Эмоциональный интеллект, интуиция, творчество – начинают работать. И в таком состоянии у Николая появляется больше ситуаций, в которых он может по-разному отреагировать на агрессию. Это выход в контекст, умение увидеть поляну. Конечно, полностью сублимировать всю агрессию не удастся. Часть ее так и останется в виде ярости, злобы и других «деструктивных» чувств. Но это будет происходить в такой форме, которая не разрушит наше дело, наши отношения, нашу атмосферу.

Если выхода в контекст не происходит, противоборствующие стороны продолжают видеть друг в друге только участников конфликта. Эмоциональный интеллект не включается и легко происходит потеря лица. Выплескивая агрессию в «непереваренном» виде, люди видят не друг друга, а тараканов в своей голове. Неподключенный эмоциональный интеллект заставляет агрессию «вызвать демонов» – против которых человек и борется. Например, партнер или кредитор начинает казаться ему папой, старшим братом, хулиганом во дворе, а он сам себе – загнанным в угол мальчишкой.

Именно эти узлы нам так часто приходится распутывать на тренингах. Контакта нет, есть только конфликт – энергия, не прошедшая очищения. [Как только эмоциональный интеллект включается](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1933212-devyat-priemov-dlya-povysheniya-emotsionalnogo-intellekta) – агрессия становится приемлемой. Она доходит до приемлемого уровня, который все могут выдержать. Все равно кто-то из нас будет по своему стилю агрессивен больше, а кто-то – меньше. Важно, что часть агрессии пройдет «культурную обработку» нашим эмоциональным интеллектом.

[Процесс эмпатирования](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985260-kak-nam-vsem-stat-agile-tehniki-empatii) – все эти взгляды, сопоставления, прислушивания, выходы, пульсация внимания от себя к другому – это и есть такое сито, многослойный фильтр, через который человек, вчувствуясь в других людей, просеивает свою дикость. Теперь он может часть агрессии вылить, никого не задевая: посмеяться, необязательно над кем-то, скорее над всей ситуацией.

Может направить агрессию узко и точно, как лазер: яростно покритиковать проект, не задевая при этом его автора.

Может перенаправить агрессию, например, обнаружить, что злится-то он сейчас – на себя самого. И смело признать вину. Броситься на амбразуру – это ведь тоже агрессия, но обращенная на себя. Когда надо.

Может, как шахматист, отложить агрессию – обдумать и реализовать хитрую стратагему.

Когда агрессия выходит на свет одновременно с другими чувствами – становится видно, какая она разная. Какие разные вещи можно из агрессии делать. Это все равно что – перестать топить нефтью и начать производить из нее высокотехнологичные продукты.

Агрессия с отчаянием – дает лихорадочные, безостановочные поиски выхода, и в итоге порой легендарные решения, про которые потом говорят: совершили невозможное.

Агрессия с безумным желанием что-то совершить дает азарт, снижает чувствительность к риску, помогает действовать в условиях неопределенности, в семь раз превышать план, выплескивать энергию не экономя.

Агрессия с радостью, эйфорией делает нечувствительным к неудаче, позволяет пытаться много раз, не испытывая разочарования.

Лидер не проявляет агрессию куда попало. Он, когда надо, разит точно, как молния. Когда надо – сдерживает агрессию и этим пленяет. Важно, что теперь он не застревает в каком-то одном способе реагирования. Появляется гибкость обращения с агрессией. Но для этого надо постепенно менять привычные способы «подавления агрессии цивилизованными методами» – на непривычные способы ее конвертации с помощью эмоционального интеллекта.

# У вас есть эмоциональный интеллект?

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/) 28.11.2014

Я не читал трудов отца термина «эмоциональный интеллект» Дэниела Гоулмана, а ведь он еще в 1995 году написал свою первую книжку про это явление. Тут, конечно, совершенно нечем гордиться. В оправдание этого неприглядного факта, однако, вынужден признаться, что о значении этого фактора в жизни, особенно в корпоративном мире для развития карьеры я знал и без него и намного раньше: когда начинал свою управленческую карьеру еще в советские времена, в начале 80-х годов теперь уже прошлого века. Но знал я об этом факторе интуитивно, формулировать принципы эмоционального интеллекта мне не приходилось, хотя соображениями своими о необходимости развития эмпатии, способности понимать других и сопереживать, взаимодействовать с людьми вообще и коллегами в частности уважительно, мирно и эффективно говорил всегда и в любых ситуациях.

Для меня в значении фактора эмоционального интеллекта для строительства карьеры откровения не было, я всегда активно пользовался этим нехитрым инструментом, создавая вокруг себя, в любом коллективе, которым мне приходилось руководить, атмосферу товарищества и взаимодействия, основанного на уважении друг к другу. Гоулман назвал это качество так, многие с ним согласились, но споры не утихают и по сей день: так ли уж важен эмоциональный интеллект для создания работающей производственной команды, не важнее ли просто прописать функциональные обязанности, процедуры взаимодействия, ввести жесткий контроль — и вперед и с песней?

Каждая точка зрения имеет право на жизнь, и, наверное, кому-то где-то удается построить карьеру или бизнес без какой-либо оглядки на теорию Гоулмана. На мой же взгляд, неспособность взрослых людей к взаимопониманию и взаимодействию и в жизни, и в рабочей среде является колоссальным ингибитором развития и карьеры, и бизнеса. Возникающие в результате этой модели поведения конфликты, недомолвки и интриги оттягивают на себя столь существенную часть управленческого времени и энергии, что на позитивное развитие их может просто не остаться.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Один раз вы перетянули на себя одеяло, второй раз жестко осадили коллегу-начальника смежного отдела, отстаивая свою территорию, третий раз проигнорировали просьбу не очень значимого коллеги-эксперта, четвертый — прилюдно усомнились в профессионализме бухгалтера и т. д. Можете не сомневаться, палки в колеса вашей карьеры обеспечены! На сострадание не рассчитывайте, на помощь тоже и не удивляйтесь, если беда придет с неожиданной стороны.

Подчас удивительно, как взрослые, образованные люди генерируют конфликты, не задумываясь о последствиях, не предвидя дальнейших рисков, и что это такое, как не отсутствие эмоционального (да и обычного) интеллекта? Зачем создавать вокруг себя зону эмоциональной турбулентности, зону напряжения, находясь в противостоянии с коллегами и миром?

Меня всегда удивляло, что некоторые руководители, особенно в российском бизнесе сознательно поддерживают атмосферу конфликта и противостояния всех со всеми, называя это «здоровой конкуренцией». «Недоговороспособность», жесткость, а по сути неоправданная ослиная упертость стали даже чем-то вроде синонима эффективного, «сильного переговорщика». Но это философия войны, а бизнес — это все-таки не война, при всей схожести риторики бизнес — это психология.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Увы, ни родители в раннем детстве, ни школа потом, видимо, не объяснили им непреложного правила, что война добром не оканчивается, война несет жертвы и предугадать, в какую сторону полетят снаряды, почти невозможно, даже при самом жестком контроле и палочной дисциплине.

Эмоциональные срывы в жестких конфликтных средах даже у нас, не только в Америке, стали приводить незлобивый «офисный планктон» к катастрофическим ответным мерам. Я сознательно привожу пример экстремального результата плохого климата и отсутствия человеческого понимания между сотрудниками. Но и без таких исключительных последствий эффект от конфликтной модели управления позитивным быть не может, по крайней мере в долгосрочной перспективе.

Договороспособность людей — это краеугольный камень в строительстве эффективного бизнеса, и если она не поощряется, не поддерживается руководством или собственником, то неизбежны конфликты, срывы, разводки, «офисный ад».

Беда всей системы образования, в том числе и в особенности бизнес-образования, что до последнего времени развитию эмоционального интеллекта у студентов внимания уделялось непростительно мало, никакого акцента на этот фактор в курсах МВА не было и нет, поэтому выпускники бизнес-школ искренне считают, что главное научиться основам финансового менеджмента, проштудировать теории рыночных сил, блеснуть новомодными «голубыми океанами», а взаимоотношения людей — дело десятое.

На мой взгляд, именно акцент на психологию общения, развитие навыков сотрудничества, толерантности к людям может дать дополнительный импульс бизнес-образованию сегодня. А книжку Дэниела Гоулмана надо все-таки прочитать, ну чисто для подтверждения моих собственных интуитивных открытий...

**БОРИС ЩЕРБАКОВ**

*Генеральный директор Dell Russia.*

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |