



HBR Guide

Эмоциональный интеллект

Укреплять взаимоотношения
Завоевывать доверие
Гибко руководить

Дэниел Гоулман и другие



Harvard
Business
Review
Press

Harvard Business Review Guides

Harvard Business Review Guides

HBR Guide.

Эмоциональный интеллект

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 159.923.35
ББК 88.912

Harvard Business Review Guides

HBR Guide. Эмоциональный интеллект / Harvard Business Review Guides — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017 — (Harvard Business Review Guides)

Специалисты полагают, что эмоциональный интеллект порой важнее многих профессиональных навыков. Этот сборник статей содержит множество подсказок и приемов, которые помогут вам лучше понять себя и своих коллег. Вы научитесь справляться с различными сложными ситуациями на работе и в жизни, улучшите навыки взаимодействия и станете действовать более эффективно. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.35
ББК 88.912

© Harvard Business Review Guides, 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Что вы узнаете	6
Часть первая. Что такое эмоциональный интеллект?	7
Глава 1. Чувства в лидерстве[2]	7
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Harvard Business Review Guides

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Издано с разрешения Harvard Business Review Press a division of Harvard Business School Publishing Corporation

Авторы: Ачор Ш., Бартиц К., Бояцис Р., Барсейд С., Бродский Э., Брукс Э., Вайс Л., Валькур М., Галло Э., Герген Д., Гилен М., Голдберг Э., Гоулман Д., Данлэп Ш., Джермер К., Дэвид С., Дейви Л., Джордж У., Кетс де Врис М., Куту Д., Кэмпбелл Э., Макки Э., Маркмен А., Мейер Дж., Молински Э., Ованс А., О'Нил О., Порат К., Робинсон С., Стоун Л., Такеучи Х., Тилсон-Томас М., Уайтхед Дж., Уэци Б., Финкельштейн С., Хейфец Р., Шабрэм К., Юнг А.

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 12+

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2017 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Что вы узнаете

Прошло уже двадцать лет с тех пор, как Дэниел Гоулман¹ в своем исследовании доказал, что наличие эмоционального интеллекта для хорошего руководителя вдвое важнее других навыков. Научившись управлять своими эмоциями и находить общий язык с коллегами и партнерами, объясняет Гоулман, вы заработаете высокий авторитет и будете чувствовать себя комфортно в любых обстоятельствах.

Эмоциональный интеллект – не врожденная черта, его можно развить. Имея точное представление о своих эмоциях, вы сможете эффективно задействовать их для принятия правильных решений, преодоления негативного настроения, самоконтроля в нестабильных ситуациях, когда действия окружающих вызывают у вас изумление или гнев. Обратная связь от заслуживающих доверия коллег и друзей поможет выяснить и осознать свои слабые стороны, особенно в социальной сфере. Если вы сочиняете сложное письмо, пытаетесь сохранить хладнокровие в жестких переговорах или улаживаете конфликт с недовольными подчиненными, ряд схем и методов, разработанных авторами нижеприведенных статей с учетом человеческого фактора, даст вам возможность с честью выйти из положения.

Наш гид поможет ориентироваться в различных ситуациях. В частности, вы научитесь:

- идентифицировать свои эмоции и управлять ими;
- убеждать людей и влиять на них;
- находить общий язык с несговорчивыми коллегами;
- продуктивно реагировать на стресс;
- сглаживать острые углы;
- рассматривать эмоции как данные для принятия решений;
- избегать эмоциональных ловушек в переговорах;
- проявлять гибкость в непростых обстоятельствах;
- помогать коллегам развивать их эмоциональный интеллект;
- создавать здоровую эмоциональную культуру.

¹ Дэниел Гоулман (р. 1946) – американский писатель, психолог, научный журналист. В течение двенадцати лет писал статьи для The New York Times, специализируясь на психологии и науке о мозге. Автор более десяти книг по психологии, образованию, науке и лидерству. *Прим. ред.*

Часть первая. Что такое эмоциональный интеллект?

Глава 1. Чувства в лидерстве²

Нравится вам это или нет, но руководитель управляет настроением своей команды. Наиболее одаренные лидеры делают это с помощью загадочного сплава психологических способностей, называемого эмоциональным интеллектом. У них развиты самосознание и эмпатия. Они отдают себе отчет в своих эмоциях, могут их контролировать; при этом интуитивно понимают, как чувствуют себя другие люди, и оценивают эмоциональное состояние команды.

Откуда же берется эмоциональный интеллект (EQ)? И как лидеру научиться его использовать? Литература по менеджменту (как и здравый смысл) подсказывает, что EQ бывает как врожденным, так и приобретенным. Немного генетической предрасположенности, жизненного опыта и старого доброго воспитания – среди руководителей уровень эмоционального интеллекта и частота его применения в значительной степени колеблются.

Мудрое и гуманное применение EQ повышает эффективность руководителя, его сотрудников и компании в целом, а невежественное и злонамеренное – ослабляет лидера или склоняет его манипулировать своими подчиненными ради достижения личных целей.

Мы попросили 18 респондентов, в том числе руководящих работников, исследователей феномена лидерства, психологов, неврологов, культуролога и дирижера симфонического оркестра, проанализировать природу эмоционального интеллекта и управления им – источники, способы применения и возможных злоупотреблений. Их ответы радикально различаются, но в них прослеживается нечто общее: акцент на сознательном и добросовестном развитии навыков, двоякая природа самосознания и опасность доминирования одного из навыков EQ. Предлагаем вам, уважаемые читатели, ознакомиться с их точками зрения.

Быть реалистом

Джон Мейер, профессор психологии Университета Нью-Гэмпшира, совместно с профессором психологии из Йельского университета Питером Сэловеем первым дал определение концепции эмоционального интеллекта в начале 1990-х годов.

Пришло время реалистично взглянуть на эмоциональный интеллект и выяснить, чем он является, а чем не является. Книги и статьи, способствовавшие популяризации концепции, определяли его как примерный набор личностных качеств, таких как самосознание, оптимизм и толерантность. Расхожие определения сопровождалось утверждениями о преувеличенной значимости EQ.

Но даже самые положительные черты характера в сумме не дают эмоциональный интеллект. И если уж на то пошло, оценить их общее влияние на успехи в бизнесе и личной жизни не так легко, как кажется.

К примеру, научное сообщество задалось целью определить, насколько значительную роль в успешном руководстве играет самосознание. Это качество, бесспорно, позитивное, однако его избыток снижает самооценку, столь необходимую лидеру.

С научной точки зрения эмоциональный интеллект – это способность точно считывать свои и чужие эмоции, улавливать эмоциональные сигналы во взаимоотношениях и управлять

² Отрывок из Harvard Business Review, январь 2004 года (product #R0401B).

своими и чужими чувствами. И ему не обязательно сопутствуют черты (такие как оптимизм, инициативность и уверенность в себе), упоминаемые в распространенных определениях.

Исследователи тестировали, насколько точно люди определяют и понимают свои эмоции. К примеру, просили участников эксперимента идентифицировать эмоции, передаваемые мимикой, или спрашивали, какая из нескольких ситуаций вызывает радость. Те, кто набрал больше всего баллов, несомненно, выгодно отличаются от остальных. В мире бизнеса они лучше других работают с жалобами клиентов и улаживают конфликты, а в долгосрочной перспективе – устанавливают прочные и позитивные отношения с окружающими.

Разумеется, эмоциональный интеллект – не единственная составляющая, благодаря которой лидер добивается успеха: блестящий стратег, способный максимизировать прибыль, умеет подбирать и мотивировать талантливых работников, даже не вступая с ними в личные отношения.

Есть ли смысл приписывать исключительно развитому эмоциональному интеллекту такие важные для бизнеса качества, как оптимизм и уверенность в себе? Недавние исследования выявили, что нет. Человек с высоким уровнем EQ скорее не слишком уверенный в себе реалист, чем оптимист. И наоборот, самоуверенным оптимистам иногда не хватает эмоциональной чуткости.

Не прекращать учиться

Дэниел Гоулман, *сопредседатель Консорциума исследований эмоционального интеллекта в организациях на базе магистратуры Ратгерского университета прикладной психологии и психологии труда.*

Успешным лидером можно стать и без особого эмоционального интеллекта, если очень повезет и обстоятельства – быстро растущие рынки, некомпетентные конкуренты и невежественное руководство – сложатся в вашу пользу. Если вы необыкновенно умны, вам удастся скрывать отсутствие EQ вплоть до появления проблем в бизнесе. Но к этому моменту вы рискуете подойти без «социального капитала», необходимого для взаимодействия с подчиненными и организации слаженной работы команды в условиях жесткого давления обстоятельств. Искусство устойчивого лидерства в том, чтобы мотивировать людей выполнять свою работу по высшему классу, и одного IQ тут недостаточно.

Но есть и хорошая новость: эмоциональный интеллект можно развивать и совершенствовать в любом возрасте. И кстати, есть данные, подтверждающие, что в среднем с годами его уровень растет. Однако специфические лидерские качества, сопутствующие высокому EQ, не всегда приобретаются с жизненным опытом. Например, чаще всего я слышу жалобы на то, что руководителям, особенно недавно вступившим в должность, недостает эмпатии. Проблема в том, что их повысили за выдающиеся личные достижения, а успех в одиночку не развивает понимания интересов других людей.

Если лидер хочет развивать эмоциональный интеллект, ему понадобится информация, ориентиры и поддержка. Информация – это результаты беспристрастной оценки своих сильных и слабых сторон людьми, которых он хорошо знает и которым доверяет. Ориентиры – это конкретный план развития, где учебной «лабораторией» служит общение на рабочем месте. Поддержка – это партнер, с которым можно обсудить, как поступать в сложных ситуациях; что делать, если совершил ошибку, и какой урок вынести из неудачи. Нарбатывая эти ресурсы и постоянно практикуясь, лидер приобретет навыки EQ, которые останутся с ним на годы.

Пять составляющих эмоционального интеллекта

В статье HBR 1998 года «С чего начинается лидер?», сохранившей актуальность до сих пор, Дэниел Гоулман выделил пять составляющих EQ, которые позволяют осознать психологическое состояние – как собственное, так и других людей – и сделать из него правильные выводы, а также описал их признаки. Хотя есть еще много методов с разными наборами качеств (и моделей, где эмоциональный интеллект рассматривается не как набор качеств, а как способность к абстрактному мышлению и решению проблем в эмоциональной сфере), подход Гоулмана (табл. 1) поможет составить начальное представление о EQ.

Таблица 1

Составляющая	Определение	Признаки	Пример
Самосознание	Осознание своих эмоций, сильных и слабых сторон, мотивов, ценностей и целей и их влияния на окружающих	• Уверенность в себе; • адекватная самооценка; • умение посмеяться над собой; • потребность в конструктивной критике	Менеджер знает, что в условиях жесткого дедлайна проявляет себя не лучшим образом. Поэтому он планирует работу так, чтобы успеть все заранее

Составляющая	Определение	Признаки	Пример
Управление своим поведением	Контроль или перенаправление разрушительных эмоций и порывов	• Надежность; • порядочность; • спокойное отношение к неопределенности и переменам	Если команда сделала неудачную презентацию, руководитель сдерживается и не повышает голос. Вместо этого он рассматривает возможные причины провала, объясняет подчиненным его последствия и вместе с ними ищет выход из положения.
Мотивация	Стремление к достижениям ради самих достижений	• Желание работать и ставить перед собой трудные задачи; • неиссякаемая тяга к самосовершенствованию; • сохранение оптимизма в случае неудачи	Менеджер в инвестиционной компании наблюдает нестабильность показателей в трех кварталах подряд. Основные клиенты уходят. Он не винит внешние обстоятельства, а делает выводы из происшедшего и меняет расстановку сил
Эмпатия	Внимание к чувствам других людей, особенно во время принятия решений	• Способность привлекать и удерживать ценных сотрудников; • умение стимулировать других к развитию;	Американский консультант и ее коллектив представляют проект потенциальному клиенту из Японии. Его молчание команда расценивает как неодобрение и собирается свернуть переговоры.

Составляющая	Определение	Признаки	Пример
		восприимчивость к межкультурным различиям	Но консультант считывает язык тела клиента и видит заинтересованность. Она продолжает встречу, которая завершается заключением контракта
Социальные навыки	Направление отношений в нужное русло	- Эффективное руководство в нестабильных условиях; - убедительность; - обширные связи; - умение собрать и возглавить команду	Менеджер хочет внедрить в компанию улучшенную интернет-стратегию. Он находит единомышленников и собирает команду для создания прототипа веб-сайта. Он убеждает единомышленников из других отделов обеспечить участие компании в соответствующем мероприятии. Руководство основывает интернет-отдел и ставит данного менеджера во главе

По материалам статьи Дэниела Гоулмана What Makes a Leader, опубликованной в Harvard Business Review в июне 2006 года.

Ищите мотивацию

Ричард Бояцис, профессор и председатель отделения организационного поведения в Школе менеджмента Уэзерхэда Университета Кейс Вестерн Резерв в Кливленде.

При желании человек способен развить эмоциональный интеллект. Но большинство руководителей считают, что их уровень EQ предопределен. Они думают: «У меня никогда не получится, так зачем зря стараться?». Основная проблема здесь не в недостатке *способностей*, а в отсутствии *мотивации*.

Развитие лидерских навыков не слишком отличается от изменения своего поведения в других сферах. Достаточно вспомнить лечение алкоголизма, наркотической зависимости и ожирения – для всего этого требуется желание измениться. А точнее, позитивная мотивация вместо негативной. Боясь потерять работу из-за отсутствия общего языка с подчиненными, вы можете сознательно повысить уровень эмпатии и сочувствия на какое-то время. Но новый

стиль поведения, вызванный страхом или стремлением избежать конфликта, не укоренится надолго. Только желанные изменения, подкрепленные надеждами и воодушевлением, останутся с вами навсегда.

«Слишком высокого» эмоционального интеллекта не бывает. Но есть опасность чрезмерно озаботиться или злоупотребить одним из его аспектов. Например, если ставить во главу угла инициативность и жажду достижений, вы вечно будете что-нибудь менять в компании. Ваши непредсказуемые шаги в итоге приведут к дестабилизации. Если преувеличивать значение эмпатии, вы никогда не уволите отлынивающего от работы сотрудника. Возведение в энную степень командной работы может привести к подавлению индивидуальности в коллективе или невозможности воспринимать мнение отдельных сотрудников. Во всем необходим баланс.

Обучайте одаренных

Элхонн Голдберг, клинический профессор неврологии Школы медицины Нью-Йоркского университета и директор Института нейropsychологии и когнитивной деятельности в Нью-Йорке.

В прошлом нейropsychологи были озабочены в основном когнитивными нарушениями. Сегодня же растет интерес к биологическим предпосылкам когнитивных различий у людей без нарушений, в том числе к разнице в эмоциональном интеллекте.

EQ можно развить до определенной степени – так же, как способности к математике и музыке. Можно ли стать музыкантом без врожденных склонностей? Конечно, если брать уроки и упорно заниматься самому. Но получится ли из вас Моцарт? Вряд ли. Аналогичным образом эмоциональный интеллект развивается как сочетание биологических предрасположенностей и практических усилий. Но если первый фактор абсолютно отсутствует, все попытки вдолбить EQ окажутся тщетными. Лучший, на мой взгляд, способ найти лидера с эмоциональным интеллектом – это выбирать его из числа кандидатов, уже обладающих нужными качествами. Вспомните: именно так поступают спортивные тренеры. Они не работают со всеми подряд желающими заниматься спортом, а обучают одаренных. Бизнес-менеджерам следует брать с них пример.

Как распознать эмоционально одаренного человека? Я бы порекомендовал обратить внимание на тех, у кого есть искренний инстинктивный интерес к образу мыслей и поступкам других людей. Это гарантированная предпосылка развития EQ, и именно ее обладателей следует направлять на соответствующее обучение.

Ищите искреннюю обратную связь

Андреа Юнг, председатель и генеральный директор Avon Products в Нью-Йорке.

У сотрудников Avon эмоциональный интеллект заложен на генетическом уровне, поскольку отношения играют ключевую роль на всех ступенях нашего бизнеса – начиная с 4,5 млн независимых торговых представителей до старшего руководства. Из всех компаний, где я работала, нынешняя уделяет наличию EQ больше всего внимания. Мы включили его в программу обучения старших менеджеров и учитываем при оценке эффективности работы всех сотрудников.

Из всех лидерских качеств, эмоциональных и прочих, важнее всего самосознание. Без него не понять степень своего влияния на людей. Мне как генеральному директору оно вдвойне необходимо: ведь мало кто отважится сказать суровую правду человеку в моей должности. У нас есть комиссия экспертов (ежегодно мы отбираем десять человек из офисов Avon во всем мире), и они сообщают мне, как идут дела в компании. Говорить можно что угодно.

Благодаря обратной связи я знаю, что сотрудники думают об Avon и как воспринимают мои действия. Кроме того, непредвзятую оценку моего поведения мне дают мои дети. Глядя на себя их глазами и фиксируя их реакцию на мои слова и поступки, я сразу спускаюсь на землю. Мнение детей – часть обратной связи, которую я ищу повсюду. И оно самое честное.

Я выросла в традиционной китайской семье. Родители беспокоились, что мое воспитание – я была послушной, отзывчивой и избегала конфликтов – помешает мне преуспеть в эпоху Fortune 500. Они опасались, что я не смогу принимать сложные решения. Но, несмотря на эмпатию, я способна на жесткие шаги, если они нужны компании. Когда, например, Avon пришлось закрывать свои заводы, я постаралась сгладить ущерб для пострадавших. И потом получала письма, где люди сообщали, что огорчены случившимся, но благодарны за справедливое к ним отношение. Для своего успеха и триумфа своей компании лидерам важно задействовать EQ в принятии трудных решений.

Используйте свои недостатки

Дэвид Герген, директор Центра общественного лидерства в Школе управления Джона Кеннеди Гарвардского университета в Кембридже. Служил советником президентов Ричарда Никсона, Джеральда Форда, Рональда Рейгана и Билла Клинтона.

Из истории Америки мы знаем, что эмоциональный интеллект – незаменимое качество для политического деятеля и что настойчивыми усилиями его можно развить. Прежде чем стать образцом для подражания, Джордж Вашингтон усердно боролся со своим вспыльчивым нравом. Аврааму Линкольну пришлось преодолеть меланхолию, чтобы выглядеть добросердечным и вызывать расположение людей. Еще более яркий пример – Франклин Рузвельт. В юности он был легкомысленным и высокомерным, но в 39 лет перенес полиомиелит и, по мнению многих, за следующие семь лет реабилитации превратился в лидера нации, наделенного эмпатией, терпением и развитым самосознанием.

Предполагая, что череда испытаний изменит его в лучшую сторону, оказался прав и Ричард Никсон. Правда, он так и не смог полностью обуздать свои страсти, что в конце концов его и погубило. Билл Клинтон тоже добился успехов на ниве самосовершенствования, но не сумел избавиться от некоторых черт характера и поплатился за них. Как видно из приведенных примеров, в стремлении достичь самосознания и самоконтроля преуспевают далеко не все. Но еще со времен Древней Греции известно: прежде чем претендовать на контроль над чужими страстями, надо научиться обуздывать собственные.

Популярный автор, раввин Гарольд Кушнер утверждает, что присущие большинству людей эгоизм и агрессия – наряду со старанием их преодолеть – это именно то, что нужно выдающейся личности. В книге *Living a Life That Matters* Кушнер пишет о личных испытаниях лидеров, от Иакова, который всю ночь боролся с ангелом³, до Мартина Лютера Кинга, который стремился избавиться от собственных слабостей, когда уже очищал души сограждан. «Хорошие люди тоже поступают плохо, – заключает Кушнер. – Не подвергнувшись искушениям “йецер хара” [дурного начала], они не были бы способны на то хорошее, что им удалось совершить».

Слушайте собственный голос

Уильям Джордж, экс-председатель и генеральный директор Medtronic, медицинской технологической компании в Миннеаполисе.

³ Иаков Израиль – библейский персонаж, герой Пятикнижия, третий из библейских патриархов, родоначальников колен Израилевых. *Прим. ред.*

Истинное лидерство начинается с глубокого познания себя. С самосознанием не рождаются – его развивают в течение всей жизни. Оно подразумевает понимание своих сильных и слабых сторон, жизненной цели, ценностей и мотивации, тех или иных реакций на происходящее. Для познания себя требуются постоянный самоанализ и способность усваивать обратную связь от других.

Лидерами также не рождаются. Приходится сознательно развивать в себе личность, которой ты хочешь стать. Сознательность означает годы напряженной работы, а также умение делать выводы из экстремальных ситуаций и разочарований. Однако в стремлении вырваться вперед многие будущие лидеры пропускают эту важную стадию развития. Некоторые прокладывают себе дорогу лишь целеустремленностью и агрессивностью. Однако, не проделав нелегкую работу по саморазвитию, они рискуют обратить в прах все свои достижения, усевшись наконец в руководящее кресло.

Для маскировки своей несостоятельности эти лидеры склонны надевать «публичную маску» вместо того, чтобы открываться людям. Нередко они подражают своим кумирам. Движимые своими слабостями или стремлением к самопиару, они принимают излишне рискованные решения. Они до такой степени уверены в собственной значительности, что ставят свои интересы превыше интересов компании или сообщества.

Самосознание и другие навыки эмоционального интеллекта одним даются легче, чем другим, но, безусловно, их можно освоить при любом уровне способностей. Одним из самых действенных способов обрести глубокое самосознание я считаю медитацию. В 1975 году моя жена заставила меня пойти (хотя я упирался руками и ногами) на курсы выходного дня по трансцендентальной медитации. С тех пор я медитирую по 20 минут дважды в день. Этот процесс успокаивает, помогает сосредоточиться и отделить зерна от плевел. Должность руководителя предполагает сильное напряжение, поскольку от него со всех сторон требуют внимания. Немудрено, что многие сбиваются с пути. Только глубокое самосознание помогает уловить внутренний голос и прислушаться к нему.

Учите ноты

Майкл Тилсон-Томас, *музыкальный руководитель симфонического оркестра Сан-Франциско*.

Авторитет дирижера рождается из двух вещей: уверенности оркестрантов в доскональном знании дирижером партитуры и вере в его душевную щедрость, вдохновляющую каждого на блестящее, мощное и искреннее исполнение.

Дирижеры старой закалки всегда предпочитали «вести оркестр». Я не таков. Иногда я веду, а иногда говорю: «Альты, сегодня ваша очередь! Слушайте друг друга и решайте, как исполнить фразу». Я не заставляю людей слепо подчиняться, как в армии, а создаю условия, чтобы они играли как единое целое. Это уже совсем другое. Я руковожу исполнением, но не забываю, что исполнители – они. Работают их мышцы и сердечные струны. Я же помогаю им играть убедительно и естественно, но в рамках общего замысла.

Я настраиваюсь в унисон с людьми, с которыми работаю. Впервые дирижируя ансамблем, я ставлю перед ними задачи исходя из их предыдущих достижений. Но если я дирижирую своим оркестром, то уже по лицам и позам музыкантов понимаю, как они себя сегодня чувствуют, и мне сразу ясно, кого надо подбодрить, а кому сделать замечание.

Будучи зачастую единственным их слушателем, я обладаю объективностью, а она дает мне силу. И я направляю ее на достижение целей оркестра.

Будьте честнее

Кэрол Бартц, *председатель, президент и генеральный директор Autodesk, компании по дизайну ПО и цифрового контента в Сан-Рафаэле (США).*

Однажды моей подруге предстояло на полгода уехать в командировку на другой конец страны. У нее была дряхлая, больная и лысеющая, но любимая собака, которую она не могла взять с собой. Перед подругой встал выбор: отдать животное в гостиницу для животных за бешеные деньги или положить конец его очевидным страданиям. Друзья советовали ей первый вариант, но за глаза посмеивались. Она спросила меня, как ей поступить, и я мягко, но недвусмысленно сказала, что лучше усыпить собаку, чем потратить кучу денег на гостиницу, где она не будет счастлива и, не исключено, все равно отойдет в мир иной. Подруга ужасно на меня разозлилась. Сдала собаку в гостиницу и уехала в командировку. Когда она вернулась, собака настолько плохо себя чувствовала, что ее пришлось усыпить. Вскоре подруга пришла ко мне и поблагодарила: «Ты единственная, кто сказал мне правду». Она оценила, что я нашла в себе силы честно сказать, как будет лучше, хотя и знала, что она воспримет это болезненно.

Этот опыт сослужил мне хорошую службу в руководстве компаний. Эмпатию и сочувствие следует уравнивать честностью. Я вызываю сотрудников в свой кабинет и рассказываю, над чем им следует поработать ради себя и своей команды. Те, кто хочет расти над собой, удивляются: «Надо же, мне этого никогда не говорили!». А тем, кто не хочет, у нас не место. С ними приходится расставаться во имя общего блага.

Идите на гембу⁴

Хиротака Такеучи, *декан магистратуры международных корпоративных стратегий Университета Хитоцубаси в Токио.*

Самосознание, самоконтроль, эмпатия, смирение и прочие признаки эмоционального интеллекта имеют в Азии особенное значение. Они совпадают с конфуцианским понятием «ва», что означает «социальная гармония». Когда книги про EQ впервые перевели на японский язык, все говорили: «Это нам уже известно. Мы выходим на более высокий уровень». Мы так озабочены «ва», что разработали целую систему светских условностей для достижения согласия. В японской иерархии каждый знает свое место, поэтому никто никогда не бывает обижен. Такая социальная гиперчувствительность (которая сама по себе является формой EQ) иногда заставляет людей уклоняться от конфликтов. Но порой единственный путь к гембе – передовому краю, где происходят все события и находится истина, – пролегает именно через конфликт.

Эффективный менеджмент, как правило, заключается не в спокойном и мастерском решении конфликтов или их избегании, а в их принятии в гембе. Лучшие японские лидеры используют оба подхода. Отличный пример – Карлос Гон из Nissan⁵. Он не только обладал достаточными социальными навыками, чтобы прислушаться к людям и увлечь их своими идеями, но еще и отважился нарушить корпоративную иерархию, поощряя сотрудников всех уровней вносить предложения по решению операционных, организационных и даже межличност-

⁴ Гемба, или гэмба, – подход, характерный для японской управленческой практики кайдзен, согласно которому для полноценного понимания ситуации необходимо прийти на гембу – место выполнения рабочего процесса, собрать факты и принять решение. *Прим. ред.*

⁵ Карлос Гон (р. 1954) – президент и генеральный директор компаний Renault и Nissan; глава стратегического партнерства Альянса Renault – Nissan. Получил известность в связи с успешным выводом из тяжелого кризиса компании Nissan. *Прим. ред.*

ных проблем, несмотря на сопутствующие этому процессу конфликты. Люди освободились от гнета и забурлили идеями.

Уравновешивайте груз

Линда Стоун, *экс-вице-президент корпоративных и производственных инициатив Microsoft в Редмонде.*

Эмоциональный интеллект – сильное оружие, и поэтому бывает опасен. Эмпатия, например, служит великолепным инструментом для налаживания отношений, но ею надо уметь пользоваться, чтобы не навредить себе. В моем случае избыток эмпатии нанес мне урон на физическом уровне. В мае 2000 года Стив Балмер⁶ возложил на меня обязанности по перестройке производственных отношений в Microsoft – впоследствии я иногда называла себя «главный по выслушиванию». Я понемногу занималась защитой прав сотрудников, а также разработкой новых инициатив, выявлением закономерностей и старалась быстро реагировать на проблемы. В первые несколько месяцев, когда компанию критиковали как никогда, стало ясно: моя задача – быть громоотводом. Я бросилась выслушивать, заделывать бреши – и через несколько месяцев совершенно выдохлась внутренне, а внешне... наоборот, поправилась! Анализы показали, что лишние килограммы, скорее всего, стали результатом гормонального дисбаланса вследствие стрессов и недосыпания. Выслушивая жалобы и принимая их слишком близко к сердцу, я испортила собственное здоровье. Это был тревожный сигнал о том, что к работе следует относиться по-другому.

⁶ Стивен Балмер (р. 1956) – генеральный директор корпорации Microsoft с января 2000 года по февраль 2014-го. *Прим. ред.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.