

ЗМІСТ

<i>Передмова. Десяте ювілейне видання</i>	9
<i>Передмова</i>	12
<i>Подяки</i>	17

ЧАСТИНА ПЕРША СИЛА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

<i>Розділ 1. Примітивне лідерство</i>	23
<i>Розділ 2. Резонансне лідерство</i>	38
<i>Розділ 3. Нейроанатомія лідерства</i>	50
<i>Розділ 4. Арсенал лідера</i>	71
<i>Розділ 5. Дисонансні лідери</i>	88

ЧАСТИНА ДРУГА СТВОРЕННЯ ЛІДЕРІВ

<i>Розділ 6. Перетворення на резонансного лідера</i>	109
<i>Розділ 7. Мотивація до змін</i>	130
<i>Розділ 8. Метаморфози</i>	155

ЧАСТИНА ТРЕТЯ
СТВОРЕННЯ ЕМОЦІЙНО
СВІДОМИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

<i>Розділ 9. Емоційна реальність у групах</i>	185
<i>Розділ 10. Реальність та ідеал</i>	203
<i>Розділ 11. Зміни, що залишаться надовго</i>	232
<i>Додаток А. Емоційний інтелект проти IQ</i>	254
<i>Додаток Б. Емоційний інтелект</i>	257
<i>Примітки</i>	261

ДЕСЯТЕ ЮВІЛЕЙНЕ ВИДАННЯ

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

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

Наші ідеї знайшли відгук у близько мільйона читачів «Емоційного інтелекту лідера», перекладеного двадцятьма вісьмома мовами, — ця цифра підтверджує світову цікавість до важливості емоційного інтелекту в лідерів. І ця цікавість виходить далеко за межі світу ділових людей. Нині нашу книжку регулярно використовують

в університетах, у школах бізнесу і на медичних факультетах, на різних професійних курсах, тренінгах із розвитку лідерських якостей.

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

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

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

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

Зв'язок з авторами

Ця книжка представляє безперервне дослідження ролі емоційного інтелекту в лідерстві. Ми завжди раді почути думки, історії, запитання від наших читачів. Хоча й не завжди можемо відповісти на

ПЕРЕДМОВА

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

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

Кожен із нас підходить до завдання по-своєму. Завдяки зацікавленості світової спільноти книжкою і статтями про лідерство у Harvard Business Review Деніел Гоулман мав зустрічі з керівниками по всьому світу. Кар'єра професора в Інституті менеджменту імені Везерхеда дає змогу Річарду Бояцісу поширювати свої ідеї, до того ж він ще має перевагу — п'ятнадцятирічний досвід роботи консультантом тисяч магістрів ділового адміністрування і керівників, щоб допомогти їм осмислити основи емоційно свідомого лідерства. А Енні Маккі, викладачка Університету Пенсильванії, Інституту післядипломної освіти, консультує керівників організацій з усього світу і дає нашій роботі практичний погляд на основі спостережень за створенням десятків емоційно свідомих лідерів. Ми зібрали разом наші знання і досвід, щоб запропонувати вам найдієвіші та найкорисніші поради¹.

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

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

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

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

ПОДЯКИ

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

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

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

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

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

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

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

Крім того, Енні Маккі висловлює особливу подяку Френ Джонстон з Гештальт Інституту Клівленда, чії проникливі думки та настанови допомогли Енні у формуванні її ідей і практик, і чия дружба

ПРИМІТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

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

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

Розгляньмо, наприклад, поворотний момент у відділі новин ВВС, британського медіагіганта. Цей відділ був експериментом, і в той час, як близько двохсот журналістів та редакторів відчували, що роблять усе можливе, керівництво вирішило закрити його².

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

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

Коли цей лідер закінчив промову, то люди йому аплодували.

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

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

Примітивний бік

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

Лідери завжди мали головну емоційну роль. Воно й не дивно, що первісні лідери людства — вожді племені або шамани — посідали своє місце переважно завдяки тому, що їхнє керівництво було

РЕЗОНАНСНЕ ЛІДЕРСТВО

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

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

Другий виконавчий директор, який закінчив промову під шквал аплодисментів звільнених працівників, є прикладом *резонансного* лідера: він відчув настрій присутніх і спрямував їхні емоції в позитивному напрямі. Він говорив про свої цінності і співчував цим людям; його повідомлення влучило просто в «яблучко» і залишило після себе відчуття піднесення та натхнення навіть у складний момент. Коли лідер спричиняє резонанс, ви можете побачити це в очах людей: вони зацікавлені й бадьорі. Походження слова «резонанс» дуже промовисте: з латини «*resonare*» означає «наповню-

вати, розносити». За *Oxford English Dictionary*, резонанс означає «підсилення або подовження звуку за рахунок відбиття» або більш конкретно — «синхронних вібрацій». Людський аналог синхронних вібрацій спостерігається, коли двоє людей перебувають на одній емоційній хвилі — відчувають «синхронно». Так само, як і в оригінальному значенні резонансу, та синхронія «розноситься», продовжуючи позитивну емоційну хвилю.

Ознакою резонансного лідерства є група послідовників, які «вібрують» разом із піднесеною і натхненною енергією лідера. Одна з тез примітивного лідерства говорить, що резонанс підсилює і продовжує емоційний вплив лідера. Що кращий резонанс між людьми, то менш статичні їхні взаємодії; резонанс мінімізує перешкоди в системі. Бізнес-мантра стверджує, що «одна команда — означає більше сигналів і менше перешкод». Клей, який тримає людей разом у команді і викликає відданість організації, — це емоції⁴⁴.

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

Під проводом емоційно свідомого лідера люди почуваються комфортно одне з одним. Вони діляться ідеями, вчаться одне в одного, разом ухвалюють рішення і виконують завдання. Вони створюють емоційний зв'язок, завдяки якому залишаються зосередженими, навіть під тиском серйозних змін або негараздів. Що, напевно, найважливіше, зв'язок з людьми на емоційному рівні надає роботі більшої значущості. Усі ми знаємо як це, розділити мить захвату, радості від добре виконаної роботи. Ці відчуття змушують людей

НЕЙРОАНАТОМІЯ ЛІДЕРСТВА

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

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

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

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

Усе, що відомо про нейрофізіологію гумору і відкритого циклу (як ми бачили в розділі 1), свідчить, що зауваження іншого керівника налаштувало емоційні центри всієї групи керівників на позитивну діяльність. Імовірно, це допомогло групі уникнути емоційної узурпації, яка неодмінно проявилася б у разі зациклення на проблемі — помилці директора з маркетингу. А так вони змогли швидко

перейти до пошуку способу вирішення проблеми. Дотепний керівник зробив це, не говорячи прямо, що він скеровує їх у потрібному напрямку за допомогою позитивних емоцій.

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

Люди не мають бути комедіантами або тримати в запасі купу жартів, щоб ефективно використовувати гумор. Те, що згодом здасться посереднім жартом, у напружений момент може бути сильним емоційним стимулом, якщо викличе сміх або усмішку. Дані, що пов'язують лідерську ефективність зі сміхом, були отримані із сотень справжніх випадків, як той, де учасником був керівник з маркетингу⁵⁷. Подивіться, приміром, на дослідження за участі виконавчих директорів, коли розглядали співбесіди кандидатів на керівні посади. Увагу звертали на те, як часто кожен кандидат міг викликати сміх під час співбесід; потім дослідники стежили за кар'єрою кандидатів протягом двох років, щоб подивитися, хто з них став зіркою. Висновки показали, що визначним лідерам удвічі частіше вдавалося розсмішити інтерв'юера, ніж посереднім виконавчим директорам. (Успіх лідера визначали два моменти: вони були у трійці за кількістю бонусів, які відображали прибутки компанії, і 90 % їхніх колег та начальників поставили їм оцінки «відмінно»).

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

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