



Дебора Таннен,
Эми Кадди, Джэн Су

HBR GUIDE

Эмоциональный
интеллект

ХАРИЗМА



МИФ

HBR emotional intelligence series

Leadership Presence

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Харизма

Перевод с английского Юлии Распутиной

Москва

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2023

УДК 159.923.35

ББК 88.912

X20

На русском языке публикуется впервые

Авторы: Бизон Дж., Вергауве Ж., Кадди Э., Кайзер Р., Кохут М., Сью Э.,
Таннен Д., Уилл Б., Фрут де Ф., Хоффманс Дж., Шамбо Р.

X20 **Харизма** ; пер. с англ. Ю. Распутиной. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 176 с. (HBR Guide. Эмоциональный интеллект).

ISBN 978-5-00214-012-1

Как развивать харизму, уверенность в себе и решительность, которые демонстрируют топ-лидеры. Независимо от того, проводите ли вы презентацию или руководите встречей, вы найдете здесь полезные советы от экспертов в сфере лидерства и вдохновляющие истории.

УДК 159.923.35

ББК 88.912

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

ISBN 978-5-00214-012-1

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhevetski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

Оглавление

1. Анализируем облик руководителя <i>Джон Бизон</i>	7
2. Новоиспеченный начальник: как подавать правильные лидерские сигналы <i>Эми Сью</i>	17
3. Общаться как руководитель: думайте, что, как и когда сказать <i>Ребекка Шамбо</i>	31
4. Установите взаимосвязь, а потом ведите за собой <i>Эми Кадди, Мэттью Кохут, Джон Неффингер</i>	45
5. Сила слова: кого мы слушаем и почему <i>Дебора Таннен</i>	89

6. Избыток харизмы вредит облику руководителя	
Жасмин Вергауве, Барт Уилл, Джоэри Хоффманс, Роберт Кайзер и Филип де Фруйт	153
Об авторах	165
Примечания	171

1

Анализируем облик руководителя

Джон Бизон

Спросите человека, который стремится стать топ-менеджером, что для этого нужно, и он неизменно упомянет облик руководителя. Однако не каждый сможет объяснить, что конкретно подразумевается под этим. Не так давно я провел ряд приватных бесед с управленцами высшего звена, ответственными за кадровые перестановки в компании. Меня интересовало, какие факторы они считают ключевыми, принимая решение о том, кто займет руководящие должности. Одним из названных

ГЛАВА 1

критериев также был облик руководителя. Но даже опытные управленцы затруднялись дать толкование этому понятию и объяснить, почему одним присущи качества лидера, а другим — нет. Наш мир становится все более разнообразным, и руководители высшего звена уже не выглядят как прошедшие кастинг актеры, все как один ростом под 190 сантиметров.

Так в чем же проявляется облик руководящего лица? В умении правильно одеваться? В твердом рукопожатии? Конечно, и это важно, но вопрос намного глубже.

Несмотря на то что понятию «облик руководителя» сложно дать определение и в этом вопросе мы, скорее, ориентируемся на интуицию, в конечном счете все сводится к способности человека производить впечатление опытного и уверенного в себе специалиста, находить выходы

из трудных и непредвиденных ситуаций, своевременно принимать сложные решения и уметь отстаивать свою позицию при общении с другими талантливыми людьми с железной волей. Если суть в этом, то какой же стиль поведения позволяет окружающим понять, что вы достаточно уверены в себе? Вот как ответили на этот вопрос три управленца, только один из которых стал руководителем высшего звена.

Любой вышестоящий начальник хотел бы, чтобы Фрэнк Симмонс входил в его команду управленцев. Опытный, ориентированный на результат, хорошо ладящий с коллегами и преданный компании, Фрэнк на протяжении многих лет считался одним из лучших сотрудников, однако ему никогда не предлагали повышения. Он был отличным работником, но выглядел несколько неопрятно и слегка сутулился.

ГЛАВА 1

Проводя презентации для руководящего состава, Фрэнк всегда уверенно владел материалом, но в то же время язык его тела явно говорил о том, что мужчина чувствует себя неуютно. Обычно он четко излагал свои мысли, однако во время презентаций пускался в многословные рассуждения. Когда начинали задавать вопросы, Фрэнк слишком уж подстраивался под мнение других руководителей и предпочитал отмалчиваться, если члены команды начинали спорить. По секрету один из руководителей высшего звена сказал мне следующее:

— Фрэнк — весьма ценный актив нашей компании, но я не могу представить, как он общается с клиентами.

Алисия Вэллес, высококвалифицированный руководитель отдела маркетинга, прекрасно справляется с любыми

задачами. И тем не менее, когда приходило время выбирать кандидатов, которые могли бы эффективно работать на более высоких должностях, Алисия никогда не попадала в число претендентов. Она нравилась высшему руководству, ее уважали, но сомневались в том, что ее стоит продвигать по карьерной лестнице. Причиной была ее явная неорганизованность. Когда Алисия в очередной раз опаздывала на встречу и появлялась, запыхавшись, с растрепанной пачкой документов, коллеги говорили:

— Ну это же Алисия!

Скажете, это мелочь, обычное дело? Но на подсознательном уровне начальники Алисии сомневались в ее способности управлять более многочисленной командой и сосредоточиваться на ключевых задачах.

Если вы войдете в комнату, где сидят 20 человек, то сразу и не обратите внимания на Лидию Тэйлор, сотрудницу юридического отдела. Но ситуация меняется, стоит лишь начаться беседе. Лидия излагает свои мысли спокойно, ведет себя не агрессивно, ее уважают как коллеги, так и начальство. У нее прекрасно развиты навыки слушания, и она умеет безошибочно определять, когда стоит подключиться к разговору и изложить свои аргументы. Говорит Лидия неторопливо и уверенно, она достаточно откровенна и умеет сохранять спокойствие, даже когда остальные поддаются эмоциям, а ее сдержанные шутки помогают разрядить ситуацию. Если коллеги оспаривают ее мнение, она неизменно стоит на своем, но нетерпимости не проявляет. У нее прекрасные отношения с внутренними заказчиками, но она

готова занять твердую позицию, если кто-то отстаивает точку зрения, способную привести к возникновению проблем для компании. В результате Лидии предложили повышение, и она стала начальником юридического отдела.

Извечный вопрос: можно ли развить в себе качества, необходимые для лидера? Да, если вы достаточно уверены в себе и готовы иметь дело с непредвиденными ситуациями, неизбежными для любого управленца. Начните с основ. Попросите пару человек, которым доверяете, высказать свое мнение по поводу вашей манеры одеваться и внешности в целом. Мы уже говорили, что одежда и внешний облик не самое главное, но они могут стать помехой на пути к карьерному росту. Про одну весьма талантливую женщину-руководителя за глаза говорили, что она одевается

как сельская учительница, а поведение другого жесткого начальника сравнивали с манерами продавца подержанных машин. Такие нелестные замечания нельзя сбрасывать со счетов. Люди не склонны доверять продавцам подержанных автомобилей, а сельские учительницы не ассоциируются с творческими, готовыми пойти на риск натурами, — а ведь именно эти два качества необходимы для того, чтобы внедрять инновации и инициировать перемены на руководящем уровне.

Ищите возможности выступать на публике. Дело здесь не только в том, что для руководителя важно умение общаться с аудиторией. Способность проявить себя перед вышестоящим руководством или большой группой людей часто рассматривается как умение справляться со стрессом. Репетируйте свое выступление до тех

пор, пока не почувствуете, что сохраняете спокойствие и расслаблены. Уделите особое внимание ответам на вопросы, поскольку умение собраться с мыслями и быстро соображать позволит вам выглядеть и чувствовать себя уверенно.

Самое важное — определите свою манеру поведения как руководителя. Оцените собственные достоинства и максимально используйте их. Некоторые люди от природы очень общительны и способны сразу привлечь к себе всеобщее внимание. Другие, такие как Лидия Тэйлор, больше полагаются на свое умение слушать, в нужный момент включаться в разговор и сохранять спокойствие, когда собеседник излишне эмоционален. В нашем сложном, многоплановом мире стиль поведения одного руководителя может существенно отличаться от стиля другого. Но неизменно

ГЛАВА 1

одно: окружающие должны быть уверены, что в трудные времена смогут на вас положиться.

2

Новоиспеченный начальник: как подавать правильные лидерские сигналы

Эми Сью

Превращение линейного исполнителя, который вносит весомый вклад в работу компании, в руководителя — один из самых волнующих и иногда тревожных этапов профессиональной жизни. При таких обстоятельствах *то, что вы думаете, что говорите и как себя ведете*, то есть ваш облик как начальника, может непосредственно влиять на тех, с кем вы имеете дело и кем впервые в жизни управляете.

Каким же образом начинающий руководитель может проявить себя как истинный лидер, который слышит своих сотрудников и положительно влияет на них?

Определите свою систему ценностей

Искренность и умение работать в команде зарождаются изнутри. Ваше видение своей роли, система ваших ценностей окажут влияние на людей, с которыми вы работаете. Заняв руководящую должность, возьмите паузу и подумайте, каким именно начальником вы хотите и надеетесь быть. Поставьте перед собой вдохновляющую цель, пусть она служит вам путеводной звездой. Один из новоиспеченных управленцев недавно признался:

— Я хочу быть искренним и эмоционально грамотным руководителем, который

будет вдохновлять команду работать как можно лучше.

Рэм Чаран, Стивен Дроттер и Джеймс Ноэль, авторы книги «Кадровый эскалатор»*, считают: «Кажется, что простой и естественный шаг на пути руководителя, но именно там многие люди спотыкаются. <...> Человек превращается из линейного исполнителя в начальника, но его система ценностей и поведение не меняются. <...> Необходимо понимать, что планирование, наставничество и умение найти время для других <...> это важные задачи, которые входят в сферу его ответственности. Более того, новоиспеченный руководитель должен рассматривать взаимодействие с другими сотрудниками как залог своего успеха».

* Чаран Р., Дроттер С., Ноэль Д. Кадровый эскалатор. М. : Стандарты и качество, 2009.

Развивайте эмоциональную грамотность и умение оценивать ситуацию

Поскольку теперь вы не столько делаете что-то сами, сколько контролируете работу других, необходимо понять следующее: то, что мотивирует вас и оказывает на вас влияние, совсем не обязательно будет мотивировать остальных и влиять на них. Готовясь к важной встрече или разговору, ответьте на вопросы:

- что представляет собой ваш собеседник или аудитория?
- какова может быть его/их точка зрения на обсуждаемый вопрос?
- что может его/их мотивировать или оказывать на него/них влияние?
- что требуется в текущей ситуации?
- каких результатов и какой атмосферы в коллективе вы хотели бы добиться?

Перечисленные вопросы дают нам понять, что задача руководителя состоит не в поиске универсального решения: это не «или... или», а «и... и». Важно также осознавать, что руководить эффективно — значит быть открытым к общению, искренним, иметь четкие ориентиры, базовые ценности и убеждения. И в то же время следует проявлять гибкость, быстро ориентироваться в ситуации, уметь общаться с разными людьми, используя разнообразные информационные платформы и технологии.

**Излагайте свою точку зрения четко
и прямолинейно, но уважительно**

Поскольку в новой роли вам, скорее всего, придется общаться с большим количеством самых разных людей, для эффективной работы необходимо постоянно

ГЛАВА 2

практиковаться, чтобы излагать свои мысли четко и недвусмысленно, а также искать способы установить контакт с собеседником и выразить ему уважение. Руководитель должен быть активным и гибким, поощрять двусторонний диалог, уметь изложить собственную точку зрения и выслушать мнение других, поскольку вы вместе стремитесь к общей цели, оптимальному результату или решению. Приведем несколько советов, которые помогут вам заявлять о своей позиции и прислушиваться к мнению остальных.

Определите, какой точки зрения вы придерживаетесь

Если вы от природы прекрасный слушатель и чужая точка зрения для вас важна, потренируйтесь быстрее формулировать собственные убеждения и мнения. Если

вам предстоит серьезный разговор или встреча, набросайте для себя план из нескольких пунктов, ответив на вопрос: «Какие три-пять моментов для меня значимы в этой ситуации?»

**Спрашивайте, слушайте и принимайте
к сведению**

Напротив, если вы всегда точно знаете, чего хотите, постарайтесь проявить терпение и услышать мнение окружающих. Дайте им понять, что действительно слушаете их, задавая вопросы по существу и четко формулируя свои мысли, покажите, что обдумываете полученную информацию. Например, скажите: «Получив новые сведения, я по-другому смотрю на ситуацию. Теперь мое мнение изменилось». В каких-то случаях можно подвести итог, например таким образом:

«Я обдумал ваше сообщение, но понимаю, что меня такое решение не устраивает. Мы с вами по-разному смотрим на ситуацию».

Обоснуйте свое решение

Новоиспеченному руководителю важно объяснять людям свою точку зрения, приоритеты, ожидания, просьбы, обратную связь. Не пытайтесь отделаться общими фразами — наоборот, подкрепите свои слова фактами. Продемонстрируйте взаимосвязь между результатами работы или профессиональным развитием с тем, что происходит в компании на организационном уровне. Например, если вы даете кому-то обратную связь относительно результата его работы, можно сказать такую фразу: «Наша компания очень быстро растет, и у каждого сотрудника есть возможность проявить себя. Я бы хотел,

чтобы вы...» Или же конкретизируйте сообщение, уведомив собеседника о своих ожиданиях: «Я бы хотел, чтобы мы стали в этом лучшими, и вот что нам нужно сделать...»

Контролируйте свое поведение, будьте последовательны и сохраняйте спокойствие, столкнувшись с переменами, стрессом или плохими новостями

Все мы способны излучать уверенность, особенно если дела идут хорошо или день удался. Но вам, начинающему руководителю, обязательно следует задать себе вопрос: «Что чувствуют окружающие, если я испытываю стресс, устал, у нас горят сроки или мне сообщили плохие новости?»

Важно понять, что минутная вспышка гнева, проявленное нетерпение или момент неискренности могут негативно

ГЛАВА 2

повлиять на вашу команду, подорвать ее моральный дух и мотивацию. Дэниел Гоулман в книге «Эмоциональное лидерство»* пишет: «В любой группе людей у лидера есть максимальные возможности повлиять на окружающих. <...> Способность руководителей управлять своим настроением влияет на всех, и это уже не личное дело каждого, а фактор, определяющий успех деятельности компании».

Если вы будете сохранять спокойствие и держать себя в руках, ваши сотрудники, скорее всего, не побоятся принести вам дурные вести в надежде, что вы поможете им преодолеть препятствия, изменить определение приоритетов и вернуть команду на курс. В ходе исследования, проведенного профессором Эми Эдмондсон,

* Бояцис Р., Макки Э., Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. М. : Альпина Диджитал, 2012.

выяснилось, что люди наиболее эффективно работают и используют свои знания в атмосфере психологической безопасности и ответственности — а за формирование такой атмосферы чаще всего отвечает руководитель.

Повышение в должности — важная ступень в профессиональной карьере. Возьмите паузу и проанализируйте свое поведение. Действительно ли вы думаете, говорите и ведете себя так, как надеялись и намеревались, соглашаясь стать начальником и принимая на себя ответственность? Определите свои ценности и приоритеты, развивайте эмоциональную грамотность и гибкость, говорите с людьми прямо, но уважительно, найдите стратегии для сохранения равновесия, присутствия духа и для управления рабочей нагрузкой. Мы как руководители

ГЛАВА 2

легко можем недооценить влияние, которое оказываем друг на друга. Профессор Клейтон Кристенсен в классической статье для HBR «Чем измерить свою жизнь?» пишет: «Я мысленно представил, как одна из моих сотрудниц утром едет в офис с относительно высоким уровнем самооценки. Затем вообразил, как спустя десять часов она возвращается домой, к семье, полагая, что на работе ее не ценят, испытывая раздражение, неудовлетворенность и унижение. Я подумал: насколько сильно ее ощущимо снизившаяся самооценка повлияет на общение с детьми? Затем мысленно переключился на другой день, когда женщина возвращается домой с более высокой самооценкой. Она чувствует, что многоому научилась, ее достижения признали, а ее работа сыграла существенную роль в реализации многих важных проектов.

НОВОИСПЕЧЕННЫЙ НАЧАЛЬНИК

И затем я представил, насколько положительное влияние это состояние оказывает на нее как на мать и супругу. Мой вывод таков: руководство людьми — самая благородная профессия, если все делать правильно. Никакое другое занятие не дает так много возможностей помогать окружающим рости и развиваться, брать на себя ответственность, получать признание за свои достижения и вносить вклад в успех всей команды».

3

Общаться как руководитель: думайте, что, как и когда сказать

Ребекка Шамбо

День Нэнси начался с ощущения, что она наконец-то готова рассказать своему высшему руководству об очень важном проекте, над которым работала последние два месяца. Она несколько раз отрепетировала презентацию и уже практически помнила ее наизусть. Женщина заранее пришла на встречу и терпеливо, хотя и с тревогой ждала, когда наступит ее очередь выступать. Через несколько минут после начала мероприятия Джек, один

ГЛАВА 3

из сопредседателей, попросил ее вкратце охарактеризовать свой проект и дать рекомендации.

Нэнси с воодушевлением приступила к презентации и прошлась по всем тщательно отрепетированным тезисам. Женщина уверенно ориентировалась в материале и чувствовала себя на коне — недаром она так долго готовилась к этой встрече. Но когда настала пора перейти к рекомендациям, Джек прервал ее:

— Нэнси, я благодарю тебя за усердную работу над проектом, но он не соответствует нашей повестке, равно как и коммерческим целям, которые мы сегодня обсуждаем.

Подавленная Нэнси вернулась на свое место и молча просидела до конца встречи. Когда мероприятие завершилось, она пулей вылетела из комнаты, размышая

о том, что это выступление, обещавшее стать поворотным моментом в ее карьере, повлекло за собой настоящую катастрофу.

Что же произошло? Во время подготовки к встрече Нэнси не учла, что мыслить необходимо стратегически. В такую ловушку часто попадают многие способные сотрудники и руководители, планируя свои презентации и другие мероприятия. Умение мыслить стратегически и применять этот навык на практике поможет руководителям не поставить под угрозу свою карьеру, как это случилось с Нэнси.

Неважно, кто вы — помощник руководителя или управлеңец высшего звена. То, что, как, когда и кому вы говорите, учитываете ли при этом текущую ситуацию, — важные составляющие, с помощью которых вы сможете полностью использовать свой лидерский потенциал. Если вы

ГЛАВА 3

хотите сформировать доверительные отношения и влиять на людей, особенно при общении с другими начальниками своего уровня и руководителями высшего звена, важно лаконично выражать свои мысли и четко давать понять собеседнику, какова его роль в этом разговоре. Не менее важно умение точно передавать смысл любого сообщения, избегая профессионального жаргона и используя небольшое количество тщательно подобранных слов.

Все перечисленные факторы помогают руководителю мыслить стратегически. Это означает, что в центре вашего внимания должна быть не только работа. Здесь речь идет скорее об интуиции, понимании ситуации и осознании того, какие сигналы вы подаете другим участникам коммуникации во время ежедневного взаимодействия. Манера говорить, как и облик

руководителя, — нечто неосязаемое, поэтому ей сложно дать определение. На самом деле каждый из нас практикует любимый стиль общения с другими людьми, а успех или неудача компании зависит от способности лидера к стратегическому мышлению и правильной оценке ситуации.

Одна из наиболее важных характеристик, определяющих речь управленца, — умение быть стратегическим лидером. Мне часто приходится слышать от руководителей высшего звена, что они хотели бы продвинуть одного из своих многообещающих сотрудников, но понимают, что у него недостаточно развито стратегическое мышление. Я стараюсь аккуратно парировать подобные соображения, допуская, что, возможно, проблема не в отсутствии у этого человека должного

ГЛАВА 3

потенциала, а в том, что ему пока не удалось развить в себе необходимые задатки.

Если некоторым сотрудникам в вашей команде не хватает стратегического потенциала или вы переживаете из-за того, что сами не развиваете нужные качества, читайте дальше. Ниже я опишу несколько стратегий обучения, которые часто применяю в работе с руководителями (как мужчинами, так и женщинами), чтобы в их копилке лидерских навыков появилось умение мыслить подобающим образом.

Оценивайте ситуацию

Часто ли вам случается во время встречи предлагать к рассмотрению еще не оформленвшуюся идею, или же молчать, когда от вас ждут конкретных предложений, или

говорить о чем-то не соответствующем повестке дня и неожиданно замирать, как олень, попавший в свет фар? Если такие ситуации вам знакомы, давайте подумаем, что же пошло не так. В целом важно знать, что подобные тактические ошибки становятся результатом непонимания цели мероприятия, в котором вы участвуете.

Например, если вы лучше прочих разбираетесь в теме, то, скорее всего, собравшиеся будут ожидать, что вы начнете регулировать ход обсуждения и примете окончательное решение. Если вы должны внести свой вклад в общее дело непосредственно во время встречи, ваша задача будет заключаться в том, чтобы обменяться точками зрения с остальными участниками и прийти к единому мнению, а не перетягивать на себя одеяло, заявляя о своих блестящих идеях. Если вы пока только

учитесь и от вас не ждут выступления, значит, ваша задача — наблюдать и слушать. Если вы знаете или заранее выяснили, чего от вас ожидают в ходе встречи или другого мероприятия, вам будет несложно определить, как следует общаться с ее участниками, и проанализировать ситуацию до начала выступления.

Будьте дальновидны

Некоторым людям сложно говорить так, как подобает руководителю, потому что они слишком сосредоточены на собственных задачах или своей роли. Стратегические лидеры более дальновидны и уделяют меньше внимания себе, воспринимая ситуацию скорее с точки зрения компании в целом. Кроме того, способность мыслить наперед

заключается в умении четко формулировать ожидания на будущее и приводить веские доводы в пользу преобразований.

Подобное мировоззрение руководителя помогает управлять решениями, касающимися как отдельных сотрудников, так и деятельности всей компании. Вам необходимо свести все эти аспекты в единую картину и продемонстрировать, насколько ваши решения повлияют на других, включая ваших сотрудников и организацию в целом.

Поощряйте стратегические взаимосвязи

Один из лучших способов развить стратегическое мышление — максимально эффективно и осознанно использовать

ГЛАВА 3

взаимоотношения, помня о конкретных коммерческих задачах. Для этого понадобится привлечь высшее руководство, обладающее стратегическим видением целей компании, изменений и основных приоритетов, о которых у руководителей низшего звена часто нет информации. Уделяя внимание главным стратегическим вехам, вы не погрязнете в повседневной рутине.

Очень важно культивировать новые и разнообразные взаимосвязи, хотя на первый взгляд вам может показаться, что их и так уже более чем достаточно. Но быть руководителем — значит расширять свою область знаний, не ограничиваясь рамками должности, подразделения или сферы деятельности. Чтобы оттачивать лидерские навыки, старайтесь раз в неделю общаться как минимум с одним человеком, который не входит в вашу команду

и не работает в той же области, что и вы. Попытайтесь понять:

- какую роль он играет в вашей компании;
- какие цели перед ним стоят и с какими проблемами он сталкивается;
- каким образом вы как стратегический бизнес-партнер можете поддержать его.

Не только обсуждайте проблемы, но и предлагайте решения

Работая с широким кругом руководителей, я не понаслышке знаю, что многие из них теряются, когда на них обрушают проблемы, но решений не предлагаю. Сильный руководитель, умеющий мыслить стратегически, должен не только

указывать на недоработки, но и искать варианты выхода из ситуации.

Вы можете развить навыки стратегического мышления, если подготовитесь к обсуждению, возьмете инициативу на себя и проанализируете совокупность обстоятельств. Предлагайте новые идеи, выходящие за рамки привычных решений. Даже если у вас не найдется идеального варианта, вы продемонстрируете способность предлагать мудрый выход из затруднительного положения.

Сохраняйте спокойствие в стрессовых ситуациях

Уверенных в себе руководителей не так-то легко сбить с толку. Сумеете ли вы действовать хладнокровно даже в тот момент,

когда все утратили самообладание? Сохранивая способность оперировать фактами и не поддаваясь эмоциональному шторму вне зависимости от уровня стресса, вы будете внушать больше доверия как руководитель.

Поработайте над своей манерой общения и предложите сотрудникам сделать то же самое. Возможно, поначалу вы столкнетесь с сопротивлением, нежеланием развивать коммуникативные навыки, но вскоре обнаружите, что это необходимо и вам, и вашим подчиненным для того, чтобы наиболее эффективно действовать во время важных встреч и других мероприятий. Изменив свой подход к коллективному взаимодействию, вы больше не будете действовать вслепую и всё чаще станете использовать стратегический подход.

4

Установите взаимосвязь, а потом ведите за собой

Эми Кадди, Мэтью Кохут, Джон Неффингер

Что лучше: чтобы тебя любили или боялись? Никколо Макиавелли*, размышляя над этой бессмертной загадкой 500 лет назад, подстраховался. «Говорят, что лучше всего, когда боятся и любят одновременно, — признал он, — однако любовь плохо уживается со страхом, поэтому если уж приходится выбирать, то надежнее выбрать страх»**.

* Никколо Макиавелли (1469–1527) – итальянский мыслитель, политический деятель, философ, писатель, автор военно-теоретических трудов. Прим. ред.

** Цитата из трактата Макиавелли «Государь» (ок. 1513). Прим. ред.

И вот на сцену выходит бихевиористская наука*, доказывающая, что Макиавелли отчасти был прав. Составляя свое мнение о других — а особенно о своих начальниках, — мы в первую очередь оцениваем две характеристики: насколько их любят (приятно ли с ними общаться, в какой степени они вовлечены в процесс, можно ли им доверять) и насколько боятся (тут в ход идут их сильные стороны, деятельность, навыки). Существуют некоторые разногласия в плане того, как точнее обозначить оцениваемые черты, но исследователи единодушны в том, что социальное суждение формируется в этих двух плоскостях.

Почему данные характеристики так важны? Потому что они отвечают на два

* Бихевиоризм (от англ. behaviour – поведение) – систематический подход к изучению поведения людей и животных. Прим. ред.

важных вопроса: «Каковы намерения этого человека в отношении меня?» и «Способен ли он действовать в соответствии со своими намерениями?». Совокупный анализ всех факторов ложится в основу наших эмоциональных и поведенческих реакций по отношению к другим людям, сообществам и даже брендам и компаниям¹. В ходе исследования, проведенного одним из авторов данной главы, Эми Кадди, в сотрудничестве с Сьюзен Фиске из Принстонского университета и Питером Гликом из Университета Лоуренса, выяснилось, что те, кого считают компетентным, но недостаточно чутким, часто вызывают у людей зависть, а это очень неоднозначная эмоция, сочетающая в себе уважение и обиду. Уважая какого-то человека, мы хотим сотрудничать или установить взаимосвязь с ним. Но обида делает

его уязвимым для сурового возмездия. (Вспомните о печально известном Денисе Козловски, бывшем главе компании «Тусо», чье экстравагантное поведение привело к формированию нелестного к нему отношения в глазах общественности.) Тем не менее те, кого считают приятными людьми, но некомпетентными сотрудниками, вызывают жалость. А это тоже смешанное чувство: сострадание стимулирует нас помогать тем, кого мы жалеем, но отсутствие уважения в конечном счете приводит к тому, что мы их игнорируем. (Вспомните о трудоспособных гражданах, которые по мере приближения к пенсионному возрасту становятся жертвами социальной изоляции, или о сотруднике, чьи профессиональные навыки устарели в эпоху быстро развивающейся экономики.)

Разумеется, мы отметили и множество других человеческих качеств, но наиболее влиятельными оказались приятность в общении и сила. И в самом деле, открытия психологов говорят о том, что именно эти два качества на 90% определяют, будет ли наше отношение к окружающим позитивным или негативным.

Так что же лучше: чтобы вас любили или боялись? Многие современные руководители делают упор на собственное влияние, компетентность и профессиональные успехи, но это неверный подход. Тот, кто стремится продемонстрировать силу, прежде чем установятся доверительные отношения, рискует породить у сотрудников страх, а вместе с ним и дисфункциональное поведение. Страх подрывает когнитивные и творческие способности, мешает решать проблемы, приводит к тому, что сотрудники

оказываются в тупике и даже выпадают из процесса. Эта сильная эмоция имеет долгосрочные последствия. Страх врезается в нашу память, что несвойственно не столь ярким чувствам. Исследование, проведенное Джеком Зенгером и Джозефом Фолкманом, подтверждает это: в эксперименте принимали участие 51836 руководителей, и только 27 из них вошли в нижний квартиль* по способности расположить к себе и в верхний квартиль по общей эффективности как руководителя. Другими словами, шансы на то, что начальника, не вызывающего симпатию, будут считать хорошим управленцем, составляют примерно 1:2000.

Все больше исследований подтверждают: чтобы оказывать влияние на людей

* Нижний квартиль – значение, ниже которого находится 25% случаев выборки. Верхний квартиль – значения, выше которых находятся 25% случаев. Прим. ред.

УСТАНОВИТЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ, А ПОТОМ ВЕДИТЕ ЗА СОБОЙ

и вести их за собой, необходимо начинать с формирования хороших отношений. Они становятся проводником, способствующим установлению доверия, налаживанию взаимосвязей и принятию идей. Даже незначительные невербальные сигналы — кивок головой, улыбка, открытый жест — продемонстрируют окружающим, что вам приятно находиться в их обществе и вы с вниманием относитесь к их проблемам. Теплые взаимоотношения помогут немедленно установить контакт с другими людьми, покажут, что вы их слышите, понимаете и что вам можно доверять.

Если приоритет отдается силе

Большинство из нас усердно трудятся, чтобы на деле доказать свою компетентность.

ГЛАВА 4

Мы хотим казаться сильными и стремимся к тому, чтобы окружающие тоже считали нас такими. Мы сосредоточиваемся на устраниении всех проблем, мешающих достичь этой цели. Мы вынуждены постоянно подтверждать, что соответствуем занимаемой должности, во время встреч стараемся выдвинуть наиболее новаторские идеи, первыми энергично беремся за решение проблем, задерживаемся на работе допоздна. Мы уверены в своих намерениях и потому не считаем нужным доказывать, что достойны доверия, хотя именно это качество в первую очередь ищем в окружающих. Адреа Абель из Университета Эрлангена — Нюрнберга и Богдан Войцишке из Гданьского университета, занимающиеся психологией менеджмента, обратили внимание на этот феномен в ходе ряда экспериментов. В одном

из них они просили сделать выбор между тренингами, направленными на совершенствование профессиональных качеств (таких как тайм-менеджмент), и тренингами, помогающими наладить хорошие отношения (например, обеспечить социальную поддержку). Большинство участников выбирали профессиональные тренинги, но кто-то предпочел курсы по развитию личных качеств. В ходе еще одного эксперимента испытуемых просили описать случай, который позволил бы составить представление о них. Почти все рассказывали истории, свидетельствовавшие об их умениях и решительности («Я получил летное удостоверение пилота с первого раза»). Если же нужно было вспомнить случай, позволяющий сформировать мнение о ком-то другом, отмечались такие качества, как теплое отношение и щедрость

ГЛАВА 4

(«Мой друг занимался с ребенком своего соседа математикой и отказался брать деньги»).

Ставя профессиональные качества на первое место, мы подрываем свои лидерские способности. Если в компании не заложена основа в виде доверия, сотрудники могут на первый взгляд подчиняться желаниям руководителя, но вряд ли они глубоко, искренне и надолго проникнутся ее ценностями, культурой и миссией. В этом случае в коллективе формируется культура «каждый за себя», когда сотрудники полагают, что нужно быть бдительными и защищать свои интересы. Коллеги неохотно помогают друг другу, поскольку не уверены, что их усилия будут оценены по заслугам и вознаграждены.

Если в приоритете хорошие отношения

Несмотря на то что большинство стараются продемонстрировать свою силу, окружающие судят нас в первую очередь по отношению к ним и ценят его выше, чем наши профессиональные качества. Социальный психолог из Университета Принстона Алекс Тодоров и его коллеги изучают когнитивные и нейронные механизмы, управляющие способностью к «спонтанному суждению» — скоропалительным выводам, которые мы делаем, едва взглянув на лицо человека. Результаты этих исследований свидетельствуют о том, что, делая поспешные умозаключения, люди неизменно реагируют на теплое отношение, а не на профессиональные навыки. Такая тенденция сохраняется и в других случаях. В исследовании

Оскара Ибарры из Мичиганского университета участники в ходе игры угадывали слова, связанные с хорошим отношением (например, «дружеский»), значительно быстрее, чем слова, характеризующие профессиональные качества (например, «умелый»).

Ученые, занимающиеся поведенческой экономикой, нашли подтверждения тому, что доверие обычно приводит к значительно более существенной экономической выгоде. Например, Маша фант Воут из Брауновского университета и Аллан Сенфи из Аризонского университета просили испытуемых решить, куда лучше поместить капитал. Участники эксперимента готовы были доверить большую часть средств (без каких-либо гарантий, что смогут вернуть деньги) партнерам, которых считали наиболее заслуживающими

доверия. А решение они принимали, просто взглянув на лица людей².

Если говорить об управлении, доверие влечет за собой обмен информацией, открытость, гибкость и взаимодействие. Полагаясь на коллег и позволяя им работать самостоятельно, рассчитывая на их ответственность, вы значительно упрощаете планирование, координацию и выполнение задач. Доверие также стимулирует коллег обмениваться идеями и принимать их, слышать чужое мнение, а кроме того, положительно влияет на количество и качество инициатив, рождающихся внутри компании. Важнее всего то, что доверие позволяет влиять на отношение и убеждения людей, а не только на их поведение. И это самое главное преимущество, если говорить о влиянии и способности заставить человека полностью принять вашу точку зрения.

Неутомимый борец

Лучший способ стать влиятельным — сочетать хорошее отношение и силу, как бы это ни было трудно, по мнению Макиавелли. Эти качества могут дополнять друг друга: ощущая себя сильными, мы становимся более открытыми, меньше подвержены страху и не пугаем других в стрессовых ситуациях. Уверенный в себе и спокойный человек излучает тепло и искренность.

КАК ЛЮДИ ВОСПРИНИМАЮТ ВАШ СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ?

Исследования, проведенные Эми Кадди, Сьюзен Фиске и Питером Гликом, позволяют предположить, что мнение окружающих о вашем отношении к ним и ваших профессиональных навыках влияет на то,

УСТАНОВИТЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ, А ПОТОМ ВЕДИТЕ ЗА СОБОЙ

какие эмоции вы вызовете, и на вашу способность воздействовать на ситуацию. Например, если вы профессионал высокого класса, но сдержаны в отношениях с окружающими, люди пойдут за вами, но на их истинную преданность и поддержку рассчитывать не придется. А если вы и вовсе холодны как мрамор, остерегайтесь тех, кто может свести на нет ваши усилия, а возможно, и карьеру.

Понимание протекающих в организме химических реакций позволяет пролить свет на последствия наших поступков. Например, нейропептиды окситоцин и аргинин-вазопрессин связаны со способностью человека устанавливать взаимосвязи с другими людьми, ощущать и выражать теплые чувства и действовать бескорыстно. Последние исследования также

ГЛАВА 4

позволяют предположить, что в животном мире ощущение силы и могущества связано с двумя гормонами — тестостероном (он заставляет нас быть настойчивыми, не бояться, вызывает желание сражаться и идти на риск) и кортизолом (ассоциируется со стрессом и реакцией на него).



В исследовании Дженифер Лернер, Гарри Шермана, Эми Кадди и их коллег в лабораторию приглашали сотни людей, участвующих в гарвардских программах обучения руководящих работников, и сравнивали уровень кортизола в их организмах со средним его уровнем у обычных людей. Руководители демонстрировали меньшую степень стресса и тревожности, и это подтверждено анализами: уровень кортизола у них был существенно ниже. Помимо этого, выяснилось, что чем выше должность и чем больше у человека подчиненных, тем ниже уровень кортизола. Почему? Скорее всего, потому что у руководителей обострено чувство контроля. Это психологический фактор, известный как способность эффективно заглушать стресс. Согласно результатам, полученным в ходе исследований Пранджалом

Мехтой из Орегонского университета и Робертом Джозефсом из Техасского университета, у наиболее эффективных лидеров (вне зависимости от пола) отмечен уникальный психологический профиль, характеризующийся относительно высоким уровнем тестостерона и относительно низким уровнем кортизола. Такие управленцы не испытывают волнения, сталкиваясь с проблемами. Их поведение нельзя назвать расслабленным, но эмоционально они не напрягаются. Этих лидеров часто называют «неутомимыми борцами». Их манера держаться оказывает мощное влияние на окружающих. Неутомимые борцы внушают нам, что, с какими бы трудностями мы ни столкнулись, в конце концов все наладится. Энн Ричардс, бывший губернатор Техаса, — яркий тому пример. Настойчивость и авторитетность

сочетаются с широкой улыбкой и сообразительностью, и окружающим сразу становится ясно, что Энн не позволит агрессивному политическому миру сбить ее с ног.

В кризисных ситуациях такие люди способны продолжать транслировать спокойствие и заражать им других. Большинство людей не выносят неопределенности, но им намного легче справиться с этим состоянием, когда рядом есть лидер, который прикрывает их, сохраняет спокойствие, ясность ума и решительность. Именно таким людям мы доверяем, именно к ним прислушиваемся.

Известен ряд физических упражнений, помогающих вырабатывать уверенность в себе и даже влиять на уровни химических веществ в организме, чтобы стать похожим на неутомимого борца. Дана Карни,

ГЛАВА 4

Эми Кадди и Энди Яп предлагают людям принимать позы, которые ассоциируются с доминированием и силой у представителей животного мира (позы лидера). Это открытые позы, когда тело занимает много пространства (представьте себе Чудо-женщину или Супермена, стоящих широко расставив ноги и поставив руки на бедра). Результаты исследований свидетельствуют о том, что у тех, кто перед социальным мероприятием провел в такой позе всего две минуты, значительно возрастает уровень тестостерона и снижается уровень кортизола.

Помните, что посылаемые нами сигналы могут быть неоднозначными. Например, мы видим чью-то реакцию на наше появление, но не можем быть точно уверены, на что именно человек реагирует. Чувствуя теплое отношение начальника,

сомневаемся, адресовано ли оно нам. Мы признаем его силу, но хотим убедиться, что она направлена на решение тех проблем, с которыми столкнулись мы. Как уже ранее говорилось, часто наши суждения скоропалительны и основаны на неверbalных сигналах. Если руководителю предстоит решить сложную задачу, то для того, чтобы прийти в нужное расположение духа, ему стоит предварительно по-практиковаться какой-нибудь ритуал для формирования теплого отношения. Тренировки помогут ему научиться в нужный момент сознательно подавать позитивные невербальные сигналы. Эту стратегию мы называем «изнутри наружу» (в противоположность подходу «снаружи внутрь»). Вспомните о разнице между классической игрой актера и игрой по методу Станиславского. В последнем случае актер

испытывает эмоции своего героя и естественно воспроизводит их, тогда как при классической игре он учится жестко контролировать свои невербальные сигналы. По большому счету, метод «изнутри наружу» более эффективен.

Существует множество способов выразить теплое отношение и проявить профессиональные навыки. Можете либо делать на них акцент, либо маскировать их по мере необходимости. Двое из авторов этой главы, Джон Неффингер и Мэтт Кохут, учат руководителей — представителей разных профессий — контролировать как вербальные, так и невербальные сигналы. Рассмотрим несколько примеров из их практики.

ПОЧЕМУ ТЕПЛОЕ ОТНОШЕНИЕ ПРЕВОСХОДИТ СИЛУ

Главное, что должен помнить руководитель: прежде чем вести людей за собой, важно установить контакт с ними. Теплое, дружественное отношение к сотрудникам — залог успешных взаимосвязей.

Потребность во взаимосвязях

У людей есть потребность общаться, принадлежать к определенной группе. Многие психологи готовы привести доводы в пользу того, что потребность в общении — одна из основных для человека. Эксперименты, проведенные нейробиологом Наоми Эйзенбергер и ее коллегами, доказывают: эта потребность столь велика, что, например, подвергаясь остракизму (даже со стороны виртуальных незнакомцев),

мы испытываем острую боль сродни физической.

«Мы» вместо «Они»

В последние десятилетия немногие области научного знания пользовались столь же пристальным вниманием социальных психологов, как групповая динамика. И на то есть причины. Мы настолько сильно симпатизируем группе, к которой принадлежим, что даже в исключительных условиях (когда членство в группе определено случайным образом, или же она сформировалась спонтанно, или ее члены не всегда дружелюбны) все равно отдаем предпочтение согруппникам, а не незнакомцам. Вы как руководитель должны поставить перед собой цель: войти в состав ключевых групп в компании, то есть управленцев разных

уровней. Но, к сожалению, став одним из них, вы начнете терять людей.

Желание быть понятым

В глубине души каждый хочет, чтобы его услышали и поняли. Хороший руководитель должен уметь взглянуть на ситуацию с точки зрения других. Но грустно признавать, что карьерный рост мешает этому. Обретая власть над другими, мы теряем способность относиться к ним как к личностям. По этой причине руководители должны сознательно и постоянно тренироваться и представлять себя на месте тех, кем они управляют.

Как продемонстрировать теплое отношение

Если вы, пытаясь казаться душевным и заслуживающим доверия начальником, постоянно контролируете свои невербальные сигналы, эффект может быть обратным: ваше поведение часто будут воспринимать как наигранное, а лично вас — как неискреннего человека. Вот как можно избежать этой ловушки.

Все хорошо в меру

Желая продемонстрировать теплое отношение к другим, люди иногда говорят с фальшивым энтузиазмом, их голос звучит громче обычного, они изо всех сил пытаются передать свое восхищение. В определенных условиях это вполне действительно. Но если окружающие не сделали

ничего особенного, чтобы заслужить подобные дифирамбы, они решат, что либо ваши чувства показные, либо вы льстите всем подряд.

Лучший способ дать понять человеку, что вы относитесь к нему с теплом, — говорить низким голосом и негромко, как если бы вы утешали друга. Ваш тон должен быть таким, чтобы собеседник почувствовал, что вы с ним на равных. Высказывайте свои мысли откровенно, без притворства или излишнего возбуждения. Таким образом вы покажете коллеге, что доверяете ему. Можете даже по-дружески поделиться чем-то из личного опыта — разумеется, в пределах допустимого, — чтобы продемонстрировать общительность и открытость. Например, представьте, что вам нужно установить взаимосвязь с новыми сотрудниками на первой встрече

с ними. Попробуйте с самого начала поделиться с ними личной историей — например, рассказать, как вы себя чувствовали в первый день на новой работе. Часто этого достаточно для создания дружелюбной атмосферы.

Принимайте чувства других

Прежде чем должным образом оценить ваши идеи, коллеги составят определенное мнение непосредственно о вас. Дайте им понять, что вы придерживаетесь примерно таких же взглядов, что и они. Таким образом вы не только проявите эмпатию, но и предстанете перед глазами сотрудников разумным человеком, к мнению которого стоит прислушаться. Так что, если вы хотите, чтобы подчиненные внимали вам и соглашались с вами, сначала согласитесь с ними.

Представьте себе, например, что в вашей компании грядут глобальные преобразования и сотрудники сильно волнуются, как это повлияет на них в плане требований к качеству работы, инноваций, гарантий занятости. Когда будете говорить с людьми, продемонстрируйте, что разделяете их страхи и волнения. При этом неважно, выступаете ли вы на официальной встрече или ведете неформальный разговор. Посмотрите человеку прямо в глаза и скажите: «Я знаю, сейчас все чувствуют себя неуверенно, и это очень тревожит». Вас начнут уважать за то, что вы не обходите молчанием острые темы, и будут готовы услышать то, что вы хотите им сказать.

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ДРУЖЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ?

Ваше поведение на работе существенно влияет на отношение к вам окружающих. Даже если вы не особенно дружелюбны, осваивайте соответствующие техники и используйте их в формальных и неформальных ситуациях. Это поможет вам стать влиятельным руководителем.

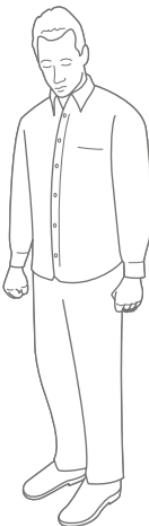
УСТАНОВИТЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ, А ПОТОМ ВЕДИТЕ ЗА СОБОЙ

Дружеское отношение



- Когда вы стоите, перенесите вес тела на одну ногу, чтобы поза выглядела более расслабленной.
- Слегка наклоните голову, обратите ладони к собеседнику в открытом приветственном жесте.

Сдержанное отношение



- Не наклоняйте подбородок вниз.
- Не отворачивайтесь всем телом от человека, с которым общаетесь.
- Избегайте закрытых поз и резких движений.

Дружеское отношение



- Наклонитесь вперед (без агрессии), чтобы продемонстрировать заинтересованность и вовлеченность.
- Удобно расположите руки на коленях или на столе.
- Страйтесь, чтобы язык вашего тела свидетельствовал о профессионализме, но при этом не говорил о напряжении.

Сдержанное отношение



- Постарайтесь не отклоняться от собеседника.
- Скрещенные руки означают холодность и отсутствие интереса.
- Не стоит принимать позы, свидетельствующие о нетерпении или агрессии.

Улыбайтесь – и делайте это искренне

Искренняя радость влияет на нас положительно: счастливый человек улыбается, а улыбаясь, становится счастливым. Улыбка заразительна. Мы склонны зеркально отражать невербальные сигналы и эмоции другого человека, поэтому, видя, как кто-то радуется и демонстрирует искреннюю доброжелательность, сами не можем удержаться от улыбки.

Выразить дружелюбие не так-то просто, улыбка из вежливости никого не обманет. Чтобы демонстрировать чувства, нужно испытывать их. Например, когда вы улыбаетесь искренне, работают не только мышцы вокруг рта, но и вокруг глаз, образуя морщинки.

Как же научиться радоваться искренне? Найдите причину почувствовать себя

ГЛАВА 4

счастливым, даже если для этого вам придется посмеяться над своим затруднительным положением. Если вы интроверт, во время общения с группой людей выберите одного человека и сосредоточьтесь на нем. Это поможет вам чувствовать себя комфортно, как будто вы общаетесь с другом или членом семьи.

Например, к сотрудникам компании KNP Communications обратилась женщина-руководитель, которой было сложно общаться с подчиненными. Начинала она как инженер-аналитик, затем пошла вверх по служебной лестнице; как управленец отличалась высоким профессионализмом и решимостью, но не умела выстраивать доброжелательные отношения. Однако мы заметили, что, когда женщина рассказывала о своем детстве и о том,

чему научилась у соседского сообщества, где выросла, ее тело расслаблялось, а лицо освещалось широкой улыбкой. Открывая встречу или начиная презентацию с короткого рассказа о каком-то случае из детства, она смогла установить взаимосвязь с коллегами и продемонстрировать дружеское отношение к ним.

Еще один момент: улыбаясь, не поднимайте брови, если перед вами человек старше пяти лет. Подобная мимика означает, что вы слишком хотите понравиться. Кроме того, она также сигнализирует о тревожности, заразительной, как и дружелюбие. Подобным поведением вы не столько добьетесь хорошего отношения, сколько подорвете свой имидж сильного человека.

Как продемонстрировать силу

Ваше влияние и профессионализм подтверждают занимаемая должность, репутация и повседневная деятельность. Но имеет значение также и поведение. Разумеется, то, как вы себя подаете, ничего не говорит о ваших профессиональных качествах, но люди обращают пристальное внимание на ваши установки: насколько серьезно вы относитесь к делу, готовы ли встретиться лицом к лицу с трудностями. Это важные факторы, свидетельствующие о силе. Ваша задача — производить впечатление влиятельного человека, но не внушать страх.

Владейте собой

Дружелюбное отношение показать нелегко, но еще сложнее продемонстрировать

уверенность. Очень часто люди считают себя самозванцами, думая, что недостойны занимаемой должности и их скоро разоблачат. Подобные сомнения полностью подрывают способность внушать уверенность, заражать энтузиазмом и вдохновлять, а ведь это качества, присущие лидеру. На самом деле, если вы считаете себя мошенником, то и другие тоже начнут так думать. Владеть собой и быть уверенным — значит понимать себя. А если вы понимаете себя, вам будет намного проще выстроить взаимоотношения с окружающими.

В помощь вам — позы лидера, о которых упоминалось выше. Однако благодаря только им вы не станете более влиятельным человеком. Скорее, это часть работы над собой, в частности для осознания свободы действий и способности

контролировать себя. Результаты одного из недавних исследований, проведенного Дэчером Келтнером из Калифорнийского университета в Беркли, свидетельствуют о том, что, ощущая уверенность в себе, вы сможете бороться со страхами и преодолевать барьеры, мешающие вам в полной мере проявить свою истинную сущность в ходе важных для вашей карьеры мероприятий — например, во время встречи с инвесторами или выступления перед влиятельной аудиторией.

Стойте прямо

Сложно переоценить важность хорошей осанки, если вы хотите, чтобы вас считали лидером и принимали всерьез. Как пишет Майя Энджелоу, «стойте прямо и осознавайте, кто вы такой, возвышайтесь над обстоятельствами». Стоять прямо не значит

УСТАНОВИТЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ, А ПОТОМ ВЕДИТЕ ЗА СОБОЙ

чрезмерно выпячивать грудь, словно солдат, вытянувшийся по стойке смирно. Не надо также задирать подбородок вверх. Просто выпрямитесь, не сутультесь, распрямите спину, используя мышцы. Звучит банально, но если ваше тело будет занимать как можно больше пространства, то публика станет воспринимать вас совсем иначе вне зависимости от истинного роста.

Возьмите себя в руки

Начиная двигаться, перемещайтесь неторопливо и следуйте точно в определенное место, а не просто шевелите конечностями как попало. Придя в нужную точку, остановитесь. Судорожные движения, суeta и прочие визуальные раздражители свидетельствуют о том, что вы себя не контролируете. Неподвижность символизирует

спокойствие. Добавьте к нему хорошую осанку, и вы получите самообладание, свидетельствующее о вашей твердости и уравновешенности. Это важные аспекты, внушающие доверие и присущие облику лидера.

Выпрямиться во весь рост — особенно удачный способ продемонстрировать свое влияние. Он не мешает устанавливать дружеские отношения, в отличие от других невербальных лидерских сигналов — резких жестов, нахмуренного лба, задранного подбородка. Те, кто советует детям не сутулиться и улыбаться, правы: это лучший способ одновременно продемонстрировать и силу, и дружелюбный настрой. Если вы хотите быть эффективным лидером и вести за собой других, обязательно найдите баланс между теплым отношением и демонстрацией силы. Уравновесить эти

проявления довольно сложно, но они усиливают друг друга, а результат действительно оправдывает старания. Если вам удастся заслужить доверие и одобрение окружающих, а также обрести ощущение контроля над ситуацией, вы и сами почувствуете, что добились нужного эффекта. Сочетая силу и хорошее отношение к людям, вы сможете более эффективно влиять на них.

Предлагаемые нами стратегии поначалу могут показаться в чем-то странными, но вскоре их использование запустит цикл положительной обратной связи. Будучи уверенным и спокойным, вы сможете проявлять теплое и открытое отношение к людям, выражать благодарность и действовать, опираясь на свои ценности и приоритеты. Как только вы продемонстрируете людям дружелюбие, сила

ГЛАВА 4

станет приятным бонусом. Сотрудники начнут расценивать ваши лидерские способности не как угрозу, а как дар.

5

Сила слова: кого мы слушаем и почему

Дебора Таннен

Глава крупного подразделения мультинациональной корпорации проводил встречу, посвященную анализу результатов работы. Каждый руководитель оценивал работу своих сотрудников и предлагал кандидатов на повышение. Несмотря на то что в каждой группе были женщины, ни одной из них не удалось попасть в число счастливчиков. Все руководители один за другим заявляли, что каждая из его сотрудниц недостаточно уверена в себе и потому претендовать на повышение

не может. У босса зародились сомнения: неужели абсолютно у всех талантливых сотрудниц не хватает уверенности в себе?

Похоже, что дело не в этом. Вспомните, сколько женщин увольняется из крупных компаний, чтобы начать собственный бизнес. И это, разумеется, свидетельствует об их уверенности в себе, то есть в том, что они справляются самостоятельно. Суждения об уверенности в себе формируются в зависимости от того, как человек держится. Важно также то, как он говорит.

CEO одной из крупных компаний признался мне, что иногда ему за пять минут приходится принимать решения по вопросам, над которыми другие сотрудники бились в течение пяти месяцев. Он придерживается следующего правила: если человек, вносящий предложение, выглядит уверенным в себе, то его вариант будет

одобрен. А если нет — то нет. Такой подход представляется разумным, но область моей деятельности — социолингвистика — утверждает обратное. По-видимому, CEO полагает, что знает, как звучит речь уверенного в себе человека. Но в одних случаях его суждения могут оказаться абсолютно верными, а в других — в корне неправильными.

Общение — нечто более сложное, чем говорить то, что думаешь: важно и то, *как* вы говорите. Все делают это по-разному, ведь речь — это социальное поведение, которое мы осваиваем на протяжении всей жизни. Наша культурная среда ощущимо влияет на то, как мы говорим и слушаем. Мы можем полагать, что высказывать то, что думаешь, естественно. Однако если мы сочтем, что окружающие, выражая свои мысли так же, как мы, непременно

и чувствуют то же самое, то проблемы неминуемы.

С 1974 года я изучаю влияние стиля речи на общение и взаимоотношения людей. Последние четыре года я исследую деловую коммуникацию и наблюдаю, как манера речи, привитая нам в детстве, влияет на наши суждения о профессионализме и уверенности, а также на то, кого люди *действительно* слышат, кому отдают должное, какие задачи выполняются.

Скептицизм главы подразделения, который был потрясен, узнав, что всем талантливым сотрудникам в его компании не хватает уверенности в себе, возможно, оправдан. Руководители оценивали женщины-подчиненных, опираясь на собственные языковые нормы. Но стиль речи женщин, а также людей, выросших в другой среде, часто отличается от мужского, что

заставляет последних подозревать прекрасный пол в некомпетентности и неуверенности.

Что такое стиль общения

Все, что мы говорим, должно быть сказано определенным образом: правильным тоном, в нужном темпе и с точно выбранной громкостью. Разумеется, мы часто сознательно анализируем, *что* нужно сказать, но редко задумываемся, *как* это сделать (за исключением определенных ситуаций вроде собеседования или щекотливого вопроса оценки работы сотрудника). Стиль общения связан с манерой речи человека. Ее можно оценить с помощью таких характеристик, как прямолинейность или иносказательность, темп речи, паузы,

ГЛАВА 5

выбор слов, использование юмора, фигур речи, разного рода историй, вопросов, извинений. Другими словами, манера речи — это набор приобретенных в ходе культурного общения сигналов, с помощью которых мы не только даем окружающим знать, о чем думаем, но и интерпретируем, какой смысл они вкладывают в свои слова, а также оцениваем друг друга.

Рассмотрим один из элементов общения — репликовый шаг. Беседа — это форма взаимодействия, когда два человека выступают по очереди: сначала говорит один, потом вступает другой. Однако этот кажущийся простым обмен репликами предполагает считывание едва различимых сигналов: вы должны понимать, когда собеседник заканчивает говорить и приходит ваша очередь высказаться. На длительность пауз влияют такие факторы, как

место рождения человека (страна или регион) и его этническая принадлежность. Когда Боб из Детройта беседует со своим коллегой Джо из Нью-Йорка, ему сложно вставить слово в разговор, потому что он ожидает чуть более длинных пауз в речи, чем делает Джо. Но пауз нет, потому что ньюйоркец, считая молчание затянувшимся, продолжает говорить. Оба не понимают, что общаться им мешают различия в манере речи. Боб полагает, что Джо нахален и не заинтересован в его мнении, а Джо считает, что Бобу нечего сказать. Еще один случай: Салли, переехавшая из Техаса в Вашингтон, во время встречи сотрудников ждала удобного момента, чтобы высказаться, но так и не дождалась. В Техасе женщину считали общительной и уверенной, а в Вашингтоне — застенчивой и молчаливой. Начальник даже

предложил ей пойти на тренинг, чтобы стать более решительной. Таким образом, небольшие различия в манере речи (например, длительность пауз) удивительным образом влияют на то, кто будет услышен, а также на суждения о собеседнике и его способностях, в том числе и о психологических чертах.

Любое общение протекает на двух уровнях. С первым мы все хорошо знакомы: люди передают свои соображения с помощью речи. Второй уровень не всегда очевиден, но он играет в общении важную роль. Речь как форма социального взаимодействия также влияет на взаимоотношения. С помощью слов мы подаем сигналы и сообщаем о статусе собеседников, а также о том, в каких отношениях они находятся. Словами «Садитесь!» вы даете человеку понять, что вы выше по статусу;

или что вы в достаточно близких отношениях и обмен любезностями можно опустить; или что вы сердитесь. Фраза «Буду польщен, если вы присядете» свидетельствует либо об огромном уважении, либо о высшей степени сарказма — это зависит от тона, от ситуации и от того, в насколько близких отношениях находятся собеседники. Говоря «Наверное, ты устал. Почему бы тебе не присесть?», вы либо демонстрируете ваши тесные взаимоотношения и выражаете заботу, либо проявляете снисхождение. Таким образом, говоря по сути то же самое (предлагая собеседнику сесть), вы можете вкладывать в эти слова совершенно разное значение.

Лингвисты знают, что в любом сообществе манера речи, характерная для мужчин, отличается от манеры речи женщин. То, что в большинстве случаев вполне

ГЛАВА 5

естественно для первых, порой отличается от того, что привычно для вторых. Так происходит оттого, что мы учимся говорить в детстве, когда растем, в основном в процессе общения со сверстниками. А дети склонны играть с друзьями одного с ними пола. Социологи, антропологи и психологи, наблюдавшие за играми американских детей, пришли к следующему выводу: и мальчики, и девочки устанавливают взаимосвязи и определяют статус собеседников. Но девочки больше внимания уделяют формированию взаимоотношений, тогда как мальчики скорее сосредоточены на статусе товарищей по играм.

Девочки обычно играют с одной лучшей подругой или в небольших группах и много говорят. Они используют речь, чтобы определить степень близости отношений. Например, девочка, с которой вы

поделились своими секретами, становятся вашей лучшей подругой. Девочки избегают игр, где кто-то лучше остальных, и делают акцент на том, что все одинаковы. С детства они усваивают урок: излишняя самоуверенность навредит им в глазах сверстников (хотя подобную скромность никто не понимает в буквальном смысле). Группа подруг станет травить девочку, считающей себя лучше других, и критиковать ее: «Она слишком много о себе думает». Девочку, которая указывает другим, что надо делать, называют «командиршей». Именно поэтому девочки учатся соотносить свои стремления с желаниями других людей, чтобы сохранить лицо во всех смыслах этого слова.

У мальчиков совершенно другие игры. Они обычно собираются в большие группы, куда может входить порядочное количество

ГЛАВА 5

человек, но при этом отношение ко всем разное. У некоторых более высокий статус в группе, и они склонны подчеркивать, а не обходить вниманием этот момент. Кроме того, обычно один или несколько мальчиков играют роль лидера. Как правило, ребята не обвиняют кого-то в командирских наклонностях, потому что от лидера ждут, что он будет давать указания приятелям с более низким статусом. Мальчики используют речь, чтобы обсуждать свое положение в группе, демонстрировать способности и знания, бросать вызов остальным и преодолевать трудности. Отдавать приказы — один из способов получить и сохранить высокий статус. Еще одна возможность выдвинуться на передний план — рассказывать истории и шутить.

Нельзя сказать, что абсолютно все девочки и мальчики растут в соответствующей

атмосфере, чувствуют себя комфортно в таких группах или с одинаковым успехом подчиняются подобным нормам. Но чаще всего общению и те и другие учатся в ходе игр. В каком-то смысле они растут в разных мирах. В результате общение между мужчинами и женщинами, с детства привыкшими по-разному сообщать о своих мыслях и побуждениях, напоминает межкультурную коммуникацию: вы не можете быть уверены, что собеседник имеет в виду именно то, что имели бы в виду вы, произнося те же слова точно таким же образом.

Проводя исследования с участием сотрудников многих американских компаний, я пришла к выводу, что уроки, усвоенные с малых лет, продолжают влиять на общение в рабочих коллективах. Рассмотрим следующий пример: в одной крупной мультинациональной компании

ГЛАВА 5

была образована рабочая группа для оценки недавно внедренного свободного режима труда. Участники сели в кружок и начали обсуждать новую систему. Они пришли к выводу, что идея отличная, но нуждается в усовершенствовании. Встреча прошла хорошо, и, согласно моим наблюдениям и полученным комментариям, все сочли ее успешной. Однако на следующий день меня ждал сюрприз.

Со встречи я ушла с уверенностью, что большинство предложений, принятых группой, внес Фил. Но, делая записи по ходу собрания, я отметила, что Шерил вносила практически те же предложения. Я решила, что идеи принадлежат Филу, потому что он поддержал точку зрения Шерил и говорил дольше, чем она.

Можно легко поддаться убеждению, что Фил украл идеи Шерил. Это не так.

Он никогда не выдавал ее соображения за свои. Шерил и сама отмечала, что после встречи у нее было ощущение, будто она внесла важный вклад в решение проблемы и благодарна Филу за поддержку. Смеясь, она добавила:

— Это не тот случай, когда женщина что-то говорит и никто не обращает внимания на ее слова, а потом то же самое говорит мужчина, и все его поддерживают.

Таким образом, получается, что Шерил и Фил работали как единая команда, рабочая группа достигла своей цели, а компания получила желаемый результат. Если это так, то в чем проблема?

Я снова вернулась к обсуждению и задала участникам встречи вопрос: кто, на их взгляд, внес больший вклад в общее дело и предложил идеи, которые в итоге были приняты? Ответы были весьма

показательны. Две другие женщины, входившие в рабочую группу, назвали Шерил. Двое или трое мужчин сказали, что Фил. Из лиц мужского пола только Фил назвал Шерил. Иными словами, женщины более достоверно, чем мужчины, оценили вклад другой женщины.

В разных американских компаниях подобные встречи проходят ежедневно. Если руководители не будут обращать внимания на способ передачи сотрудником своих мыслей, есть риск, что чьи-то старания будут не оценены и не замечены.

Разница в установках

Люди в процессе общения очень чувствительны к социальной динамике языка, то есть к тончайшим нюансам в речи.

Мужчины остро реагируют на высказывания, свидетельствующие о статусе, норовя продемонстрировать свое преимущество, и сопротивляются попыткам окружающих обойти их. Женщины делают больший акцент на взаимоотношениях, стараясь сохранить лицо и не допуская выражений, которые могут быть расценены как попытки очернить других. Такие модели поведения очень распространены: ежедневно в офисах можно услышать сотни подобных разговоров. Как и в случае с Шерил и Филом, именно это определяет, кто будет услышен и кто получит признание.

Признание

На то, кто из коллег получит признание, влияют даже такие мелочи в общении, как выбор местоимения. Занимаясь

исследованиями делового общения, я обратила внимание, что в тех случаях, когда женщины говорят «мы», мужчины говорят «я». Например, руководитель одного издательства заявил:

— Я нанимаю нового сотрудника. Он возглавит отдел маркетинга.

Возникает впечатление, будто компания принадлежит ему лично. Здесь очевиден резкий контраст, потому что я наблюдала, как женщины говорили «мы», описывая работу, выполненную в одиночку. Одна из сотрудниц объяснила, что слова «Я это сделала» будут звучать как самореклама — слишком откровенно, словно она напрашивается на признание. И все же женщина ожидала — порой напрасно, — что окружающие поймут: это она проделала такую работу в надежде на признание, которого сама себя лишила.

Руководители могут счесть, что женщины, не умеющих заявлять о плодах своих трудов, необходимо учить этому. Но подобная инициатива таит в себе проблемы, поскольку мы соотносим манеру речи с моральными качествами: то, как мы выражаем свои мысли, говорит о том, кто мы есть и кем хотим стать.

У Вероники, ведущего научного сотрудника высокотехнологичной компании, был наблюдательный начальник. Он заметил, что многие идеи, поступающие от группы сотрудников, принадлежали ей, но широкой огласке их часто предавал кто-то другой, за что и получал поощрение. Начальник посоветовал Веронике делать упор на том, что идеи принадлежат ей, и пожинать заслуженные плоды. Но женщина обнаружила, что если она начнет рассматривать свою работу с точки зрения

воровства ее идей, то перестанет получать от нее удовольствие. Именно неприятие подобного поведения заставило ее изначально избегать акцента на себе.

Каковы бы ни были причины, женщины менее склонны заниматься саморекламой, чем мужчины. Они, в отличие от мужчин, уверены, что это вызовет антипатию у окружающих.

Многие утверждают, что все более популярная тенденция работы в группах более близка по духу женщинам. Но такой подход может усложнить оценку результатов работы сотрудников. Когда группа генерирует идеи и чего-то достигает, впечатление от ее деятельности часто ассоциируется с тем из коллег, кто наиболее громко заявляет о полученных результатах. Многие мужчины и женщины (скорее женщины) не станут рекламировать себя

подобным образом и, соответственно, рисуют не получить признания своих заслуг.

Уверенность и хвастовство

Руководитель, оценивающий сотрудников по тому, насколько уверенно они говорят, отражал установку, которая приобрела широкую популярность в деловых кругах США: о человеке судят по его поведению и особенно по его словам. В этом случае многие женщины снова рискуют оказаться в невыгодном положении.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что большинство женщин склонны не выказывать излишней уверенности, а большинство мужчин стремятся отбросить сомнения по поводу своих достижений. Психолог Лори Хиверингтон и ее коллеги провели гениальный эксперимент, о котором написали

в журнале Sex Role¹. Они попросили сотню новоиспеченных студентов предсказать, какие оценки те получат в конце учебного года. Кому-то предложили дать ответ анонимно: написать на листочке и положить его в конверт. Другим участникам предстояло открыто озвучить свои ожидания в присутствии ученых. Результаты продемонстрировали, что в случае публичного прогноза женщины были более склонны занижать свои будущие оценки, чем мужчины. У тех, кто отвечал анонимно, модель поведения совпадала: и те и другие делали одинаковые прогнозы, ориентируясь на свои текущие оценки. Этот эксперимент доказывает, что заниженная самооценка (в данном случае ожидания в отношении будущих оценок) отражает не степень неуверенности, а боязнь показаться хвастливым.

Подобные привычки (желание казаться скромным или заявить о себе) — результат социализации мальчиков и девочек во время детских игр. Вырастая, мужчины и женщины фиксируют эти модели поведения, получая ободряющие сигналы от друзей и родственников, которые руководствуются точно такими же установками. Но нормы поведения в деловых кругах США больше опираются на модель общества, присущую мужчинам — по крайней мере, американским.

Вопросы

Умение задавать вопросы — отличительная черта хорошего руководителя. И тем не менее то, когда и как вы их задаете, может стать непреднамеренным сигналом, свидетельствующим о ваших компетенциях и влиянии. Если вопросы задает только

один член группы, он рискует прослыть неосведомленным. Более того, мы судим о людях не только по манере их речи, но и по тому, как с ними обращаются другие. Если вы постоянно задаете вопросы, вам в конце концов в лучшем случае прочитают лекцию, и вы будете выглядеть как нерадивый ученик в глазах учителя. Благодаря знакомым с детства методам социализации мальчики лучше понимают подобные подсознательные механизмы и осознают, что человек, задающий вопросы, порой оказывается в невыгодной ситуации.

Одна практикующая врач на собственном горьком опыте поняла, что любой обмен информацией может стать основой для суждений — порой неверных — о ее квалификации. Во время учебы она получила неудовлетворительную оценку, сочла

ее несправедливой и обратилась к куратору за объяснениями. Тот сказал, что ее знания недостаточны в сравнении с одногруппниками. Удивленная его ответом девушка спросила, почему он пришел к такому выводу. Куратор сказал:

— Вы задаете больше вопросов, чем остальные.

На то, задает ли человек вопросы и в какой момент он это делает, помимо культурных особенностей и личных черт влияет и пол. Вот одно из наиболее ярких наблюдений, о котором я часто упоминаю на лекциях и в книгах: заблудившиеся мужчины менее охотно обращаются за помощью к прохожим, чем женщины. Я объясняю этот факт тем, что мужчины считают, будто это может поставить их в неловкое положение, а также целят свою независимость и хотят во всем

разобраться самостоятельно. Попросить помощи у прохожих — лишь один пример. Исследователи в ходе экспериментов выяснили, что мужчины менее склонны задавать вопросы, чем женщины. Полагаю, это следствие того, что им чаще приходилось сталкиваться с вероятностью потерять лицо. А поскольку мужчины уверены, что попытки получить информацию подобным образом могут отразиться на них негативно, они также нелестного мнения о тех, кто о чем-то спрашивает в такой ситуации, в которой они промолчали бы.

Ритуалы общения

Общение уже само по себе ритуал, потому что мы говорим в соответствии с установками, предложенными нашей культурой,

и ожидаем ответов определенного типа. Возьмем, к примеру, приветствие. Я не раз слышала, как люди, приехавшие в Соединенные Штаты, называют американцев лицемерами, потому что те спрашивают, как дела, но не интересуются ответом на этот вопрос. Для жителя США фраза «Как дела?» — стандартное начало разговора, а не попытка получить конкретный ответ. В других странах, например на Филиппинах, люди при встрече спрашивают «Куда идешь?». Американцам подобный вопрос кажется бесцеремонным, поскольку они не понимают, что это ритуал, предполагающий размытый ответ: «Туда».

Наблюдать за ритуалами, сложившимися в разных странах, просто и интересно. Но, общаясь с коллегами, мы не настроены на разницу в установках и во время беседы можем не опознать сложившиеся

модели. Проблема усугубится, если мы сочтем, что говорим на одном языке.

Извинения

Давайте возьмем простое слово: «Прости».

Катерина:

— Как прошла твоя важная презентация?

Боб:

— Не слишком успешно. Вице-президент по финансам разнес мою идею в пух и прах, а у меня не было цифр под рукой.

Катерина:

— Прости, я знаю, как усердно ты работал.

В данном случае «Прости» означает следующее: женщина сожалеет о том, что все так случилось, а не «Извини меня» (если только у Боба не оказалось нужной информации по вине Катерины). Женщины чаще, чем мужчины, склонны говорить

«Прости» и порой таким образом пытаются выразить заботу. Это один из многих освоенных девочками приемов общения, которые они часто используют для установления взаимосвязи. Привычные извинения — как и другие ритуалы — уместны и эффективны в том случае, когда обе стороны используют их в одинаковых целях. Но те, кто привык часто повторять «Прости», рисуют показаться слабыми, неуваженными в себе и заслуживающими порицания, в отличие от тех, у кого такой привычки нет.

Мужчины, склонные при общении делать акцент на статусе, по-другому относятся к извинениям. Многие избегают их, считая, что подобные фразы могут поставить говорящего в невыгодное положение. Помню, как я удивилась, наблюдая за беседой по телефону нескольких юристов.

В какой-то момент сотрудник, в кабинете которого я находилась, случайно задел аппарат локтем и прервал звонок. Когда секретарь вновь соединила его с участниками конференции, я ожидала, что мужчина скажет:

— Простите, я случайно задел телефон локтем.

Вместо этого он произнес:

— Эй, что случилось? Все были на связи, и вдруг тишина!

Похоже, у него сработала автоматическая установка: не признавать себя виновным, если в этом нет крайней необходимости. Для меня тот случай стал одним из ключевых моментов. Я поняла, что мои представления о мире отличаются от восприятия его окружающими и что привычный мне стиль общения — лишь один из многих.

Тот, кто советует руководителям не извиняться и не подрывать свой авторитет, рассматривает общение как способ демонстрации силы. Во многих случаях подобная стратегия действенна. Однако когда я спрашивала людей, что раздражает их на работе, часто звучало такое заявление: «Приходится иметь дело с теми, кто не хочет извиняться и признавать свою вину». Другими словами, умение видеть свои ошибки и в определенной ситуации брать на себя ответственность может стать эффективной и предпочтительной линией поведения.

Обратная связь

Предоставление обратной связи содержит элементы ритуала, и это часто становится причиной недопонимания. Представьте такой разговор: руководитель должен

сообщить директору отдела маркетинга, что отчет необходимо переделать. Эта непростая беседа начинается с того, что сначала шеф отмечает плюсы, а затем переходит к главному — недочетам, которые необходимо исправить. На первый взгляд кажется, что директор по маркетингу понял суть комментариев начальника и согласился с ними. Но в новой версии отчета обнаруживаются лишь незначительные изменения, тогда как главные недоработки не устранены. Когда начальник заявляет о своем недовольстве, то слышит в ответ:

— Вы же сказали, что все хорошо.

Из-за разных стилей общения собеседники оказались в тупике. С точки зрения руководителя, было логично начать с похвалы, а потом перейти к обсуждению недочетов. Ведь если сразу сказать, что отчет никуда не годится и его необходимо

переделать, сотрудник расстроится. Похвалив подчиненного за то, что удалось сделать хорошо, босс позволяет ему сохранить лицо. Но у директора по маркетингу другое представление о том, как давать обратную связь: он полагает, что важнее все-го сказанное в начале беседы, а последую-щие замечания — просто дополнительная информация.

Если бы установки в отношении обратной связи у начальника и подчиненного совпадали, последний оценил бы тактичность руководителя, а более резкую критику воспринял как придиরки. Сотрудник, которому ближе установки директо-ра по маркетингу, сочтет прямолиней-ную и честную критику деловым подхо-дом, а манера поведения шефа собьет его с толку. Поскольку каждый из собесед-ников был уверен в правильности своего

подхода, оба начали обвинять друг друга: начальник решил, что директор по маркетингу его не слушал, а тот, в свою очередь, посчитал, что босс недостаточно четко объяснил свою позицию или изменил свое мнение. Этот важный пример позволяет нам понять, что в основе инцидентов, ставших результатом недопонимания, лежат различия в манере общения.

Комplименты

Обмен комплиментами — стандартный ритуал, особенно для женщин. Из-за различия в ожиданиях в отношении этой модели общения Сьюзан, сотрудница HR-службы оказалась в неловком положении. Вместе со своим коллегой Биллом она выступала с презентацией на национальной конференции. Когда они летели домой, Сьюзан сказала Биллу:

— Отличная была речь!
— Спасибо, — ответил он.
Тогда женщина спросила:
— А как тебе мое выступление?

В ответ Билл долго и подробно критиковал ее презентацию, а Сьюзан в смятении слушала его. У нее возникло неприятное чувство, будто ее унижают. Она вдруг очутилась в положении новичка, которому дает наставления более опытный сотрудник. Хуже того, винить ей было некого, кроме себя, ведь она сама спросила у Билла, что он думает по поводу ее выступления.

Но разве такого ответа ждала Сьюзан? Поинтересовавшись мнением Билла, она ожидала услышать ответный комплимент, а отнюдь не критические замечания. Ее вопрос был попыткой соблюсти ритуал, но все пошло не так. Сьюзан казалось,

что Билл должен услышать от нее комплимент по поводу удачной речи и автоматически расценить его как признание, и она ждала аналогичной реакции. Девушка действовала по привычке, но Билл либо на самом деле не распознал ритуала, либо решил воспользоваться своим преимуществом и с наслаждением предался критике. Каковы бы ни были истинные причины, именно попытка Сьюзан устроить обмен комплиментами стала для него поводом негативно оценить ее презентацию.

Подобный разговор мог бы произойти между двумя мужчинами, однако представители разного пола не случайно стали его действующими лицами. Лингвист Джанет Холмс отмечает, что женщины делают комплименты чаще, чем мужчины². И, как я уже говорила, немногие из них решатся спросить: «Что ты думаешь о моем

выступлении?» — просто потому, что такой вопрос может стать поводом к нежелательной критике.

В детстве в группе сверстников мальчики ищут возможность превзойти других и занять лидирующее положение. Девочкам, напротив, привычен ритуал, когда они приуменьшают свои заслуги, но при этом ожидают, что собеседник распознает ритуал скромности и воздаст им должное.

Разница в стилях поведения может привести к тому, что женщина-сотрудница окажется в невыгодном положении. Если один человек стремится свести к минимуму разницу в статусах, пытается создать впечатление, что все равны, и помогает другому сохранить лицо, а тот старается укрепить свои позиции и не попасть впросак, то, скорее всего, преуспеет последний. В то же время тот, кто не прилагал усилий,

чтобы не оказаться на обочине, вероятнее всего, обнаружит себя именно там. Поскольку женщины более склонны обращаться за советом, мужчины охотно рассчитывают простой вежливый вопрос как просьбу о помощи.

Противостояние ритуалов

Извинения, попытки смягчить критику с помощью похвалы и обмен комплиментами — типичные для женщин ритуалы, часто понимаемые мужчинами буквально. Среди мужского пола распространена другая модель поведения, которую женщины принимают за чистую монету.

Сотрудница отдела по связям с общественностью рассказала, как с огорчением и отвращением наблюдала зассорой коллеги с сотрудником другого подразделения по поводу урезания бюджета. Но еще

больше она была поражена, когда спустя совсем небольшой промежуток времени мужчины продолжали общаться так же тепло, как и раньше.

— Как ты можешь делать вид, что той ссоры не было? — спросила она.

— Кто это делает вид? — ответил коллега, столь же озадаченный ее вопросом, как она — его поведением. — Ну было и было. Теперь-то все позади.

То, что женщина приняла за настоящую ссору, для мужчины было частью стандартного ежедневного общения, а именно ритуалом.

Многие американцы ожидают, что обсуждение новых идей превратится в борьбу ритуалов, то есть исследование проблемы посредством словесного сопротивления. Мужчины уверенно и категорично заявляют о своей точке зрения и ждут,

не попытается ли кто-нибудь оспорить ее. Будучи вынуждены защищать свою идею, они получают возможность ее проверить. Аналогичным образом они могут отстаивать позицию, которой сами не придерживаются, и оспаривать идеи сотрудников, пытаясь найти нестыковки и слабые места. Таким образом они помогают коллегам проанализировать и опробовать их идеи на практике.

Эта схема эффективна, если ее суть понимают все участники. Но люди, не знакомые с ней, могут не распознать ритуальный характер эксперимента. Человек порой отказывается от своей идеи, приняв возражения за доказательства того, что предложенный вариант недостаточно хорош. Что еще хуже, он может отнести нападки на свой счет и утратить способность продуктивно работать в такой напряженной обстановке. Те, кто не сталкивался

с подобным стилем поведения, возможно, будут осторожничать, выдвигая новые идеи, чтобы избежать возможных насоков. Ирония заключается в том, что такую осторожность могут расценить как слабость, в результате чего атаки воинственных коллег только усилиятся.

С помощью ритуальных ссор сотрудники даже определяют, кого нанять на работу. Некоторые консалтинговые фирмы, готовые взять в штат выпускников ведущих бизнес-школ, во время собеседования используют прием конфронтации. Они предлагают кандидатам «решить проблему» в режиме реального времени. Партнер одной из таких компаний рассказал:

— С подобными заданиями женщины справляются хуже мужчин, и, несомненно, это влияет на то, кому будет отдано предпочтение. Но в действительности многие

женщины, «провалившие тест», оказываются прекрасными консультантами. Часто они умнее мужчин, проявивших себя в стрессовой ситуации как сильные аналитики.

К подобным стратегиям прибегают чаще или реже — в зависимости от компании, — но я сталкивалась с подобными случаями во всех изученных организациях. Любой человек, которому подобный стиль общения не близок (вне зависимости от пола), будет чувствовать себя неуверенно, предлагая свои идеи.

Оспаривание власти

Формально полномочия любого сотрудника в компании определяются занимаемой должностью. Но на практике

руководителю приходится доказывать свою власть ежедневно. Частично эффективность отдельно взятых управленцев зависит от их умения подтвердить свои полномочия и от поддержки (или противодействия) окружающих. Скрытую роль в борьбе за свое место в иерархии играет и манера общаться.

Вверх и вниз по карьерной лестнице

Во всех изученных мною компаниях женщины признавали, что прекрасно справляются со своей работой. Знали об этом и их коллеги (а иногда и непосредственные начальники), но не вышестоящее руководство. Женщины часто говорили, что чувствуют незримые внешние преграды, и это вызывало у них досаду, поскольку они считали, что все, что от них требуется, — хорошо выполнять свои

обязанности, а отличная работа должна быть отмечена и вознаграждена. Мужчины, напротив, часто сообщали, что, если женщин не продвигают, значит, они не проявляют себя должным образом. Однако, анализируя ситуацию, я нахожу подтверждения тому, что мужчины чаще выбирают модель поведения, позволяющую вышестоящему руководству заметить их и принять решение о повышении. Так, во время обеденного перерыва молодые люди обедали вместе с непосредственными начальниками, а мужчины постарше — с высшим руководством, чего нельзя было сказать о большинстве женщин. Несомненно, намного проще добиться признания, если поведать руководителям о своих успехах, особенно когда каналы коммуникации уже налажены. Более того, беседуя с теми, кто выше по должности, мужчины

и женщины по-разному позиционируют свои достижения, поскольку модели их взаимодействия с окружающими различались с детства. Мальчики получают признание в том случае, если не скрывают свои успехи, тогда как девочки добиваются того же, умалчивая о них. Привычный для мужчин стиль общения дает им определенные преимущества, когда дело касается карьерного роста.

Человек, как правило, понимает, с кем именно он общается, и ведет себя соответственно. Все мы по-разному беседуем с начальниками и подчиненными. Но, что удивительно, модели коммуникации тоже могут различаться, как и впечатление, которое вы произведете на руководителя.

Ученые, исследующие коммуникацию, Карен Трейси и Эрик Эйзенберг, задались вопросом: как статус собеседника

влияет на критику? Они составили деловое письмо с ошибками и попросили студентов колледжа (13 парней и 11 девушек) разыграть сценку и перечислить свои замечания, следуя двум сценариям. В первом случае следовало представить, что вы начальник и говорите с подчиненным. Во втором — что вы подчиненный и беседуете с начальником. Ученые пытались оценить усилия, которые прилагали участники эксперимента, чтобы не ранить чувства собеседника.

Вы наверняка ожидаете, что люди осторожнее подбирают слова, играя роль подчиненных. Трейси и Эйзенберг обнаружили, что эта гипотеза соответствует действительности, но только в отношении мужчин, принимавших участие в эксперименте. В работе *Research on Language and Social Interaction* («Исследование манеры

общения и социальных взаимодействий») авторы отметили, что женщины в роли начальников проявляли больше заботы о чувствах другого человека³. Иными словами, они особенно старались помочь коллеге сохранить лицо, когда руководили, а не когда подчинялись. Это соответствует моделям взаимодействия, которых придерживаются подрастающие девочки: от тех, кто чем-то выделяется, ждут скромности, а не хвастовства.

Наблюдая за деловым общением в разных компаниях, я тоже отмечала подобный стиль коммуникации у женщин. Так, если начальнице приходилось указывать на ошибку, допущенную ее секретарем, она искала смягчающие обстоятельства, например могла сказать с улыбкой:

— Сложно сосредоточиться на работе, когда в кабинет постоянно кто-то заходит!

Начальница дает возможность подчиненной сохранить лицо — точно так же, как девушки-студентки в ролевой игре по сценарию Трейси и Эйзенберга.

Является ли такая модель общения эффективной? Следует уточнить: в каком смысле? Руководитель сумел создать благоприятную атмосферу в коллективе, что позволило сотрудникам продуктивно трудиться. Тем не менее многие женщины, работающие в разных сферах, сетовали, что их высшее руководство считает, будто они недостаточно демонстрируют свою власть.

Иносказания

Еще один лингвистический прием, ассоциируемый с властью и статусом, — иносказания, привычка формулировать свое мнение другими словами. Несмотря на широко распространенное

в Соединенных Штатах убеждение, что лучше прямо говорить, что думаешь, иносказание — базовый и весьма популярный прием в коммуникации между людьми. Он весьма сильно варьируется в зависимости от культуры и может привести к существенному недопониманию, если у собеседников разные привычки и ожидания. Часто считается, что говорить завуалированно склонны скорее американки, чем американцы. Но на самом деле к иносказаниям в разной степени прибегают все в зависимости от ситуации. Принимая во внимание культурные, этнические, региональные и индивидуальные различия, можно сказать, что женщинам особенно свойственно выражаться туманно, когда они дают указания другим. И это неудивительно: вспомним склонность девочек навешивать подружке ярлык «командирши».

А мужчины особенно уклончивы, если следует признать свою ошибку или сознаться в слабости. Это тоже в порядке вещей, если учесть готовность мальчиков третировать сверстников, которые в чем-то хуже их.

На первый взгляд может показаться, что лишь влиятельные люди могут позволить себе общаться исключительно при помощи команд, например:

— Этот отчет должен лежать на моем столе к полудню!

Но даже начальники порой формулируют просьбы настолько завуалированно, что они вообще не похожи на распоряжения. Руководитель, задающий вопрос «Есть ли у нас данные по продажам продуктовых линеек по каждому региону?», будет удивлен и раздражен, услышав ответ: «Наверное». Он ведь

ожидал услышать от подчиненного: «Сейчас я предоставлю вам эту информацию». Исследователи утверждают, что подчиненные, как правило, больше склонны говорить иносказательно, и некоторые ситуации определенно это подтверждают. Например, лингвист Шарлотта Линде изучала расшифровки записей черных ящиков и разговоры между командиром корабля и вторым пилотом, предшествовавшие авиакатастрофам⁴. В числе прочих ее заинтересовал один особенно трагичный случай. Самолет авиакомпании Air Florida рухнул в реку Потомак сразу после взлета из Вашингтонского национального аэропорта. Из 74 человек на борту погибли 69. Оказалось, что у командира корабля почти не было опыта полетов в гололед. Второй пилот был более сведущ в этом плане, и из расшифровки

ГЛАВА 5

разговоров, к огромному сожалению, стало ясно, что он пытался предупредить командира, но высказывался слишком уклончиво. Выводы Линде привлекли мое внимание. Я изучила записи разговоров и нашла подтверждение ее гипотезе. Второй пилот неоднократно упоминал о плохих погодных условиях и образовавшейся ледяной корке на других самолетах.

Второй пилот:

— Смотри, видишь, там лед? И вон там, сзади, тоже. А вон еще множество сосулек на задней части.

Командир:

— Да.

Второй пилот выражает озабоченность, поскольку с момента обработки самолета противообледенительной жидкостью прошло уже много времени.

Второй пилот:

— Парень, мы проигрываем битву с погодой! Надо избавиться от льда. Ты напрасно считаешь, что мы в безопасности.

Прямо перед взлетом второй пилот сделал еще одно замечание, касающееся отклонений в показаниях приборов, но не стал настаивать, когда командир корабля проигнорировал его.

Второй пилот:

— Кажется, что-то не так? (Трехсекундная пауза.) Да, точно не так. Похоже...

Командир:

— Да, показания 80.

Второй пилот:

— Явно что-то неладно... (Семисекундная пауза.) А может, я и неправ.

Вскоре самолет взлетел, и все закончилось трагично. Линде сделала выводы, что не только в этом, но и в других случаях вторые пилоты были склонны выражаться

ГЛАВА 5

уклончиво, приуменьшать опасность и смягчать формулировки, когда предлагали командирам скорректировать свои действия. Чтобы предотвратить подобные катастрофы, многие авиакомпании сейчас обучают вторых пилотов вести себя более решительно.

Большинству американцев такой выход из ситуации кажется вполне подходящим. Но когда я упомянула об исследованиях Линде на семинаре для выпускников, один студент из Японии резонно заметил, что столь же эффективно было бы обучать командиров понимать намеки. Такой подход отражает особенности культуры, привыкшей к допущениям: японцы особенно ценят способность людей понимать друг друга без слов. Как прямолинейность, так и иносказательность могут стать успешными приемами коммуникации в тех

случаях, когда обе стороны понимают такой язык. Но в деловом мире на карту поставлено намного больше, чем способность понимать друг друга.

Люди, наделенные властью, склонны обращать внимание на тех, чей стиль общения напоминает их собственный, ведь каждому из нас собственная логика кажется очевидной. Скажу больше: доказано, что деловая культура в США предполагает получение прямолинейной коммуникации от начальства. Если вы будете недостаточно ясно выражаться, давая указания подчиненным, они могут усомниться, стоит ли вам доверять.

Приведу в пример руководителя общегосударственного журнала, в чьи обязанности входило распределение заданий среди журналистов. Обычно она формулировала свои предложения как вопросы.

Например: «Не хотели бы вы вместе с тем-то поработать над таким-то проектом?» Или: «Я собиралась предложить вам такую-то тему. Что вы об этом думаете?» Подобная схема прекрасно работала: подчиненным нравился такой стиль общения, все задания выполнялись эффективно и в срок. Но во время встречи, посвященной оценке результатов работы за полгода, начальник этой женщины раскритиковал ее за неподходящую манеру общения с подчиненными.

В любой деловой среде руководитель высшего ранга может диктовать, как, на его взгляд, должен вести себя начальник подразделения, и это касается в том числе и манеры общения. Например, в большинстве компаний США предполагается, что человек, облеченный властью, должен быть достаточно жесток и прямолинеен,

а не смягчать свои указания. Бывают случаи, когда начальство высокого уровня придерживается менее авторитарного стиля. Глава компании, занимающейся розничной торговлей, попросила своего подчиненного, директора магазина, помочь бухгалтеру. Он согласился, но прошла неделя, и ничего не изменилось. Выяснилось, что в процессе их разговора возникло недопонимание. Начальница сказала:

— Бухгалтер не справляется со счетами. Может, тебе стоит ей помочь?

Директор ответил:

— Хорошо.

В тот момент обоим казалось, что все предельно ясно. Но позже обнаружилось, что эти два человека по-разному интерпретировали простой обмен репликами. Хозяйка компании решила, что директор магазина имел в виду: «Хорошо, я помогу

бухгалтеру». А директор счел, что транслировал следующее: «Хорошо, я подумаю, стоит ли мне помогать бухгалтеру». Он действительно обдумал просьбу начальницы и пришел к выводу, что не может тратить на это время, так как у него есть более важные дела.

Хозяйке компании вместо «Может быть, тебе стоит ей помочь?» следовало дать четкое указание: «Помоги бухгалтеру со счетами». Тех, кто ожидает конкретных распоряжений, расплывчатые фразы могут раздражать и даже вводить в заблуждение. Но людям, привыкшим общаться таким образом, даже в голову не приходит, что они туманно изъясняются. Напротив, они уверены, что четко, вежливо и с уважением высказывают свои пожелания.

В приведенном примере нетипично то, что использовать иносказания привыкла

начальница, поэтому директору магазина пришлось приспособиться к ее стилю общения. Женщина до сих пор дает указания в столь же расплывчатой форме, но теперь ее подчиненный понимает, что она на самом деле хочет сказать. В деловых кругах США руководители высшего ранга придерживаются достаточно жесткого стиля. По этой причине многие наделенные властью дамы рискуют заслужить в глазах своего босса репутацию человека, не умеющего поставить себя и, следовательно, не вызывающего доверия.

Что делать?

Меня часто спрашивают: «Как лучше всего критиковать?» Или: «Как правильнее давать указания?» Смысл всех подобных

вопросов одинаков: как лучше всего общаться? Отвечу, что единственno верного варианта здесь быть не может: все зависит от ситуации, корпоративной культуры, статуса собеседников по отношению друг к другу, их стилей общения и сочетания этих стилей. Одна и та же манера общения в одном случае может привести к успеху, а в другом — к катастрофе. Чтобы услышать ценных сотрудников, которым есть что сказать, руководителю очень важно понимать, как воспринимается и каким влиянием обладает тот или иной стиль общения.

Например, на первый взгляд может показаться, что проведение встречи без какой-либо системы обеспечивает равные возможности всем участникам. Но если вы отдаете себе отчет, что манера общения у каждого своя, отличная от других,

легко прийти к выводу, что все выступающие находятся в разных условиях. Во время встречи вы, скорее всего, в первую очередь услышите тех, кто не стесняется заявить о себе перед аудиторией, кому не требуется пауза, чтобы поднять руку, и кто в любой момент готов вступить в беседу, не ожидая положительной реакции. Те же, кто терпеливо ждет, пока закончит говорить предыдущий оратор, ищет одобрения и хочет дополнить своими комментариями выступления других, будут чувствовать себя комфортно на встрече, участники которой ведут себя подобным образом. Но если большинство присутствующих относятся к первой группе, то представителям второй группы будет сложно высказать свое мнение. Если исходить из стандартных приемов социализации, осваиваемых в детстве мальчиками

и девочками, то становится очевидным, что мужчины чаще принадлежат к первой группе, а женщины — ко второй. Именно поэтому такие встречи больше подходят для мужчин. Часто мы наблюдаем ситуацию, когда женщины активно участвуют в диалоге или высказываются в группе, состоящей только из женщин, но их редко можно услышать на собрании, где большинство присутствующих — мужчины. Некоторым женщинам ближе мужской стиль общения, но они подвергаются иному риску: их могут счесть слишком агрессивными.

Если руководитель понимает эти различия, он должен придумать способы, позволяющие каждому сотруднику высказаться и получить признание. Несмотря на то что универсального решения, приемлемого для любой ситуации, не существует,

начальники, осознающие влияние стиля общения на участников коммуникации, могут разработать более гибкие и адаптивные подходы к организации встреч, наставничеству, продвижению подчиненных по карьерной лестнице, оценке результатов работы и так далее. Умение общаться — главное качество руководителя. Понимая, что все выражают свои мысли по-разному, вы сможете максимально эффективно использовать потенциал ваших сотрудников. Корпоративная культура становится все более многоплановой, а бизнес выходит на международную арену. Так что руководителям стоит совершенствовать свои навыки в распознавании коммуникационных сигналов и быть более гибкими, адаптируя свой стиль общения в зависимости от того, с кем они имеют дело.

6

Избыток харизмы вредит облику руководителя

Жасмин Вергауве, Барт Уилл, Джоэри Хоффманс, Роберт Кайзер и Филип де Фруйт

Существует расхожее мнение: большинство харизматичных лидеров — лучшие руководители: например, они вдохновляют окружающих работать более продуктивно и проявлять большую самоотверженность, умеют вызвать доверие и чувство удовлетворенности результатами своего труда. Подчиненные, как правило, считают их более эффективными руководителями по сравнению с менее харизматичными лидерами¹.

Но результаты наших изысканий говорят о том, что, хотя определенный уровень харизматичности необходим, ее избыток может стать препятствием для управленаца. Мы провели три исследования, в которых приняли участие 800 руководителей со всего мира, а также примерно 7500 их начальников, коллег и подчиненных. В круг нашего общения входили управленцы разного уровня: от руководителей низшего звена до CEO. Статья по результатам исследований опубликована в *Journal of Personality and Social Psychology*.

Для начала важно понять, что же такое харизма. Традиционные модели, изучающие харизматичность лидеров, предполагают, что это не личное качество, а особенность восприятия руководителя контактирующим с ним человеком.

Другими словами, харизма — не характерный признак, она лишь приписывается кому-то².

Однако наблюдения относительно оценки людьми уровня харизматичности собеседника позволяют предположить, что наделение человека этой чертой должно быть основано на определенных особенностях его характера³. Так что первой целью исследования была попытка определить, кто же такой харизматичный человек.

Мы предложили руководителям пройти тест Хогана для анализа зон развития (Hogan Development Survey, HDS). Оценивались четыре личных качества: решительность, колоритность, склонность к озорству и богатство воображения. Более харизматичные лидеры набрали высокие баллы по этим показателям, что объясняет их уверенность в себе, актерский

талант, готовность испытывать себя на прочность, общительность и стратегическое мышление.

Затем мы продолжили исследование, желая убедиться в том, что можем использовать набор этих особенностей характера в качестве критериев для оценки харизматичности руководителя. В эксперименте участвовали 204 управленаца. Результаты подтвердили, что лидеры, оцененные нами как харизматичные по тесту HDS, точно так же воспринимались их подчиненными. Затем мы подняли архивные данные за 1998 год (они касались выборки из 156 человек) и доказали, что можно предсказать, будет ли уровень по тесту HDS высоким, оценивая особенности поведения человека (например, насколько он энергичен, уверен в своих силах, способен заразить энтузиазмом)⁴.

Следующей целью стало изучение взаимосвязи между харизматичностью и эффективностью испытуемого как руководителя. В ходе очередного исследования 306 начальников (65% из них мужского пола) предоставили свои баллы по тесту HDS, тогда как коллеги оценивали их эффективность как руководителей по десятибалльной шкале (где оценка 5 означала «соответствует требованиям», а 10 — «выдающийся руководитель»). Всего в исследовании приняли участие 4345 человек: 666 начальников, 1659 коллег и 2020 подчиненных. Каждого руководителя оценивали в среднем 14 человек, определяя его общую эффективность.

Как мы и ожидали, чем харизматичнее был лидер, тем более эффективным работником его считали — но лишь до определенного предела. Если уровень

харизматичности превышал 60% (а это чуть выше среднего показателя для работающего взрослого населения), оценки эффективности снижались. Такая тенденция сохранялась во всех трех группах испытуемых (начальники, коллеги и подчиненные).

Кроме того, мы попросили руководителей самостоятельно оценить их собственную эффективность. Результаты показали, что чем большей харизмой наделен человек, тем лучшего он мнения о себе как руководителе. Расхождение между оценкой руководителем самого себя и оценкой окружающих пересекается с результатами другого исследования, подтверждающими, что, согласно разным критериям⁵, лидеры с высокой самооценкой обычно придерживаются более высокого мнения о результатах своей работы.

В ходе третьего исследования изучалось, можно ли объяснить влияние харизматичности на эффективность руководителя, анализируя конкретные модели поведения. Мы попросили 287 управляемцев (81% из них мужского пола) проанализировать собственную харизматичность, а их начальников, коллег и подчиненных (в среднем 11 человек на каждого руководителя) — оценить каждого испытуемого в плане общей эффективности. Кроме того, коллеги должны были сравнить две пары противоположных качеств лидеров: насколько они авторитарны и лояльны (чтобы оценить межличностные отношения, то есть то, *каким образом* руководители ведут сотрудников за собой), а также их стратегическое мышление и практичность (чтобы отметить деловые качества, или *куда* они ведут подчиненных).

Мы не обнаружили явной взаимосвязи между харизмой и межличностными отношениями, однако заметили, что руководители с высоким уровнем харизматичности более склонны мыслить стратегически, а не практически. Но чем же тогда объяснить их более низкие оценки в плане эффективности?

Возможно, все дело в том, что недостатки, ассоциируемые с желаемым качеством (харизматичностью), в конечном счете преобладают над преимуществами. Если этот показатель превышает определенный уровень, недоработки, связанные с отсутствием практичности, перевешивают достоинства стратегического мышления. Именно это мы и обнаружили. Весьма харизматичные лидеры делают упор на долгосрочное развитие, но это достигается ценой ненадлежащего выполнения

повседневной работы, что в итоге влияет на их эффективность в глазах окружающих. Например, такие руководители забывают о рутинной деятельности, необходимой для осуществления глобальных стратегических планов, и о методичном подходе к решению текущих задач. Дальнейший анализ показал, что верно и обратное: руководителей с низким уровнем харизматичности считали недостаточно эффективными из-за неумения мыслить стратегически. Например, они не уделяли достаточно времени долгосрочному планированию, не видели общую картину, не подвергали сомнению текущее положение дел и не поощряли инновации.

Руководителям всегда стоит помнить о том, что избыток харизмы имеет свои минусы. И хотя сложно провести черту между «достаточно» и «слишком много»,

перечислим несколько аспектов, влияющих на оценку вашей эффективности. Например, уверенность в своих силах у весьма харизматичных людей может превратиться в самоуверенность и нарциссизм, а готовность к риску и умение убеждать — в стремление манипулировать. Более того, энтузиазм и артистизм, присущие харизматичным личностям, порой трансформируются в попытки привлечь внимание и заставляют забыть о коммерческих целях. А излишнее стремление проявить творческие способности может заставить руководителя мыслить и вести себя странно и эксцентрично.

Тем, у кого уровень харизмы зашкаливает, рекомендуем тренинги, помогающие устраниТЬ недоработки в повседневной деятельности, углубиться в самоанализ и научиться лучше контролировать себя.

Кроме того, для оценки эффективности таких людей полезна обратная связь от коллег. Благодаря этому не возникнет расхождений между самовосприятием и оценкой окружающих. При низком уровне харизматичности подойдут программы, развивающие способность мыслить стратегически.

Подводя итоги, еще раз напомним, что мы нашли подтверждение вреда излишней харизматичности. Наши исследования позволяют предположить, что весьма эксцентричных руководителей считают не особенно эффективными — не из-за личных качеств вроде эгоцентризма, а из деловых соображений, а именно — недостаточно качественного выполнения повседневных обязанностей.

Мы не рассматривали ситуационные факторы, которые могут повлиять на взаимосвязь между харизматичностью

ГЛАВА 6

и эффективностью руководителя. В определенных условиях (например, в спокойной среде) эта зависимость может быть строго линейной («чем больше харизмы, тем лучше»). Однако мы полагаем, что напряженные и стрессовые ситуации — довольно привычное дело для лидера, и в этом случае порой оказывается, что «и хорошего может быть слишком много»⁶. Для того чтобы изучить конкретные условия, в которых харизма желательна или нежелательна, потребуются дополнительные исследования.

Об авторах

Джон Бизон (John Beeson) — глава компании Beeson Consulting. Оказывает консультационные услуги по вопросам планирования кадрового резерва, оценки и обучения руководителей и организационного планирования. Автор книги *The Unwritten Rules: The Six Skills You Need to Get Promoted to the Executive Level* («Неписанные правила: шесть навыков, которые помогут вам стать руководителем») (Jossey-Bass, 2010).

ОБ АВТОРАХ

Жасмин Вергауве (Jasmine Vergauwe) — кандидат на присуждение степени доктора философии кафедры развития личности и социальной психологии Гентского университета. Осуществляет исследования в области общих и дезадаптивных личностных черт, личностной оценки, лидерских качеств. Особый упор делает на черты, по которым можно судить о будущем поведении руководителя и его неудачах.

Эми Кадди (Amy J. C. Cuddy) — бывший адъюнкт-профессор в области делового администрирования Гарвардской школы бизнеса.

Роберт Кайзер (Robert B. Kaiser) — президент компании Kaiser Leadership Solutions, базирующейся в Гринсборо. Его последняя книга, написанная в соавторстве

с Робертом Э. Капланом, — Fear Your Strengths: What You Are Best At Could Be Your Biggest Problem («Бойтесь своих сильных качеств. Ваши лучшие черты могут стать самой большой проблемой») (Berrett-Koehler, 2013). Более подробную информацию см. на сайте kaiserleadership.com.

Мэттью Кохут (Matthew Kohut) и **Джон Неффингер** (John Neffinger) — авторы книги Compelling People: The Hidden Qualities That Make Us Influential («Управляем другими: скрытые качества, которые позволяют нам стать лидерами») (Hudson Street Press, 2013). Кроме того, они возглавляют компанию KNP Communications.

Эми Сью (Amy Jen Su) — одна из основателей и управляющий партнер компании Paravis Partners, которая занимается

обучением руководителей магазинов и развитием лидерских качеств. В соавторстве с Мюриэл Уилкинс написала книгу Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence («Завладейте пространством: выработайте определенную манеру говорить, чтобы стать лидером») (Harvard Business Review Press, 2013).

Дебора Таннен (Deborah Tannen) — профессор лингвистики в Джорджтаунском университете. Автор пятнадцати книг, в том числе You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation («Вы просто не понимаете: как общаются мужчины и женщины») (William Morrow, 1990). Благодаря этой книге широкий круг читателей узнал о стилях коммуникации мужчин и женщин.

Барт Уилл (Bart Wille) — доцент кафедры обучения и воспитания Антверпенского университета. Занимается вопросами профессионального роста, стратегического развития кадрового потенциала, управления карьерой и влияния окружения.

Филип де Фруйт (Filip de Fruyt) — профессор кафедры развития личности и социальной психологии Гентского университета. Занимается изучением адаптивных и дезадаптивных черт, их структурой, развитием, вопросами влияния разных культур на проявление черт характера и прикладной психологией личности.

Джоэри Хоффманс (Joeri Hofmans) — доцент, член исследовательской группы по вопросам трудовой и организационной психологии, сотрудник Брюссельского

ОБ АВТОРАХ

свободного университета. Изучает влияние на профессиональную деятельность личных качеств, эмоций и мотивации. Особое внимание уделяет вопросам временной динамики.

Ребекка Шамбо (Rebecca Shambaugh) — признанный международный авторитет в области лидерских навыков, автор книг и лектор. Президент SHAMBAUGH — международной организации развития лидерских качеств, основатель программы обучения и развития лидерских качеств у женщин (WILL).

Примечания

Глава 1

Адаптировано из материала на сайте hbr.org
22 августа 2012 года.

Глава 2

Адаптировано из материала на сайте hbr.org
8 августа 2017 года.

Глава 3

Адаптировано из материала на сайте hbr.org
31 октября 2017 года.

Глава 4

По материалам статьи из Harvard Business Review, июль-август 2013 года.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. A. J. C. Cuddy, P. Glick, and A. Beninger, The Dynamics of Warmth and Competence Judgments, and Their Outcomes in Organizations, *Research in Organizational Behavior* 31 (2011): 73–98.
2. M. van't Wout and A. G. Sanfey, Friend or Foe: The Effect of Implicit Trustworthiness Judgments in Social Decision-Making, *Cognition* 108, no. 3 (2008): 796–803.

Глава 5

По материалам статьи из Harvard Business Review, сентябрь-октябрь 2013 года.

1. L. Heatherington et al., Two Investigations of ‘Female Modesty’ in Achievement Situations, *Sex Roles* 29, no. 11 (1993): 739–754.
2. J. Holmes, Compliments and Compliment Responses in New Zealand English, *Anthropological Linguistics* 28, no. 4 (1986): 485–508.
3. K. Tracy and E. Eisenberg, Giving Criticism: A Multiple Goals Case Study, *Research and Social Interaction* 24, no. 1 (1990/1991): 37–70.
4. C. Linde, The Quantitative Study of Communicative Success: Politeness and Accidents in

Aviation Discourse, Language in Society 17, no. 3 (1988): 375–399.

Глава 6

По материалам сайта hbr.org 26 сентября 2017 года.

1. B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arthur, The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science* 4, no. 4 (1993); T. Dvir et al., Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, *Academy of Management Journal* 45, no. 4 (2002): 735–744; and J. A. Conger, R. N. Kanungo., and S. T. Menon, Charismatic Leadership and Follower Effects, *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000): 747–767.
2. Conger et al., Charismatic Leadership and Follower Effects.
3. J. J. Sosik, Self-Other Agreement on Charismatic Leadership, *Group and Organization Management* 26, no. 4 (2001).

ПРИМЕЧАНИЯ

4. L. R. Goldberg, The Eugene-Springfield Community Sample. ORI Technical Report 48, no. 1 (2008).
5. T. A. Judge, J. A. LePine, and B. L. Rich, Loving Yourself Abundantly: Relationship of Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership and Task and Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006): 762–776.
6. J. R. Pierce and H. Aguinis, The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management* 39, no. 2 (2013).

МИФ Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing



#mifbooks

*Научно-популярное издание
HBR Guide. Эмоциональный интеллект*

Харизма

Руководитель редакционной группы Светлана Мотылькова

Ответственный редактор Наталья Довнар

Литературный редактор Ольга Мельникова

Арт-директор Алексей Богомолов

Верстка обложки Юлия Анохина

Верстка Елена Бреге

Корректоры Евлалия Мазаник, Юлия Молокова

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

mann-ivanov-ferber.ru
vk.com/mifbooks



Что такое харизма? Почему ею обладают многие лидеры?
Это врожденный дар или ее можно развить?

Авторы Harvard Business Review считают, что харизма складывается из ряда личностных и профессиональных качеств, таких как грамотная речь, уверенность, умение владеть собой. А это значит, что каждый человек может стать харизматичным. Признанные эксперты и успешные руководители поделятся с вами своими наработками и наблюдениями. Вы узнаете, почему опытный сотрудник не всегда занимает руководящий пост, какую роль играет внешний облик, чем отличается стиль поведения от личностных качеств. Вы научитесь эффективно общаться, брать на себя ответственность, а в результате вносить вклад в успех всей команды и получать признание за свои достижения.

