

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
БЛАГОДАРНОСТИ	9
ГЛАВА 1 ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ НАС ВООДУШЕВЛЯЮТ	13
ГЛАВА 2 ГЛАВНОЕ ИСПЫТАНИЕ ДЛЯ ЛИДЕРА	25
ГЛАВА 3 НЕОТВРАТИМЫЙ ДИССОНАНС	47
ГЛАВА 4 ПУТЬ К ГАРМОНИИ И УСТОЙЧИВОМУ ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ	69
ГЛАВА 5 ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ	99
ГЛАВА 6 АКТИВНОСТЬ СОЗНАНИЯ	121
ГЛАВА 7 ОПТИМИЗМ	159
ГЛАВА 8 ЭМПАТИЯ	187
ГЛАВА 9 «ХОЧЕШЬ ИЗМЕНИТЬ МИР — НАЧНИ С СЕБЯ»	215

ПРИЛОЖЕНИЕ А	219
ПРИЛОЖЕНИЕ В	229
ПРИМЕЧАНИЯ	247
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	293

ПРЕДИСЛОВИЕ

С тех пор как в соавторстве с моими друзьями и коллегами Ричардом Бояцисом и Энни Макки я написал книгу «Эмоциональное лидерство» (Primal Leadership)*, всем нам троем не раз приходилось выступать в разных странах мира и рассказывать о том, что умение вызвать у подчиненных эмоциональный отклик позволяет повысить эффективность управления. Однако почти каждый раз нас спрашивали: как конкретно действует этот механизм? И вот Ричард и Энни написали книгу, которая дает развернутый, полный и точный ответ на этот вопрос.

Общаясь с Ричардом и Энни, я всегда узнавал много нового. Эти исследователи исключительно грамотно обращаются с эмпирическими данными, проявляют научную интуицию, здравость суждений и гуманизм, базирующийся на прочной культурной основе. Их новая работа «Резонансное лидерство» (Resonant Leadership) принесла мне не меньше открытий, чем непосредственное сотрудничество с ними. В этой книге Энни и Ричард используют знания, полученные в ходе изучения различных организаций, коммерческих и общественных, крупных и мелких — от школы в Южной Африке до международных корпораций. Опираясь на свой богатый опыт, мои коллеги убедительно доказывают практическую ценность таких человеческих качеств, как доброжелательность, оптимизм, способность к сочувствию, умение мечтать и надеяться, стремление придерживаться строгих этических принципов.

В своей работе Ричард и Энни показывают, что выдающиеся лидеры не просто имеют высокую мотивацию: они буквально излучают позитивный настрой, вдохновляя окружающих и вызывая у них положительные эмоции.

* См. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — *Прим. пер.*

Однако эффективный лидер — это не одинокая звезда, которая излучает волшебный свет и царственно дарит его людям. Истинные лидеры отдают себе отчет в том, что они сами также являются объектами управления: лидерство — процесс двунаправленный. Любой руководитель должен внимательно прислушиваться к окружающим и настраиваться на их волну, чтобы улавливать сигналы, которые помогут ему обеспечить гармонию в коллективе. Настоящие лидеры понимают, что все мы — в одной связке.

Вот тут-то и возникает своего рода парадокс: как ни странно, первоочередная задача лидера не имеет отношения к умению руководить другими людьми — прежде всего, он должен познать *себя* и научиться управлять *собой*. А для этого необходимо установить, какие ценности определяют его поведение, — и научиться всегда действовать осмысленно. Чтобы заглянуть глубоко внутрь себя, нужно также соотнести свои эмоции со своими целями: только так можно достичь должного уровня мотивации, а также постоянно сохранять самообладание и сосредоточенность. Когда мы действуем в соответствии со своими внутренними установками, наши поступки доставляют нам радость. А когда чувствуем, что энергия и воодушевление пробуждаются в нас безо всяких усилий, сами собой, то понимаем, что движемся в верном направлении.

Но ради чего? Тут самое время упомянуть об эмпатии. Речь идет не о сострадании в форме благотворительности, а о доброжелательном отношении к окружающим, об отзывчивости. Благодаря способности сопереживать и интересоваться судьбой других человек может подняться над личными заботами и взглянуть на мир другими глазами. Когда лидер начинает уделять внимание не только собственной персоне, но и заботиться о других, это дарит ему столь необходимое чувство душевного обновления. А как нам теперь известно, именно это ощущение — ключ к гармонично развитой личности руководителя и неизменно эффективному лидерству.

Открытия, сделанные авторами книги, особенно актуальны в наши дни, когда деловой мир страдает от лицемерия и скрытности, а негативные последствия напыщенного эгоцентризма многих руководителей заметны более чем когда-либо. Чуткость и готовность к диалогу — вот то, что остро необходимо современным лидерам.

Дэниел Гоулман

БЛАГОДАРНОСТИ

У этой книги на самом деле не два автора, а намного больше. Все те, кто когда бы то ни было оказывал на нас влияние, будут говорить с вами с ее страниц. Вы услышите голоса мудрых, проникательных, опытных, бескорыстных людей. Людей, которые в то или иное время учили и вдохновляли нас, вызывали у нас глубокие чувства и побуждали к новым творческим открытиям. Мы очень дорожим тем, что нам довелось с ними общаться, — если бы не они, у нас никогда бы не хватило мужества взяться за этот труд. Мы глубоко благодарны им за поддержку, одобрение и преданность. Дружья, это счастье, что вы у нас есть!

Сотрудничество с Дэниелом Гоулманом всегда было и продолжает оставаться для нас большой честью и радостью. Он оказывал неоценимую помощь на всех этапах работы над книгой. Хотелось бы выразить ему свое уважение и сказать, как он нам дорог. Этот человек обладает какой-то особенной энергетикой — и заражает своим оптимизмом окружающих. Это истинный лидер, который вдохновляет нас своим положительным эмоциональным настроем. Мы благодарны ему и счастливы, что в беседах с ним провели немало приятных часов.

Сотрудники издательства Harvard Business School оказались выше всяких похвал. Работать с ними было одно удовольствие. Все они тонкие, внимательные люди, наделенные острым умом и творческим воображением. Отдельное спасибо нашему редактору Джеффу Кьюу. Мы признательны ему за вдумчивый, критический подход к работе, неустанную заботу, доброжелательность и отличное чувство юмора. Хотелось бы также поблагодарить Холлис Хеймбауч за ее глубокую приверженность нашим идеям. Она сама — настоящий лидер, и это проявляется во всем. Кроме того, мы благодарны Марку Блумфилду, Дэвиду Герингу, Тодду Берману и Эрин Браун за их веру в то, что наша книга окажется полезной для многих читателей, в деловом мире и не только.

Стоит особо отметить Люси Макколи, которая активно участвовала в редакторской работе и помогала нам в нелегком писательском труде. Именно она подсказала нам множество удачных формулировок. Мы благодарны ей за то, что она верила в нас и в то, что наша работа получится оригинальной и будет интересна таким вдумчивым, пытливым натурам, как она сама.

Хотелось бы также поблагодарить сотрудников Института Телеос: Гретхен Шмельцер, Нин Браннан и Патрис Вальденбергер. Они посвятили не один день — да что там, не одну неделю — исследованиям в поддержку нашего проекта. Их душевная стойкость, ясный ум и чувство юмора помогли нам справиться с самыми сложными задачами и, что не менее важно, уложиться в установленные сроки.

Нам повезло, что мы сотрудничали с людьми, посвятившими свою жизнь изучению феномена лидерства. Они бескорыстно делились с нами своим опытом и результатами научной работы. Они вдохновляли нас своим примером и с готовностью помогали. За это мы благодарны нашим друзьям и коллегам из следующих организаций и исследовательских сообществ.

В Школе менеджмента Уэджерхеда, Университете Западного резервного района, на кафедре организационного поведения это: Мелвин Смит, Дайана Билимория, Поппи Маклеод, Дэвид Колб, Дэвид Куперрайдер, Рон Фрай, Эрик Нильсен, Хилари Брэдбери, Сэнди Пидерит, Сьюзан Кейс, Дэнни Солоу, Михалай Масерович, Нил Гринспен, Дэвид Эйрон, Деб О'Нил и Бетти Ванденбош;

В Институте лидерства Телеос это: сопредседатель Фрэн Джонстон и сотрудники: Лора Пек, Эдди Муэлва, Нин Браннан, Делорес Мейсон, Ричард Массимилиан, Майкл Макэлени, Бобби Нэш, Гретхен Шмельцер, Дэвид Смит, Фелис Тилин, Патрис Вальденбергер и Эйми Йоггев.

В Пенсильванском университете это: Питер Курилофф, Грег Ши и Кенуин Смит.

В Школе бизнеса ESADE это: Рикард Серлавос, Тони Лингем, Бонни Ричли, Сефери Солер, Карлос Лосада, Хавьер Мендоса, Хуан Мануэль Батиста и Хауме Хугас.

Коллеги-вдохновители: Том Малнайт, IMD; Андерс Фергюсон, Uplift Equity Partners; Сандер Тайдман, Insight Partners; Бьюла Трей, Центр прикладных исследований; профессор Бэбис Майнемелис, Лондонская школа бизнеса; Кэти Крэм, Бостонский университет; Джейн Даттон, Мичиганский университет; Джеймс Бейли, Университет Джорджа Вашингтона; Ольга Епитропаки, ALBA Athens; Арнольдо

Комуффо, Пармский университет; Кэри Чернисс, Университет Ратджерса; Кен Ри, Университет Северного Кентукки; Джейн Уилер, Университет Боулинг-Грин штата Огайо; Джон Коттер, Гарвардский университет; Джейн Патти, Хантер-Колледж.

Нам хотелось бы также поблагодарить наших бывших и нынешних докторантов и членов Группы по исследованию обучающих программ. Это Терренс Бриз, Бригетта Раписарда, Хелен Уильямс, Элизабет Стаббс, Эдвард Де-Джелгер, Линдсей Годуин, Беатрис Ривера, Луис Оттли, Мелисса Херб, Аллес Каррон, Эллен Ван Остин, Дункан Кумб, Дарен Гуд, Линда Робсон, Анита Говард, Клейо Акриву-Наперски, Лорен Дик, Маргарет Хопкинс и Скотт Тейлор.

Поддержка некоторых людей была не так заметна, но тоже очень важна для нас, и их также следует упомянуть. Это Патрисия Петти, Эрато Парашаки, Франко Ратти, Бернард Урс, Лайл Спенсер, Фабио Сала, Дуг Ленник, Кони Уэйн, Синди Фрик, Мэри Бертон, Хоуп Гринфилд, Шэрон Браунфилд, Мэри Энн Бейтос, Ричард Элстон, Сара Дразектик, Чарльз Хенниган, Дорис Даунинг и Рут Джэкобс. Мы хотим выразить признательность сотрудникам фонда «Африка» (Africa Foundation), а также их коллегам из африканского Центра по охране дикой природы (Conservation Corporation of Africa), в особенности Джейсону Кингу, Жаки Макнотон, Исааку Тембе и Уэнди Вуд за их пронизательность и преданность своему делу, благодаря которым так много детей и их родителей из Квазулу-Натал смогли обрести надежду. Отдельное спасибо Карлтону Седжли и остальным сотрудникам агентства Royce Carlton за то, что они помогли нам познакомиться с нашими идеями жителей разных стран мира. Спасибо нашему поверенному Бобу Фридману, который помогал нам определять перспективы и не терять из виду главной цели.

Затем мы хотим выразить благодарность анонимным рецензентам. Пусть мы не можем назвать их поименно, но их забота и внимание позволили нам лучше сформулировать наши мысли и отточить слог.

И еще — спасибо нашим детям и нашим семьям. Марк Скотт, Ребекка, Шон и Сара Ренио, Эндрю Мерфи, Рик, Мэтт, Марк, Роберт, Джефф и Сэм Уигстен, Бобби и Тоби Нэш — все они постоянно нас поддерживали.

Наконец, искренне благодарим наших единомышленников: никаких слов не хватит, чтобы выразить признательность людям, близким нам по духу. В долгих беседах они делились с нами своими идеями, сомнениями, своей мудростью и любовью. Это Сэнди Бояцис, Эдди Муэльва, Фрэн Джонстон и Мелвин Смит. Нам очень дороги наши друзья Фрэн и Мелвин. Они всегда побуждают нас преодолевать границы современной науки, но в то же время не терять ощущения реальности. А Сэнди и Эдди помогают нам буквально во всем. Мы особенно благодарны им за то, что во время работы над книгой

они дарили нам надежду, сочувствовали нашим трудностям и возвращали нам веру в себя, когда мы опускали руки. И напоследок засвидетельствуем уважение нашему авторскому дуэту! С 1987 года мы учимся и работаем вместе. Мы друзья. Мы высоко ценим творческие порывы, на которые вдохновляем друг друга, и всегда получаем удовольствие от общения, профессионального и просто дружеского.

Мы будем рады получить письма от читателей, в том числе по электронной почте: richard.boyatzis@case.edu, anniemckee@teleosleaders.com.

Глава 1

ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ НАС ВООДУШЕВЛЯЮТ

Те, кто в наш переменчивый век отваживается взять на себя роль лидера, сталкиваются с огромными трудностями. Реалии современного мира предъявляют к ним абсолютно новые требования. Только подумайте: почти все, что на протяжении веков, а то и тысячелетий казалось человечеству непреложным, претерпевает сейчас значительные метаморфозы. На планете меняется климат, и в скором будущем можно ожидать беспрецедентных погодных и температурных катаклизмов, которые неминуемо скажутся на состоянии флоры и фауны и повлияют на условия ведения сельского хозяйства. Все чаще мы становимся свидетелями природных катастроф, причем с каждым годом более разрушительных — ураганов, наводнений, засух... Появляются новые заболевания, а эпидемии ВИЧ и СПИДа бушуют во всех африканских странах южнее Сахары.

А что творится в общественной и политической жизни! С каждым годом растет уровень нестабильности. Привычные, существовавшие веками социальные системы теперь перестают удовлетворять потребностям общества. Конфликты, которые прежде носили локальный характер, приобретают глобальные масштабы. Они сеют панику и страх, толкают людей на опрометчивые, бездумные поступки. Такие конфликты невозможно разрешить традиционными способами. Сегодня в мире идет новая война, которая касается каждого из нас, и ни один человек не может быть уверен в своем будущем.

Наряду с глобальными изменениями в окружающей среде и социальной жизни, происходят кардинальные сдвиги в сфере бизнеса. Предприятия

отчаянно пытаются удержаться на плаву. Политические, экономические, технологические и социальные изменения требуют коренной перестройки привычных организационных моделей. В итоге стабильность и предсказуемость становятся недостижимыми идеалами. Структурная сложность организаций растет в геометрической прогрессии, а в результате возникают новые, хотя и оригинальные, но малопродуктивные типы управленческой иерархии. Наконец, нельзя не сказать о феномене глобализации. К нему можно относиться по-разному — критиковать невиданные масштабы этого явления или радоваться, что теперь компании могут проникнуть в самые удаленные уголки земного шара... Но факт остается фактом: даже самые скромные организации вынуждены сегодня выходить на международный уровень. Соответственно, их руководителям приходится ежегодно преодолевать расстояния свыше 300 000 километров.

Разумеется, существует расхожее мнение: кардинальные перемены — источник потрясающих возможностей. И это действительно так. Образно говоря, когда начинается землетрясение и почва уходит у вас из-под ног, образующиеся в земной коре сейсмические трещины открывают новые глубины. Таким образом, в нестабильные периоды истории появляется больше пространства для маневра, больше перспектив и путей реализации ваших замыслов.

Руководители, придерживающиеся стратегии *резонансного лидерства*, не боятся брать на себя ответственность и прокладывать маршруты на неизведанной территории. Они вдохновляют людей и ведут за собой коллективы, организации и целые народы. В череде испытаний, уготованных им современной действительностью, они находят новые возможности, а страху и отчаянию противопоставляют надежду. Эти лидеры целенаправленно вызывают у людей мощный *эмоциональный отклик*. При этом им неизбежно приходится идти на личные жертвы — это неотъемлемая часть роли лидера. Они выкладываются ради дела, которому служат, но не только: в то же время они стараются беречь себя, понимая, что душевные силы необходимы им, чтобы длительное время поддерживать положительный эмоциональный настрой в коллективе.

Все выдающиеся лидеры владеют искусством вызывать у окружающих эмоциональный отклик. Это интересные люди и эффективные руководители. В нашей предыдущей книге «*Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта*», написанной совместно с Дэниелом Гоулманом, мы показали, что первоклассные лидеры умеют строить гармоничные отношения с подчиненными. В этой работе разъяснялось, почему развитый эмоциональный интеллект может стать залогом построения позитивных отношений с окружающими, и рассказывалось, как повысить его уровень и помочь в этом другим.

У вас в руках наш новый труд. В нем мы опираемся на свои последние разработки, а также на исследования специалистов из разных областей науки. Мы покажем, *каким образом* лидер может построить гармоничные отношения и сформировать благоприятный эмоциональный климат во вверенном ему коллективе. Во время работы над книгой мы ознакомились с массой статей и монографий по менеджменту, медицине, психологии и философии. Изученный материал позволил нам найти ответы на многие вопросы. В «*Резонансном лидерстве*» мы рассматриваем основные открытия, сделанные в этих научных дисциплинах, приводим собственные выводы, явившиеся результатом сотрудничества с руководителями самого высокого уровня, и описываем, как — благодаря умению понимать себя и окружающих — просто хорошие лидеры могут стать лучшими из лучших.

Такие лидеры способны вдохновить коллектив или даже целый народ на претворение в жизнь мечты, которая всего несколько лет назад казалась несбыточной. И эта мечта у всех на глазах становится реальностью. Так, многие товары и услуги в наши дни доступны куда большей части населения, чем раньше. Заметно меняется организационная структура корпораций, благодаря чему появляется больше возможностей для эффективной, плодотворной, творческой, эмоционально обогащающей и материально результативной работы. Разрабатываются новые бизнес-процессы и процедуры, позволяющие компаниям успешно функционировать в условиях современной экономики, которая требует разветвленной управленческой структуры и умения оперативно реагировать на вновь возникающие обстоятельства.

Выдающиеся лидеры наблюдательны и внимательны. Они чутко прислушиваются к себе и окружающему миру и понимают чувства других людей. Они никогда не отступают от принципов, не изменяют своим ценностям и живут полноценной, эмоционально насыщенной жизнью. Такие лидеры обладают развитым эмоциональным интеллектом и наделены *активным сознанием*; они постоянно занимаются самоанализом и стремятся жить с глубоким пониманием людей, природы и общества. Мудрые руководители, несмотря на неопределенность, царящую в мире, никогда не теряют *оптимизма* и вдохновляют окружающих своей верой в то, что совместными усилиями мечту можно сделать реальностью. При этом настоящие лидеры не только тратят массу энергии, преодолевают трудности и выдерживают суровые испытания, но и стремятся использовать все благоприятные возможности. К тому же в любой, даже самой сложной ситуации они проявляют по отношению к своему окружению сочувствие и *эмпатию*.

Однако наряду с этими положительными тенденциями мы наблюдаем и другую, тревожную: общаясь со многими руководителями, мы пришли к выводу, что им крайне сложно *поддерживать* эффективность и позитив-

ный эмоциональный настрой на протяжении достаточно долгого времени. Разумеется, можно понять, почему с такими трудностями сталкиваются лидеры, которые никогда не занимались развитием эмоционального интеллекта. Но отчего это происходит даже с самыми грамотными из них, почему они вдруг утрачивают способность заражать людей своим энтузиазмом — этого мы понять не могли. Они не обделены умом и талантом, умеют создавать эффективные организации, да еще и работают в коллективах, где царят исключительно здоровые искренние отношения... Но прежде чем разбираться в этой проблеме и анализировать наши выводы, давайте подробнее рассмотрим, что мы понимаем под «резонансным лидерством».

РЕЗОНАНС ИЛИ ДИССОНАНС: ВЫБОР ЛИДЕРА

Руководители, владеющие стратегией резонансного лидерства, умеют «настраиваться на волну» окружающих. Под началом такого человека люди работают «в унисон», единодушно и слаженно, и не спорят, что и ради чего нужно делать, так как между ними достигнуто интеллектуальное и эмоциональное согласие [1]. Лидеры, о которых мы говорим, либо интуитивно понимают сущность эмоционального интеллекта, либо целенаправленно занимаются его развитием, а именно — осваивают такие навыки, как самосознание, самоконтроль, социальная чуткость и управление отношениями. Эти руководители действуют в соответствии с четким планом, не подчиняясь случайной прихоти или внезапному порыву.

Лидеры, которые наделены эмоциональным интеллектом, не только хорошо знают себя и обладают способностью контролировать свои чувства, но и умеют управлять эмоциями других людей и строить прочные доверительные отношения. Они осознают заразительную силу эмоций и отдают себе отчет в том, что их психологическое состояние оказывает огромное влияние на настроение, а следовательно, и на трудовые показатели остальных сотрудников. Им известно, что людей могут побудить к активности и негативные стимулы (например, страх и гнев), однако действуют они очень недолго: в скором времени эти эмоции «перегорают», и остаются лишь растерянность, тревога, чувство бессилия. Эти мудрые лидеры умеют сопереживать. Они прекрасно улавливают настроение других людей, тонко чувствуют эмоциональный климат в коллективе и на этой основе строят прочные отношения. Они вдохновляют подчиненных своим азартом, увлеченностью и искренней заботой о судьбе организации и ее сотрудников. Они вызывают у окружающих желание дружно идти навстречу будущему, дарят им надежду, пробуждают в них самые лучшие качества.

Такие лидеры умеют сочетать финансовые, трудовые, интеллектуальные, экологические и социальные ресурсы таким образом, что у организации формируется мощный потенциал, позволяющий ей достигать выдающихся результатов [2]. То есть они не просто приятны в общении, но и *эффективны* в бизнесе. Разумеется, любой грамотный топ-менеджер должен знать свой рынок, разбираться в вопросах технологии, понимать потребности подчиненных, а также ориентироваться во всех сферах, так или иначе касающихся вверенной ему организации. Но подобная осведомленность — необходимое, однако все же не достаточное условие стабильного, эффективного лидерства. Еще одно важное звено — умение вызывать у людей резонанс, или эмоциональный отклик. Именно эта способность помогает руководителю применять свои профессиональные знания на пользу организации и, вдобавок, подключать к этой работе всех ее сотрудников и деловых партнеров.

Но сложность, как уже отмечалось, состоит в том, что освоить стратегию резонансного лидерства непросто, и еще труднее придерживаться ее длительное время — особенно в современных условиях, когда руководители поставлены перед необходимостью преодолевать всевозможные препятствия и выполнять непривычные обязанности.

Почему же это так трудно — поддерживать в коллективе положительный эмоциональный настрой? На наш взгляд, причины кроются в самом характере управленческой работы и неумении многих лидеров справляться с нагрузками. Даже самые талантливые руководители, *способные* вызывать у людей эмоциональный отклик, должны постоянно «выкладываться» на работе. Положение усугубляется тем, что многие из них (особенно это касается вечно занятых топ-менеджеров, с которыми мы часто общаемся в рамках делового сотрудничества) не придают большого значения *восстановлению лидерского потенциала*. Они не понимают, как важны развивающие личностно оздоровительные упражнения (интеллектуальные, физиологические и психологические), позволяющие из года в год сохранять присутствие духа и влияние на людей даже перед лицом нескончаемых испытаний. К сожалению, зачастую принято ценить прямо противоположные качества. Во многих организациях деструктивное поведение лидера и постоянные разногласия в коллективе считаются чуть ли не нормой; никому и в голову не приходит, что бездарное руководство необходимо искоренять (особенно если посредственный босс умудряется добиваться каких-то результатов). Что же касается развития полезных навыков, которые могли бы сгладить стрессовый характер управленческого труда, то это не поощряется — подобным «глупостям» в таких компаниях почти не уделяют внимания.

Добавьте к этому еще один фактор: общественность все настойчивее требует от лидеров стабильных, предсказуемых результатов — и готова

придаться к любой оплошности или даже только намеку на промах. Возмутительное и даже откровенно криминальное поведение ряда влиятельных бизнесменов в конце 1990-х годов привело к тому, что сегодня финансовым и прочим показателям деятельности коммерческих компаний уделяется повышенное внимание. Малоприбыльным организациям приходится особенно туго, к тому же их руководителям все труднее скрываться от вездесущего ока «заинтересованных лиц». Получается, что лидеры должны чудесным образом сохранять стойкость и силу духа, не обращая никакого внимания на собственные физиологические и психологические кризисы.

Но надо понимать, что, расходуя душевные и физические силы и слишком мало получая взамен, лидер может попасть в тиски *синдрома жертвы* (*sacrifice syndrome*). Быть руководителем, бесспорно, увлекательно, но это еще и большой стресс. К тому же, лидер всегда одинок. Управление людьми предполагает использование властных полномочий и известного рода диктат — что создает социальную и психологическую дистанцию. Поэтому лидеры часто бывают лишены поддержки и теплого человеческого общения. А между тем наш организм не рассчитан на такие длительные эмоциональные перегрузки. Из-за этого со временем возникает переутомление и как следствие — моральное истощение или нервный срыв. Постепенно накапливающиеся небольшие психологические травмы, тяжкий груз ответственности и вечная необходимость контролировать подчиненных — это бремя может стать невыносимым, и тогда руководитель становится заложником синдрома жертвы и впадает в тревогу, смятение и отчаяние.

Иначе говоря, *диссонанс возникает автоматически*, даже если речь идет о лидере, *способном* вызывать резонанс. А поскольку наши эмоции обладают заразной силой, диссонанс вскоре передается окружающим и в итоге поражает всю организацию.

А что уж говорить о великом множестве руководителей, не знакомых со стратегией резонансного лидерства! Строго говоря, некоторым из них вообще не стоило бы браться руководить людьми. Есть среди них и те, кто жаждет ответственности и власти, однако явно не понимает сущности истинного лидерства. Они воспринимают диссонанс как данность и мирятся с внутренней дисгармонией, не догадываясь о том, что их жизнь могла бы быть более комфортной, а деятельность — плодотворной.

Диссонирующие лидеры — независимо от того, были ли они прежде способны вызывать резонанс, — всегда вносят в коллектив разлад. Находясь во власти неуправляемых эмоций, они действуют неуравновешенно, спонтанно и безрассудно, неоправданно сильно давят на подчиненных. Они сеют разочарование, страх и вражду и при этом зачастую даже сами не подозревают, какой вред наносят своей организации.

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СИНДРОМ ЖЕРТВЫ

В ходе исследований нам удалось определить, почему лидеры так часто приходят к диссонансу. Речь идет о явлении, которое мы назвали «*управленческий стресс*». Этот особый вид стресса в наши дни стал, к сожалению, неотъемлемой частью роли лидера. Ведь руководителям организаций приходится принимать ответственные решения в ситуации неопределенности. Обмен информацией постоянно усложняется. Зачастую приходится действовать, не имея однозначных должностных инструкций. Добавьте к этому отчужденность, которая обычно сопутствует высокому статусу, и вы получите формулу управленческого стресса. Последние несколько лет мы наблюдали за руководителями, которые постоянно испытывали его на себе. Они принимали один удар за другим — и к концу дня ощущали полный упадок сил. Сначала они страдали от этого лишь изредка, потом — почти каждый день. В итоге у этих руководителей развился хронический стресс особого рода.

На наших глазах они все больше падали духом. Одни стали вести себя асоциально, забыв о своих главных жизненных ценностях; другие просто выдохлись.

Однако дело не только в управленческом стрессе, ведь он всегда был и будет неотъемлемой частью жизни любого лидера. Проблема в нехватке времени на восстановление потраченных сил. Многие руководители не умеют *преодолевать синдром жертвы* — они не освоили так называемый *цикл восстановления лидерского потенциала*, а именно это необходимо для поддержания положительного эмоционального настроения. Чаще всего мы наблюдаем, как лидеры, целиком отдаваясь работе, растрачивают и губят себя.

Что же нужно делать, чтобы поддерживать уже достигнутый уровень эффективности? Необходимо победить синдром жертвы, подавить в себе стресс и диссонанс, а для этого главное — постоянно стремиться к гармонии с самим собой и окружающим миром.

По счастью, у нас перед глазами есть люди, которые могут служить образцом для подражания. Нам довелось лично узнать лидеров, которые сумели сознательно и обдуманно преодолеть в себе деструктивные тенденции и пережить затем физическое, умственное и эмоциональное обновление. Такие руководители способны работать в условиях постоянного кризиса и хронического стресса, не поддаваясь моральному истощению, страху и гневу. Сталкиваясь с внешней угрозой, они не отгораживаются от проблем, не паникуют и не впадают в апатию. Они умеют влиять на ситуацию и даже в самых сложных обстоятельствах находят благоприятные возможности и нестандартные пути выхода из кризиса. Им удается во всем видеть светлые стороны, настраивать себя на позитивный лад

и передавать свой энтузиазм окружающим. Они смотрят на вещи оптимистично, однако вполне трезво и всегда действуют осмысленно, четко понимая свои задачи. Они искренне преданы идеалам и неуклонно идут к своей цели. И наконец, они умеют строить прочные, плодотворные отношения с сотрудниками и создавать в организации превосходный эмоциональный климат.

Но вот что самое важное. Как оказалось, руководители, способные длительное время поддерживать положительный эмоциональный настрой, понимают, что процесс восстановления лидерского потенциала должен быть *комплексным*, то есть затрагивать и ум, и тело, и сердце, и душу. Они осознают, что неизбежная для них предельная самоотдача имеет смысл только в том случае, если лидер не забывает о гармоничном развитии своей личности. Без регулярного восстановления своих сил и способностей работа руководителя превращается в сущую муку, а в коллективе воцаряется нездоровая психологическая атмосфера, что зачастую приводит к поистине катастрофическим последствиям.

Грамотные лидеры знают об этом и потому занимаются самосовершенствованием: развивают интеллект, учатся лучше понимать чувства людей и управлять своими и чужими эмоциями, анализируют свои ценности, мечты и идеалы, поддерживающие в них боевой дух, заботятся о здоровье. Как будет показано ниже, восстановление лидерского потенциала вполне может быть сознательным процессом, а он вызывает в организме физиологические и психологические изменения, помогающие противостоять воздействию хронического стресса. Начинается же все с активности сознания, оптимизма и эмпатии.

ПУТЬ К САМООБНОВЛЕНИЮ: АКТИВНОСТЬ СОЗНАНИЯ, ОПТИМИЗМ И ЭМПАТИЯ

Работая с руководителями, мы пришли к выводу, что для восстановления лидерского потенциала им нужно развивать в себе три основных качества: активность сознания, оптимизм и способность к сопереживанию (эмпатию). Может показаться, что такие «эфемерные» вещи едва ли способны повлиять на эффективность управленческой работы, но на самом деле они совершенно необходимы. Без них лидер не сможет достичь внутренней гармонии и наладить полноценный контакт с окружающими.

Итак, первый базовый компонент — это *активность сознания*, иначе говоря, умение глубоко понимать свое «я» во всем многообразии его проявлений, а также осознавать потребности других людей и трезво оценивать

жизненные ситуации. По сути, активность сознания предполагает, что человек бдителен и сосредоточен, что он внимательно прислушивается к себе и улавливает сигналы внешнего мира. Второй неотъемлемый компонент самообновления — *оптимизм*. Люди, наделенные этим качеством, верят, что будущее, о котором они мечтают, может стать реальностью, и смело идут к цели, заражая своим энтузиазмом других. Наконец, третий элемент, необходимый для поддержания лидерского потенциала, — это *эмпатия*. Лидеры, обладающие эмпатией, понимают чувства и желания людей и всегда готовы проявить участие.

Все вместе, эти три качества помогают человеку испытывать положительные эмоции, а значит, сохранять присутствие духа перед лицом любых испытаний и не отчаиваться в сложных ситуациях. Активность сознания, оптимизм и эмпатия позволяют руководителям противостоять разрушительному влиянию управленческого стресса и поддерживать высокий лидерский потенциал. Таким образом, они становятся залогом гармоничных отношений в коллективе и эффективного менеджмента. Благодаря этим личностным качествам лидер может обогащать свой внутренний мир и помогать в этом другим.

Однако активность сознания, оптимизм и эмпатия — равно как и умение создавать и поддерживать благоприятный эмоциональный климат в организации — не приходят сами собой. В большинстве случаев личностное развитие требует *сознательной* работы, *целенаправленного самосовершенствования*, то есть вдумчивого, сосредоточенного анализа своих ценностей и идеалов, определения своей истинной сущности на данный момент и, наконец, тщательной разработки и реализации плана обучения. Этот процесс достаточно хорошо изучен, на эту тему есть много фактического материала. Опыт, накопленный в сфере личностного самосовершенствования, может стать хорошим подспорьем для руководителей, которые стремятся овладеть навыками, необходимыми для развития активного сознания, оптимизма и эмпатии, а также научиться резонансному лидерству.

Подведем итог. Современные лидеры сталкиваются с беспрецедентными трудностями. Высокие нагрузки могут привести к хроническому стрессу, переутомлению, эмоциональному истощению и, наконец, внутри- и межличностным конфликтам. Чтобы успешно справляться с испытаниями, неизбежно выпадающими на долю любого руководителя, нужно заботиться о своей личности и целенаправленно заниматься ее развитием. Причем в этой работе над собой нельзя делать перерывов: она должна вестись постоянно, изо дня в день. Для этого необходимо научиться самоконтролю и освоить новые поведенческие модели, которые позволят поддерживать внутреннюю гармонию и находить общий язык с подчиненными. Нужно культивировать в себе активное сознание, смотреть в будущее с оптимиз-

мом и чутко относиться к людям, а также терпеливо возвращать в себе цельную здоровую личность и передавать свой позитивный настрой окружающим.

В следующей главе мы поговорим об основной задаче лидера — о том, как воодушевить людей, наполнить их верой и побудить смело идти вперед к неведомому будущему. Затем, в главе 3, мы рассмотрим механизм возникновения эмоционального диссонанса и объясним, почему его заложниками так легко становятся даже самые эффективные лидеры, *способные* вызывать у людей положительный отклик, — а вместе с ними и их подчиненные. Мы также опишем синдром жертвы и покажем, чем он может быть опасен для лидера и его подчиненных.

В главе 4 речь пойдет о руководителях, которые освоили стратегию резонансного лидерства или вернулись к ней после того, как по неосторожности попали в тиски диссонанса. Мы обратимся к изучению такого важного процесса, как восстановление лидерского потенциала, исследуем нейроэндокринные аспекты *физиологической* реабилитации и покажем, как соматические факторы влияют на настроение, эмоциональное состояние, мировосприятие и поведение руководителя. Из этой же главы вы узнаете, что умение улавливать так называемые «сигналы к пробуждению» — это ключевой аспект самосознания, помогающий руководителям преодолевать синдром жертвы и восстанавливать лидерский потенциал.

В главе 5 мы рассмотрим авторскую модель самосовершенствования и продемонстрируем, как целенаправленное саморазвитие на длительное время изменяет наши привычки, восприятие и настроение. В главах 6, 7 и 8 анализируются три основных фактора резонансного лидерства: активность сознания, оптимизм и эмпатия. Мы подробно разберем каждый из этих методов преодоления синдрома жертвы и обсудим, каким образом руководители могут применять их при развитии личностных навыков, а также при общении с другими людьми. И наконец, в заключительной главе мы постараемся убедить вас в том, что вы сможете добиться всего, чего захотите. Для этого нужно лишь проявить инициативу. Все в ваших руках.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Мы консультируем руководителей по вопросам развития лидерских качеств и подходим к своей профессии со всей серьезностью. Соответственно, эту книгу мы старались написать так, чтобы наши читатели смогли получить как можно больше ценных, опробованных на практике рекомендаций. На этих страницах вам встретятся истории реальных людей, столкнувшихся

с жизненными проблемами и сумевших разрешить сложнейшие вопросы. Последние результаты нашей научной и практической работы находят подтверждение в трудах других ученых. Исследования, которые в последние годы проводились в области менеджмента, психологии и неврологии, недвусмысленно указывают на огромное значение активного сознания, оптимизма и эмпатии для повышения эффективности работы руководителя. Мы постараемся доказать, что благодаря нашим разработкам люди, занимающие руководящие должности, могут стать успешнее — причем не только в своей профессиональной деятельности, но и в личной жизни. Мы также снабдим вас четкими рекомендациями, которые позволят вам реализовать наши идеи на практике.

Сегодня книг и статей на тему лидерства предостаточно — среди этих работ попадаются и превосходные источники, и низкопробная псевдонаучная продукция. На наш взгляд, между ясными, грамотными советами для руководителей и популярным бессодержательным чтивом, заполонившим многие прилавки, существует большая разница. Но как определить, что за книга перед вами и стоит ли ее читать?

Во-первых, рекомендации должны быть обоснованными, то есть необходимо, чтобы идеи, теории и методы, предлагаемые авторами, опирались на результаты серьезных исследований. Что касается наших разработок, то они действительно явились итогом многолетних исследований (наших собственных и наших коллег) по таким направлениям, как менеджмент, психология, организационное поведение, педагогика и нейрофизиология. В основном тексте книги, а также в подробных примечаниях и приложениях указаны все использованные нами источники, описана их концепция и методика. Мы хотим, чтобы вы, наши читатели, видели логику и эмпирическую основу наших идей и рекомендаций. Мы старались, чтобы вы поняли, что делает руководителя эффективным лидером, а что мешает ему быть таковым, — и могли бы своими словами объяснить это другим.

Во-вторых, рекомендации должны быть уместными и выполнимыми. Отметим, что предлагаемые нами идеи, концепции и методы вполне реалистичны, и руководители могут без труда взять их на вооружение, приспособив под свои нужды и конкретные обстоятельства. Все примеры, которые приводятся в книге, — это истории людей, которых мы хорошо знаем и безмерно уважаем. Мы глубоко благодарны им за то, что они с готовностью делились с нами подробностями своей частной и профессиональной жизни и откровенно рассказывали о пережитых трудностях. Тем самым они помогли нам сделать наши концепции более жизненными. Мы надеемся, что эти истории не оставят вас равнодушными и окажутся для вас такими же поучительными, как и для нас.

Помимо примеров, которые делают изложение более доходчивым, мы включили в книгу ряд упражнений и тестов. Вы найдете их в конце некоторых глав, а также в приложениях. Думается, они наведут вас на определенные размышления, и вы сможете лучше понять свой стиль лидерства, оценить нынешнее положение вещей и начать осознанное движение к лучшему будущему. Все эти задания неоднократно были опробованы на практике, так что их эффективность доказана. Мы использовали их сами, а также давали выполнять нашим клиентам и студентам управленческих специальностей.

Если вам легче усваивать практический материал, мы советуем вам сначала ознакомиться с упражнениями и тестами и, возможно, какие-то из них даже выполнить. Раз вы уже имеете представление о концепции нашей книги, не исключено, что вам захочется сперва испытать, насколько наши разработки применимы для вас, и только потом приступить к изучению примеров и научных данных. Кто-то предпочтет сделать практические задания сразу после прочтения очередной главы, кто-то — после того, как прочтет всю книгу. В заключительной части некоторых глав вы найдете указания по поводу каждого задания. Какой бы вариант усвоения материала вы ни выбрали, мы настоятельно рекомендуем вам не пожалеть времени на упражнения и тесты и выполнить хотя бы часть из них. Подарите себе несколько часов самоанализа. Потом вы сами скажете себе за это спасибо.

Итак, начнем. Сейчас перед вами предстанут два руководителя, два реальных человека. Один из них попал в ловушку синдрома жертвы. Другой сумел вовремя понять, как преодолеть этот синдром, восстановить свой лидерский потенциал и сохранить позитивный эмоциональный настрой — хотя у него-то была, наверное, *самая* стрессовая работа, какую только можно себе представить после терактов 11 сентября: управление авиакомпанией.

Глава 2

ГЛАВНОЕ ИСПЫТАНИЕ ДЛЯ ЛИДЕРА

Экономист «Эдуардо» (имя вымышленное) только что получил повышение: его назначили руководителем крупного филиала известной международной неправительственной организации [1]. Эдуардо предстояло отправиться в одну из стран третьего мира, в которой недавно было сформировано демократическое правительство, но политическая ситуация оставалась нестабильной: в правящую коалицию вошли лидеры противоборствующих группировок, сумевших, наконец, через десять лет войны прийти к компромиссу. Перед подразделением, которое возглавил Эдуардо, стояла задача помочь вновь образованным министерствам как можно быстрее наладить согласованную работу, ведь новоиспеченным органам власти предстояло строить демократию в разоренной войной, нищей стране. Штат подразделения состоял из пятидесяти человек — представителей местного населения, крепких профессионалов. Эти люди пользовались авторитетом в обществе, а многие из них вдобавок отменно владели искусством дипломатии. В общем, команда была отлично подготовлена к общению с «клиентами» — министрами, которые еще вчера были политическими противниками, готовыми буквально перегрызть друг другу глотки.

До этого назначения карьера Эдуардо развивалась стремительно: за последние шесть лет он успел поработать на двух континентах и побывать на трех ответственных должностях, причем на каждом новом месте достигал неоспоримых успехов. Этот человек всегда был ориентирован на результат и стремился как можно быстрее достичь цели. Так было и на этот раз.

Поначалу казалось, что Эдуардо все делает правильно. Он познакомился с новыми подчиненными и постарался наладить с ними хорошие дружеские отношения. Он разделил персонал на функциональные группы, распределил задачи, установил стандарты качества и составил рабочий план. Он проводил переговоры, встречался с ключевыми министрами и лидерами общественных объединений. Однако в скором времени его энтузиазм иссяк, и Эдуардо стал относиться к своей миссии с известным скепсисом. Ему казалось, что люди заинтересованы в *вялом* развитии событий и не хотят быстрого прогресса. Общаясь с подчиненными без посторонних, Эдуардо откровенно поднимал на смех тех, кто считал, что местные лидеры действительно могут помочь стабилизировать ситуацию. Соповещения с министрами обычно сильно затягивались, и Эдуардо считал их пустой тратой времени. Что же касается бурных эмоциональных дебатов, они и вовсе не вызывали у него ничего, кроме раздражения.

Эдуардо был убежден, что необходимо действовать оперативно и поскорее помочь правительству определить политическую программу на будущее. Он разработал исследовательский проект, позволявший проанализировать и обобщить цели общественного развития и препятствия на пути к их достижению, а также урегулировать межкультурные конфликты, доставшиеся стране в наследство от прошлого. Эдуардо поставил жесткие сроки реализации проекта. Он проводил на работе очень много времени, строго контролировал результаты и того же требовал от остальных сотрудников. Не прошло и месяца, как те стали работать в изматывающем темпе и почти круглосуточно. Для Эдуардо в этой ситуации не было ничего необычного: именно такой метод в прошлом уже неоднократно приносил ему успех. Однако вскоре стали заметны признаки разлада. Уставшие люди с трудом скрывали раздражение. В отношении закралась отчужденность. Общение сводилось к сухому обмену информацией. Подробности не обсуждались. До улыбок и любезностей никому уже не было дела. В итоге в коллективе начались размолвки и воцарилась нездоровая тягостная атмосфера.

За тот недолгий период, что продолжалось исследование, сотрудники миссии несколько раз приходили к Эдуардо. Они пытались рассказать начальнику, что им удалось узнать об *истинных* потребностях нового правительства, и открыть ему глаза на то, как в нем воспринимают методы работы их организации. Они считали, что необходимо установить более продуктивные отношения с министрами и главами общественных движений. Эдуардо же — который к этому времени уже чувствовал себя порядком опустошенным — отчитывал подчиненных за бесполезную трату времени и язвительно называл их заседания «куриными посиделками», от которых никакого проку, «одно кудахтанье». В конце концов, чтобы работа велась эффективнее, он даже запретил своим сотрудникам посещать устраиваемые

мые правительством приемы и вообще общаться с чиновниками на темы, не связанные с исследовательским проектом. Неудивительно, что вскоре Эдуардо стал замечать: сотрудники, как могут, сопротивляются его подходу к работе. В ответ на это он стал трудиться с утроенной энергией и требовать от подчиненных еще большего усердия. Теперь это был необыкновенно раздражительный человек, который не видел вокруг себя ничего, кроме недобросовестности и профнепригодности.

А между тем Эдуардо и не догадывался о том, что члены правительства и другие общественные деятели ставят под сомнение не только правильность выбранной им тактики, но и чистоту его намерений. Многие считали, что он слишком озабочен собственными карьерными устремлениями и мало болеет за общее дело. На самом деле, разумеется, все было не совсем так. Эдуардо был искренне предан своей работе. Загвоздка оказалась в другом: он плохо чувствовал ситуацию, не улавливал потребности людей, для которых работает, и предпочтения подчиненных, не мог найти с ними общий язык. А окружающие болезненно воспринимали его язвительность и неконтактность. Прошло совсем немного времени, и смутный ропот тревоги и недовольства перерос в шумное негодование, а Эдуардо по-прежнему не замечал, что его поведение вызывает и у партнеров, и у подчиненных неприязнь. Вскоре многие сотрудники взяли сторону чиновников и окончательно отдалились от своего начальника.

Меньше чем через год Эдуардо сняли с должности. Те немногие сотрудники, кто открыто провозглашал себя его сторонниками, оказались в опале. Подготовленный ими стратегический план так и не пригодился. Организация была дискредитирована, а министры не добились необходимой поддержки. И что самое обидное, правительству по-прежнему было неясно, как распределять бюджетные средства, в стране росло число стычек и вооруженных столкновений, а системы здравоохранения и образования полностью отсутствовали.

РАЗГОВОРЫ О РАВНОДУШНОМ КАРЬЕРИСТЕ НАЧАЛИСЬ НЕ НА ПУСТОМ МЕСТЕ

В чем же была ошибка Эдуардо? На новой должности он использовал точь-в-точь те же методы, что помогли ему продвинуться по служебной лестнице в прошлом. Он оценил ситуацию, определил непроизводительные, на его взгляд, моменты, и сделал все, чтобы их избежать. Он полностью сосредоточился на своих целях и навязал подчиненным напряженный

ритм работы, чтобы они как можно скорее добились результата. Однако на этот раз те действия, которые представлялись ему *правильными*, оказались *ошибочными*. Эдуардо потерпел неудачу — и даже не мог точно сказать, в чем ее причина.

Во-первых, среда, в которую окунулся в этой стране Эдуардо, резко отличалась от того, к чему он привык за время своей работы на предыдущих должностях. Одно это уже ставило под сомнение стандартную формулу успеха. Эти «правильные» методы, действительно, были эффективны в условиях других организаций. Но теперь он оказался в куда более сложной ситуации — речь шла о целой стране и совсем еще молодом демократическом правительстве. Его «клиенты» лишь недавно сложили оружие и перестали быть противниками в многолетней войне. Поэтому старые правила и традиционные способы решения проблем здесь не годились. Несмотря на авторитет негосударственной организации и высокий статус самого Эдуардо, его политическое влияние на главных лиц в государстве — министров и лидеров общественных объединений — было минимальным. И те, и другие нередко использовали неформальные каналы общения и действовали, как правило, в обход официальных инстанций. По сути, никакой строгой организационной иерархии в государстве не было, однако Эдуардо этого попросту не замечал. Он с самого начала был «выключен» из общего процесса. Реальная ситуация ускользала от его внимания, потому что он был целиком поглощен своей личной миссией.

В сущности, *эмоциональная реальность* [2] новой среды осталась для Эдуардо тайной за семью печатями. Он отчаянно стремился поскорее добиться результата и не задумывался о том, что на самом деле ключ к изменению ситуации — в *человеческих отношениях*. Если бы он не был так слеп, то увидел бы, что, собираясь для обсуждения стратегии дальнейших действий, люди, во-первых, пытаются нащупать точку соприкосновения и прийти к компромиссному решению, а во-вторых, стараются загладить прошлые обиды. На совещаниях, которые он с презрением называл ничемными «куриными посиделками», недавние противники искали пути к примирению и взаимопониманию. Эдуардо упустил из виду, что прежде нужно оздоровить и заново наладить отношения — *только потом* браться за разработку каких бы то ни было формальных программ и документов. По мере того как напряженность возрастала, а кризис углублялся, становилось все более очевидно, что нацеленность Эдуардо на результат в ущерб человеческим отношениям — ошибка.

Итак, руководитель, сам того не осознавая, очень быстро сорвался на *диссонанс*. Загадка в том, что Эдуардо, в прошлом неоднократно проявлявший себя как грамотный лидер, на новой должности не продемонстрировал ни капли эмоционального интеллекта. Он совершенно не прислушивался

к мнению подчиненных, не обращал внимания на потребности партнеров — и при этом искренне недоумевал, почему его политика в конечном счете обернулась для него неудачей. Что особенно печально, его способность контролировать собственные эмоции, установки и действия *снизилась* как раз в тот момент, когда от него как от лидера требовалась максимальная эффективность.

Виной тому — *синдром жертвы*, от которого страдают очень многие руководители. Две предыдущие должности помогли Эдуардо отличиться и сделать карьеру: это была тяжелая публичная работа, требовавшая полной самоотдачи. Его семье приходилось не раз переезжать с места на место — поэтому жена Эдуардо пожертвовала своими профессиональными амбициями, а дети то и дело меняли школу. Каждое следующее назначение увеличивало груз ответственности и усиливало тот особый стресс, который всегда сопутствует руководящей должности. Власть, влияние и масса новых возможностей достались Эдуардо дорогой ценой: за все эти блага ему пришлось заплатить огромным психологическим напряжением, которое он беспрестанно ощущал и дома, и на работе. Когда его перевели на новое место, он решил, что обязан перестроить всю инфраструктуру этой отсталой страны. Он с трепетом относился к своей работе, переживал за дело и почему-то считал, что должен во что бы то ни стало уложиться в рекордно короткие сроки. Эмоциональные, да и физические резервы его организма истощились, и, тем не менее, несколько недель подряд Эдуардо безжалостно выжимал из себя последние силы. Он работал на износ и целиком отдавался проекту, совершенно не оставляя себе времени на отдых или размышления и не понимая, что самоанализ необходим ему сейчас не меньше, чем напряженный труд. И такой же самоотдачи он требовал от окружающих. В результате Эдуардо просто выдохся. Его кругозор руководителя сузился до предела, эмоциональный интеллект иссяк, и он не сумел верно истолковать истинный смысл ситуации и определить свои задачи. Эдуардо зашел в тупик.

НАМ ВСЕМ СВОЙСТВЕННО ОШИБАТЬСЯ

Возможно, прочитав историю Эдуардо, вы с ходу смогли определить, какие ошибки он допустил и почему его поведение неизбежно должно было привести к плачевному исходу. Возможно даже, описанная ситуация показалась вам знакомой. Это не удивительно: такие деятели — не редкость. Что характерно, они далеко не глупые и не черствые люди. Причина их неудач в другом. В нашем стремительно меняющемся мире нам часто при-

ходится решать неожиданные и непривычные задачи: раз за разом на нашу долю выпадают все новые испытания, на нас ложатся обременительные обязанности, жизнь ставит перед нами все более труднодостижимые цели. Все это — следствие многочисленных трансформаций, которые происходят вокруг нас: от перестройки организационных структур корпораций до смены политического режима целых государств. Создается впечатление, что этому никогда не будет конца, так что порой нам некогда остановиться и перевести дух.

Многие из нас, как Эдуардо, постоянно переходят с одной должности на другую. Когда человек делает успехи, повышения по службе зачастую следуют одно за другим. При этом мы нередко вынуждены менять место жительства, а иногда даже пересматривать систему ценностей. Руководящая работа требует полной самоотдачи, а каждая новая карьерная высота, вдобавок ко всему, означает новые служебные обязанности и новый уровень ответственности. Иногда мы пытаемся бороться с напряжением и непомерными нагрузками и упрощаем свои задачи, делая только необходимый минимум. Некоторые из нас начинают воспринимать свои цели чересчур узко и ограничиваются формальным выполнением плана, безучастно «отбывая свой номер» и упуская из виду, что лидер должен не забывать об эмоциональной сфере и налаживать плодотворные отношения с сотрудниками. Некоторые перестают обращать внимание на информацию, которая не соответствует их представлениям о должном. Каждый реагирует по-своему, но суть одна: измученные и обессиленные, мы просто закрываем глаза на происходящее.

Как и Эдуардо, мы не понимаем своих *истинных* целей и произвольно создаем в организации психологический дискомфорт. Деструктивные установки снижают эффективность работы и могут даже привести компанию к банкротству. Хуже всего то, что остальные сотрудники прекрасно чувствуют наш стресс, и им передаются отрицательные эмоции. Отсюда всеобщая подавленность, опустошенность, неудовлетворенность — не говоря уже о низкой производительности. Возникает своего рода порочный круг: управленческий стресс, эмоциональное выгорание, диссонанс, еще большее напряжение и еще большее истощение.

А что в результате? Знакомая картина: дисгармония в коллективе, безграмотность руководства. В современном быстро меняющемся мире психологический диссонанс возникает почти автоматически. Даже самые выдающиеся лидеры нередко попадают в его ловушку. Вот в этом на сегодняшний день и заключается главное испытание для лидера: преодолеть синдром жертвы, создать и сохранить гармонию в невероятно сложных условиях.

Если бы Эдуардо противопоставил постоянному стрессу и высоким нагрузкам регулярный отдых, если бы он не жалел времени на спокойные

размышления и внутреннее самосозерцание — то есть освоил бы так называемый *цикл восстановления лидерского потенциала*, — он наверняка не пропустил бы признаков надвигающегося кризиса. Если бы он систематически занимался интеллектуальным, физическим, эмоциональным и духовным самосовершенствованием и позволял остальным сотрудникам делать то же самое, он смог бы верно оценить ситуацию. Возможно даже, он, вечно занятый, все-таки оторвался бы от своих дел и выслушал подчиненных, которые пытались поделиться с ним важными наблюдениями. Но этого не произошло, и в итоге Эдуардо полностью утратил способность оценивать свои и чужие эмоции.

Понятно, что руководители терпят неудачу не потому, что они этого хотят. Ни один лидер не стремится создать в организации невыносимую обстановку, в которой сотрудники будут испытывать отчуждение, дискомфорт, перенапряжение или неуважение со стороны начальства. Никто не старается специально вызвать у людей ощущение страха, безнадежности, чувство незащищенности. Напротив, каждый лидер нацелен на то, чтобы работать эффективно, и даже руководители, вовсе не стремящиеся ладить со своими подчиненными, в большинстве своем действуют из лучших побуждений — в интересах дела, как они считают.

Умение *долгое время* противостоять управленческому стрессу позволяет руководителям более плодотворно использовать свои сильные стороны и компенсировать недостатки даже в трудной ситуации — такой, в какую попал Эдуардо. Если бы он сохранил внутреннюю гармонию и уравновешенность, то, скорее всего, смог бы остаться чутким, стойким, здравомыслящим человеком, не теряющим самообладания перед лицом испытаний, без которых не обходится работа на руководящем посту. Тогда он наверняка действовал бы более адекватно и приложил все усилия к тому, чтобы установить контакт с нужными людьми. Но в реальности ему, увы, не хватило эмоциональной энергии для точного анализа ситуации.

Однако бывает и иначе. За счет чего же некоторым людям удается выдерживать испытания и, несмотря ни на что, изо дня в день создавать (и поддерживать) положительный эмоциональный настрой у себя и окружающих? Почему у них это получается, в то время как остальные — очень и очень многие — попадают в ловушку синдрома жертвы? Попробуем ответить на эти вопросы. И для начала познакомимся с лидером, который совсем не похож на Эдуардо. Своим примером этот человек доказал *эффективность резонансного лидерства* и продемонстрировал, что, несмотря на все трудности, подстерегающие нас в современном мире, найти путь к гармонии все же возможно. Более того, это реально даже в той отрасли, которая в последние годы подверглась суровым экономическим испытаниям, — в сфере авиаперевозок.

НАБИРАЯ ВЫСОТУ

Когда-то, в 1970-е, Коллин Барретт и представить не могла, что в один прекрасный день станет президентом авиакомпании. В то время она работала секретарем в юридической фирме. Однажды начальник (его звали Херб Келлер) обратился к ней за помощью: вместе с небольшой группой преданных друзей и коллег он решил создать авиакомпанию, которую планировалось назвать Southwest Airlines, и хотел, чтобы Коллин тоже в этом участвовала.

История становления молодой авиакомпании напоминает легенду о Давиде и Голиафе. Крупные авиапредприятия, разумеется, не желали заполучить нового конкурента и потому делали все возможное, чтобы помешать Хербу и его товарищам. «Они чинили нам препятствия на каждом шагу, — вспоминает Коллин. — Иногда доходило до совсем уж некрасивых методов борьбы. Но чем больше они старались нас сломить, чем самоувереннее себя вели, тем решительнее и сплоченнее становилась наша команда» [3].

Херб, Коллин и их соратники мечтали создать авиакомпанию совершенно нового типа: в ней должны были *сочетаться* первоклассный сервис для пассажиров и отличные условия труда для работников. Эта идея всех объединяла, и в команде царил полное взаимопонимание. Они были настроены на одну волну и шли навстречу своей мечте. Вдобавок ко всему, друзья решили четко определить принципы совместной работы. Главными ценностями были признаны «командный дух» и «внимание к нуждам других». У этих людей были благородные цели. Однако в условиях огромных нагрузок и стремительного развития бизнеса далеко не каждый способен сохранить верность даже самым значимым ценностям. Коллин, — которая к тому времени стала правой рукой Херба, а также генератором новых идей и куратором их исполнения, — вовремя это поняла. И вот что пришло ей в голову: возможно, именно эмоциональный настрой, который им удалось создать в молодой компании, отчасти объяснял уникальность — и успешность — Southwest Airlines.

Коллин заметила то, что так часто упускают из виду лидеры. Она поняла, что эффективная команда и мощная, здоровая организационная культура не могут возникнуть сами по себе. Чтобы построить устойчивые и плодотворные трудовые отношения и выработать коммерчески обоснованные корпоративные нормы, нужны и время, и упорная работа и даже стратегический план. Коллин пришла к выводу, что для создания великолепной авиакомпании недостаточно научиться высококлассному сервису — надо еще наблюдать за эмоциональным климатом в организации и сознательно формировать творческую корпоративную культуру. И тогда Коллин занялась разработкой систем, методов и процедур, благодаря кото-

рым в Southwest Airlines на длительное время установился благоприятный психологический климат. Она взяла на себя заботу о бизнес-процессах, определявших общение сотрудников между собой и их взаимодействие с клиентами. Однако Коллин не стала декларировать стратегию и миссию предприятия в строгом формализованном виде, а просто выстроила систему работы компании на основе ее корпоративного *духа*. Она сделала акцент на солидарности и взаимопомощи, свела к минимуму число уровней иерархии и вывела на первый план личные заслуги сотрудников. Кроме того, она никогда не забывала о том, что при всей загруженности, которая была неизбежна на этапе становления предприятия, люди должны регулярно отдыхать, развлекаться, расслабляться, да и просто размышлять.

Итак, Коллин удалось создать корпоративную культуру, основанную на принципах резонансного лидерства. Все сотрудники компании, от генерального директора до обычного рабочего, неизменно относились друг к другу, к клиентам и поставщикам с уважением и вниманием. Вряд ли стоит удивляться тому, что Southwest Airlines стала быстро набирать высоту. Но вот вопрос: как компании удастся *удерживаться* на этой высоте вот уже больше тридцати лет? Почему она по-прежнему эффективна даже сейчас, когда настали трудные времена и чуть ли не каждый год мы слышим о закрытии очередного авиапредприятия? Компания Southwest Airlines не только не обанкротилась: напротив, все эти годы она неизменно получает прибыль и каждый квартал рапортует о достижении намеченных показателей. К тому же она славится своим исключительным сервисом. Здесь никогда не случалось принудительных увольнений — даже после терактов 11 сентября 2001 года, когда многие американские авиакомпании были вынуждены резко сократить штат. Работники Southwest Airlines любят свою работу. Они воспринимают ее как увлекательное общее дело, а не тягостную обязанность, — и это приносит свои плоды.

Очевидно, руководство Southwest Airlines пошло по правильному пути. На наш взгляд, эти успехи во многом связаны с резонансным лидерством, которое продемонстрировала Коллин, и тем эмоциональным климатом, который она столь усердно создавала в течение нескольких лет. Научные факты подтверждают наше предположение. Согласно данным исследований, коммерческие показатели фирмы могут почти на 30% определяться ее корпоративной культурой (и особенно психологической атмосферой в организации) [4]. Таким образом, Коллин как грамотный лидер сумела создать в Southwest Airlines благоприятную обстановку, что привело к конкретным финансовым результатам. Работа, которую она проделала, воплотилась в корпоративных принципах и ценностях компании. В 2003 году журнал *Fortune* включил Коллин в список пятидесяти самых влиятельных деловых женщин. При этом она по сей день не утратила трезвого взгляда

на жизнь, искренности и глубокой преданности людям, присущих ей с той поры, когда ее бизнес только начинался [5]. Она по-прежнему определяет корпоративную культуру Southwest Airlines, и под ее руководством энтузиазм, энергия и трудолюбие сотрудников находят самое эффективное применение.

Когда среди нас есть такой талантливый лидер, как Коллин, мы это чувствуем — ведь такие руководители пробуждают в нас лучшие черты. Они помогают нам не выпустить из рук удачу, укрепляют нашу уверенность в себе и убеждают в оправданности наших усилий. Люди с радостью идут за таким лидером, потому что понимают: этот человек предан делу всем *сердцем*.

Как мы уже отмечали (но не лишним будет это повторить), руководители, освоившие стратегию резонансного лидерства, способны контролировать свои эмоции, понимать чувства людей и точно распознавать психологический настрой группы. Они старательно прислушиваются к потребностям окружающих, умеют спланировать их вокруг общего дела, вызывать чувство единения и создавать атмосферу, в которой те заражаются энтузиазмом, энергией и *желанием* двигаться вместе в нужном направлении. Эти лидеры — одновременно оптимисты и реалисты.

Чтобы узнать, можете ли вы считать себя или кого-то еще как раз таким лидером, ответьте на следующие вопросы:

- Воодушевляет ли этот руководитель своих подчиненных?
- Вызывает ли он у окружающих позитивный эмоциональный настрой, заражает ли их оптимизмом?
- Легко ли он находит общий язык с людьми? Понимает ли, что у них на уме и на сердце? Способен ли он сопереживать и проявлять чуткость?
- Вдумчивый ли это человек — понимает ли он свою истинную сущность, умеет ли достигать гармонии с собой и окружающим миром?

Успех Коллин отчасти объясняется тем, что любой человек, наблюдавший за ее поведением, наверняка ответил бы на все эти вопросы «да». Иначе говоря, достижения Коллин обусловлены ее умением вызывать и поддерживать резонанс, — точно так же, как неудачи Эдуардо были во многом связаны с его «застреванием» в негативном эмоциональном регистре. Но какой бы тон — конструктивный или деструктивный — ни задавал лидер, его душевное состояние рано или поздно охватывает всю организацию, потому что любые эмоции обладают *заразительной силой* [6]. Да-да: согласно данным исследований, существуют объективные физиологические основания, которые и определяют, почему позитивный *или* негативный психологический настрой лидера передается остальным сотрудникам.