

Оглавление

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВЫ ЛИДЕР, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО?	7
<i>Эрминия Ибарра, Мортен Хансен</i>	
СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БИОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА	21
<i>Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис</i>	
СБЛИЖЕНИЕ УМОВ	37
<i>Джон Абель</i>	
СТРОИМ КОЛЛАБОРАТИВНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	51
<i>Пол Адлер, Чарльз Хекшер, Лоренс Прусак</i>	
РАЗРУШЕНИЕ ИЗОЛИРОВАННЫХ СТРУКТУР	65
<i>Ранджей Гулати</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ СЕТЕЙ СОТРУДНИКОВ	87
<i>Ричард Макдермотт, Дуглас Арчибальд</i>	

Нужно ли сотрудничество?	99
<i>Джефф Вайсс, Джонатан Хьюз</i>	
РАЗРУШЕНИЕ МИФОВ О ПРЕДПРИЯТИИ 2.0	123
<i>Эндрю Макафи</i>	
КОГДА ВНУТРЕННЕЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ВРЕДИТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ	137
<i>Мортен Хансен</i>	
КАКОЙ ВИД СОТРУДНИЧЕСТВА ПОДХОДИТ ДЛЯ ВАС	151
<i>Гэри Пизано, Роберто Верганти</i>	
ОБ АВТОРАХ	167

Действительно ли вы лидер, ориентированный на сотрудничество?

Эрминия Ибарра, Мортен Хансен



КОГДА МАРК БЕНИОФФ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Salesforce.com, проанализировал использование новой социальной технологии подчиненными, на него снизошло озарение. Его компания создала Chatter, приложение вроде Facebook для компаний, где пользователи могли следить за активностью своих коллег и клиентов, а также делиться информацией и идеями. Работники опробовали его в рабочих группах и в масштабе всей организации. Посмотрев на записи в Chatter, Бениофф понял, что руководство совершенно не знает, кто именно лучше всего владеет информацией о клиентах и приносит больше всего пользы.

Представления рядовых сотрудников о руководстве были такими же туманными, и Бениофф знал это. К примеру, приближалась ежегодная выездная конференция менеджеров, и разговоры с работниками показывали, что они строят догадки о происходящем там, за закрытыми дверями. «Можно подумать, что мы рядимся в мантии и распоеваем ритуальные песни», — говорил он.

«Как можно сблизить высший эшелон компании с рядовыми сотрудниками?» — спрашивал себя Бениофф. А потом вдруг понял:

нужно использовать Chatter, чтобы открыть двери конференции менеджеров.

Прибывшие на встречу 200 руководители увидели нечто необычное. Все 5000 сотрудников были приглашены на нее — виртуально. Огромные мониторы по всему залу для переговоров отображали специальный форум Chatter, посвященный мероприятию. Каждый менеджер получил iPod Touch, а на каждом столе был iPad, с которого присутствовавшие могли отправлять сообщения на форум. Для сотрудников велась прямая видеотрансляция — они могли наблюдать за происходящим и одновременно писать в Chatter.

Встреча началась со стандартных презентаций. Менеджеры, которые смотрели их, были в некоторой растерянности. Сначала ничего необычного не происходило. В конце концов Бениофф взял со стола iPad и написал комментарий в Chatter, отметив что-то интересное в сказанном и приправив это шуткой. После этого свои комментарии оставили некоторые из присутствовавших, к ним присоединились сотрудники, смотревшие трансляцию из офиса. Снежный ком покатился. «Внезапно совещание превратилось из встречи избранных во встречу всей компании», — говорит Бениофф.

Комментарии сыпались один за другим. «Мы чувствовали энергию в зале», — вспоминает Стив Гиллмор, глава отдела стратегии технических медиа.

В итоге диалог продлился еще несколько недель после встречи. И, что более важно, включив в обсуждение всю организацию, Бениофф получил возможность лучше сориентировать работников на выполнение их миссии. Событие послужило катализатором создания более открытой и вдохновляющей культуры в компании.

Подобно менеджерам и сотрудникам Salesforce.com, деловые люди сегодня взаимодействуют более тесно, чем когда-либо, не просто внутри компаний, но также и с поставщиками, клиентами, правительствами и университетами. Глобальные виртуальные команды стали нормой, а не исключением. Facebook, Twitter, LinkedIn, видеоконференции и другие технологии поставили связь на широкую ногу и сделали реальным новый тип сотрудничества, недоступный еще совсем недавно.

Идея вкратце

Социальные сети и технологии поставили связь на широкую ногу и соединили сотрудничество с бизнесом сильнее, чем когда-либо. Но без правильного руководства совместная работа может привести в тупик. Сотрудники, которые пытаются сообща решать любой вопрос, могут завязнуть в бесконечных встречах в попытке достичь согласия. В то же время руководители, занявшие свои позиции во времена «административно-командного» стиля работы, могут столкнуться с проблемами при применении этого стиля в новой реальности.

В ходе исследования стиля работы передовых генеральных директоров профессора INSEAD Ибарра и Хансен попыта-

лись ответить на вопрос, что значит быть лидером, ориентированным на сотрудничество. По их мнению, для этого необходимо соединять людей и идеи, существующие за пределами организации, с людьми и идеями внутри нее, максимально использовать разные таланты, внедрять поведение, ориентированное на совместную работу, с самого верха и решительно не позволять командам погрязнуть в дебатах. В этой статье описана тактика, которую используют менеджеры Akamai, GE, Reckitt Benckiser и других фирм для реализации этих четырех постулатов, и их подходы к формированию высокорезультативной коллаборативной культуры в своих организациях.

Многие руководители понимают, что для новой среды с огромным количеством взаимосвязей нужны новые правила. Для тех, кто поднялся по корпоративной лестнице в отделах, используя административно-командный стиль, могут настать трудные времена приспособления к новой реальности. Впрочем, и те менеджеры, которые пытаются руководить на основе всеобщего согласия, видят, как быстро процесс принятия решений и их исполнения заходит в тупик. Выработать правильный стиль руководства непросто.

В ходе нашего исследования передовых генеральных директоров (см. «Лучшие генеральные директора в мире», *HBR* за январь-февраль 2010 года) мы изучали, что же значит быть лидером, ориентированным на сотрудничество. Выяснилось, что для этого нужны четыре умения: выполнять роль объединителя, привлекать разнообразные таланты, внедрять модель сотрудничества с самого верха и решительно не позволять командам погрязнуть в дебатах. В нашем исследовании также показано, как приобрести эти умения и как помочь руководителям добиться исключительно долгосрочной результативности.

Роль глобального объединителя

В своем бестселлере «Переломный момент»¹ Малкольм Гладуэлл использует термин «объединитель» для описания людей, имеющих много связей в разных социальных областях. Однако объединителей делает такими важными не количество знакомых, а способность связывать людей, идеи и ресурсы, которые сами бы никогда не наткнулись друг на друга. В бизнесе объединители являются критически важными координаторами совместной работы.

Для Дэвида Кенни, президента Akamai Technologies, роль объединителя — один из самых важных способов создания стоимости. Большую часть своего времени он проводит, путешествуя по миру и встречаясь с подчиненными, партнерами и клиентами. «Я провожу время с владельцами медиа, чтобы услышать, что они думают о цифровых платформах, Facebook и новых ценовых моделях, а также с руководителями Microsoft, чтобы узнать их взгляды на облачные вычисления, — говорит он. — Мне интересно услышать, как наши клиенты относятся к макроэкономическим проблемам, Большой двадцатке и как долги влияют на будущие поколения». Эти разговоры приводят к новым стратегическим идеям и отношениям, а также помогают Akamai развивать критически важное внешнее партнерство.

Объединение мира снаружи организации и людей внутри нее — одна из главных задач Кенни. Для этого он использует несколько тактик. «Во-первых, я часто регистрирую свое местоположение в Foursquare и отправляю эту точку в Facebook и Twitter, — говорит он. — Это позволяет работникам Akamai в разных офисах знать, что я в городе, и каждый сотрудник любого уровня может обратиться ко мне с предложением или вопросом. Во-вторых, каждый раз при посещении какого-либо нашего офиса я встречаюсь за обедом или кофе с 20–40 сотрудниками. Мы ходим по офису, и они задают мне вопросы о том, что их волнует больше всего. Часто я просто связываю их с кем-то еще из Akamai или даже из другой компании, кто хорошо разбирается в теме. В-третьих, если я вижу большие возможности во время встречи с клиентом или

¹ Малкольм Гладуэлл. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Роль глобального объединителя

- Посещаете ли вы конференции вне вашей профессиональной компетенции?
- Являетесь ли вы участником какой-либо глобальной сети вроде Организации молодых президентов?
- Пишете ли вы регулярно в своем блоге или в письмах к подчиненным о трендах, идеях и людях, которые вам встречаются за стенами организации?
- Как часто вы встречаетесь с представителями не своей компании (конкурентами, потребителями, чиновниками правительства, друзьями из университета и т. д.), которые не связаны напрямую с вашей текущей потребностью в кадрах или деятельностью?
- Являетесь ли вы членом правления каких-нибудь сторонних организаций?

коллегой, я планирую последующий визит и привожу нужных экспертов из Akamai. В-четвертых, во время любых поездок я стараюсь оставлять время для встреч с двумя-тремя знакомыми в этом месте. И, по возможности, беру кого-то из Akamai на эти встречи».

Сетевая работа Кенни недавно привела его к важному стратегическому альянсу с Ericsson. Теперь Akamai и электронный гигант трудятся над улучшением работы с интернетом в мобильных устройствах. Партнерство зародилось в процессе разговора Кенни с руководителем среднего уровня из компании Ericsson два года назад на Медиафоруме в Монако. «Это реально изменило мои представления о том, какой может быть Ericsson, и я понял, что мы пытаемся решить одну и ту же техническую проблему, — говорит Кенни. — Потом через общих друзей я добился встречи с генеральным директором этой компании и договорился о встрече соответствующих людей из его команды со своими коллегами из Akamai».

Сегодня президенты и генеральные директора — не единственные руководители, занятые наведением мостов между своей организацией и внешним миром. Возьмем для примера Бет Комсток, директора по маркетингу в General Electric. Она известна еженедельным блогом BlackBerry Beth, где делится с занятыми менеджерами GE (возможно, больше сосредоточенными на внутренней работе) тем, что узнает в силу своей внешней роли. Емкий и интересный блог читают тысячи менеджеров по продажам и маркетингу GE,

а также руководителей технологических направлений. В нем Комсток проходит по интересной информации, которую они могли пропустить, не забывая привязать ее к задачам и возможностям, с которыми сталкивается GE. К примеру, в последней записи со Всемирного экономического форума она рассказала, что группа ученых пришла к тому же заключению, что и GE в ходе опроса: технология сама по себе не может гарантировать инноваций, и необходимо больше креативных тренингов.

«Я много работаю над отбором информации, с которой, как мне кажется, многие в GE не знакомы, и над ее привязкой к нашим задачам, — говорит Комсток. — Я провожу примерно половину своего времени за пределами GE. Надеюсь, что мой пример поможет коллегам лучше узнать внешний мир. Посыл таков, что “если я сочла важным уделить часть своего времени чему-то, то, возможно, и вам стоит сделать это”».

Для связи своих организаций с внешним миром лидеры, ориентированные на сотрудничество, устанавливают контакты не только в типичных местах — местных клубах, промышленных ассоциациях и отделах по связям с клиентами и поставщиками, — но и за их пределами. Неформальные связи со смежными областями, с инновационными центрами вроде Кремниевой долины или с развивающимися странами, а также с людьми с другим образованием и другой культурой помогают открывать новые возможности и партнеров. Например, внешние контакты Комсток в космической отрасли привели GE в NASA, с которым корпорация делится идеями и лучшими наработками. Кроме того, эти организации также начали переговоры о космических технологиях, которые могут найти применение в медицине.

Набор талантов на периферии

Исследования стабильно показывают, что при хорошем руководстве разнородные команды добиваются лучших результатов. Способность сводить вместе людей с разным опытом и специализацией, принадлежащих к разным культурам и поколениям, и использовать все, что они знают и умеют, является необходимым качеством

лидера. Однако множество компаний тратит массу времени, денег и энергии на привлечение талантливых сотрудников лишь для того, чтобы усадить их за однообразные процессы, убивающие креативность. Во многих транснациональных компаниях, к примеру, люди, не являющиеся носителями английского языка, находятся в менее выгодном положении. Для высшего менеджмента они звучат не так убедительно, как англофоны, и в итоге не получают продвижения. Во времена, когда инновации на развивающихся рынках появляются как грибы, компании, где такое происходит, проигрывают.

Французская компания Danone, одна из самых эффективных в нашем исследовании, уверена, что ее сотрудники не попадают в такие ситуации. Когда ее руководители со всего мира собираются для ежегодного стратегического анализа, многие выступают с презентациями на родном языке. Генеральный директор Франк Рибу говорит: «Мы тратим на переводчиков целое состояние, поэтому незнание английского — не помеха. Некоторые наши руководители даже выступают с деловой презентацией в национальной одежде. Это помогает нам незаметно переманивать таланты у конкурентов, где люди, не владеющие английским идеально, застревают на одном месте».

Reckitt Benckiser, компания по производству продуктов для дома, здоровья и личной гигиены, расположенная в Великобритании, — еще один передовой производитель из нашего исследования — считает многообразие состава работников одним из своих конкурентных преимуществ, и подтверждение тому — рост чистой прибыли в среднем на 17% ежегодно с 1999 по 2010 год. В руководящей команде компании нет доминирующих национальностей. Двое руководителей голландцы, один — немец, двое — англичане, один из Южной Африки, двое из Италии и еще один из Индии. Как говорит генеральный директор Барт Бект (который скоро уйдет на пенсию), «неважно, кто у меня сидит в одной комнате, пакистанец или китаец, англичанин или турок, мужчина или женщина, или откуда я пригласил человека — из сферы торговли или откуда-нибудь еще, пока у меня есть сотрудники с разным опытом. Вероятность появления новых идей гораздо выше, когда у людей разный жизненный опыт».

Набор талантов на периферии

- Насколько велико в вашей текущей команде национальное разнообразие? Возрастное? Гендерное?
- Сколько времени вы проводите за пределами родной страны?
- Посещали ли вы развивающиеся рынки в вашей сфере в этом году?
- Входят ли в вашу сеть люди от 20 до 30 лет (не являющиеся вашими детьми)?

Вероятность конфликта тоже повышена, конфликты — это хорошо, если они конструктивны и приводят к хорошим идеям».

Как предполагает Бект, национальность — не единственный фактор разнообразия, который имеет значение. Исследование творческой индустрии показывает, что совместная работа наиболее успешна (судя по цитируемости патентов, мнению критиков или финансовой окупаемости), если ею занимаются и опытные люди, и новички, а также люди, не работавшие ранее вместе. Лидеры должны целенаправленно поддерживать такой состав: предоставленные сами себе, люди стремятся работать с теми, кого хорошо знают, или с теми, кто имеет схожий жизненный опыт. В статичных группах начинает процветать самоизоляция, которая может быть смертельна для инноваций. Бывшая команда руководителей Nokia, к примеру, была на 100% финской и работала вместе более 10 лет. Многие считают, что однородность — причина того, что команда не заметила «смартфоновой угрозы», надвигавшейся из Кремниевой долины.

Лидеры, ориентированные на сотрудничество, постоянно обновляют команду путем периодического введения новых игроков. Включение сотрудников из поколения Y, которые родились с середины 1970-х до начала 2000-х годов и выросли, делясь знаниями и мнениями в интернете, — другой очевидный путь оживить совместную работу. Целый ряд передовых компаний начали использовать технологии для применения идей и перспектив поколения Y. Как мы видели, Salesforce.com черпает их на периферии с помощью Chatter, открыв через интернет доступ к конференции менеджеров для всех работников. Сотрудники индийской

компании HCL участвуют в виртуальных дискуссиях на важные для них темы, а генеральный директор Винит Найяр лично общается с ними в своем блоге, что помогает взаимодействовать с широкими слоями работников. На рынке с жесткой конкуренцией за инженерные таланты способность привлечь лучшие и светлейшие умы помогала HCL расти на 30% ежегодно с 2008 до 2010 год.

Начинайте сотрудничество сверху

Лидерам недостаточно выявлять возможности для совместной работы и привлекать к ним самых талантливых. Они сами должны подавать пример сотрудничества и задавать тон. Очень часто попытки наладить совместную работу в средних слоях наталкиваются на политические игры и борьбу за место под солнцем в высших эшелонах организации. Так, в Microsoft, согласно прошлогодней статье в *New York Times* одного из бывших руководителей, разработали перспективный планшет более 10 лет назад, но не смогли опередить оглушительный успех Apple из-за того, что конкурирующие подразделения Microsoft сговорились похоронить проект.

Отчасти проблема в том, что многие лидерские команды, состоящие из генерального директора и его непосредственных подчиненных, на самом деле не работают как команда. Каждый участник занимается своей областью, функцией, продуктом или категорией сервиса, не пытаясь объединить проекты и операции в единое целое.

Генеральный директор бразильской компании Natura Cosméticos, Алессандро Карлуччи, стал применять всесторонний «процесс взаимодействия», продвигающий на всех уровнях мышление, ориентированное на сотрудничество. Он помог фирме взойти на вершину списка *Fortune* лучших компаний для лидеров. Процесс был введен после весьма успешного первоначального публичного размещения акций в 2004 году, когда конкурирующие устремления менеджеров высшего звена стали угрожать перспективам компании. Карлуччи решил, что необходимо реорганизовать исполнительный комитет, чтобы объединить его членов вокруг общих целей и прекратить

Начинайте сотрудничество сверху

- Есть ли у членов вашей команды какие-либо общие обязанности, кроме достижения личных целей?
- Зависит ли оплата работы ваших прямых подчиненных от достижения коллективных целей или отражает ли она коллективные обязанности?
- Что именно вы сделали для прекращения борьбы за власть в своей команде?
- Есть ли у ваших подчиненных цели не только в работе, но и в обучении?

борьбу за власть. Он попросил участников руководящей команды считать обязательство по саморазвитию неотъемлемой частью их работы в компании.

Руководители отправились в «отдельное путешествие» со сторонним тренером, который встречался с каждым индивидуально и со всей командой как с группой. «Это другой тип обучения, — объясняет Карлуччи, — это не просто разговоры с начальником или подчиненными, а беседа об истории жизни людей и их семей, это более здоровый и всеобъемлющий подход, в который входит все разнообразие человеческих ролей».

Роберто Педоте, первый заместитель директора по финансам, ИТ и юридическим вопросам компании Natura, добавляет: «Я думаю, что основной смысл в том, что мы становимся более чувствительными, показываем, что мы — не супермены, что мы ошибаемся, боимся чего-то и у нас нет ответов на все вопросы».

С тех пор как начал применяться процесс взаимодействия, руководители Natura стали гораздо лучше справляться с коллективной работой по совершенствованию бизнеса, который в 2010 году вырос на 21%. Мышление, ориентированное на сотрудничество, распространилось из верхних эшелонов по всей организации, и в процессе стали участвовать все менеджеры компании.

Если лидеры хотят активизировать процесс обновления через партнерство между секторами, а также с поставщиками, клиентами и потребителями, им необходимо перестать полностью полагаться на кратковременные показатели результативности. По мнению психолога Кэрол Двек, людей побуждают к действию стремление

Сотрудничество не означает консенсуса

ЛИДЕРСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА СОТРУДНИЧЕСТВО, — это возможность вывести отдельных людей и группы из-под официального контроля и вдохновить их на работу над общими целями, несмотря на разницу в убеждениях, культурных ценностях и рабочих нормах.

Многие интуитивно понимают, что лидерство, ориентированное на сотрудничество, противоположно старой административно-командной модели, но разница с подходом, основанным на консенсусе, более тонка. Существуют некоторые различия между тремя стилями руководства.

повысить эффективность или научиться чему-то. Когда доминирует эффективность, люди стараются продемонстрировать другим обладание ценными атрибутами, например интеллектом или позицией лидера. В случае же доминирования обучения мотивация направлена на *развитие* атрибута. Повышение эффективности, как она выяснила, заставляет людей предпочитать задачи, в которых они будут хорошо выглядеть, тем задачам, в которых они смогут чему-то научиться. Переключение на обучение делает менеджеров более открытыми для поиска возможностей приобретения знаний от других.

Генеральный директор HCL Винит Найяр продемонстрировал свою приверженность идее сотрудничества, введя радикальное новшество — всестороннюю оценку своих топ-менеджеров, для чего было приглашено множество сотрудников. Хотя в компании такие оценки проводились и ранее, каждого менеджера оценивало довольно мало людей, в основном из непосредственного окружения. Как вспоминает Найяр в своей книге «Сначала сотрудники, потом клиенты» (Harvard Business Review Press, 2010), «большинство респондентов работали в той же сфере, что и люди, которых они оценивали. Это укрепило границы между частями пирамиды. Мы хотели подтолкнуть людей к сотрудничеству невзирая на эти границы». Найяр подал пример, выложив результаты собственной оценки в сеть. Когда топ-менеджеры привыкли к такой прозрачности, этот метод стал применяться для более широкой группы. Кроме того, добавилась новая возможность «Веселые ноги», позволяющая

Сравнение трех стилей руководства

	Административно-командный	Консенсус	Сотрудничество
Организационная структура	Иерархия	Матрица или небольшая группа	Распределенная по всей организации сеть
Кто владеет актуальной информацией?	Высший менеджмент	Специально назначенные члены или представители соответствующих географических зон и сфер деятельности	Сотрудники на всех уровнях и по всей географии компании, а также различные внешние заинтересованные стороны
Кто имеет право принимать окончательное решение?	Стоящие на вершине организации явно обладают полномочиями	У всех сторон одинаковые полномочия	Лидеры, ориентированные на сотрудничество, явно обладают полномочиями
Какова основа отчетности и контроля?	Финансовые результаты относительно плана	Множество индикаторов результативности в зависимости от вида деятельности и географического положения	Результаты по достижению общих целей
Где это работает наилучшим образом?	Хорошо работает в условиях четкой иерархии, плохо — в сложных организациях и там, где важны инновации	Хорошо работает в небольших командах, плохо — там, где важна скорость	Хорошо работает в условиях разнообразия групп и задач, кросс-функциональных подразделений, работы с участием всей компании, а также в случаях, когда инновации и креативность играют ключевую роль

всем сотрудникам, на которых мог воздействовать или влиять их менеджер, оценить его, независимо от подчиненности.

Деполитизация высшего менеджмента с поощрением топ-менеджеров за сотрудничество, а не за реализацию собственных

планов абсолютно необходима. В Reckitt Benckiser толерантность к политике невелика. Барт Бект говорит: «Мы стараемся делать все, чтобы политическая возня не мешала нам, поскольку она очень вредит организации. Если честно, я считаю ее ядом». Прямой и деловой стиль наряду с готовностью к открытому высказыванию несогласия на встречах также обеспечивают минимум политики и способствуют продуктивной командной работе.

Проявляйте твердость

Когда лидеры начинают ориентировать персонал на совместную работу, то часто сталкиваются с другой проблемой: чрезмерность. Слишком часто люди пытаются сотрудничать абсолютно по всем вопросам, что выливается в бесконечные встречи, обсуждения идей и поиски консенсуса. Они не могут прийти к решению и быстро его выполнить. Сотрудничество превращается из масла, смазывающего колесо, в песок, мешающий его вращению и в конце концов приводящий к остановке.

Эффективные лидеры, ориентированные на сотрудничество, не выпускают бразды правления из рук. Они поддерживают гибкость команд, формируя и распуская их по мере того, как возможности появляются и исчезают, — практически так же, как голливудские продюсеры, режиссеры, актеры, сценаристы и техники собираются в команды на время съемки фильма. Сотрудничество — очень подвижный процесс, оно не сдерживается корпоративными границами.

Кроме того, эффективные лидеры четко распределяют право принимать решения и ответственность за них таким образом, чтобы в определенной точке кто-то мог закончить обсуждение и принять итоговое решение. Хотя конструктивные возражения и умеренное расхождение во мнениях поощряются, борьбе не дают нарастать. Именно так все работает в Reckitt Benckiser. Когда команды встречаются, люди знают, что нормально — и даже приветствуется — выдвигать идеи и спорить друг с другом. Они громко и яростно спорят, пока не победит наилучшая идея. Если в оговоренное время не было достигнуто согласие, решение, как правило, принимает человек, возглавляющий встречу, а остальные просто соглашаются.

Проявляйте твердость

- Вы прекращали какие-либо коллективные проекты в последние 6 месяцев?
- Применяете ли вы динамическое управление, быстро формируя и распуская команды, как только появляется такая возможность?
- Знают ли определенные люди в вашей организации, что они могут закрыть обсуждение и принять решение?
- Ваша команда активно обсуждает разногласия по идеям, но после принятия решения объединяется?

Это обеспечивает оживленные дебаты, но ясные решения и быстрые действия — это разностороннее обсуждение и единство команды, как говорил Кир Великий.

Ослабление контроля без его потери

В старом мире отделов и индивидуальных игроков у лидеров был доступ ко всему, что нужно, под одной крышей, а административно-командный стиль хорошо работал. Но все изменилось: в мире появилось множество взаимосвязей, и если руководители не знают, как их использовать, они останутся позади.

Лидеры сегодня должны иметь возможность использовать идеи, людей и ресурсы независимо от границ. Это требует новых стратегий поиска талантов и установления прочных связей внутри и за пределами своих организаций. Чтобы разные игроки эффективно работали вместе, им также нужно знать, когда пользоваться влиянием, а не полномочиями, чтобы двигать работу вперед, а также когда прекратить непродуктивные дискуссии и политические игры и принять итоговое решение.

Различия в убеждениях, культурных ценностях и нормах жизни неизбежно осложняют работу коллектива. Но, кроме этого, они делают коллектив богаче, инновационнее и ценнее. Реализация этой ценности и есть смысл лидерства, ориентированного на сотрудничество.

Социальный интеллект и биология лидерства

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис

В 1998 году Дэниел Гоулман опубликовал на этих страницах свою первую статью об эмоциональном интеллекте и лидерстве. Реакция на «С чего начинается лидер?» была бурной. Люди по всему бизнес-сообществу и за его пределами стали говорить о жизненно важной роли эмпатии и самопознания в эффективном лидерстве. Концепция эмоционального интеллекта продолжает занимать важное место в литературе по лидерству и повседневной практике. Но за последние пять лет исследования в новейшей области социальной нейронауки — дисциплины, которая занимается исследованием того, что происходит в мозге при взаимодействии людей, — начинают находить новые, неявные факты о том, что же делает человека хорошим лидером.

Главное открытие в том, что определенные вещи, которые делают лидеры, — а именно проявление эмпатии и чуткости к настроениям других — оказывают реальное воздействие на химию их собственного мозга и мозга их последователей. Исследователи обнаружили, что динамика лидер–последователь определяется не двумя (или более) отдельными интеллектами, сознательно или

бессознательно реагирующими друг на друга. Выяснилось, что отдельные интеллекты сливаются в некотором смысле в единую систему. Мы считаем, что великие лидеры — это те, чье поведение сильно воздействует на систему взаимосвязей интеллектов. Мы ставим их на противоположный конец нейронного континуума относительно людей с серьезными социальными расстройствами, такими как аутизм или синдром Аспергера, которые характеризуются неразвитостью отделов мозга, отвечающих за социальные взаимодействия. Если мы правы, то из этого следует, что эффективный способ стать лучшим лидером — это находить правильные контексты для изучения видов социального поведения, укрепляющего связи в социальных отделах мозга. Другими словами, эффективное лидерство относится не столько к управлению ситуациями, сколько к развитию неподдельного интереса и таланта вызывать позитивные чувства у людей, чья помощь и поддержка вам нужны.

Мысль о том, что для эффективного лидерства нужны сильные связи в социальных отделах мозга, подтолкнула нас к расширению концепции эмоционального интеллекта, которую мы определили с точки зрения теории индивидуальной психологии. Конструкция для оценки лидерства, в большей степени основанная на отношениях, — это *социальный интеллект*, который мы определяем как набор межличностных способностей, основанный на определенных нейронных связях (и связанных с этим эндокринных систем), вдохновляющий других на эффективность.

Идея, что лидерам нужны социальные навыки, конечно, не нова. В 1920 году психолог Колумбийского университета Эдвард Торндайк обратил внимание на то, что «лучший механик на фабрике может оказаться плохим начальником из-за недостаточно развитого социального интеллекта». Также не так давно наш коллега Клаудио Фернандес-Араос при анализе новых руководителей уровня С обнаружил, что нанятых за самодисциплину, деловитость и интеллект зачастую впоследствии приходится увольнять за недостаток основных социальных навыков. Другими словами, среди людей, которых изучал Фернандес-Араос, было много умных, но их неспособность социально адаптироваться на работе обернулась профессиональной несостоятельностью.

Идея вкратце

Ваше поведение может наполнить энергией — или лишить ее — целую организацию через **заразительность настроения**. К примеру, если вы часто смеетесь и говорите добродушным тоном, то провоцируете подобное поведение у членов команды. Общее поведение объединяет команду, а сплоченные группы работают лучше, чем разрозненные.

Заразительность настроения берет начало в нейробиологии. Позитивные виды поведения — к примеру, выражение эмпатии — создают химическую связь между мозгами лидера и его последователей. Умело управляя этими

соединениями, лидер может добиться значительных деловых результатов. Например, после того, как руководитель компании, входящей в *Fortune 500*, для улучшения своего поведения проработала ролевую модель с тренером, лояльность и эмоциональная вовлеченность сотрудников ее отдела резко возросли. А годовой объем продаж отдела подскочил на 6%.

Как произвести нейробиологические изменения, создающие позитивные поведение и эмоции у ваших сотрудников? Гоулман и Бояцис советуют оттачивать свой **социальный интеллект**.

Обновление нашего определения социального интеллекта касается его биологической подоплеки, которую мы исследуем на этих страницах. Исходя из работ по нейронаукам, наших исследований и консультаций, а также открытий ученых, связанных с Советом по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, мы покажем вам, как перевести недавно приобретенные знания о зеркальных нейронах, веретенообразных клетках и осцилляторах в практическое поведение, основанное на социальном интеллекте и способное дать новые силы нейронным связям между вами и вашими последователями.

Последователи — зеркальное отражение лидера, в буквальном смысле

Наверное, самое завораживающее из недавних открытий в поведенческой нейронауке — это открытие *зеркальных нейронов*, широко распространенных в разных областях мозга. Итальянские ученые случайно обнаружили их, наблюдая за определенной клеткой в мозге обезьяны, которая давала импульс, только когда обезьяна

Идея на практике

Выявление сильных и слабых сторон в социальном интеллекте

Ниже перечислены навыки, из которых состоит социальный интеллект. Узнайте, что вам удается хорошо, а над чем стоит поработать.

Навык	Вы...
Эмпатия	Понимаете, что мотивирует других людей, даже совершенно иного склада? Чувствуете ли вы их нужды?
Сонастроенность	Слушаете внимательно и думаете, как себя ощущают другие? Вы подстраиваетесь под их настроение?
Организационная включенность	Уважаете культуру и ценности своей группы или организации? Понимаете работу социальных сетей и знаете их негласные нормы?
Влияние	Убеждаете других, вовлекая их в дискуссию, апеллируете к их интересам и получаете поддержку от ключевых людей?
Поддержка развития других	Тренируете и обучаете других с сочувствием? Лично вкладываете время и силы в занятия и предоставляете отзывы, которые люди считают полезными для своего профессионального развития?
Вдохновение	Проговариваете убедительную концепцию, формируете гордость группы, применяете эмоционально позитивный тон и руководите, выявляя самое лучшее в людях?
Командная работа	Поощряете участие каждого члена вашей команды, поддерживаете всех участников и используете сотрудничество?

поднимала руку. Однажды лаборант поднес мороженое ко рту и этим вызвал реакцию клетки обезьяны. Это стало первым доказательством того, что мозг напичкан нейронами, которые копируют, или отражают, то, что делает кто-то другой. Этот ранее неизвестный класс клеток мозга работает как нейронный Wi-Fi, позволяя нам ориентироваться в социальном мире. Когда мы сознательно или бессознательно определяем чьи-то эмоции по действиям, наши зеркальные нейроны воспроизводят эти эмоции. Все вместе они мгновенно создают ощущение общего настроения.

Разработайте план перемен

Теперь пора определить, как вы будете усиливать свой социальный интеллект. Работа с тренером, который может рассказать вам о том, что он наблюдает, а также прямое обучение на ролевой модели — особенно действенные способы осуществления необходимых перемен в поведении.

Пример. Дженис наняли как менеджера по маркетингу за ее познания в бизнесе, стратегическое мышление и способность преодолевать препятствия на пути к важным целям. Но за первые шесть месяцев на новой работе она полностью запуталась. Остальные руководители считали ее агрессивной и предвзятой, а также были уверены в том, что ей все равно, что говорить и кому.

Ее начальник пригласил тренера, который провел всестороннюю оценку. Оказалось, Дженис не знала, как устанавливать отношения с людьми, видеть,

как они на нее реагируют, считать социальные нормы и распознавать эмоциональные сигналы других в тот момент, когда она нарушает эти нормы. С помощью тренинга Дженис научилась выражать свои идеи с уверенностью (а не с настойчивостью питубуля) и несогласие с другими, не нанося вреда взаимоотношениям.

Перейдя в подчинение наставника по социальному интеллекту, Дженис совершенствовала свои навыки, а также училась продуктивно критиковать работу других. Ее выдвинули на должность двумя уровнями выше, где с помощью дополнительных тренингов она освоила чтение сигналов непосредственных подчиненных, которые по-прежнему испытывали фрустрацию при общении с ней. Инвестиции компании в нее (при ее собственной решимости измениться) окупались с лихвой снижением текучести кадров и повышением продаж в отделе Дженис, оборот которого составлял несколько миллиардов долларов.

Зеркальные нейроны имеют особенное значение в организациях, так как эмоции и действия лидеров подталкивают последователей копировать эти чувства и дела. Эффекты активации нейронной сети в мозге последователей очень сильны. В недавнем исследовании наша коллега Мари Дасборо наблюдала две группы: одна получала отрицательную обратную связь вместе с позитивными эмоциональными сигналами, а именно кивками и улыбками, другая же — положительную обратную связь, которая подавалась критически, с нахмуренными бровями и прищуром. В последующих

опросах, проводимых для сравнения эмоционального состояния двух групп, выяснилось, что люди, получавшие положительные отзывы вместе с негативными эмоциональными сигналами, чувствовали, что сделали работу плохо, в отличие от тех, кто получал добродушные негативные отзывы. В результате выражение, с которым передавалось сообщение, оказывалось важнее его значения. А ведь всем известно: когда люди чувствуют себя хорошо, они и работают хорошо. Поэтому, если лидер хочет добиться прекрасной работы от своих подчиненных, ему следует быть требовательным, но поддерживать в коллективе позитивное настроение. Старый метод кнута и пряника сам по себе не имеет нейрофизиологического смысла, а традиционных систем стимулирования просто недостаточно для получения от работников наилучшего результата.

Вот пример того, что действительно работает. Оказывается, что существуют зеркальные нейроны, вся работа которых заключается в реагировании на улыбки и смех других людей и инициировании улыбки и смеха в ответ. Чрезмерно сдержанный начальник без чувства юмора редко включает эти нейроны в мозг членов своей команды, а тот, кто смеется и говорит доброжелательным тоном, заставляет их работать, вызывая спонтанный смех и сплетая команду в едином процессе. А сплоченная группа работает хорошо, как показал в своем исследовании наш коллега Фабио Сала. Он обнаружил, что наиболее успешные лидеры заставляют смеяться своих подчиненных в среднем в три раза чаще, чем лидеры со средней эффективностью. Как показывает другое исследование, хорошее настроение помогает людям более эффективно принимать информацию и отвечать находчиво и творчески. Другими словами, смех — серьезное дело.

Он, безусловно, сыграл свою роль в одной университетской больнице в Бостоне. Два доктора, назовем их Берке и Гумбольдт, соперничали за пост генерального директора корпорации, управляющей этой больницей и другими. Они оба возглавляли отделения, были прекрасными врачами и опубликовали множество исследовательских статей, которые широко цитировались в престижных медицинских журналах. Но это были совершенно разные люди. Берке был серьезен, сосредоточен на работе и беспристрастен. Безжалостный

перфекционист с агрессивным тоном, он постоянно держал свою команду на грани. Гумбольдт был не менее требовательным, но очень контактным, даже игривым по отношению к сотрудникам, коллегам и пациентам. Наблюдатели заметили, что люди улыбаются и поддразнивают друг друга и даже высказывают свои мысли в отделении Гумбольдта чаще, чем в отделении Берке. Признанные таланты часто покидали отделение Берке, а отделение Гумбольдта, напротив, притягивало выдающихся ребят своей теплой рабочей атмосферой. Отдав должное социально-ориентированному стилю управления Гумбольдта, совет корпорации больницы выбрал его новым генеральным директором.

«Хорошо подстроенный» лидер

Великие менеджеры часто говорят о чутье руководителя. Безусловно, развитые инстинкты — широко признанное преимущество лидера в любом контексте, идет ли речь о понимании настроя в организации или о проведении сложных переговоров с конкурентами. Ученые, занимающиеся лидерством, характеризуют этот талант как способность распознавать тенденции развития событий, обычно в результате обширного опыта. Их совет: доверяйте своему чутью, но учитывайте как можно больше входных данных при принятии решения. Это, конечно, рациональная практика, но у менеджеров не всегда есть время на консультацию с десятками людей.

Данные нейробиологии говорят о том, что такой подход, видимо, слишком осторожный. Интуиция тоже связана с интеллектом — в некоторой мере это продукт определенного класса нейронов, названных из-за своей формы веретеновидными клетками. По размеру они примерно в четыре раза больше остальных клеток мозга и имеют очень длинный отросток для того, чтобы легче связываться с другими нейронами и быстрее передавать им мысли и чувства. Это супербыстрое соединение эмоций, убеждений и суждений создает то, что бихевиористы называют системой социальной ориентации. Веретеновидные клетки приводят в действие нейронные сети, которые вступают в игру, когда нам необходимо выбирать лучший ответ из множества, даже в таком деле, как расстановка

Действительно ли социальные связи у женщин сильнее?

ЛЮДИ ЧАСТО ЗАДАЮТСЯ ВОПРОСОМ, влияют ли гендерные различия на наличие навыков социального интеллекта, необходимых выдающемуся лидеру. Ответ — и да и нет. Действительно, женщины в среднем более склонны мгновенно воспринимать эмоции других людей, в то время как мужчины стремятся к социальной конфиденциальности, по крайней мере в рабочей среде. Однако гендерные различия в социальном интеллекте, отчетливые в общем по популяции, практически отсутствуют у большинства успешных лидеров.

Когда Маргарет Хопкинс из Университета Толедо изучила несколько сотен руководителей из крупного банка, она обнаружила гендерные различия в социальном интеллекте во всей группе, кроме самых эффективных мужчин и женщин. Рут Маллой из *Harvard Business School* наблюдала то же самое в своем исследовании генеральных директоров международных компаний. Пол, безусловно, не является судьбой, записанной в нейронах.

приоритетов в списке дел. Эти клетки также помогают нам решить, стоит ли доверять данному человеку и подходит ли он для той или иной работы. За одну двадцатую секунды наши веретенovidные клетки выстреливают информацию о том, что мы чувствуем насчет данного человека; такие быстрые суждения могут быть очень точными, как выяснилось в процессе последующего анализа данных. Таким образом, лидерам не стоит опасаться этих суждений при условии, что они также подстроены под настроения других.

Такая подстройка в буквальном смысле физическая. Последователи эффективного лидера испытывают с ним взаимопонимание, или, как мы с моей коллегой Энни Макки это называем, «резонанс». В значительной мере это чувство возникает подсознательно, благодаря зеркальным нейронам и сети веретенovidных клеток. В этом участвует и другой тип нейронов — *осцилляторы*, они координируют совместные телодвижения людей. Вы можете увидеть эти клетки в действии, наблюдая тех, кто вот-вот поцелует друг друга: их движения похожи на танец, одно тело незаметно отвечает другому. Та же динамика проявляется при совместной игре двух виолончелистов. Они не только берут ноты в унисон — благодаря осцилляторам правые полушария мозга двух музыкантов более тесно скоординированы, чем их собственные полушария между собой.

Включаем социальные нейроны

Включение социальных нейронов можно видеть повсюду вокруг нас. Однажды мы анализировали видео Херба Келлехера, сооснователя и бывшего генерального директора Southwest Airlines, прогуливающегося по коридорам Love Field, авиаузла в Далласе. Мы видели на практике, как он активирует зеркальные нейроны, осцилляторы и социальные нейронные сети каждого встречного человека. Он широко улыбался, пожимал руки клиентам и говорил им, как высоко он ценит их бизнес, обнимал сотрудников в благодарность за хорошую работу. И получал взамен в точности то же, что и отдавал. Характерной была реакция стюардессы, чье лицо оживилось, когда та неожиданно увидела своего начальника. «Дорогой мой», — вырвалось у нее от переполнявшей теплоты, и она крепко обняла его. Позже она объяснила: «Он как родной для всех нас».

К сожалению, не так-то просто превратиться в Херба Келлехера или доктора Гумбольдта, если вы иного склада. Мы знаем, что нет четких методов тренировки зеркальных нейронов, веретенovidных клеток и осцилляторов — они активируются тысячами в секунду при каждом событии, и точные механизмы их включения остаются туманными. Более того, сознательные попытки проявить социальный интеллект могут обернуться против вас. При намеренной попытке скоординировать движения с другим человеком включаются не только осцилляторы. В таких ситуациях мозг использует другую, менее специализированную сеть для начала и координации движений. В результате взаимодействие выглядит натянутым. Единственный способ эффективного развития социальных связей — это взяться за тяжелую работу по изменению своего поведения (см. «Первичное лидерство: скрытая движущая сила эффективной работы», нашу с Энни Макки статью в декабрьском *HBR* за 2001 год). Компании, заинтересованные в развитии лидерства, должны начать с оценки намерения каждого человека принять участие в программе изменения. Решившимся кандидатам следует сначала выработать собственное видение перемен, а потом пройти через диагностическую оценку, что сродни медицинскому осмотру, для определения слабых и сильных социальных зон. Затем,

вооруженный этой информацией, воодушевленный лидер начинает проработку конкретных зон, где улучшение социальных навыков может принести наибольшую отдачу. Для проработки могут применяться различные техники, от прослушивания наилучших способов взаимодействия и попытки их применения при каждой возможности до постоянного пребывания с тренером, который затем делится тем, что увидел, а также обучения непосредственно на ролевой модели. Существует множество возможностей, но дорога к успеху всегда трудна.

Как улучшить социальный интеллект

Для разбора того, что включает в себя социальный тренинг, рассмотрим случай руководителя по имени Дженис. Ей предложили работу менеджера по маркетингу в компании из списка *Fortune 500* за обширный деловой опыт, стратегическое мышление, навыки планирования и способность преодолевать препятствия на пути к важным целям. Однако за первые шесть месяцев на новой работе она полностью запуталась. Остальные руководители считали ее агрессивной и предвзятой, а также были уверены в том, что ей все равно, что она говорит и кому, особенно вышестоящим лицам.

Чтобы спасти Дженис как многообещающего лидера, ее начальник вызвал Кейтлин Кавальо, организационного психолога и старшего консультанта из *Hay Group*, которая немедленно провела Дженис через всестороннюю оценку. Непосредственные подчиненные, коллеги и менеджеры дали ей низкие оценки за эмпатию, клиентоориентированность, приспособляемость и разрешение конфликтов. Кавальо узнала еще больше из конфиденциальных разговоров с теми, кто работал с Дженис ближе всего. Их жалобы концентрировались на ее неспособности устанавливать взаимоотношения с людьми и даже замечать их реакцию. Итог таков: Дженис не умела ни воспринимать социальные нормы группы, ни распознавать эмоциональные сигналы других в тот момент, когда она нарушает эти нормы. Что еще опаснее, Дженис не понимала, что она слишком бестактна в своем стремлении продвинуться по карьерной лестнице. При сильном расхождении во мнениях с менеджером она

не чувствовала, когда стоит уступить. Подход «а ну-ка выложим все, что есть, и смешаем» отравлял ее работу и выводил руководителей из себя.

Когда Кавальо представила этот отзыв как последний звонок для Дженис, ту, конечно, потрясло открытие, что ее работа может находиться в опасности. Но еще больше Дженис расстроило осознание того, что она не оказывала желаемого влияния на людей. Кавальо начала тренинги, в которых Дженис описывала свои значительные успехи и провалы за день. Чем больше Дженис анализировала эти события, тем больше понимала разницу между выражением идеи с уверенностью и поведением питбуля. Она стала осознавать, как люди могут реагировать на нее на встречах или в процессе обсуждения неудачно выполненной работы, и выработала личное видение перемен. Такая мысленная подготовка активизирует социальные цепочки в мозге, усиливая нейронные связи, необходимые для эффективных действий. Именно поэтому олимпийские чемпионы тратят сотни часов на мысленный анализ своих действий.

В какой-то момент Кавальо попросила Дженис назвать лидера в ее организации, обладающего превосходными социальными навыками. Дженис выбрала работающего многие годы старшего менеджера, который в совершенстве владел искусством критики и выражения несогласия без вреда взаимоотношениям. Кавальо попросила его помочь с тренингами, и Дженис перешла на работу к нему и продержалась на этом месте два года. Дженис удалось найти наставника, который считал, что часть работы лидера — развитие человеческого капитала. Многие начальники скорее уволят проблемного сотрудника, чем помогут ему стать лучше. Новый босс согласился работать с Дженис, потому что считал другие ее сильные стороны неоценимыми, а интуиция подсказывала ему, что Дженис может стать лучше, если ей помочь.

Перед встречами наставник Дженис проводил тренинг по выражению своей точки зрения по спорным вопросам и по тому, как разговаривать с вышестоящими сотрудниками. Наблюдая своего наставника день за днем, Дженис научилась разговаривать с людьми, даже когда она была несогласна с их мнением или ей не нравились результаты их работы. Общение с живой, дышащей моделью

Действительно ли вы лидер с высоким социальным интеллектом?

ЧТОБЫ ИЗМЕРИТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ и помочь ему разработать план по его развитию, у нас есть отличный способ применения инструмента оценки поведения – Перечня эмоциональных и социальных компетенций. Это всесторонняя оценка, с помощью которой начальники, коллеги, непосредственные подчиненные, клиенты и иногда даже члены семьи оценивают лидера по семи аспектам социального интеллекта.

Мы пришли к нему, интегрируя существующий подход к эмоциональному интеллекту с данными, собранными нашими коллегами из *Harvard Business School*, которые использовали жесткую систему показателей для описания поведения наиболее эффективных лидеров сотен корпораций за последние два десятилетия. Ниже перечислены все эти аспекты с некоторыми вопросами, используемыми для их оценки.

Эмпатия

- Вы понимаете, что мотивирует других людей, даже с совершенно иным жизненным опытом?
- Вы чувствительны к нуждам других?

Сонастроенность

- Вы внимательно слушаете и думаете о том, что чувствуют другие?
- Вы подстраиваетесь под настроение других?

Организационная осведомленность

- Вы уважаете культуру и ценности группы или организации?
- Вы понимаете социальные сети и знаете действующие в них негласные нормы?

эффективного поведения оказывает прекрасный стимулирующий эффект на наши зеркальные нейроны, позволяющие напрямую переживать, усваивать и в конечном итоге повторять то, что мы видим.

Трансформация Дженис была настоящей и всеобъемлющей. В некотором смысле она пришла одним человеком, а стала совсем другим. Это очень важный урок нейробиологии: поскольку наше поведение

Влияние

- Вы убеждаете других, втягивая их в дискуссию и апеллируя к их интересам?
- Вы получаете поддержку ключевых людей?

Поддержка развития других

- Вы тренируете и обучаете других с сочувствием? Лично вкладываете время и энергию в занятия?
- Вы предоставляете обратную связь, которую люди считают полезной для своего профессионального развития?

Вдохновение

- Вы проговариваете убедительную концепцию, формируете гордость группы, применяете эмоционально позитивный тон?
- Вы руководите, выявляя самое лучшее в людях?

Командная работа

- Вы поощряете участие каждого члена вашей команды?
- Вы поддерживаете всех участников и используете сотрудничество?

позволяет создавать и развивать нейронные сети, мы не обязательно являемся узниками своих генов и опыта раннего детства. Лидеры могут меняться, если, подобно Дженис, они готовы приложить усилия. По мере обучения социальное поведение, которое она осваивала, становилось все больше похожим на ее вторую натуру. Говоря научным языком, Дженис закрепляла свои социальные связи

с помощью практики. Чем позитивнее другие реагировали на нее, тем глубже и эффективнее становилась связь мозга других людей с ее мозгом, таким образом усиливая социальные цепочки Дженис. Итог: ступив на этот путь на грани увольнения, Дженис прошла его и была выдвинута на должность двумя уровнями выше.

Через несколько лет некоторые члены команды Дженис покинули компанию, потому что им что-то не нравилось, поэтому она попросила Кавальо вернуться. Кавальо выяснила, что, несмотря на то что Дженис освоила мастерство коммуникации и связи с менеджерами и коллегами, она все еще иногда упускала сигналы от непосредственных подчиненных, которые пытались донести до нее свою фрустрацию. С помощью Кавальо Дженис смогла повернуть ситуацию, переведя внимание на эмоциональные нужды своей команды и отстройку своего стиля общения. Опросы мнения сотрудников до и после второго раунда тренингов с Кавальо показали резкое углубление их эмоциональной привязанности и намерение остаться в организации. Кроме того, Дженис со своей командой подняли годовые продажи компании на 6%, и после очередного успешного года она стала президентом отдела с оборотом в несколько миллиардов долларов. Компании, безусловно, могут получить массу пользы от проведения людей через программы, подобные той, что прошла Дженис.

Сложность измерения социального интеллекта

Наше исследование на протяжении последнего десятилетия подтвердило существование большой разницы в работе лидеров с высоким и низким социальным интеллектом. К примеру, в крупном национальном банке мы обнаружили, что уровни социальных навыков руководителей предсказывают годовой рост результативности более точно, чем навыки эмоционального интеллекта или самоанализ и самоорганизация. (Краткое объяснение нашего инструмента оценки, сфокусированного на семи аспектах, дано во врезке «Действительно ли вы лидер с высоким социальным интеллектом?».)

Социальный интеллект оказывается особенно важным в кризисных ситуациях. Рассмотрим опыт работников системы