

*Посвящается Таре, Сэнди и Эдди — нашим супругам,
которые помогли нам узнать, что такое чуткость
и эмоциональный интеллект, —
с признанием в вечной любви*

PRIMAL LEADERSHIP

LEARNING
TO LEAD WITH
EMOTIONAL INTELLIGENCE

DANIEL GOLEMAN
RICHARD BOYATZIS
ANNIE McKEE

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
Boston, Massachusetts

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

ИСКУССТВО

УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ НА ОСНОВЕ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН
РИЧАРД БОЯЦИС
ЭННИ МАККИ

Перевод с английского

6-е издание

«НАУКОВИЙ СВІТ»

Київ

2012

УДК 65.011; 65.013
ББК 65.290-2; 88.4
Г74

Гоулман Д.

Г74 Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 6-изд. — Київ: Науковий Світ 2012. — 301 с.

ISBN 978-5-9614-2247-4

Эмоции лидеров обладают заразной силой. Когда лидер излучает энергию и энтузиазм, предприятие процветает; если сеет разрушение и дисгармонию — бизнес идет ко дну. Используя данные многолетних наблюдений за компаниями мирового уровня, авторы показывают, что «эмоциональные лидеры» — будь то управляющие, менеджеры или политики — отличаются не только профессиональным мастерством и проницательностью, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, пробуждать азарт, поддерживать высокую мотивацию и преданность делу. В книге рассказано о том, почему лидер способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать активность, и показано, как на практике реализовать возможности такого лидерства — применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации.

Книга адресована прежде всего руководителям компаний и менеджерам любого уровня, преподавателям и студентам школ менеджмента, но будет интересна и широкой аудитории.

УДК 65.011; 65.013
ББК 65.290-2; 88.4

ISBN 978-5-9614-2247-4 (рус.)
ISBN 1-59139-184-9 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
БЛАГОДАРНОСТИ	13

ЧАСТЬ I

СИЛА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

ГЛАВА ПЕРВАЯ	
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО	19
ГЛАВА ВТОРАЯ	
РЕЗОНАНСНОЕ ЛИДЕРСТВО	35
ГЛАВА ТРЕТЬЯ	
НЕЙРОАНАТОМИЯ ЛИДЕРСТВА	47
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ	
ЛИДЕРСКИЙ РЕПЕРТУАР	67
ГЛАВА ПЯТАЯ	
ДИССОНАНСНЫЕ СТИЛИ: Применять с осторожностью	85

ЧАСТЬ II

РОЖДЕНИЕ ЛИДЕРОВ

ГЛАВА ШЕСТАЯ	
СТАНОВЛЕНИЕ РЕЗОНАНСНОГО ЛИДЕРА:	
Пять открытий	105
ГЛАВА СЕДЬМАЯ	
НЕ БОЙТЕСЬ МЕНЯТЬСЯ	127
ГЛАВА ВОСЬМАЯ	
МЕТАМОРФОЗЫ:	
Как закрепить изменения лидерских качеств	153

ЧАСТЬ III

**РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА
НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВА 187

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

**ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫЙ И ЖЕЛАЕМЫЙ
ОБРАЗ КОМПАНИИ: Вдохните жизнь
в будущее организации 207**

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

КАК ЗАКРЕПИТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ 239

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И IQ:
Специальный комментарий 263**

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ:
Лидерские способности 266**

ПРИМЕЧАНИЯ 270

ОБ АВТОРАХ 299

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга появилась не в последнюю очередь благодаря беспрецедентному числу восторженных читательских откликов на статьи «С чего начинается лидер?» (What Makes a Leader?) и «Лидерство, дающее результат» (Leadership That Gets Results), которые были опубликованы в *Harvard Business Review*. Однако по своему замыслу книга, которую вы держите в руках, значительно шире этих работ, поскольку в ней выдвигается совершенно новая концепция — идея эмоционального лидерства. Основная задача лидеров, на наш взгляд, состоит в том, чтобы «зажигать» людей — вызывать в них готовность к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удастся вызвать *резонанс* — пробудить лучшие чувства. Таким образом, работа лидера имеет эмоциональную первооснову.

Мы полагаем, что хотя этот ключевой аспект лидерства обычно не бросается в глаза или полностью игнорируется, но именно он определяет, приведут ли усилия лидера к желаемому результату. Именно поэтому эмоциональный интеллект — иными словами, разумное поведение в эмоциональной области — так много значит для успеха. В этой книге мы не только расскажем о том, почему эмоциональный интеллект лидера способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать их активность, но и опишем, как на практике реализовать все возможности такого лидерства — применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации.

Модель эмоционального лидерства, возможно, единственная из всех теорий менеджмента, которая опирается на открытия неврологии. Достижения в области изучения мозга позволяют объяснить, почему настроение и поведение лидеров оказывает столь существенное воздействие на подчиненных. Эти результаты позволяют иначе взглянуть на силу эмоционально выверенного лидерства — на его способность вдохновлять, воодушевлять, пробуждать высокие чувства и поддерживать высокую мотивацию и преданность делу. Но, с другой стороны, мы хотим предостеречь

читателей от лидерства, способного отравить эмоциональный климат в коллективе.

В выполнение этой задачи каждый из нас привнес что-то свое. Что касается Дэниела Гоулмана, то широкий отклик читателей на его книги, а также статьи о лидерстве в *Harvard Business Review* стал для него приглашением к диалогу с лидерами самых разных стран мира. Профессор школы менеджмента Уэдерхеда Ричард Бояцис помимо того, что сам ездит по миру и общается с массой людей, имеет дополнительную возможность для проведения углубленных исследований. Дело в том, что вот уже пятнадцать лет он наставляет тысячи руководителей и менеджеров высшего звена, помогая им в таком непростом деле, как развитие необходимых навыков в сфере эмоционально выверенного лидерства. Наконец, Энни Макки, преподаватель магистратуры Пенсильванского университета, не один год консультирует руководителей частных и государственных организаций и уже помогла десяткам фирм из разных стран преобразиться и вырастить в своих стенах эмоционально интеллектуальных лидеров. Синтез коллективного опыта позволил предложить читателю труд, в котором нашим разнообразным знаниям нашлось непосредственное применение [1].

Множество граней эмоционального лидерства открылось в результате наших встреч с сотнями руководителей, менеджеров и работников предприятий и учреждений. Сильные лидеры встречались в организациях самых различных типов и на всех уровнях управления. Одни из них не занимают официальных руководящих постов — лишь в случае необходимости они выходят на первый план, уходя затем в тень, до тех пор пока не назреет очередная критическая ситуация. Другие же, напротив, возглавляют команду, а то и руководят целой организацией. Третьи создают новые фирмы, инициируют в своих компаниях важные изменения или же ловко отделяются от головного предприятия, с тем чтобы избежать чужого диктата и стать во главе бизнеса.

В этой книге мы рассказываем о многих из них (одних мы сможем назвать по имени, другие пожелали остаться неизвестными). Их личные наблюдения подтверждаются тысячами руководителей.

Нам удалось собрать богатый урожай данных и из других источников. Коллеги из консалтинговой компании The Hay Group поделились с нами результатами исследований эффективности лидерства, которые уже более двадцати лет ведутся ее сотрудниками для заказчиков со всех концов света. Кроме того, в последние годы для сбора данных авторы академических исследований все чаще прибегают к тесту для оценки эмоционального развития ECI-360 (Emotional Competence Inventory-360) — разработанно-

му нами инструмента, который позволяет определять наличие ключевых навыков эмоционального лидерства, необходимых лидеру. Наконец, есть масса других исследовательских центров, где внимательно изучают и неуклонно развивают теорию эмоционального интеллекта и лидерства.

Все это позволяет нам найти ответы на основные вопросы, раскрывающие суть эмоционального лидерства: какие качества необходимы лидерам, чтобы достичь успеха в вихре перемен? Откуда у лидера берутся силы мужественно принимать даже горькую правду? Что позволяет ему вдохновлять людей на трудовые подвиги и воспитывать в них преданность, которая проявляется, когда их пытаются переманить на другую работу? Как им удастся создать в коллективе эмоциональный климат, стимулирующий творчество, способствующий максимальной производительности труда или помогающий наладить теплые отношения с клиентами?

Проявление эмоций на рабочем месте долго считалось затрудняющим рациональную деятельность организации. Теперь это в прошлом. Сегодня организации отдают должное эмоциональному лидерству. Для этого они должны воспитать в своих стенах лидеров, способных вызывать в людях эмоциональный отклик, который позволит им раскрыть свои возможности.

В качестве примера обратимся к недавней истории: трагическим событиям 11 сентября 2001 г. в Нью-Йорке, Вашингтоне (федеральный округ Колумбия) и штате Пенсильвания, которые пришлось на последние дни работы над этой книгой. Это несчастье лишний раз показывает, сколь важную роль играет эмоциональное лидерство, особенно в кризисных обстоятельствах, в самые тяжелые моменты жизни. Такие случаи показательны, поскольку демонстрируют, что эмоциональный отклик не ограничивается всплеском позитивных эмоций, а открывает целый спектр человеческих чувств. Посмотрим, что предпринял сразу после этих терактов Марк Лоэр, генеральный директор SoundView Technology, брокерской компании из штата Коннектикут, специализирующейся на работе в технологическом секторе. В этот день многие работники фирмы потеряли своих друзей, коллег и близких. Первой реакцией Лоэра было пригласить всех сотрудников на следующий день в офис — не для решения производственных проблем, а чтобы разделить их горе и обсудить всем вместе, что же делать дальше. Все эти дни Лоэр был рядом с людьми, которые оплакивали погибших, и призывал их не скрывать своих переживаний. Каждый вечер в 9:45 по электронной почте он рассказывал компании об испытаниях, выпавших на долю его сотрудников.

Лоэр пошел еще дальше: он поощрял и направлял коллективные обсуждения о том, как разумно справиться с хаосом и помочь всем и каж-

дому. Вместо того чтобы просто пожертвовать деньги, было решено по-настоящему помочь тем, кто пострадал во время трагедии, выделив на это сумму в размере среднесуточной выручки компании. В среднем за рабочий день компания зарабатывала чуть более полумиллиона долларов; наилучшим результатом был доход около миллиона за день. Однако стоило компании сообщить о задуманной акции клиентам, как произошло нечто поразительное: в тот день выручка превысила 6 млн. долл.

На этом попытки ускорить заживление ран не закончились. Лоэр попросил сотрудников составить «книгу памяти», в которую они могли бы занести свои мысли, поделиться страхами и надеждами с будущими поколениями. И хлынул поток электронных посланий со стихами, трогательными историями, размышлениями — люди писали от всего сердца.

В столь тягостный период все взгляды обращаются к лидеру в поисках эмоциональной опоры. Поскольку лидер имеет огромное влияние на окружающих, именно его мировоззрение формулирует значение происходящего, предлагая трактовку или вариант осмысления ситуации и характер эмоциональной реакции на нее. Марк Лоэр отважно осуществил одну из самых важных эмоциональных задач лидера: он помог себе и своим подчиненным найти опору и смысл жизни даже в этом хаосе и безумии. Для этого он, прежде всего, прочувствовал создавшуюся атмосферу и выразил ее общее эмоциональное содержание, причем сделал это так, что его слова нашли отклик в сердцах людей. Ему удалось воплотить в слова то, что каждый чувствовал в душе.

Какой бы стала наша жизнь, если бы в организациях, которым мы отдаем большую часть жизни, изначально доминировали лидеры, способные вызвать в нас живой отклик и воодушевить на подвиг!? В большинстве стран эффективные методики управления бизнесом еще не сформировались. Представьте себе, как преобразились бы организации, если бы концепции эмоционального лидерства стали играть роль основополагающих принципов, а не частных поправок, как это обычно бывает. Если бы это было так, то с самого начала при найме персонала основное внимание уделялось бы эмоциональному интеллекту — и именно таких людей привлекали бы на руководящие должности; тот же подход господствовал бы в решениях о продвижении по службе и развитии кадрового потенциала. Непрерывное совершенствование этих навыков стало бы неотъемлемой частью повседневной жизни компании, а организация в целом предлагала бы возможности успешной самореализации в процессе работы.

А если эти знания мы привнесем в свою частную жизнь (реализуем их в браке, семье и обществе)? Очень часто, когда мы консультируем руково-

дителей компаний с целью расширения или углубления их способностей в области эмоционального интеллекта, они рассказывают, что результаты этих занятий проявляются не только в профессиональной, но и в личной жизни. Они с удивлением обнаруживают, что и дома теперь демонстрируют более высокий уровень самообладания, самоанализа и понимания чужих чувств, — в результате складываются более гармоничные отношения в семье.

Пойдем дальше. Какими бы стали наши школы (и дети), если бы в программу образования входило развитие эмоционального интеллекта, способного вызвать в других людях живой отклик? И естественно, любой работодатель был бы счастлив принять в ряды своих сотрудников таких будущих лидеров — тех, кто неплохо владеет этими ключевыми для жизни навыками. Это принесло бы пользу и самим молодым людям, что выразилось бы в частичном избавлении от социальных недугов — таких, как проявления насилия, злоупотребление алкоголем или наркотиками, — что является результатом недостатка уравновешенности и самоконтроля. И это еще не все: от этого выиграло бы и общество в целом — благом для него стал бы более высокий уровень толерантности, заботы и личной ответственности.

В связи с тем что именно таких качеств зачастую не хватает претендентам на ту или иную должность, университеты и профессиональные школы (в особенности школы бизнеса) должны включить в свои учебные программы основы знаний в области эмоционального интеллекта. Вспомните слова Эразма Роттердамского, выдающегося мыслителя эпохи Возрождения: «Величайшая надежда нации заключается в достойном воспитании юношества».

Мы надеемся, что наиболее прогрессивные преподаватели в сфере управления вскоре осознают значение эмоционального интеллекта в высшем образовании и это поможет их выпускникам стать настоящими лидерами, а не просто менеджерами. Передовые представители делового сообщества одобряют и поддержат такое бизнес-образование — и не только из-за усиления лидерских качеств руководителей организаций, но и с точки зрения жизнеспособности экономики. К тому же выгоду получит не только новое поколение лидеров: пользу извлекут и наши семьи, и профессиональные объединения, и общество в целом.

И еще одно, последнее, замечание: лидеров в организации много. Лидерство рассредоточено: оно не является исключительной прерогативой генерального директора, а принадлежит любому человеку на любом уровне управления, если он выступает в роли лидера — неважно при этом, кто он: профсоюзный организатор, руководитель группы или директор

отделения. Поэтому наши знания мы предлагаем всем лидерам, на какой бы ступени корпоративной иерархии они ни находились.

Наши координаты

Эта книга отражает результаты исследований роли эмоционального интеллекта в лидерстве. Мы будем рады получить отзывы наших читателей — узнать их мысли, истории из жизни, критические замечания. Хотя и не всегда у нас есть возможность ответить, нам приятно получать письма от наших читателей, у которых всегда есть чему поучиться.

Связаться с нами можно по электронной почте по следующим адресам:

Дэниел Гоулман: Goleman@Javanet.com

Ричард Бояцис: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

Энни Макки: anniemckee1@aol.com

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — результат нескольких десятилетий изучения разнообразных аспектов эмоционального интеллекта. Наши усилия венчает создание теории эмоционального лидерства, причем каждый из нас подошел к разработке концепции со своих позиций. Мы признательны многим людям, которые повлияли на наш образ мыслей, помогли в проведении исследований и создании этой книги.

Если говорить о Ричарде Бояцисе и Дэниеле Гоулмане, то многие из тех, кто повлиял на их научные взгляды, являются их коллегами. Это люди, которые вместе с ними участвуют в работе Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, возглавляемого Кэри Черниссом, преподавателем Школы профессиональной и прикладной психологии Университета Ратджерса. Это Лайл Спенсер, Мэрилин Гоунг, Клаудио Фернандес-Араос и Мэтью Манджино. Исследования этих специалистов дали авторам материал, который был непосредственно использован при создании книги.

Но главным вдохновителем надо назвать профессора Дэвида Макклелланда, работавшего с нами, когда мы учились в аспирантуре Гарвардского университета. Вплоть до его смерти в 1998 г. именно исследования и теории Макклелланда в значительной степени определяли направленность наших работ. Мы также многим обязаны своим коллегам тех давних лет — специалистам, которые теперь работают в компании The Hay Group и продолжают делиться с нами своими научными изысканиями и открытиями о составляющих лидерского мастерства. Это Марри Дэлziel, координирующий директор по международной деятельности The Hay Group, — человек, чей запас глубоких наблюдений и размышлений о лидерстве и организационном развитии неиссякаем. Это Мэри Фонтейн, старший вице-президент, и Джеймс Баррес, вице-президент бостонского Центра им. Макклелланда в составе The Hay Group. Это Джон Ларер, вице-президент и генеральный управляющий The Hay Group, и Пол Бэзил, бывший директор по маркетингу этой компании.

Среди множества других сотрудников The Hay Group, чьи исследования помогли нам в работе, мы хотели бы упомянуть Кита Корнеллу, Джинни Флин, Патрицию Маршал, Сайна Спенсера и Билла Трэдуэлла, работающих в Бостоне. Мы также благодарим Терезу Джекобс-Стюарт из Миннеаполиса; Кони Шройера из Арлингтона, штат Вирджиния; Рика Лэша из Торонто; Ника Боултера, Криса Дайсона, Элисон Форсайт, Кэтрин Томас и Питера Мэлроуза из Лондона; Серхио Оксера и Луиса Джорджо из Сан-Паулу; Таруму Раджа из Куала-Лумпур.

Рут Джекобс из бостонского офиса компании The Hay Group провела анализ наиболее значительных данных, и в этом ей помогала Мишель Беркл. Фабио Сала, который руководит исследованиями в области тестов на эмоциональное развитие, выполнил для нас безупречную работу по анализу данных.

Ричард Бояцис хотел бы отдельно поблагодарить Дэвида Колба — профессора по организационному поведению Университета Западного резервного района, — который познакомил его с моделью поведенческих изменений и побудил к дальнейшим изысканиям в этом направлении. Он также признателен многим своим коллегам, которые помогали ему в научной работе и создании модели самоуправляемого обучения и способствовали ее наиболее доходчивому изложению: Энн Бейкер, Роберту Ф. Бейлсу, Дайане Билимориа, Сьюзен Кейс, Скотту Коуэну, Кристин Дрейфус, Ванессе Драскет, Луэлле Харви-Хейн, Ретте Холддорф, Дэвиду Леонарду, Поппи Маклеод, Чаралампосу Майнемелису, Анджеле Мерфи, Патриции Петти, Кену Ри, Лоррейн Томпсон, Джейн Уилер и Роберту Райту.

Представленные в книге размышления авторов о лидерстве опираются также на работы многих других людей. Дэниел Гоулман хочет выразить благодарность Дипак Сети из Thomson Corporation; Наоми Р. Вольф из Института этического лидерства Вудхалл; Ричарду Дэвидсону, заведующему Лабораторией неврологии аффективных процессов Висконсинского университета; Стиву Келнеру из компании Egon Zehnder International; Робину Стерну, ведущему курсы социального и эмоционального обучения в Педагогическом колледже Колумбийского университета; Рейчел Брод, которая предоставила нам обширные литературные материалы, и Роуану Фостеру, оказавшему нам неоценимую техническую поддержку.

Кроме того, Энни Макки желает особо поблагодарить сотрудницу Кливлендского института гештальт-терапии Фран Джонстон, чья острая интуиция и забота годами обогащали ее в личностном и профессиональном плане и чья дружба является для нее величайшей ценностью. Большое спасибо она также хочет сказать Сесилии Макмиллен из Массачусетского университета за замечательную научную и практическую работу

и Тому Мелнайту из Международного института менеджмента за изобретательность, сотрудничество и веселый нрав. Также спасибо за неоценимую помощь Барбаре Рейтано, Трейси Симендл, Нин Кузмик, Лезли Ловетт, Бьюле Трей, Джонно Ханафину, Марианн Рейни, Майклу Китсону, Линде Питтари, Фелис Тилин, Дэвиду Смит и Кэрол Шеман.

Мы хотим выразить благодарность сотрудникам издательства Гарвардской школы бизнеса — Марджори Уильямс и Кэрол Франко, которые руководили завершающим этапом работы. Особое спасибо нашему главному редактору Сьюзен Ротондо за ее проницательность и товарищеское отношение и Люси Макколи за вдохновенную помощь при исправлениях. А также Астрид Сэндовал, Шэрон Райс и Гейл Трэдвелл — каждая из них оказала нам неоценимую помощь. И, как всегда, Сьюзи Уэтлауфер не забыла о пропаганде наших идей, когда готовила статью для *Harvard Business Review*.

От всей души Энни Макки благодарит своего мужа Эдди Муэлва, который вдохновляет ее на творческие достижения; своих детей Беки Ренио, Шона Ренио и Сару Ренио, которые в домашних условиях продемонстрировали силу эмоционального интеллекта и влияния; своих родителей Кэти Макдональд Вигстен и Марри Вигстена за интеллектуальную и эмоциональную поддержку ее работы; своих братьев Рика, Мэтта, Марка, Джеффа и Роберта, а также свою сестру Сэм.

Ричард Бояцис просит прощения за невнимательность и благодарит свою жену Сэнди за снисходительность к его поведению в продолжение тех месяцев, пока писалась эта книга, за ее поддержку и помощь в корректуре черновиков; своего сына Марка Скотта и, уже покойного, тестя Рональда У. Скотта за отзывы о набросках.

Дэниел Гоулман, как всегда, признателен за вдохновение и терпеливость своей жене Таре Беннет-Гоулман и надеется, что эта книга поможет построить лучшее будущее для его внучек — Лайлы и Хейзл Гоулман.

И наконец, каждый из нас хотел бы подчеркнуть ту ценность, которую имело для создания книги наше сотрудничество (и его резонанс).

ЧАСТЬ I

СИЛА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

Великие лидеры воодушевляют нас. Они вдохновляют нас, пробуждая наши лучшие чувства. Когда мы пытаемся объяснить, почему эти люди столь эффективны, то начинаем говорить о стратегии, прозорливости или о великих идеях. Но все это имеет на самом деле куда более древнюю первооснову: гениальное лидерство затрагивает наши эмоции.

Неважно, что намереваются предпринять лидеры — разработать стратегию или мобилизовать команду на трудовой подвиг, — их успех зависит прежде всего от того, *как* они это сделают. Даже если все будет выстроено безупречно, но при этом лидер не выполнит свою главную задачу — не направит эмоции людей в нужное русло, — ничего, как хотелось бы, у него не получится.

В качестве примера приведем один драматический эпизод из истории «Би-би-си». Здесь в свое время был создан отдел новостей. Его организовали как экспериментальный, и вскоре, хотя журналисты и редакторы (около 200 человек) считали, что постарались на славу, менеджмент принял решение о закрытии подразделения [1].

Ситуацию усугубило то, что руководитель, которому было поручено донести до работников решение начальства, принялся в красках расписывать достижения конкурентов и вспоминать замечательную поездку в Канны, из которой он только что вернулся. Новости сами по себе были достаточно скверными, а поведение оратора только подлило масла в огонь. Вместо ожидавшегося умеренного недовольства бесцеремонная и даже вздорная манера говорящего спровоцировала бурное негодование. Люди пришли в

ярость, возмущаясь не только решением администрации, но и бестактностью присланного к ним «гонца». Страсти достигли такого накала, что, казалось, без помощи охраны «посланнику» невредимым не уйти.

На следующий день к этим работникам вышел другой руководитель. Он избрал совершенно иной подход. Этот человек искренне говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, которое было основным фактором выбора ими этой профессии. Он напомнил, что никто не идет в журналистику ради обогащения: это ремесло всегда отличалось довольно низкой доходностью, а занятость, как правило, зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Своей речью он вызвал у журналистов подъем чувств. Они ощутили гордость за дело, которое избрали. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда он закончил речь, люди воспряли духом.

Разница между двумя выступавшими заключалась в том, с каким настроением и в каком тоне они обращались к людям. Один вызвал у слушателей неприязнь и враждебность, а другой вселил в них оптимизм и даже вдохновил их на преодоление трудностей. Эти различия в восприятии указывают на неявный, но существенный аспект лидерства — эмоциональное воздействие слов и поступков лидера.

Многие, конечно, понимают, что настроение лидера — и его влияние на чувства окружающих — играет всегда значительную роль. При этом эмоции зачастую рассматриваются как нечто слишком личное и не поддающееся измерению, чтобы о них можно было говорить более или менее серьезно. Тем не менее исследования в этой области позволили глубоко проникнуть не только в проблему измерения эмоционального влияния лидеров, но и объяснить, как самым выдающимся из них удается понимать свои и чужие чувства и эффективно управлять ими. Именно понимание роли эмоций в трудовом коллективе отличает достойнейших лидеров от всех остальных. И эта разница обнаруживается не только в том, что улучшаются результаты работы и растет преданность работников, но и в неосознанных сферах первостепенной важности — лучшей трудовой дисциплине, более высокой мотивации и добросовестности.

Первоосновы

Эмоциональная задача для лидера является *первичной*, лучше даже сказать первостепенной, так как это не только основная, но и наиболее важная сторона лидерства.

Лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову. Без сомнения, первобытные лидеры — шаманы или вожди племени — завоевали свой

статус не в последнюю очередь благодаря тому, что их поведение было эмоционально притягательным. На протяжении всей истории человечества в самых разных культурах лидером становился тот, к кому другие обращались за поддержкой или разъяснениями, когда сталкивались с угрозой или неопределенностью или если предстояла серьезная работа. Лидер действует как эмоциональный куратор коллектива.

И в современной организации эта эмоциональная задача — хотя уже не столь явная — остается одной из важнейших. Лидер должен направлять коллективные эмоции в нужное русло, создавать атмосферу дружелюбия и умело бороться с негативными настроениями. Эта задача одинаково важна для лидера любого уровня — от зала заседаний совета директоров до торгового зала.

Попросту говоря, лидер обладает максимальной возможностью повлиять на эмоции каждого члена коллектива. Если вселять в людей энтузиазм, то производительность может возрасти, причем почти мгновенно; если же специально раздражать и задевать людей, чтобы выбить их из колеи, дело может просто встать. Эта закономерность указывает на еще один важный аспект эмоционального лидерства: его влияние не ограничивается гарантией хорошего выполнения работы. Люди тянутся к лидеру, ждут от него эмоциональной поддержки, ищут у него сочувствия. Так или иначе, но лидерство как таковое содержит этот аспект. Когда лидеры пробуждают в людях позитивные эмоции, как было в случае с выступлением второго руководителя службы «Би-би-си», они раскрывают в них самые лучшие стороны. Мы называем этот эффект *резонансом*. И наоборот, когда они, как в случае с первым оратором, вызывают негативную реакцию, то инициируют *диссонанс*, подрывая эмоциональные основы, на которых зиждется благожелательность коллектива. Будет ли организация процветать или зачахнет — это во многом зависит от того, насколько эффективно лидер выполняет свою основную эмоциональную задачу.

Что надо сделать, чтобы эмоциональное лидерство работало на всеобщее благо? Ключ к этому, разумеется, заключается в развитии *эмоционального интеллекта* — умения лидеров управлять собой и отношениями с другими людьми. Лидеры, использующие максимально преимущества эмоционального лидерства, направляют эмоции своих подчиненных в нужное русло.

Каков механизм этого влияния? Последние исследования мозга выявили, какие неврологические процессы стоят за эмоциональным лидерством, и четко объяснили, почему высокий эмоциональный интеллект играет столь существенную роль.

Открытая система

Причина столь большой значимости поведения лидера — того, *каким образом* он что-либо делает, — заключена в устройстве человеческого мозга. Речь идет о природе наших эмоциональных центров, нашей лимбической системы. Последняя, как известно, является *открытой*. Системы закрытого типа, такие, например, как кровеносная, — саморегулируемые: то, что происходит в кровеносных системах окружающих нас людей, никак не влияет на наше кровообращение. Состояние открытых систем, напротив, сильно зависит от внешних источников.

Другими словами, собственную эмоциональную стабильность мы отдаем в руки других. Несомненно, что открытая лимбическая система появилась в результате эволюции, потому что лишь такое ее строение позволяет нам найти эмоциональную опору в другом человеке — например, ребенку найти утешение у матери или, как было в древности, мгновенно подать сигнал, когда «дозорный» стада предлюдей чувствовал опасность.

Несмотря на все достижения нашей цивилизации, принцип открытой системы не потерял своего значения. Наблюдения, проводившиеся в отделениях интенсивной терапии, показали, что ободряющее присутствие другого человека не только понижает кровяное давление у больного, но и замедляет производство жирных кислот, приводящих к закупорке артерий [2]. Еще более впечатляет следующий факт: если три или более острых стресса за год (скажем, серьезные финансовые затруднения, увольнение или развод) утраивают показатели смертности среди социально изолированных мужчин среднего возраста, то они *никак* не меняют уровень смертности у тех, кто много и тесно общается с окружающими [3].

Открытость системы ученые характеризуют как «межличностную лимбическую регуляцию», с помощью которой человек передает сигналы, способные изменить уровень гормонов, функции сердечно-сосудистой системы, ритм сна и даже характер иммунной защиты в организме другого человека [4]. Посредством этого механизма влюбленные вызывают друг у друга выбросы окситоцина, за счет чего и возникает приятное чувство нежности и бережности. Кстати, не только в любовных отношениях, но и во всех аспектах социальной жизни происходит наложение наших физиологий друг на друга, при этом наши эмоции автоматически соотносятся с эмоциями того человека, который находится в данный момент рядом. Функционирование лимбической системы как открытой означает, что другие люди могут изменять нашу физиологию — а значит, и наши эмоции.

Хотя эта «открытость» так много значит в нашей жизни, обычно мы не замечаем, как протекает сам процесс. Эту подстройку эмоций ученым

удалось зафиксировать в лабораторных условиях с помощью измерения физиологических параметров, таких как частота сердечного ритма, например, во время беседы. В начале разговора организмы собеседников функционируют независимо друг от друга, каждый в своем ритме. Но к концу обычного пятнадцатиминутного разговора их физиологические характеристики сближаются — это явление получило название *зеркального отражения*. Такое взаимопроникновение особенно сильно проявляется на этапе усугубления конфликта, когда гнев и обида взаимно отражаются и накапливаются. С другой стороны, во время приятных взаимодействий этот эффект менее заметен [5]. И уже совсем маловероятно такое явление во время эмоционально нейтральной дискуссии. Исследователи неоднократно замечали, как эмоции беспрепятственно распространяются описанным образом всякий раз, когда люди оказываются близко друг к другу, даже при полностью невербальных контактах. Например, если минуту-другую три незнакомых человека просидят лицом друг к другу в абсолютной тишине, то более эмоционально экспрессивный реципиент передаст свое настроение другим, не произнося при этом ни слова [6]. Тот же эффект возникает и в офисе, и в зале заседаний совета директоров, и в торговом зале: члены коллектива неизбежно «улавливают» чувства друг друга, передавая окружающим весь спектр своих эмоций — от ревности и зависти до беспокойства или эйфории. Чем сильнее сплоченность группы, тем лучше передаются чувства, события эмоциональной жизни и даже свежая, интересующая всех информация [7].

Анализ эмоционального состояния 70 рабочих групп на предприятиях разной отраслевой принадлежности показал, что у тех, кто сидел рядом на совещаниях, в течение этих двух часов настроение было одинаковым — неважно, хорошим или плохим [8]. И медицинские сестры, и бухгалтеры, которые наблюдали за своим настроением в течение тех недель или часов, что работали вместе, демонстрировали близость эмоционального состояния. При этом общее настроение группы мало зависело от проблем, которыми они делились друг с другом [9]. Исследования профессиональных спортивных команд обнаруживают схожие результаты: неважно, улучшается или ухудшается положение команды в турнирной таблице, игроки в любом случае в течение ряда дней и даже недель склонны синхронизировать свое настроение [10].

Лидерство и влияние

Постоянное взаимодействие лимбических систем членов группы образует некое эмоциональное варево, в которое каждый добавляет свою при-

праву. Но именно лидер бросает в котел самую главную специю. Почему? Да потому, что такова вековая основа бизнеса: каждый смотрит на босса. Люди перенимают эмоциональные оттенки настроения начальства. Даже если шеф не слишком доступен — скажем, генеральный директор, который работает в другом офисе, — все равно его душевное состояние влияет на эмоциональный климат коллектива посредством поступающих от него распоряжений, а затем уже принцип домино делает свое дело в масштабах всей компании [11].

Тщательные наблюдения за поведением коллективов позволили выявить механизмы, посредством которых лидерам удается играть ведущую роль в создании общего эмоционального климата [12]. Как правило, они говорят больше других сотрудников, да и слушают их более внимательно. Кроме того, лидеры обычно первыми высказываются по проблеме. Когда кто-то излагает свою точку зрения, то, как правило, ссылается на мнение лидера, а не на чье-то еще. Так как позиция лидера имеет особый вес, то именно он управляет «смыслом» ситуации, предлагая группе вариант ее интерпретации, а значит, и способ эмоциональной реакции на нее [13].

Однако влияние лидера на эмоции подчиненных обусловлено не только его высказываниями. Те же исследования показали, что и в том случае, когда лидеры никому ничего не говорили, за их действиями все равно наблюдали более внимательно, чем за действиями остальных членов группы. Когда вопрос выносился на всеобщее обсуждение, группа обычно первым делом обращала свои взгляды к лидеру, чтобы увидеть его реакцию. Действительно, подчиненные воспринимают эмоциональную реакцию лидера как самое надежное свидетельство его мнения и соответственно строят собственное поведение — особенно в неоднозначных ситуациях, которые члены группы воспринимают по-разному. В известном смысле лидер устанавливает некий эмоциональный стандарт, на который равняются остальные.

Лидеры открыто высказывают похвалу или оставляют одобрение при себе, подвергают подчиненных конструктивной или уничтожающей критике, предлагают помощь или закрывают глаза на нужды людей. Они могут сформулировать миссию группы так, что личный вклад каждого приобретет большую значимость, а могут этого не делать. Они могут подарить людям ощущение ясности и осмысленности работы, раскрепостить их и дать возможность свободно воплощать в труде свои творческие замыслы. Все это и определяет эмоциональное воздействие лидера.

Тем не менее далеко не все «официальные» лидеры являются лидерами эмоциональными. Когда формально назначенный на должность руководителя человек по какой-то причине не вызывает у окружающих

особого доверия, они обращаются к тому, кто пользуется их доверием и уважением. И тогда этот фактический лидер становится тем человеком, который формирует эмоциональные реакции других. Например, известная джазовая группа, которая носила имя своего формального лидера и основателя, на самом деле черпала эмоциональный заряд у другого музыканта. Основатель продолжал заниматься контрактами и техническим обеспечением, но, когда нужно было выбирать репертуар или определять настройку звуковой системы, все глаза обращались к наиболее авторитетному члену коллектива — эмоциональному лидеру [14].

Люди-магниты

Кем бы ни был эмоциональный лидер группы, он, по всей видимости, обладает умением играть роль лимбического «центра притяжения», оказывающего ощутимое влияние на эмоциональное состояние окружающих его людей. Последите, например, за работой одаренного актера, и вы увидите, как легко он вовлекает аудиторию в свою эмоциональную орбиту. Передает ли он муки вероломства или радость триумфа — аудитория переживает те же чувства.

Поэтому легкость, с которой мы перенимаем эмоциональное состояние лидеров, зависит от того, насколько красноречиво их лица, голоса и жесты передают их чувства. Чем лучше лидер владеет искусством выражать свои эмоции, тем с большей силой они будут распространяться. Передача чувств, конечно, не зависит от сценического мастерства лидера. Поскольку люди слушают его внимательно, то даже скупые проявления эмоций могут оказать на них огромное воздействие. Но даже в этих условиях, чем более открытыми являются лидеры — иными словами, насколько явно они способны выразить собственный энтузиазм, — тем скорее и другими овладеют такие же сильные чувства.

Лидеры с таким талантом действуют как эмоциональные магниты, и совершенно естественно, что люди к ним тянутся. Обратите внимание, с какими лидерами люди предпочитают работать — скорее всего, они излучают оптимизм. Во многом именно поэтому лидеры с высоким эмоциональным интеллектом привлекают талантливых людей — одаренным специалистам приятно работать в таком соседстве. И наоборот, лидеры, которые несут в себе негативный заряд, — раздражительные, обидчивые, деспотичные и холодные — отталкивают людей. Никто не хочет работать на брюзгу. Исследования подтверждают это: оптимистичные, увлеченные лидеры легче удерживают свой персонал, нежели начальники, склонные к дурному расположению духа [15].

ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА И СМЕХ

Эмоции могут распространяться, как вирус, но не все они распространяются одинаково легко. Исследование Школы менеджмента Йельского университета показало, что жизнерадостность и добросердечие распространяются в трудовых коллективах быстрее, раздражительность менее заразна, а депрессия и вовсе непопулярна [16]. Такая высокая «скорость диффузии» позитивных эмоций оказывает прямое воздействие на коммерческие результаты. Эмоциональное состояние, как выяснили сотрудники Йельского университета, влияет на эффективность работы: приподнятое настроение способствует сотрудничеству, справедливому отношению друг к другу и повышает показатели производительности.

Силу открытой системы в действии — и, следовательно, заразительную природу любых эмоций — демонстрирует, в частности, смех. Слыша смех, мы невольно начинаем улыбаться или смеяться, чем вызываем спонтанную цепную реакцию, которая завладевает всей группой. Веселье распространяется столь быстро потому, что в мозге у нас имеются участки, специально предназначенные для распознавания улыбок и смеха: они-то и вызывают ответную реакцию. Результатом такого взаимодействия является положительное эмоциональное «заражение».

Аналогично, из всех эмоциональных сигналов самым заразительным является улыбка: она обладает почти неограниченной властью, заставляя людей улыбаться в ответ [17]. Она обладает столь сильным действием из-за той благотворной роли, которую сыграла в эволюции. Улыбка и смех, как предполагают ученые, возникли как невербальный способ укрепления союзов — сигнал того, что человек расслаблен и дружелюбен, а не насторожен или враждебен.

Смех служит самым надежным признаком дружелюбия. В отличие от других эмоциональных сигналов — особенно улыбки, которую можно симулировать, — смех затрагивает весьма сложные нейронные системы, действующие во многом произвольно. Так что смех подделать намного труднее [18]. Поэтому если фальшивая улыбка может легко обмануть наш эмоциональный радар, то смех через силу вряд ли кого обманет.

В неврологическом смысле смех быстрее всего создает контакт между людьми, так как способен мгновенно соединять лимбические системы. Эта непосредственная, произвольная реакция, как говорит один из исследова-

телей, затрагивает «самую прямую из всех возможных коммуникаций между людьми: когда наш интеллект пассивен, а мозг общается напрямую с другим мозгом, и происходит то, что можно назвать “лимбическим сцеплением”» [19]. В таком случае неудивительно, что люди, которые наслаждаются обществом друг друга, легко и часто смеются, а те, кто друг другу не доверяет, испытывают неприязнь или расходятся во мнениях, вместе смеются мало, а то и вовсе никогда.

Следовательно, в любой рабочей обстановке звук смеха характеризует эмоциональный градус группы, т. е. дает надежный знак того, что сердца людей увлечены так же, как и их разум. Кроме того, смех коллег редко звучит в ответ на специально отпускаемые шутки, тем более избитые: исследование 1200 эпизодов смеха в ходе социального взаимодействия показало, что смех почти всегда является дружественным откликом на такие обыденные реплики, как «какая приятная встреча», а не реакцией на «уморительные» шутки [20]. Добрый смех посылает обнадеживающее послание: «Мы находимся на одной волне и ладим друг с другом». Он свидетельствует о доверии, непринужденности и общем мироощущении; как и ровный ритм разговора, смех сигнализирует, что в данный момент все благополучно.

Теперь давайте сделаем еще один шаг в исследовании эмоционального лидерства и посмотрим, насколько сильно эмоции влияют на эффективность работы.

Как настроение определяет результаты

Эмоции — это нечто весьма сильное, быстропроходящее и порой препятствующее работе. Настроения отличаются обычно меньшей интенсивностью: это более продолжительные чувства, которые, как правило, не служат помехой делу. Отметим, что эмоциональный эпизод в большинстве случаев оставляет после себя след, который не проходит долго: некое настроение, малозаметный, но стойкий осадок чувства, ощущаемого всей группой.

Хотя, с точки зрения деловых людей, эмоции и настроение не играют никакой роли в бизнесе, они реально влияют на исполнение работы. Даже легкое беспокойство лидера может служить сигналом того, что какой-то момент требует большего внимания и тщательного обдумывания. На поверку спокойствие может оказаться чрезвычайно полезным в риско-

ванных ситуациях, тогда как излишний оптимизм может вызвать пренебрежение опасностью [21]. Внезапный приступ гнева способен приковать внимание лидера к срочной проблеме (скажем, крупного руководителя уличили в сексуальном домогательстве) и отвлечь всю его энергию на поиск ее решения — как улучшить ситуацию в организации, чтобы искоренить вообще подобные домогательства [22].

В то время как легкое беспокойство (например, из-за приближающегося срока сдачи работы) способствует усилению внимания и концентрации усилий, длительные волнения могут подорвать отношения лидера с подчиненными и снизить производительность труда из-за невозможности мозга правильно обрабатывать информацию и адекватно на нее реагировать. И наоборот, добрая шутка или приподнятое настроение чаще всего способствуют хорошему выполнению работы.

Любое настроение, как хорошее, так и плохое, «стремится» продержаться как можно дольше, и это происходит отчасти потому, что оно определяет наши представления и воспоминания. Оптимистичное настроение рисует ситуацию в радужном свете, и люди вспоминают о приятных сторонах дела; когда же они находятся в подавленном состоянии, то видят в основном грустное [23]. Помимо этого уклона в восприятии, есть и другая сторона процесса: требуется длительное время, чтобы гормоны стресса, которые вырабатываются организмом, когда человек расстроен, перестали вырабатываться и исчезли. Вот почему неважные отношения с начальством могут сделать человека пленником горьких эмоций, и, перегруженный тяжелыми мыслями, он долго не сможет привести себя в норму: *«Меня так расстроили на этом совещании, что я долго не мог заснуть прошлой ночью»*. И естественно, мы предпочитаем общаться с людьми, которые отличаются позитивным эмоциональным настроем, в частности из-за того, что, находясь с ними рядом, мы хорошо себя чувствуем.

Эмоциональное «заражение»

Негативные эмоции — особенно раздражение, беспокойство или чувство собственной никчемности — серьезно нарушают ход трудового процесса, отвлекая внимание от выполнения текущих задач [24]. Так, проведенное в Йельском университете исследование настроений и их распространения показало, что производительность групп, принимающих решения о том, как лучше распределить ежегодные премии, заметно возрастала при доминировании положительных эмоций и снижалась при преобладании негативных. Существенно, что члены группы не осознавали воздействия собственного настроения на свою работу [25].

Как показало обследование работников одной международной гостиничной сети, из всех контактов, которые оставляли работников в плохом настроении, основную долю составляли разговоры с кем-то из менеджеров. Общение с руководством приводило к негативным эмоциям — разочарованию, досаде, гневу, печали, раздражению или обиде — примерно в девяти случаях из десяти. Это становилось причиной душевных страданий значительно чаще, чем столкновения с клиентами, рабочие перегрузки, сложности корпоративной политики или личные проблемы [26]. Лидеры, разумеется, не обязаны быть излишне «приятными»: эмоциональное искусство лидерства предполагает и умение быть требовательным в силу рабочей необходимости, но при этом они должны быть внимательны к окружающим. Один из старейших законов психологии гласит, что беспокойство и тревога, превысившие разумный порог, снижают умственные способности.

Огорчение не только ослабляет умственные способности: оно снижает и эмоциональный интеллект. Расстроенные люди с трудом могут правильно определить эмоциональное состояние других, что, в свою очередь, не способствует развитию чувства сопереживания и в результате ухудшает социальные навыки [27].

Есть и другие соображения. Согласно новым данным, переживаемые во время работы эмоции наиболее точно отражают истинное качество трудовой жизни [28]. Оказывается, что процент проведенного на работе времени, в течение которого люди ощущают положительные эмоции, — один из самых верных факторов удовлетворенности работой и, следовательно, меньшей вероятности, например, увольнения по собственному желанию [29]. С этой точки зрения лидеры, которые культивируют в себе скверное расположение духа, просто вредны для бизнеса, а те, кто «заражает» окружающих хорошим настроением, способствуют успеху дела.

Хорошее настроение — и работа пойдет на лад

Когда у людей хорошее настроение, они выкладываются на работе. Позитивный настрой помогает людям воспринимать информацию и оперировать логическими правилами при принятии сложных решений, а также мыслить более гибко [30]. Исследования подтверждают, что приподнятое настроение меняет взгляд на окружающих, а также и на события: все воспринимается более позитивно. Это, в свою очередь, помогает людям поверить в свои силы, стимулирует творчество и оттачивает искусство принятия решений, в такие моменты, кстати, они более внимательны к чувствам и проблемам других [31]. Так, страховые агенты, которые счи-

тают, что «стакан наполовину полный», работают более успешно, в том числе и со строптивыми клиентами, чем их пессимистически настроенные коллеги, и поэтому заключают больше контрактов [32]. Кроме того, исследования о роли юмора на работе свидетельствуют, что уместная шутка и смех стимулируют творчество, открывают пути для общения, упрочивают чувство единения и доверия и, конечно же, делают работу более приятной [33]. Шутка повышает и вероятность финансовых уступок на переговорах. Поэтому не стоит удивляться, что остроумие занимает значительное место в наборе профессиональных качеств эмоционально интеллектуальных лидеров.

Хорошее настроение оказывается особенно важным, когда речь идет о командной работе. Способность лидера вселить в сотрудников энтузиазм, создать настроение единения может определить профессиональный успех команды. С другой стороны, если эмоциональные конфликты в группе отвлекают внимание и энергию от решения общих задач, то пострадает и производительность.

Обратимся к результатам изучения деятельности 62 генеральных директоров и других представителей высшего менеджмента [34]. Эти руководители возглавляли компании из списка *Fortune 500*, а также ведущие компании США в сфере услуг (в частности, консультационные и аудиторские фирмы), некоммерческие организации и государственные учреждения. Руководителей и членов их команд (главных управляющих) тестировали на предмет оптимизма — в смысле энергии, энтузиазма и решительности. Их также спрашивали, насколько часто в возглавляемых ими организациях случаются беспорядки и конфликты — ссоры, разногласия на совещаниях и эмоциональные столкновения (в противовес идейным расхождениям).

Результаты исследования показали, что чем более позитивно настроены менеджеры высшего звена, чем более слаженно они работают в команде, тем лучше результаты деятельности организации. И наоборот, чем дольше компанией управляют менеджеры, которые не ладят друг с другом, тем хуже положение компании на рынке.

Таким образом, «групповой IQ», т. е. общая сумма максимально выраженных талантов каждого члена группы, зависит от эмоционального интеллекта группы, проявляющегося в сплоченности коллектива. Лидер, опытный в вопросах сотрудничества, умеет поддержать в команде товарищеский дух на высоком уровне и таким образом гарантирует, что качество коллективных решений оправдает затраты на проведение совещаний. Такие лидеры знают, как найти верный баланс между сосредоточенностью группы на текущих задачах и ее вниманием к характеру межличностных отношений внутри коллектива. Они естественным образом создают на