



ЛУЧШИЙ
МИРОВОЙ
●ПЫТ

K E R R I E F L E M I N G

THE LEADER'S GUIDE TO EMOTIONAL AGILITY

HOW TO USE SOFT SKILLS
TO GET HARD RESULTS

К Е Р Р И Ф Л Е М И Н Г

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

ЗАВОЕВАТЬ РАСПОЛОЖЕНИЕ КОЛЛЕГ,
УПРАВЛЯТЬ РЕШЕНИЯМИ ПАРТНЕРОВ

БОМБОРАTM

Москва 2020

УДК 159.92
ББК 88.53
Ф71

Керри Флеминг
The Leader's Guide to Emotional Agility
© Pearson Education 2016 (print and electronic)
This translation of The Leader's Guide to Emotional Agility (Emotional
Intelligence) is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Флеминг, Керри.

Ф71 Эмоциональная гибкость. Завоевать расположе-
ние коллег, управлять решениями партнеров / Керри
Флеминг ; [пер. с англ. Д. Шалаевой]. — Москва : Эксмо,
2020. — 224 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-102538-0

Эмоциональная гибкость — один из самых сильных ин-
струментов для бизнеса, который включает как понимание
собственного состояния, так и эмпатию к эмоциям команды.

В книге вы найдете множество полезных методик, кото-
рые помогут вам справиться с эмоциональной стороной биз-
неса. Вы научитесь противостоять давлению извне, распо-
лагать к себе людей, налаживать прочные связи и создавать
сплоченные команды.

УДК 159.92
ББК 88.53

© Шалаева Д., перевод на русский
язык, 2018

© Оформление.

ISBN 978-5-04-102538-0

ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Оглавление

Вступительное слово	7
Введение	9
Часть I. Семь шагов к эмоциональной гибкости (ЭГ)	11
Глава 1. Шаг первый: настоящий вы	13
Глава 2. Шаг второй: что вы чувствуете и почему это важно?	25
Глава 3. Шаг третий: начиная понимать других	41
Глава 4. Шаг четвертый: понимание эмоций	57
Глава 5. Шаг пятый: управление вашими эмоциями	71
Глава 6. Шаг шестой: управление эмоциями других	86
Глава 7. Шаг седьмой: формирование осознанности	99
Часть II. Эмоциональная гибкость в действии	113
Глава 8. Использование ЭГ при осуществлении служебной аттестации	115
Глава 9. Как мотивировать разобщенную команду использовать ЭГ	129
Глава 10. Использование ЭГ для стимулирования креативности и инноваций	142

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 11. Управление изменениями с помощью ЭГ	154
Глава 12. Становление более эффективного и влиятельного руководителя, использующего семь шагов ЭГ	179
Заключение	193
Приложения	195
Примечания	212
Алфавитный указатель	218

Вступительное слово

Одним из главных вопросов современного лидерства является вопрос развития поведенческой гибкости, стрессоустойчивости, способности быстро и эффективно использовать собственные ресурсы для достижения выбранных целей. Современный руководитель должен успешно реагировать на растущие темпы бизнес-процессов и расширяющиеся потоки информации, не только не разрушая свою нервную систему, но и используя эмоции в роли «советников», так как они несут в себе сигналы, помогающие сделать оптимальный выбор. Чтобы управлять, важно быть готовым к изменениям и самим развиваться, стать настоящими лидерами перемен, быть способными принимать решения в условиях неопределенности, идти на риски, уметь преодолевать организационные и психологические трудности.

Керри Флеминг стала одной из первых зарубежных спикеров организованной МЦ КТК ежегодной международной научно-практической конференции «Работающий эмоциональный интеллект в бизнесе и образовании», которая впервые была проведена в России в 2017 году при поддержке ПАО Сбербанк как генерального партнера. «Когда вы работаете с ЭИ, настройтесь на долгосрочное обучение, — посоветовала Керри участникам конференции. —

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Не бойтесь эмоций и экспериментов и стройте безопасное пространство».

Развитие эмоционального интеллекта — это процесс, требующий постоянных усилий. И я надеюсь, что эта книга поможет российским лидерам шаг за шагом развивать эмоциональную гибкость и использовать эмоциональный интеллект в действии.

Е.А. Хлевная,

д.э.н., к.психолог.н.,

основатель Международного центра

«Креативные технологии консалтинга»,

профессор кафедры финансового

менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова

Введение

Эта книга предлагает семь простых шагов по развитию вашей эмоциональной гибкости для повышения эффективности руководства. Эмоциональная гибкость (ЭГ) — это термин, предложенный Сьюзен Дэвид и Кристиной Конглтон в *Harvard Business Review* (ноябрь 2013 года); они описывают этот феномен как «способность прислушиваться и использовать свои внутренние переживания (как хорошие, так и плохие) более продуктивным и продуктивным способом». Это похоже на эмоциональный интеллект (ЭИ) в действии. ЭИ связывают с улучшением эмоционального здоровья, уменьшением агрессии в школах, творчеством, высокоэффективными командами, трансформационным лидерством и инновациями. ЭГ, даже находясь в процессе становления в бизнес-контексте, помогает людям смягчить стресс, уменьшить число ошибок, стать более инновационными и улучшить качество работы. Обе концепции сейчас крайне популярны, но запрос в Google по теме эмоционального интеллекта (ЭИ) выдает более девяти миллионов записей на эту тему, в то время как аналогичный поиск по эмоциональной гибкости (ЭГ) предлагает только около трех миллионов записей.

ВВЕДЕНИЕ

СТРУКТУРА КНИГИ

Эта книга основана на фактических данных, отражающих опыт управления, результаты исследований и деятельность по разработке и внедрению программ лидерства для руководителей высшего звена в разных отраслях промышленности. Используются результаты теста эмоционального интеллекта Майера, Саловей и Карузо (MSCEIT) в качестве основы для исследования эмоциональной гибкости. Они предлагают жизненные примеры руководителей, которые, как и вы, пережили проблемы и триумфы.

Книга разделена на две части.

Часть 1 предлагает семь шагов к тому, чтобы стать более эмоционально гибким руководителем, и содержит главы о понимании себя и других, использовании собственных эмоций и эмоций других для решения задач, управления эмоциями. Чтобы быть наиболее эффективным в развитии вашей эмоциональной гибкости, лучше следовать предложенным шагам в той последовательности, в которой они описаны.

В **части 2** рассматривается применение ЭГ в различных ролевых функциях, таких как руководство оценкой эффективности, мотивация разрозненной команды, продвижение творчества и инноваций, а также совершенствование ваших лидерских способностей и бренда. В контексте лидерства это поможет вам продвинуться в самопознании и побудит задуматься о том, *кто* вы и *как* вы действуете, будучи руководителем.

В целом книга предлагает семь шагов, с помощью которых вы можете развивать эмоциональную гибкость и практиковать ее с опорой на собственный опыт в своем движении к вершинам личностного развития. Книга заставит вас заглянуть глубже в себя, чтобы понять, какие ключевые ценности вас «заводят», как вы применяете это знание и как можете его использовать для принятия лучших решений на работе.

Часть I

**Семь шагов
к эмоциональной
гибкости (ЭГ)**

Этот раздел предлагает читателю семь шагов, с помощью которых можно стать более эмоционально гибким руководителем, и рекомендует некоторые методики, помогающие сформировать самоосознание и научиться понимать других.

Здесь также предлагаются средства, которые помогут вам распознавать, использовать и понимать эмоции — свои и чужие, и управлять этими эмоциями.

Каждая глава предлагает комбинацию объяснений, упражнений по самооценке, разбора жизненных ситуаций, размышлений и стратегий, чтобы помочь вам применить навыки эмоциональной гибкости.

Чтобы достичь наибольшей эффективности в вашей эмоциональной гибкости, полезно следовать предложенным шагам в описанной последовательности, так как один логически следует из другого.

Вероятно, одного или двух шагов будет недостаточно, чтобы добиться результата, и если вы остановитесь на полпути, то ваша общая эффективность в эмоциональной гибкости снизится.

Глава 1

ШАГ ПЕРВЫЙ: НАСТОЯЩИЙ ВЫ

Будь собой; все остальные роли уже заняты.

Оскар Уайльд

ВВОДНЫЕ ВОПРОСЫ

- Какая у вас работа?
- Какую машину вы водите?
- Как вы любите одеваться?
- Как вы любите общаться?

Ответы на эти вопросы дают представление о том впечатлении, которое вы хотите создать о себе и культивирование которого начинается уже в детстве. Большинство людей стремятся действовать так, чтобы соответствовать созданному образу и продвигать ту версию общественного имиджа, которую они желают видеть. Это нормальный процесс, но, если ему придается слишком большое значение, он может оказаться трудоемким.

ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ СБИЛИСЬ С ПУТИ

Некоторые из клиентов, с которыми мы встречались в качестве профессиональных консультантов и фасилитаторов, много лет воплощали на работе некий конкретный

ЧАСТЬ I. СЕМЬ ШАГОВ К ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ГИБКОСТИ (ЭГ)

образ и обратились за помощью, когда он перестал работать на них. Они потеряли способность влиять на других, руководить своими командами и организациями. Они знают, что нужно что-то изменить, и ищут чудодейственное средство, благодаря которому изменение произойдет и они смогут спокойно вернуться к знакомому сценарию. Большинство мечтает получить формулу успеха. Мы говорим им, что такой формулы нет, но нужный ответ находится внутри них самих. Мы просим подумать о том, кто они на самом деле и что для них важно. Они часто обнаруживают, что их истинное «я» сильно отличается от того образа самих себя, который они проецировали на публику на протяжении многих лет.

В Эшридже (Ashridge Business School) мы используем различные экспериментальные методы, чтобы способствовать раскрытию истинного «я» участников: используем сильные симуляции, углубленное оказание помощи, коучинг и обучение действию. Наши коллеги из организации Leaders Quest, занимающиеся аналогичными проблемами интенсивного развития, привлекают опытных бизнес-руководителей в отдаленные и безнадежно бедные регионы мира, чтобы исследовать там лидерство и понять, какое влияние оно оказывает на ситуацию в мире. Во время таких поездок руководители должны определить, кто они, каково их место и значение в мире.

Первое, что нужно сделать, это определить свои ценности и понять, что для вас важно. Ценности — это такие (крайне субъективные) черты или качества, которые вы считаете важными и которые влияют на поведение — ваше и других людей. Это глубоко укоренившиеся убеждения, которые, как правило, развиваются из впечатлений детства, влияния семьи, друзей и сверстников, образования, религиозной и социальной принадлежности. Примеры ценностей могут включать: уважение, качество, эф-

ГЛАВА 1. ШАГ ПЕРВЫЙ: НАСТОЯЩИЙ ВЫ

фективность, достоинство, сострадание, дружелюбие и оптимизм. В качестве фасилитаторов мы часто проводим активные дискуссии с нашими участниками, чтобы понять, какие ценности являются для них хорошими, а какие — плохими. Однозначный ответ невозможен, так как все придерживаются разных и довольно субъективных мнений о том, что правильно, а что неправильно. Однако в большинстве обществ по всему миру существуют некоторые юридические и моральные кодексы ценностей, которые должны поддерживаться в целях предотвращения анархии.

ЦЕННОСТИ И УСПЕХ

Возьмите Тони Шей, генерального директора и основателя Zappos, интернет-магазина обуви, который был куплен Amazon за 1 миллиард долларов США в 2009 году. Тони приписывает успех своей компании четырем ценностям, которые он называет «PLUR»¹: мир, любовь, единство и уважение. Эти четыре ценности были выведены из десятка личных ценностей членов команды и, по сути, стали консолидирующими принципами организации, определяющимися как объективные, очевидные, самонастраивающиеся естественные законы, которых все придерживаются. Тот факт, что вся организация принимает их, означает, что связующая сила общих ценностей превращает их в сверхценности, создавая не просто консолидацию, а чрезвычайно прочную основу. Они кажутся несколько нетрадиционными для создания компании на их основе, но именно они предлагают наибольшую мотива-

¹ По первым буквам английских слов peace, love, unity и respect.