



**JAK SE STÁT
SKUTEČNÝM**

LÍDREM

PROČ HRAJE EMOČNÍ
INTELIGENCE
TAK DŮLEŽITOU ROLI?

DANIEL

AUTOR MEZINÁRODNÍHO
BESTSELLERU
EMOČNÍ INTELIGENCE

GOLEMAN

DANIEL GOLEMAN
JAK SE STÁT SKUTEČNÝM LÍDREM

Daniel Goleman
JAK SE STÁT
SKUTEČNÝM LÍDREM

Proč je emoční inteligence
tak důležitá

Výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů

Přeložila Kateřina Orlová



Copyright © 2014 More Than Sound
Translation © Kateřina Orlová, 2015
Czech edition © Metafora, 2015

All rights reserved
ISBN 978-80-7359-782-5 (PDF)

OBSAH

Úvod	7
Co dělá lídra skvělým lídrem?	11
Vedení, které přináší výsledky	33
Emoční vedení: skrytý motor skvělého výkonu	63
Znovuprobuzené pracovní nadšení	95
Sociální inteligence a biologie leadershipu	119
Trojí směr pozornosti	141
Rázný, ale i moudrý	163

Úvod

Na čem záleží víc, chcete-li při vedení lidí dosahovat skvělých výsledků – na IQ, nebo EI? Oba typy inteligence jsou důležité, ale naprosto odlišným způsobem.

Není pochyb, že v početných populacích je IQ nejlepším prostředkem k rozpoznávání předpokladů k výkonu různých povolání: kognitivní náročnost profesí, jako jsou medicína či právo, účetnictví nebo vyšší úroveň řízení, zvládnou jedinci s IQ převyšujícím průměr o směrodatnou odchylku (IQ 115).

Jakmile však člověk zaujme určitou roli, význam IQ jako předpovědního faktoru úspěchu klesá. U IQ se projeví „efekt podlahy“ – všichni na příslušných pozicích byli vybráni na základě vysokého IQ, takže všichni jsou velmi schopní. Je-li však třeba odhadnout, kdo z těchto vysoce inteligentních lidí bude nejproduktivnější, nejlepší člen týmu nebo vynikající lídr, projeví se význam emoční inteligence.

Právě dovednostmi souvisejícími s emoční inteligencí – jak dobře zvládáme sami sebe a vztahy – se totiž vyznačují

nadprůměrní pracovníci. A čím výše je jedinec v organizaci postavený, tím větší význam EI (emoční inteligence) při profilování nejvýkonnějších lídrů má.

Texty o vedení čili leadershipu a EI – zejména články, které jsem napsal pro *Harvard Business Review* – odrážejí vývoj mých názorů. Když jsem v polovině devadesátých let psal knihu *Emoční inteligence (Emotional Intelligence)*, zařadil jsem do ní krátkou kapitolu o vedení srdcem, v níž jednoduše zdůvodňuji, proč lídři potřebují vysokou emoční inteligenci. V té době to byl nový a poměrně radikální názor. Kapitola však k mému překvapení vzbudila velkou pozornost, zejména lidí z oblasti řízení.

Když jsem pak do své další knihy *Práce s emoční inteligencí (Working with Emotional Intelligence)* vyhledával informace o vedení lidí a EI, ve svém názoru jsem se stále více utvrzoval. Využil jsem výcviku, kterého se mi na škole dostalo od Davida McClellanda, svého času průkopníka metody známé jako „vytváření kompetencí“ – ta dovoluje systematickou analýzu specifických silných stránek, které člověku v dané roli umožňují dosahovat nadprůměrných výsledků. Když jsem provedl hrubý rozbor přibližně dvou set takových modelů ze široké škály organizací, zjistil jsem, že valná většina kompetencí, jimiž se nejlepší lídři odlišují od ostatních, vychází z EI, nikoli z IQ.

To zaujalo redaktory z *Harvard Business Review* a požádali mě o článek, ve kterém bych to všechno shrnul. Tento článek s titulem „Co dělá lídra skvělým lídrem“ tvoří první kapitolu téhle knihy. V dalším článku pro *HBR* „Vedení, které přináší výsledky“ (a který je tady druhou kapitolou) uvádím stručný přehled typů řídicí práce vycházejících z emočních

dovedností a rozdílný dopad těchto stylů na emoční ovzduší organizace.

Když jsem se blíže seznámil s novými poznatky neurovědy o vztahové dynamice – a s tím, jak tato dynamika ovlivňuje cestu k vynikajícím výkonům a důležité vztahy –, opět jsem o tom napsal do *HBR*. Rovněž tyto texty jsou do knihy zařazeny.

V poslední době jsem se soustředil na výzkum zaměření pozornosti a jejího vlivu na efektivitu řídicí práce. Kapitola „Trojí směr pozornosti“ je výtahem z kapitol o leadershipu z knihy *Focus: The Hidden Driver of Excellence (Pozornost: skrytá cesta k dokonalosti)*. V poslední kapitole této knížky, psané pro časopis (který se shodou okolností jmenuje rovněž *Focus*) vydávaný společností Egon Zehnder International, se zamýšlím nad etickým rozměrem leadershipu.

Zahrnul jsem rovněž několik svých blogů, jež jsou připojeny k příslušným kapitolám a dané téma dále rozvíjejí nebo doplňují. Většinou se poprvé objevily na LinkedIn, některé na *HBR.com*.

Doufám, že úvahy a poznámky, které v této knize naleznete, vám pomohou na cestě rozvoje vašich vlastních vůdčích schopností.

– Daniel Goleman
Leden 2014

Co dělá lídra skvělým lídrem

Původně publikováno v *Harvard Business Review*,
listopad/prosinec 1998

Každý podnikatel už se nepochybně někdy setkal s vysoce inteligentním, odborně nesmírně zdatným vedoucím pracovníkem, který však svěřenou vůdcovskou roli nezvládl. A určitě také poznal člověka se slušnými, byť nijak mimořádnými intelektovými schopnostmi a technickou kvalifikací, který v podobné funkci zazářil. Takové příklady potvrzují známou zkušenost, že najít jedince se správnými vůdčími schopnostmi je spíš umění než věc racionálního rozhodnutí. Ostatně každý skvělý lídr má svůj vlastní osobitý styl. Někteří jsou tiší a analytičtí, jiní halasí odněkud z výšin. Svou roli hraje též skutečnost, že každá situace vyžaduje jiný typ lídra. Při fúzích je většinou nutno svěřit kormidlo citlivému vyjednavaci, náhlá změna si zase žádá razantnější ruku. Zjistil jsem však, že nejvýkonnější lídři si jsou v jedné podstatné věci podobní: vyznačují se vysokým stupněm dovedností známých pod pojmem emoční inteligence.

Nejde o to, že by IQ a odborné dovednosti nebyly důležité. Mají velký význam, ale především jako „prahové schop-

nosti“, to znamená, že jsou vstupními požadavky na vedoucí pozice. Výsledky mého bádání i dalších nejnovějších studií nasvědčují tomu, že emoční inteligence je *conditio sine qua non* leadershipu. Bez ní může člověk mít to nejlepší vzdělání na světě, pronikavou inteligenci a analytické myšlení a může sršet skvělými nápady, a přesto se dobrým lídrem nikdy nestane. S kolegy jsme se zaměřili na otázku, jak emoční inteligence v práci působí. Prozkoumali jsme vztah mezi emoční inteligencí a účelným výkonem, zejména u vedoucích pracovníků, a pozorovali jsme, jak se emoční inteligence v zaměstnání uplatňuje. Jak ale zjistíte, zda má někdo vysokou emoční inteligenci? A jak to poznáte u sebe? Na následujících stranách se budeme těmito otázkami zabývat a postupně probereme jednotlivé složky emoční inteligence – sebeuvědomění, sebeřízení, empatii a sociální dovednosti.

Většina velkých společností dnes zaměstnává kvalifikované psychology, kteří vytvářejí takzvané „modely kompetencí“, jež jim mají pomáhat při vyhledávání, školení a pracovním zařazování pravděpodobných hvězd na vůdcovském nebi. Psychologové vypracovali obdobné modely též pro nižší pozice. Když jsem psal knihu *Práce s emoční inteligencí*, analyzoval jsem modely kompetencí ze 188 společností – většinou velkých a globálních – a vládních úřadů. Cílem mé práce bylo stanovit, jaké osobní schopnosti stojí v těchto organizacích za mimořádnými výkony a do jaké míry je určují. Rozděлил jsem je do tří kategorií: čistě technické dovednosti (jako účetnictví a podnikové plánování), kognitivní schopnosti (jako analytické myšlení) a kompetence prokazující emoční inteligenci (jako schopnost spolupráce s druhými a účelné změny řízení). Při tvorbě některých kompetenčních modelů

se psychologové ptali vyšších řídicích pracovníků, jaké vlastnosti nejlépe charakterizují nejvýznačnější lídry organizace. Při vytváření dalších modelů psychologové využívali objektivní kritéria, jako je ziskovost, aby odlišili vynikající pracovníky na vyšším stupni řízení organizací od těch průměrných. Poté byli tito pracovníci podrobeni rozsáhlému dotazování a testování a nakonec se zjištěné schopnosti porovnávaly. Výsledkem celého postupu je vymezení charakteristik efektivního vedení. Seznam sestává ze sedmi až patnácti položek a zahrnuje takové složky, jako je např. schopnost formulovat výchozí a strategickou vizi. Některé z kompetencí odrážejí ryze kognitivní schopnosti typu IQ nebo výhradně technické dovednosti, zatímco další jsou založeny převážně na emočních dovednostech, kupříkladu sebeřízení.

Analýzou všech těchto údajů jsem dospěl k nadmíru zajímavým závěrům. Intelkt byl zcela nepochybně nositelem mimořádného výkonu. Obzvláště důležité byly kognitivní funkce, jako je schopnost myslet v širším kontextu a vytvářet dlouhodobé vize. Když jsem však vypočítal, v jakém poměru přispívají technické dovednosti a IQ na jedné straně a emoční inteligence na straně druhé k vynikajícímu výkonu, ukázalo se, že emoční inteligence je pro práci na všech úrovních dvakrát důležitější než ostatní složky. Analýzou jsem kromě toho prokázal, že na nejvyšších úrovních firemního řízení, kde jsou rozdíly v technických dovednostech podružné, hraje emoční inteligence ještě důležitější roli.

Jinými slovy: čím je jedinec považovaný za vynikajícího pracovníka výše postavený, tím větší měrou se na jeho výkonnosti podílí emoční inteligence. Když jsem porovnával vynikající a průměrné pracovníky ve vyšších vedoucích

funkcích, téměř devadesát procent kompetencí odlišujících ty nadprůměrné bylo možné přičíst spíš faktorům emoční inteligence než výhradně kognitivním schopnostem. Další výzkumníci potvrdili, že emoční inteligence odlišuje nejen vynikající lídry, ale může souviset také s vysokou výkonností.

Dobrým příkladem jsou poznatky zesnulého Davida McClellanda, uznávaného badatele, jenž se zabýval chováním jednotlivce a organizací. Při výzkumu globální potravinářské a nápojové společnosti v roce 1996 McClelland zjistil, že když vyšší řídicí pracovníci dosáhli rozhodujícího stupně emoční inteligence, přesáhly jejich divize roční plány zisku o dvacet procent. Na druhou stranu výkon vedoucích, kteří příslušného stupně emoční inteligence nedosahovali, byl téměř o stejně velké procento podnormativní. Je zajímavé, že McClellandova zjištění platí pro divize společností ve Spojených státech stejně jako pro divize asijské a evropské. Stručně řečeno – tato čísla jsou přesvědčivým důkazem souvislosti mezi úspěchem společnosti a emoční inteligencí jejích lídrů. Výzkum ovšem prokázal další důležitou věc – jestliže člověk zvolí správný přístup, může si emoční inteligenci vypěstovat.

SEBEUVĚDOMĚNÍ

Sebepoznání, sebeuvědomění, anglicky *self-awareness*, je první složkou emoční inteligence, což je celkem pochopitelné, když uvážíme, že už před tisíci lety věštkyň v Delfách radila: „Poznej sám sebe.“ Sebeuvědomění je schopnost spolehlivě rozpoznat vlastní emoce, silné i slabé stránky, potřeby a motivace. Lidé s vysokým sebeuvědoměním nejsou pře-

hnaně kritičtí ani nerealisticky optimističtí. Jsou upřímní sami k sobě i k ostatním. Ten, kdo je obdařen vysokým stupněm sebepoznání, chápe, jaký vliv mají jeho pocity na něho samého, na jiné lidi a na pracovní výkon. Člověk se značným sebeuvědoměním, který ví, že v něm pevné termíny probouzejí to nejhorší, si práci pečlivě rozvrhne a hledí ji udělat hodně dopředu. Někdo jiný zase umí pracovat s náročným klientem. Ví, jaký vliv má na jeho vlastní náladu, a chápe hlubší příčiny své frustrace. „Jejich banální požadavky nás odvádějí od práce, kterou je třeba udělat,“ vysvětluje. A svůj hněv posléze promění v konstruktivní čin.

Sebeuvědomění se týká též správného chápání vlastních hodnot a cílů. Člověk nadaný vysokým sebeuvědoměním ví, kam směřuje a proč. Dokáže tedy například rozhodně odmítnout práci, která je sice finančně lákavá, ale nevyhovuje jeho principům a dlouhodobým cílům. Ten, kdo sebeuvědomění naopak postrádá, má sklon k rozhodnutím, která vinou podceňování vlastních hodnot vedou k vnitřním zmatkům. „Nabídli mi slušný peníze, tak jsem to vzal,“ řekne třeba ten, kdo je na onom místě dva roky, „ale ta práce pro mě moc neznamená, takže jsem dost otrávený.“ Rozhodnutí lidí s dobrým sebeuvědoměním ale odpovídá jejich hodnotám – díky tomu je práce často nabíjí energií.

Jak poznáme sebeuvědomění? V první řadě se projevuje schopností nezaujatě a realisticky hodnotit sám sebe. Lidé s vysokým sebeuvědoměním umějí výstižně a otevřeně (i když ne nutně exaltovaně či kajícně) hovořit o svých emocích a o tom, jaký vliv mají na jejich práci. Tak třeba jedna moje známá, manažerka, cítila skepsi ohledně nové služby – osobního prodejního asistenta v řetězci obchodních domů –,

kerou se její zaměstnavatel chystal zavést. A aniž by ji tým či nadřízený k tomu museli vybědnout, ihned svůj postoj vysvětlila: „Je pro mě těžké se za tenhle nápad postavit,“ připustila, „protože bych ráda tento projekt řídila, ale nevybrali mě. Dejte mi tedy, prosím, čas, abych se s tím srovnala.“ Manažerka se svými pocity se vši vážností pracovala a po týdnu už dokázala projekt plně podpořit. Sebepoznání se často projeví také při najímání pracovníků. Požádejte kandidáta, aby popsal nějakou situaci, v níž se nechal unést emocemi a udělal něco, čeho později litoval. Sebeuvědomění kandidáti upřímně přiznají nezdár a příhodu často vyprávějí s úsměvem. Jednou z charakteristických známek sebeuvědomění je totiž smysl pro humor spojený se schopností zasmát se sám sobě.

Sebeuvědomění lze odhalit též při pracovním hodnocení. Člověk s dobrým sebepoznáním zná své slabiny i silné stránky, zápory i klady a nedělá mu potíže o nich mluvit. Často dokonce projeví touhu po konstruktivní kritice. Naproti tomu lidé s nízkým sebeuvědoměním si slova o tom, že by se v něčem měli zlepšit, vykládají jako hrozbu nebo důkaz svého selhání. Sebeuvědomělé lidi poznáme také podle jejich sebevědomí. Pevně věří ve svoje schopnosti a je u nich méně pravděpodobné, že neuspějí proto, že neodhadnou své síly a dojde k přepracování. Vědí též, kdy požádat o pomoc. Umějí odhadnout rizika spojená s konkrétním úkolem. Nehlásí se o práci, o níž vědí, že ji nezvládnou. Je jim jasné, do čeho se mohou pustit a co už je nad jejich možnosti.

Uvažujme, jak se zachová zaměstnankyně na střední úrovni řízení, kterou pozvali na strategickou schůzku s vrcholnými manažery společnosti. Přestože je služebně nejmladší osobou v místnosti, jenom tak tiše nesedí a neposlou-

chá užasle a vystrašeně ostatní. Ví, že disponuje jasným logickým myšlením a schopností přesvědčivě prezentovat své názory, a tak předkládá pádné návrhy týkající se strategie společnosti. Zároveň jí však sebeuvědomění brání pouštět se do oblastí, v nichž nevyčnívá. Můj výzkum ale svědčí o tom, že přes hodnoty, které pracovišti přinášejí sebeuvědomělí lidé, manažeři vyšších úrovní řízení při výběru potenciálních lídrů málokdy přisuzují sebeuvědomění takový význam, jaký si zaslouží. Řada vedoucích zaměňuje otevřené vyjadřování emocí se „strašpytlovstvím“ a k zaměstnancům, kteří upřímně přiznávají své nedostatky, nedokáže přistupovat s respektem. Takové kandidáty velmi snadno zavrhnou jako „málo tvrdé“ na to, aby mohli vést jiné.

Avšak opak je pravdou. Především lidé obecně otevřenost obdivují a uznávají. Kromě toho jsou lídři nuceni neustále se rozhodovat, k čemuž je nutno umět poctivě zhodnotit schopnosti – svoje vlastní i ostatních. Máme natolik zdatný management, abychom získali konkurenta? Dokážeme během šesti měsíců uvést na trh nový produkt? Lidé, kteří umějí upřímně zhodnotit sami sebe – tedy lidé se zdravým sebeuvědoměním –, dokážou udělat totéž i pro organizaci, kterou řídí.

SEBEŘÍZENÍ

Hybnou silou emocí jsou biologické impulsy. Nelze se jich zbavit, můžeme je však do značné míry ovládat. Sebeřízení, což je něco jako neustálý vnitřní rozhovor, je složkou emoční inteligence, jež nás vysvobozuje z vězení vlastních pocitů.

Aktivní účastník vnitřního rozhovoru mívá špatnou náladu a čelí emočním popudům jako kdokoli jiný, ale zná způsoby, jak je ovládat a prospěšně proměňovat jejich energii. Představme si vedoucího, který sleduje skupinu podřízených při prezentaci zřušované analýzy správní radě společnosti. Není mu do smíchu, a tak může být v pokušení bouchnout vzteky do stolu nebo kopnout do židle. Může vyskočit a všechny seřvat. Nebo zlověstně mlčet, změřit si je pohledem a demonstrativně odpochodovat. Je-li ovšem nadán darem sebeřízení, zvolí úplně jiný přístup. Pečlivě volí slova, jimiž popíše špatný výkon skupiny, ale nepouští se do unáhlených soudů. Snaží se pohlédnout na situaci s odstupem a uvažuje o možných příčinách nezdaru. Osobní důvody, či nedostatek úsilí? Jsou tu nějaké polehčující okolnosti? Jak se podílel na debaklu on sám? Po zvážení všech otázek svolá celý tým, vyloží důsledky a sdělí, jaké to v něm zanechává pocity. Předloží analýzu problému a dobře promyšlené řešení.

Proč je sebeřízení pro lídra tak důležité? Za prvé lidé, kteří dokážou ovládat své emoce a popudy, tedy lidé uvážliví, jsou schopni vytvořit prostředí plné důvěry a vyvolat pocit spravedlnosti. V takové atmosféře se nedaří pletichám a rivalitě a produktivita prudce roste. Do firmy se hrnou talentovaní lidé a nemají potřebu odcházet. Sebeřízení se navíc samospádem šíří dál. Nikdo nechce mít pověst prchlivce, když je ředitel proslulý svou klidnou povahou. Méně rozladění mezi špičkami znamená méně špatné nálady v celé organizaci. Za druhé je sebeřízení důležité z konkurenčních důvodů. Každý ví, že byznys je dnes plný nejistot a neustálých změn. Společnosti se pravidelně spojují, nebo naopak dělí. Technologie práci v závratném tempu proměňují. Lidé, kteří se dokážou

ovládat, se také umějí vyrovnávat se změnami. Je-li ohlášen nový program, nepanikaří – zdrží se jakýchkoli soudů, vyhledají si informace a vyslechnou nadřízené, kteří novinku vysvětlí. Jsou schopni držet s inovací krok. Někdy jdou dokonce v čele.

Podívejme se na případ manažerky ve velkém výrobním podniku. Stejně jako ostatní kolegové používala pět let určitý software. Program zpracovával shromažďované a hlášené údaje a názory na strategii společnosti. Jednoho dne nadřízený oznámil, že bude nainstalován nový program, který radikálně změní způsob, jak se budou od nyníška v rámci organizace informace shromažďovat a hodnotit. Zatímco mnozí pracovníci zatrpkle naříkali, jak náhlá změna to je, manažerka podumala o důvodech zavedení nového programu a jeho přednostech a došla k přesvědčení, že může zvýšit výkonnost. Chodila nadšeně na školení, což někteří její kolegové odmítali, a nakonec byla pověřena řízením několika divizí, částečně proto, že účelně využívala novou technologii.

Dokladem významu sebeřízení pro leadership je vliv, jaký má na posílení bezúhonnosti, která není pouze kladem osobnosti, ale též výhodou pro celou firmu. Mnoho neblahých věcí, které se ve společnostech dějí, je výsledkem právě impulsivního chování. Jen málokdo se cíleně a plánovitě rozhodne vykazovat falešně větší zisk, zkracovat hrazení nákladů, sáhnout do pokladny nebo zneužít moci ze zjištěných důvodů. Spíš to bývá tak, že lidé, kteří jen nedostatečně ovládají své popudy, využijí příležitosti, která se jim naskytne.

Protikladem je příklad vyššího řídicího pracovníka ve velké potravinářské firmě. Při vyjednávání s místními distributory byl až úzkostlivě poctivý. Vždycky do posledního detailu