

# Содержание

---

<i>Об авторе</i> .....	9
<i>Благодарность</i> .....	12
<i>Вступление</i> .....	13
<b>1 Мистика человеческого фактора</b> .....	21
Представление ключевых проблем.....	23
Центральное положение клинической парадигмы .....	27
<b>2 Эмоциональный потенциал в мире работы</b> .....	37
Интеллект — многогранное свойство .....	38
Более пристальный взгляд на эмоциональный потенциал.....	44
Оттачивание вспомогательных навыков эмоционального развития .....	46
Справляемся с эмоциональными крайностями .....	50
Главная тема конфликтных отношений .....	54
Углубление понимания нашего внутреннего театра .....	57
Побег из тюрьмы психики .....	62
<b>3 Синдром устрицы</b> .....	65
Последствия синдрома устрицы для корпорации.....	65
Изменение модели компании .....	68
Компании, выдерживающие испытание временем .....	72
<b>4 Фактор неудач в лидерстве</b> .....	79
Поведение руководителей: миф и реальность .....	79
Рациональное и иррациональное поведение .....	82
Дисфункциональные модели руководства.....	84
Западня переноса .....	88
Влияние нарциссизма .....	97
<b>5 Феномен Дилберта</b> .....	105
Душевное безразличие.....	106
Воскрешение «мертвых» лидеров .....	110
Пожизненная стратегия и стратегия отсроченной жизни .....	113
Трагедии успеха и полууспеха .....	115
Краткий рецепт воскрешения .....	118
<b>6 Пороки на вершине</b> .....	121
Невротические стили и компании .....	122
Драматические личности/компании .....	123
Мнительные личности/компании .....	127
Бесстрастные личности/компании .....	131
Депрессивные личности/компании .....	134
Принуждающие личности/компании .....	136
Порочный круг компании .....	140
<b>7 Изменяем себя и компанию</b> .....	149
Процесс перемен .....	150
Динамика индивидуальных изменений .....	151

	Динамика изменений компании.....	157
	Стратегии осуществления преобразований.....	165
<b>8</b>	<b>Характеристики эффективного лидерства</b> .....	175
	Модели руководства .....	176
<b>9</b>	<b>Лидерство в глобальном контексте</b> .....	185
	Колесо культуры.....	186
	Определение способностей, необходимых для глобального руководства.....	194
	Развитие глобального лидерства.....	196
<b>10</b>	<b>Роли лидеров</b> .....	205
	Лидерство и менеджмент.....	207
	Двойная роль лидера .....	213
<b>11</b>	<b>Преемственность</b> .....	223
	Дилеммы средних лет.....	224
	Жизненный цикл генерального директора .....	226
	Зависть поколений .....	232
<b>12</b>	<b>Развитие качеств лидера</b> .....	237
	Проблемы выбора.....	238
	Задачи роста.....	241
	Лидерство в «цифровом веке» .....	245
<b>13</b>	<b>Совершенствующиеся организации</b> .....	251
	Лучшие компании для работы .....	252
	«Здоровая» личность .....	253
	Характеристики совершенствующихся компаний .....	261
	Проблема равноправия полов .....	264
<b>14</b>	<b>Заключительные комментарии</b> .....	269
	Шут как необходимый голос истины .....	269
	Заключительные мысли о лидерстве.....	271
	<i>Рекомендуемая дополнительная литература</i> .....	274

## СПИСОК ТАБЛИЦ

6.1.	Краткие характеристики пяти видов компаний .....	124
------	--	-----

## СПИСОК РИСУНКОВ

2.1.	Стили мышления .....	38
2.2.	Процессы в компании .....	55
6.1.	Порочный цикл компании: «невротические» компании.....	146
7.1.	Пять составляющих процесса индивидуальных изменений.....	156
7.2.	Силы, вовлеченные в изменение человека .....	157
7.3.	«Траур» компании.....	160
7.4.	Этапы процесса преобразований в компании .....	164
8.1.	Сфера лидерства .....	178

8.2. Отношения начальник — подчиненный.....	179
8.3. Составляющие стиля руководства .....	179
8.4. Круг навыков .....	182
9.1. Колесо культуры.....	189
9.2. Развитие глобального лидерства.....	202
10.1. Матрица лидерство/менеджмент .....	208
10.2. Двойная роль лидера .....	214
12.1. Управление в «цифровом веке».....	250
13.1. Важнейшие элементы аутентивной организации .....	264

## СПИСОК АНКЕТ

1.1. Как Вы понимаете лидерство? .....	24
2.1. Какой тип мышления предпочитаете Вы? .....	39
2.2. Каким интеллектом Вы обладаете? .....	41
2.3. Каков Ваш EQ (или «коэффициент эмоционального развития»)? .....	42
2.4. Активный ли Вы слушатель? .....	47
2.5. Насколько широк Ваш спектр эмоций?.....	49
2.6. Как бы Вы оценили свой эмоциональный потенциал? .....	51
2.7. В каком Вы настроении? .....	53
2.8. Какая у Вас главная тема конфликтных отношений? .....	58
2.9. Что говорят Вам Ваши сны? .....	61
3.1. Есть ли у Вас синдром устрицы?.....	66
3.2. Каким Вы видите будущее Вашей компании? .....	68
3.3. На каком этапе находится Ваша компания? .....	73
3.4. Произошло ли в Вашей компании изменение модели организации? .....	74
3.5. Погубит ли Вас «фактор вареной лягушки»?.....	77
4.1. Из чего состоит Ваш рабочий день?.....	80
4.2. Каков Ваш стиль руководства? .....	85
4.3. Вы контролируете свой нарциссизм?.....	100
4.4. Насколько Вы гибки? .....	104
5.1. Насколько хорошо Вы знаете своих подчиненных?.....	106
5.2. Страдаете ли Вы от переутомления? .....	107
5.3. Насколько бодро Вы себя чувствуете? .....	108
5.4. Устаете ли Вы в своей компании?.....	109
5.5. Оцените свое ощущение потока .....	112
5.6. Вы можете определить Ваш «максимум» лидерства?.....	112
5.7. Насколько уравновешен Ваш стиль жизни? .....	114
6.1. Какой стиль управления Вы предпочитаете? .....	141
7.1. Какова Ваша жизнь? Переоценка .....	152
7.2. Как Вы относитесь к переменам? .....	159
7.3. Как Вы оцениваете готовность Вашей компании к преобразованиям? .....	165
7.4. Что Вас сдерживает (и что Вы можете с этим сделать)?.....	170
7.5. Что ценится в Вашей компании? .....	172
8.1. Какие способности необходимы в Вашей компании? .....	182
8.2. В чем Вы сильны? .....	183
9.1. Обладаете ли Вы тем, что нужно глобальному лидеру? .....	195
9.2. Насколько Ваша компания глобальна?.....	197
10.1. Вы лидер или менеджер?.....	208
10.2. В чем заключается Ваша харизма? .....	210
10.3. Какова основная идеология Вашей компании? .....	217

11.1. Как обстоят дела с наследованием в Вашей компании?.....	235
12.1. Какие критерии действительно имеют значение?.....	239
12.2. Где Вы приносите пользу организации? .....	246
12.3. Готовы ли Вы быть руководителем в «цифровом веке»? .....	247
12.4. Готовы ли Вы к действию?.....	250
13.1. Насколько Вы «здоровы»? .....	255
13.2. «Настоящий» ли Вы мужчина (или женщина)? .....	266

## Об авторе

---

**М**анфред Ф. Р. Кетс де Врис по-новому смотрит на широко изучаемую проблему лидерства и динамики индивидуальных и организационных изменений. Используя свои знания и опыт в экономике (доктор экономики, университет Амстердама), менеджменте (степени магистра и доктора в Гарвардской школе бизнеса) и психоанализе (Психоаналитическое общество Канады и Международная психоаналитическая ассоциация), он проводит исследования на границе нескольких наук: международного менеджмента, психоанализа, психотерапии, когнитивной теории и функциональной психиатрии. В особенности его интересуют вопросы лидерства, динамики карьеры, стресса служащих, предпринимательства, семейного бизнеса, планирования преемственности, межкультурного менеджмента и динамики организационных изменений.

Независимый исследователь развития лидерства, Манфред Ф. Р. Кетс де Врис является заведующим кафедрой управления кадрами им. Рауля де Витри д'Авокура в университете INSEAD, Фонтенбло, Франция и пять раз получал от этого учебного заведения награды за выдающуюся педагогическую деятельность. Он возглавляет программу менеджмента «Вызов лидерства: развитие вашего эмоционального потенциала», которая проходит в INSEAD. Кроме того, Манфред Ф. Р. Кетс де Врис является одним из руководителей совместной программы INSEAD и НЕС «Тренировка и консультации для изменений». Он занимал профессорские должности в Университете им. МакГиля, в Высшей коммерческой школе в Монреале, в Гарвардской школе бизнеса и выступал с лекциями по всему миру в учебных заведениях, занимающихся менеджментом. Он является членом 17 редакционных коллегий и одним из основателей Международного общества психоаналитических исследований организаций. Кроме того, он член Академии менеджмента. *Financial Times*, *Le Capital*, *Wirtschaftwoche* и *The Economist* назвали Манфреда Ф. Р. Кетс де Вриса одним из ведущих мыслителей Европы в области менеджмента.

Кетс де Врис является автором, соавтором и редактором 21 книги: «Power and the Corporate Mind» (1975 г., последнее издание в 1985 г., совместно с Абрахамом Залезником), «Organizational Paradoxes: Clinical

Approach to Management» (1980 г., переиздана в 1994 г.), «The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management» (1985 г.), «The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-Productive Styles of Management» (1984 г., переиздана в 1990 г. совместно с Денни Миллером), «Unstable at the Top» (1988 г., совместно с Денни Миллером), «Prisoners of Leadership» (1989 г.), «Handbook of Character Studies» (1991 г., совместно и Сиднеем Перзоу), «Organization of Couch» (1991 г.), «Leaders, Fools and Impostors» (1993 г.), «Life and Death in the Executive Fast Line: Essays on Organizations Leadership» (1995 г., получила премию Critics' Choice Award в 1995–96 гг.), «Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm» (1996 г.), «The New Global Leaders: Percy Barnevik, Richard Branson, and David Simon» (1999 г., совместно с Елизабет Флорен-Трейси), «Struggling with the Demon: Perspectives on Individual and Organizational Irrationality» (2001 г.), «Meditation on Happiness» (2001 г.), «The New Russian Business Leaders» (2004 г.), «Are Leaders Born or Are They Made? The Case of Alexander the Great» (2004 г.), «Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic» (2004 г.) и «Leaders on the Couch» (2006 г.).

Кроме того, Кетс де Врис опубликовал более 200 научных работ в различных книгах и журналах, таких, как *Behavioral Science, Journal of Management Studies, Human Relation, Administration & Society, Organizational Dynamics, Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Forecasting, California Management Review, Harvard Business Review, Sloan Management Review, Academy of Management Executive, Psychoanalytic Review, Bulletin of the Menninger Clinic, Journal of Applied Behavioral Science, European Management Journal, Harper's u Psychology Today*. Он написал множество учебных примеров (case studies) и видеокейсов, шесть из которых получили ежегодную награду как лучшие европейские учебные видеоматериалы. Кетс де Врис ведет постоянные колонки в нескольких журналах. Его работы печатались в *The New York Times, The Wall Street Journal, The Los Angeles Times, Fortune, Business Week, The Economist, Financial Times u The Herald Tribune*. Его книги и статьи переведены на 16 языков мира.

Кетс де Врис является консультантом по вопросам организационного дизайна/ трансформации и стратегического управления кадрами ведущих компаний США, Канады, Европы, Африки и Азии. Он проводил подготовку и консультации руководящих кадров компаний более чем в 30 странах. Среди них Volvo Car Corporation, NovoNordisk, KPMG, Novartis, Heineken, Air Liquide, Alcan, Alcatel, Shell, BP, Unilever, Standard Bank of South Africa, ABB, General Electric Capital, Aegon, Hypo Vereinsbank, L. M. Ericsson,

---

Lufthansa, Nokia, Bonnier, Rank Xerox, Investec, SEDCO, SHV, Accenture Consulting, Bain Consulting, Bang & Olufsen, Goldman Sachs International и Lego. Кроме того, Кетс де Врис является членом нью-йоркского Клуба исследователей. Свободное время он проводит в джунглях Центральной Африки, в сибирской тайге, горах Памира и Заполярье.

# Благодарности

---

Я бы хотел выразить свою благодарность тем людям, которые помогли мне достичь ясности в понимании такой запутанной темы, как лидерство: моим студентам курса лидерства в INSEAD. Без их готовности откровенно обсуждать со мной их самые личные проблемы эта книга никогда не была бы написана. В течение нескольких лет они не давали мне сбиться с пути, рассказывая истории своей жизни во время обсуждения отдельных вопросов лидерства, которые я использовал как материал для исследования.

Как всегда, я хотел бы поблагодарить научно-исследовательский департамент INSEAD, в особенности Анил Габа и всегда полезную Алисон Джеймс. Каким бы странным путем я ни шел — а такое несколько раз случилось, — они всегда поддерживали меня в процессе исследований.

Отдельную благодарность я выражаю моему секретарю, Шейле Локсхам, которая, благодаря своему чувству юмора, всегда могла показать мне положительные стороны вещей. Не менее ценной была ее помощь в качестве Цербера, который освобождал меня от каждодневных административных трудностей. Кроме того, я хотел бы выразить благодарность своей коллеге, Элизабет Флорен-Трисси, всегда готовой оторваться от своих дел и помочь мне разрешить текущие исследовательские вопросы. Наконец, я хотел бы поблагодарить моих редакторов Кэти Рейгстад и Салли Симмонс, которых я считаю настоящими волшебниками текста. Они охотно переделывали бизнес-жаргонизмы и невнятный лепет, которые я вставлял, в более читабельные материалы.

*Париж, Франция  
Февраль 2006 г.*

# Вступление

---

*Самое сложное в жизни — понять себя.*

ТЭЛЗ

*Я понял одну вещь: люди, знающие меньше всего, больше всего говорят о том, что они знают.*

ЭНДИ КЭПП

*Вы можете многое увидеть, если будете просто смотреть.*

ЙОГИ БЕРРА

Я бы хотел начать эту книгу одной историей, которая, скорее всего, недостоверна. Она касается Уилфреда Биона, психиатра и психоаналитика, в значительной мере повлиявшего на мои суждения. Во время Первой мировой войны Бцион был командиром танка. Для тех, кто никогда не был в танке, поясню, что «рабочего пространства» там действительно мало. За время службы Бцион узнал многое о поведении людей в маленьких группах. Спустя еще одну мировую войну, когда он был начальником больницы для душевнобольных, в которой лечили людей, страдавших военными неврозами, Бцион получил возможность на практике применить некоторые знания, полученные в ходе военной службы.

Хотя к тому времени Бцион глубоко проник в проблему развития военных неврозов, у него оставалось много вопросов. Например, какие факторы влияли на возникновение проблем, с которыми сталкивались пациенты его больницы? Что привело их к неврозу? Почему они страдали от военной усталости? Но более важным вопросом на тот момент был: как он может им помочь? Бцион работал со своими пациентами в маленьких группах и записывал свои наблюдения за психологическим

процессом. Его работы заинтриговали многих, но он писал в очень сжатом стиле, и многие из его идей были слишком сложными.

Много лет назад в Лондоне состоялась конференция, на которой Бион должен был выступать в качестве докладчика. Вокруг его предстоящего выступления было много шума: людям было интересно, что он хочет рассказать, они ждали от него разъяснений его запутанных идей. Как гласит история, когда Бион прошел на трибуну, он посмотрел на забитую до отказа аудиторию и сказал: «Вот и мы!» И произнес эти слова, удалился, не сказав ничего более.

В тот день во время обеда к нему подошел один из организаторов конференции и дипломатично сказал: «Д-р Бион, многие, отзываясь о Вашем выступлении, говорили мне, что были восхищены Вашими идеями. Но им показалось, что выступление было несколько коротко. Не могли бы Вы развить свои мысли? Могли бы Вы добавить что-нибудь еще? Вы не будете против, если мы организуем дополнительное заседание сегодня во второй половине дня?» Бион согласился, и дополнительное заседание было назначено на вторую половину дня. Снова аудитория была полна. Бион вышел на трибуну, оглядел зал и сказал (по крайней мере, так гласит история): «Вот мы снова!» И удалился.

Когда я должен выступать с речью, я часто испытываю искушение поступить так, как сделал Бион. Как, вероятно, было в случае с ним, в моей голове пронесется множество идей, прежде чем я взойду на трибуну. Я спрашиваю себя: Смогу ли я ясно выразить свои мысли? Вспомню ли я обо всем, что хотел сказать? Оправдаю ли ожидания аудитории? Я достаточно реалистичен, чтобы понять, что ответ на каждый из этих вопросов может быть отрицательным, если учитывать мои собственные человеческие недостатки и интересы собравшейся аудитории. Не удивительно, что каждый раз, когда я выступаю с речью, мне самому бывает интересно слышать, что же я могу рассказать!

Я преподаю в самой крупной школе бизнеса в мире — в институте, который называется INSEAD и который находится во Франции и в Сингапуре. Главный студенческий городок располагается в лесу Фонтенбло, неподалеку от Парижа. То, что раньше было охотничьими землями французских королей, теперь является местом, где собрались студенты из множества стран. Большинство из них, как я говорю в шутку, ходят по институту со слегка наклоненными влево головами (как ходят и преподаватели). И это заставляет их ходить кругами.

Большинство моих студентов — «рациональные» инженеры и экономисты, мыслящие «логически», чье левое полушарие мозга оказывается

более развитым. Занятые вопросами рациональности и объективности, они, кажется, интересуются только достоверными сведениями для анализа сложных деловых ситуаций. Они склонны воспринимать интуицию, эмоции и субъективность как нечто среднее между немощным и опасно легким, не понимая, что «легкие» вопросы могут быть очень «трудными». Из-за того, что легкие вопросы могут сломать карьеру, я время от времени слегка стучу своим студентам (и коллегам) по голове, чтобы вернуть их мозг в состояние равновесия и помочь им работать *обеими* частями этого жизненно важного органа. Но мои усилия действуют лишь короткое время. Вскоре многие «левши» возвращаются к их «обычному» состоянию — продолжают ходить кругами.

В своей научной деятельности я стараюсь объединить две основные дисциплины. Как я иногда говорю, я пытаюсь совместить то, что Джон Мэйнард Кейнс называл «мрачной наукой» (когда-то я был экономистом), и то, что Зигмунд Фрейд называл «невозможной профессией» (я также учился на психоаналитика). Таким образом, мои интересы лежат на границе менеджмента и клинической психологии.

В этой книге я обратился к нескольким темам, касающимся лидерства, используя при этом клиническую парадигму как микроскоп, через который я смотрю на мир. (Под *клинической парадигмой* я подразумеваю особенную проекцию психоанализа и других смежных дисциплин, но об этом позднее.) В отличие от многих своих коллег по изучению организаций, я не интересуюсь просто организационными структурами и системами. Хотя я учитываю эти факторы при изучении организации, меня больше интересуют люди, которые составляют ее.

Основной задачей моего изучения лидерства является *возвращение человека в организацию*. Несмотря на очевидную важность человеческого фактора, значительная часть исследований организаций выделяется своим явным невниманием к людям, которые и есть главные действующие лица этих организаций. Слишком многие специалисты отдают первенство структурам и системам, а не людям. В общем, в мире организаций доминируют позитивизм и объективность. Основная мысль: то, что вы не видите, не существует. Одним из объяснений подобного подхода может быть тот факт, что изучать структуры и системы гораздо легче, чем людей. Люди более сложное явление. Более того, людям труднее измениться. (Как я иногда говорю, легче поменять людей, чем людям измениться.)

Клинический подход к менеджменту дорого мне стоит. В то время как мой интерес к историям, которые люди мне рассказывают, обогащает

исследования, это во многом усложняет мне жизнь. В конце концов, структуры и процедуры гораздо более осязаемы, чем личность и биография. Более того, мое внимание к человеческому фактору вызвало поток осуждения среди исследователей организаций. Для большинства из них рассказывание историй не является серьезным занятием. Для них реальная жизнь состоит из «крыс и цифр»; по их мнению, только контролируемые эксперименты, основанные на предметах, не вызывающих никаких эмоциональных реакций, и дающие однозначную статистику, делают феномен реальностью. Естественно, подобный подход во многом облегчает и работу, и жизнь. Внутренний, субъективный мир личности (комплекс воздействий одного человека на другого) сложнее контролировать.

В своей работе я уделяю много внимания внутреннему миру людей, каждому человеку в отдельности. Я задаю себе вопросы вроде: Каковы основные вопросы, занимающие этого индивида? Что имеет эмоциональный резонанс для него / для нее? Каков сценарий и декорации внутреннего театра этого человека? Но важен не только *внутренний* мир индивида. Человек является частью *социальных* условий. Мы можем адекватно говорить о человеке только в окружении других. Никто не является сам по себе островком (как хотелось бы думать многим); люди функционируют во взаимодействии с другими. Таким образом, я обращаю внимание и на межличностный аспект. Мне интересны отношения одного человека с другим, особенно то, как лидеры влияют на жизнь тех, кто работает (и живет) с ними.

В процессе познания индивида в рабочей атмосфере, отмечая как личностные, так и социальные аспекты, в процессе работы с людьми в условиях их организаций я всегда стараюсь придерживаться основного правила журналистов: я сосредотачиваю свое внимание на 5 W. Общаясь с людьми, я задаю следующие вопросы: Кто? Что? Где? Когда? Почему?

Данная книга про лидерство основана на цикле лекций, которые я читал различным аудиториям во многих странах, точное число которых я не помню, в течение долгого времени. Хотя замечания и выводы, содержащиеся в этой книге, основаны на большом исследовательском материале, в мои намерения не входит написание высокотeorетической книги. Эта книга задумывалась как *рабочая тетрадь*, книга, содержащая практические упражнения для руководителей, которые хотят больше узнать о лидерстве и его превратностях, т. е. для людей, стремящихся повысить эффективность своего руководства.

Однако, несмотря на практический уклон данной книги — это не простое «руководство к действию». Она представляет собой еще и попытку

размышления над тем, что такое лидерство. Многие из наблюдений, которые вы найдете в этой книге, основаны на исследованиях, проделанных мною за многие годы изучения организаций и их руководства. Те из читателей, кто заинтересован в углублении своего понимания клинического подхода к анализу организаций, могут обратиться к первоисточникам. (В конце книги я составил список некоторых из моих научных статей и работ других авторов, на которых основана эта книга.)

Я хотел бы предупредить читателей, что многое из того, что я говорю в этой книге, не ново; некоторые из высказанных мною идей существуют уже некоторое время. Более того, многие из них могут показаться довольно очевидными. Однако не надо игнорировать идеи, которым не хватает блеска новизны. Идеи с долгой историей не обязательно хуже ультрамодных. (Но и не обязательно они будут лучше, должен сказать.) Важно то, как эти идеи работают на практике, в жизни реальных лидеров и их последователей. Поэтому я советую вам посмотреть на мои идеи в свете вашего собственного опыта и критически оценить этот опыт. Спросите себя, что вы делаете с фактором лидерства. Как вы реализуете *собственный* стиль руководства? Работаете ли вы в магазине или в офисе на верхнем этаже сверкающего небоскреба, что вы сделали сегодня для того, чтобы стать более эффективным лидером? Стараетесь ли вы быть максимально эффективными?

Есть история про лягушку, которая лежала на бревне в реке. Из-за того, что вокруг бревна были крокодилы, лягушка не знала, как ей перебраться через реку невредимой. Вдруг она посмотрела на дерево и увидела там сову, сидящую на ветке. Она сказала: «Мудрая сова, помоги мне, пожалуйста. Как мне перебраться через реку так, чтобы меня не съели крокодилы?» Сова ответила: «Это очень просто. Оттолкнись своими лапками как можно сильнее. Это должно сработать. Ты полетишь и сможешь пересечь реку, а крокодилы до тебя не достанут». Лягушка сделала так, как ей посоветовала сова, и перед тем, как упасть в воду, где ее схватил крокодил, она спросила сову: «Зачем, ну зачем ты дала мне этот совет?! Меня же сейчас съедят». На что сова ей ответила: «Извини. Я только размышляю. Я не сильна в воплощении идей в жизнь».

Как следует из истории, только часть стратегий, которые разрабатывают в организациях, используется эффективно. Многие люди не особенно преуспевают в синхронизации действий и видения, в согласовании идей и исполнения. Всякий, кто работает с идеями, должен принимать во внимание способность людей воплотить эти идеи. Одно лишь углубленное созерцание не приводит фантазии к чертежной доске. Чтобы добиться успеха, лидеры должны понимать и действия, и теорию.

Надеюсь, что данная книга поможет лидерам действовать эффективно. Для этого мы обратились к следующим темам:

- ❖ Глава 1 «Мистика человеческого фактора» сначала рассматривает, что такое лидерство, а потом вводит понятие клинической парадигмы (которая, как я отметил ранее, является основой моего подхода к теории и практике организаций).
- ❖ Глава 2 «Эмоциональный потенциал в мире работы» сосредотачивает внимание на эмоциональном потенциале, определяя пути, которые могут улучшить способность лидера понимать самого себя, мотивировать и поддерживать своих последователей.
- ❖ Глава 3 «Синдром устрицы» рассматривает естественную человеческую тенденцию сопротивляться переменам — тенденцию, которая подводит как отдельных руководителей, так и организацию в целом. Кроме того, в ней анализируются изменения, происходящие в мире организаций.
- ❖ Глава 4 «Фактор неудач в лидерстве» рассматривает взаимодействие рационального и иррационального в поведении руководителей, исследуя влияние на лидерство таких феноменов, как нарциссизм и перенос, и предлагая пути противодействия этому.
- ❖ Глава 5 «Преемственность» представляет вам жизненный цикл руководителя и рассматривает некоторые вопросы, которые усложняют процесс преемственности руководства.
- ❖ В главе 6 «Феномен Дилберта» описывается, как организация вытягивает жизненные силы из своих служащих, и предлагаются пути «оживления» апатичных людей.
- ❖ Глава 7 «Пороки на вершине» знакомит вас с особым «невротическим» стилем руководства — стилем, который возникает с появлением нового лидера, но в конечном итоге имеет «отравляющее» воздействие на организацию в целом, — и предлагает варианты перенастройки этих «невротических» стилей.
- ❖ Глава 8 «Изменяем себя и компанию» исследует динамику процесса изменений в отношении людей и организаций, которые они составляют.
- ❖ Глава 9 «Характеристики эффективного руководства» рассматривает, что требует лидерство от человека, и выделяет некоторые навыки, отличающие эффективного лидера от прочих.
- ❖ Глава 10 «Лидерство в глобальном контексте» уделяет внимание

культурным различиям и их влиянию на бизнес, рассматривает специфические требования международного лидерства и выделяет способы, с помощью которых организации могут выбрать и развить лидеров, которые будут эффективно работать в глобальной среде.

- ❖ Глава 11 «Роли лидеров» сосредотачивается на двух дихотомиях — лидерство vs управление и харизматичный лидер vs архитектурный лидер — и советует, как сбалансировать эти контрастирующие, но необходимые сильные элементы.
- ❖ Глава 12 «Развитие качеств лидера» рассматривает, как компании могут оценить лидерские способности потенциальных кандидатов и развить навыки лидерства в тех, кто уже занимает руководящие должности.
- ❖ Глава 13 «Совершенствующиеся организации» определяет новый тип рабочего места и проблемы, с которыми сталкиваются компании в новой модели.
- ❖ Глава 14 «Заключительные комментарии» рассказывает о «шуте» в компании и предлагает несколько финальных размышлений по поводу лидерства.

Как я уже отмечал, эта книга задумывалась как интерактивная. Поэтому в ней вы найдете много загадок, упражнений для самооценки и вопросов. Надеюсь, эти упражнения помогут руководителям поразмышлять о себе. Однако не забывайте, что хотя все эти упражнения основаны на обширных исследованиях, ни вопросы, ни интерпретация ответов не были протестированы. По этой причине результаты упражнений не следует использовать как основу для принятия решений. Более того, их надо воспринимать лишь как указания, которые помогут руководителю подумать и усовершенствовать свои лидерские способности. Эти результаты должны рассматриваться как часть общего, состоящего из личного опыта, обстоятельств жизни и других факторов. Наше поведение — слишком сложная вещь, чтобы его можно было сократить до нескольких вопросов в анкете. Упражнения ценны, но они лишь часть головоломки. Результаты надо воспринимать как индикаторы, а не абсолютные показатели.

Чтобы облегчить чтение, я воздержался от указания справочной литературы в тексте. Если вы захотите продолжить ознакомление с моими исследованиями и работами других авторов, пожалуйста, обратитесь к списку рекомендуемой литературы в конце книги.



# 1

## Мистика человеческого фактора

Сквозь призму клинической парадигмы

---

*Когда вы обнаруживаете, что едете на мертвой лошади, лучше всего спешиться.*

ПОГОВОРКА ИНДЕЙЦЕВ СИУ

*Ничто так не старит людей, как отсутствие мыслей.*

КРИСТОФЕР МОРЛИ

*Вспотевшие игроки в жизни получают больше удовольствия, чем высокомерные зрители.*

УИЛЬЯМ ФИВЕР

Организации похожи на автомобили. Они двигаются сами по себе только под гору. Чтобы заставить их работать, нужны люди. И не просто люди, а правильные люди. Эффективность служащих организации — в особенности тех, кто занимает руководящие должности — определяет качество работы «машины».

Некоторые люди настолько эффективны на своем рабочем месте, что руководителям нет смысла улучшать их работу; другие же настолько безнадёжны, что почти ничего нельзя сделать для повышения их эффективности. Большинство же представляют собой нечто среднее. Они удовлетворительно выполняют свою работу и плывут по течению, ожидая, что их руководители укажут им направление, скорость и длительность этого течения. Им нужно некоторое руководство и советы о том, куда идти и как туда попасть. Этологические наблюдения за миром животных подтверждают эту человеческую *потребность* в лидерстве. Зоологи написали большое количество работ о сложной структуре лидерства у больших обезьян (наших прямых предков) как иллюстрации этой потребности.

Этимология англо-саксонского корня в словах «lead», «leader» и «leadership» восходит к «laed», что значит «путь» или «дорога». Глагол «laeden» означает «путешествовать». Таким образом, лидер — это тот, кто, идя впереди, показывает своим спутникам дорогу. Метафора лидера-кормчего актуальна и по сей день, хотя существуют различные мнения относительно роли лидеров. То, что мы могли бы назвать «школой кормчего», можно разделить на две подгруппы: тех, кто считает лидеров игроками в шахматы на поле жизни, и тех, кто смотрит на лидера как на человека, обращающегося к коллективному воображению людей, приглашая их присоединиться к путешествию. Хотя лидеры первого типа могут заставить людей действовать, но именно лидеры второго типа способны увлечь работников и побудить их к полной самоотдаче.

Помимо двуликой «школы кормчего», существует еще один взгляд на лидерство. Люди, придерживающиеся его, считают лидеров подставными лицами — марионетками, управляемыми окружающими их силами. Принадлежащие к этому лагерю говорят, что нет особой разницы, кто находится во главе; только общественные силы ответственны за то, что делают люди. Они верят, что лидеры имеют очень слабый контроль над тем, куда они сами идут, и еще меньше над ведомыми; а значит, лидерство — это просто иллюзия.

Будучи полностью убежден в силе человеческой воли и действия, я от всего сердца отрицаю позицию лидерство-иллюзия. Но хотя лидерство и не является *ничем*, оно и не является *всем*. Эффективное лидерство никогда не ограничивается действиями одного «героя»; скорее оно существует в контексте служащих и бизнеса, индустрии и более широкого социального окружения. Лидеры, понимающие тонкости этого контекста и ведущие своих последователей в соответствующем направлении, дают своим компаниям дополнительный стимул. И как показали широкие исследования, лидеры отличаются друг от друга. Даже на фондовом рынке обращают пристальное внимание на корпоративное руководство, так как курсы акций организаций зависят от эффективности данной группы лидеров.

Таким образом, очевидно, что каждому, кто хочет создать или возглавить эффективную организацию, необходимо понимать динамику лидерства. Это не означает преуменьшения влияния таких факторов, как экономия за счет масштабов производства, позиция компании на рынке и ее технологические возможности. Данные факторы, безусловно, важны, но не так, как руководство. Если руководство не соответствует требованиям, компания просто не сможет достичь успеха. У компа-

нии могут быть всевозможные достоинства — хорошие финансовые ресурсы, завидное положение на рынке, выдающиеся технологии — но если ее руководство терпит неудачу, все эти достоинства растворяются, и организация, подобно машине без шофера, скатывается под гору.

Чтобы понять лидерство, мы должны быть готовы пойти дальше простого наблюдения. Мы должны обратить внимание на существующую внутреннюю и общественную динамику, на сложные взаимоотношения между лидером и последователями, на бессознательную и невидимую психодинамику процессов и структур, которые влияют на поведение индивидов, пар и групп в организации. Люди, упускающие сложную клиническую сторону при анализе организаций, могут не продвинуться дальше простейшего понимания того, что собой представляет жизнь организации.

Другими словами, если мы хотим понять, что такое лидерство, нам придется принять трехмерный взгляд на жизнь организации — когда мы смотрим вглубь, чтобы выявить неосознанные страхи, надежды и мотивации. Хотя некоторые люди могут отрицать мою работу в дневное время (перефразируя Фрейда) — заявляя, что заниматься человеческими потребностями, стимулами, желаниями, надеждами, фантазиями и снами не научно — я могу им сниться по ночам. Подсознательно эти факторы становятся частью уравнения (Анкета 1.1).

---

**Если руководящий фактор не на должном уровне, компания просто не может быть успешной**

---

## Представление ключевых проблем

В этой книге я собираюсь сосредоточиться на трех проблемах:

1. Я оспариваю утверждение, что «иррациональное» поведение является обычной моделью для жизни организации, и продемонстрирую, что подобное поведение имеет в себе часть «рационального». Этим «рациональным» является понимание внутреннего театра человека — тех ключевых тем, которые влияют на человеческую личность и стиль руководства.
2. Я постараюсь осветить темную сторону лидерства, выделив некоторые наиболее типичные модели поведения, которые приводят к крушению лидеров.
3. Я расскажу о том, что необходимо эффективному лидеру, указав на то, что эффективные лидеры делают для обеспечения высоких

**АНКЕТА 1.1****Как Вы понимаете лидерство?**

Прочтите следующие утверждения и скажите, верны они или нет.

1. Эффективные лидеры принимают рациональные решения.
2. Только высококвалифицированные люди достигают руководящих позиций.
3. Став лидером, всегда им остаешься.
4. В современных организациях руководство не имеет большого значения.
5. Хорошие лидеры ведут сбалансированную жизнь.
6. Сейчас нам нужны управляющие, а не лидеры.
7. Лидерами рождаются, а не становятся.

ДА

НЕТ

показателей организации и обрисовав, как выглядит преуспевающая организация.

### Логическое обоснование иррационального

Нравится вам это или нет, руководители не всегда являются примером рациональности. (В конце концов, они же люди!) Однако я покажу, что у этой иррациональности есть свое логическое обоснование. И с ним надо считаться. Хорошо продуманные и полезные планы ежедневно рушатся

---

#### **Руководители не всегда являются примером рациональности**

---

в офисах по всему свету из-за влияния на поведение человека неизвестных нам сил. Кипящий котел разнообразных мотиваций, который представляет собой человеческое подсознание, находит разные выходы, — это даже может привести к срыву презентации, или продвижения по службе, или долго вынашиваемого плана глобализации.

Хотя наш разум тесно связан с некоторыми подсознательными моделями поведения, эта связь неоднозначна. Особенно в первые важные месяцы и годы жизни (а также и в более поздние, хотя в меньшей степени) изменение этих связей возникает как ответ на факторы развития, которым мы бываем подвержены. Взаимодействие наших мотиваций с факторами окружающей среды (в особенности, с человеческим фактором в лице

нянь, родственников, учителей и других важных людей) определяет нашу уникальность. Вместе эти элементы создают сцену и наброски сценария для нашего внутреннего театра.

Уникальная смесь мотиваций определяет характер каждого из нас и формирует треугольник нашей психической жизни — тесную взаимосвязь познания, аффекта и поведения. Ни одну из составляющих этого треугольника нельзя рассматривать в отдельности от остальных. Важна именно целостная форма. Познание (та часть нашего разума, которая отвечает за мышление, аргументацию и интеллект) чрезвычайно важно, но не менее значителен и аффект, эмоциональные оттенки которого и делают нас уникальными; познание и аффект вместе определяют поведение и действие.

«Эмоциональным потенциалом» (emotional intelligence) мы называем понимание мотиваций — своих и других людей. При существующей важности внутреннего театра каждого человека, состоящего из познания, аффекта и поведения, эмоциональный потенциал (чувствительность) играет главную роль в вопросе лидерства. Дело в том, что люди с большей эмоциональной чувствительностью гораздо чаще становятся эффективными лидерами. К сожалению, этому нельзя научиться, прочитав самоучитель. С другой стороны, приобретение эмоциональной чувствительности — это процесс, *основывающийся на опыте*. Более того, этим лучше всего заниматься с помощью супруга, друга, коллеги или специалиста, которые смогут подсказать Вам ваши мертвые зоны и помогут увидеть, как Вы взаимодействуете с другими людьми (подробнее см. главу 2).

## Темная сторона лидерства

Большая часть литературы, посвященной лидерству, описывает лидера как образец достоинств и красочно говорит о качествах, формирующих лидера. Я бы хотел напомнить читателю, что есть и другая сторона медали. Все мы можем назвать хотя бы пять политиков, испорченных темной стороной лидерства. Адольф Гитлер, Иди Амин, Иосиф Сталин, Пол Пот, Саддам Хусейн и Слободан Милошевич сразу же приходят на ум. Мы гораздо реже замечаем эту тень, когда она встречается нам на рабочем месте, хотя часто она портит жизнь многим.

Поэтому второй пункт моего плана — *осветить темную сторону лидерства*. Хотя можно говорить, что неэффективное лидерство — это противоречие в определении, так как только *настоящее* лидерство может быть *эффективным*, многие руководители организаций терпят неудачи.

Вопросы, которые мы должны задать себе: Почему это происходит? Что можно сказать о факторе неудач в руководящей работе? Можно ли найти предупреждающие признаки? Какое влияние может оказывать неудачное руководство на корпоративную культуру, структуру организации и модели принятия решений? В следующих главах я дам объяснения нескольких крушений лидеров, расскажу о психологическом давлении, которое часто приводит к аномальному поведению, и рассмотрю взаимосвязь между личностью, стилем руководства, корпоративной культурой и принятием решений в организации.

Фактор неудач в руководстве — не очень приятный вопрос. Не всем нравится то, что я говорю, особенно когда я обращаюсь к определенным

**Можно утверждать, что неэффективное лидерство — это противоречие в определении**

мифам о руководстве и указываю на человеческие ограничения на пути к лидерству. Я не столь оптимистичен, как многие пособия по лидерству, утверждающие, что в каждом есть избыток задатков лидера. Многолетний опыт научил меня, что не у всех есть этот потенциал; что, нравится вам это или нет, крушение лидеров — это реальность, и довольно типичная.

Очевидно, что разговор о неудачном лидерстве может быть болезненным для тех, кто хочет стать лидером, но понимает свои недостатки. Трудно прощаться с мечтой. Но так же сложно говорить о неудачном лидерстве, если мы не хотим видеть, что наши героические лидеры — это колоссы на глиняных ногах.

## Поиск сути эффективного лидерства

Третья тема моей книги: что нужно, чтобы стать эффективным лидером. Здесь я рассмотрю следующие вопросы: Что такое харизма и трансформационное лидерство? Что определяет харизматичного лидера? Какие знания, умения и роли отличают эффективного лидера от неэффективного? Что можно сделать, чтобы развить качества эффективного лидера? Кроме того, я расскажу о психодинамике перемен личности и организации, рассматривая такие вопросы, как: Какие воздействия приводят к удачным переменам? Каковы характеристики организации с хорошими результатами работы?

Обсуждая эти вопросы, я покажу, что индивидуальный стиль руководства — синтез различных ролей, которые человек берет на себя — является сложным результатом взаимодействия его внутреннего театра (проявляется в ключевых вопросах, на которые влияют черты характера

и темперамент), навыков, которые человек развивает в течение жизни, и контекста, в котором человек действует.

## Центральное положение клинической парадигмы

Моя работа с организациями основана на клинической парадигме. Это означает, что я использую понятия из психоанализа, психотерапии, психологии развития, теории системы семьи и когнитивной психологии для того, чтобы разобраться в поведении людей в организациях. Клиническая парадигма основывается на следующих трех положениях:

1. То, что вы видите, не обязательно соответствует реальности.
2. Любое человеческое поведение, каким бы иррациональным оно ни казалось, имеет под собой логическое обоснование.
3. Все мы результат нашего прошлого.

Сила, удерживающая вместе эти три положения, — это наше обширное подсознание. Большая часть мотиваций и видов поведения возникает за пределами сознания.

### Положение № 1: восприятие — не всегда реальность

Первое положение клинической парадигмы гласит: то, что вы видите, не обязательно соответствует реальности. Мир вокруг нас намного сложнее, чем он кажется на первый взгляд. Многие из того, что происходит, остаются за пределами нашего сознательного понимания, и мы не контролируем полностью процесс нашего восприятия. Когда мы на что-то смотрим, действуют определенные правила подсознательного познания, и эти правила влияют на то, что мы воспринимаем, зачастую приводя нас к неверным заключениям относительно *реальности*. Втянутые в процесс воображения, мы воспринимаем вещи неправильно. Сейчас мы говорим только о когнитивном искажении. Если мы добавим еще и эмоциональное искажение, мы получим смесь, которая опровергает фразу «рациональное принятие решений», отдавая первое место интуиции.

Мы настолько привыкли к условиям или-или, что парадоксальные ситуации ставят нас в тупик. Но парадокс может быть прекрасным тренером: он учит нас выходить за границы привычного способа мышления — урок, который дает большую отдачу в жизни организации.

Наиболее эффективные лидеры — это те, кто могут посмотреть на сложные ситуации под другим углом. Меняя свое *восприятие* проблемы, они меняют и свое *видение* ее.

Почему реструктурирование столь важно? В нашем мире есть три типа лидеров: те, кто устанавливает правила; те, кто их выполняет; и те, кто их нарушает. Именно последняя категория, т. е. лидеры, выходящие за рамки существующих правил, пересматривающие каждую проблему по мере ее возникновения, добиваются в работе выдающихся результатов. Ричард Брэнсон из компании Virgin Group принадлежит к этому типу лидеров. Мастер реструктурирования, он очень удачно превращает ситуации, невыгодные для клиента, в нечто выгодное для него. Он делал это в авиационном и развлекательном бизнесе. Люди, подобные Ричарду Брэнсону, всегда спрашивают: *А что если? А что будет дальше?* Они мастера джиу-джитсу, и им это нравится. С другого конца спектра смотрят те, кто следует правилам и не может увидеть шанс, пока он не появляется в бизнесе конкурентов.

Иногда взгляд на проблему под другим углом дает неожиданные результаты. Возьмем для примера служащую, которую раздражает неприятный, почти жестокий начальник. После нескольких лет, проведенных в постоянном стрессе, она решает, что с нее хватит. Хотя ей и нравится организация, на которую она работала, ей не хочется тратить свою жизнь на человека, который ей неприятен и которого она не уважает. Вернувшись домой однажды вечером, она сказала мужу, что хочет поменять работу. Он уговорил ее остаться на прежней работе, заметив, что новая работа может означать переезд в другой город. Он напомнил ей, что его работа приносит и доход, и удовлетворение, и что детям нравится их школа.

Несмотря на советы мужа, эта женщина обратилась в кадровое агентство, чтобы узнать о существующих вакансиях. В процессе разговора с агентом ее осенила мысль, что она может пересмотреть свое отношение к сложившейся ситуации так, что найдется решение, удовлетворяющее всех. Она тут же изменила свою тактику: вместо того, чтобы подчеркивать свои собственные достоинства, она стала говорить о фантастических качествах своего начальника. Она хвалила его способности; много говорила о его талантливом управлении отделом, о том, какой он замечательный руководитель. Агент по найму, заинтригованный характеристиками ее начальника, связался с ним и предложил работать в другой компании. Начальник согласился. После его ухода эта женщина получила повышение по службе. Удачный новый взгляд на ситуацию дал ей не только возможность избавиться от непри-

ятного начальника, но и получить работу. Она успешно использовала оба полушария своего мозга!

Мы редко мыслим вне привычных рамок. Если мы слышим этот совет, когда взрослеем — когда наше неординарное мышление притуплено, наша творческая искра погашена, — мы начинаем воспринимать инновации как нарушения, и, в конце концов, сами даем всем тот же совет. Но что хуже, мы придерживаемся этого совета, даже если хотим получить другой результат. Другими словами, мы хотим изменений, не меняя ничего! Задача, которая встает перед эффективным лидером, состоит в том, чтобы вырваться из коробки.

---

**Задача, которая стоит перед эффективным лидером — вырваться из коробки**

---

## Положение № 2: иррациональность основана на рациональности

Первое положение клинической парадигмы, как мы только что видели, состоит в том, что реальность не всегда соответствует тому, что вы видите. Второе положение говорит, что всякое поведение человека, каким бы иррациональным оно ни казалось, имеет рациональное обоснование. Если объединить два положения, получается, что всякое поведение человека — включая наши индивидуальные познавательные и эмоциональные искажения, — имеют рациональное обоснование.

Признание этого помогает понять все формы поведения, даже те, которые кажутся иррациональными. Если нам не понятна некая модель поведения в нас самих или в других, мы можем попытаться определить ее истоки. Если мы сможем собрать достаточно фоновой и контекстуальной информации, даже самое непонятное поведение приобретет смысл. Я законченный рационалист: я считаю, что есть рациональное обоснование для всего, что мы делаем (думаем или говорим). Однако *найти* его не так просто. В корпоративной жизни вы должны стать детективом компании, чтобы выяснить, что стоит за странным поведением одного менеджера или наглостью другого менеджера. Но при наличии пронизательности и здоровой дозы упорства всякий, кто эмоционально чувствителен, сможет провести это расследование. Обычно иррациональное поведение связано с реакциями переноса — реакциями, подразумевающими путаницу во времени и месте, — процесс, который я опишу более подробно в главе 4. Например, генеральный директор, который должен быстро решать сложные проблемы, может

бояться конфликтовать с одной из своих служащих по поводу плохой работы, потому что в детстве у него был неприятный опыт конфликта со своей матерью.

Сейчас достаточно будет сказать, что реакции переноса являются формой *бессознательной мотивации*. Многие наши желания, фантазии и страхи бессознательны. Но, даже скрываясь под поверхностью, они могут побуждать нас к действию. Катализатор многих вариантов нашего поведения действительно находится в нашем подсознании. Многим людям не нравится это утверждение, потому что они считают подчинение подсознательным мотивациям признаком слабости. Их можно понять. Совершенно неприятно быть под влиянием тех частей своей личности, о которых ты даже не знаешь. Многим из нас больше понравилось бы полностью контролировать то, что мы делаем. Но, нравится вам это или нет, у всех нас есть «мертвые зоны», и наша задача состоит в том, чтобы узнать о них как можно больше.

Поэты, писатели-романисты и философы довольно много писали о важности бессознательных процессов. Зигмунд Фрейд, однако, первым сконструировал упорядоченную психологическую теорию вокруг проблемы бессознательного. Фрейд отметил, что бессознательные фантазии — картинки со связанными с ними эмоциями — играют важнейшую роль в человеческом поведении. Согласно его теории, сознательные мотивации руководят сознательным поведением, в то время как бессознательные импульсы правят поведением в целом. Так, многие ассоциации, которые возникают у нас в отношении людей и событий, развиваются вне нашего ведома.

Мы можем не знать и о чертах своего характера, плохих и хороших. Так как у нас есть защитная структура, которая контролирует спонтанные (импульсивные) мысли и идеи, мы можем совершенно не знать своего истинного характера. Мы можем не осознавать тот факт, что наши обычные занятия раздражают людей, например, даже если мы скрываем гнев. Когда мы оказываемся совершенно слепы в этом отношении, психиатры говорят о «расстройстве характера». Но люди с таким диагнозом сами не видят проблему; они не берут на себя ответственность за нее. Напротив, они вполне хорошо себя чувствуют. Их поведение мы называем «совместимым с представлением человека о себе». Они не испытывают дискомфорта, хотя довольно часто заставляют других чувствовать себя неудобно. Можно было бы сказать, что расстройство характера — это секрет, который вы храните, даже не зная об этом. Это бессознательный процесс.