

*Всем тем лидерам, с кем нам
довелось работать и кто сумел
открыться перед нами и распахнуть
свой ум и свое сердце для обучения.
Эту книгу создали они*

ТЕМНАЯ СТОРОНА СИЛЫ

Модели поведения руководителей,
которые могут стоить
карьеры и бизнеса

ДЭВИД ДОТЛИХ
ПИТЕР КЕЙРО

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

[<<> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 316.46; 174.8
ББК 60.82; 87.75
Д70

Переводчик В. Подобед
Научный редактор А. Онучин

Дотлих Д.

Д70 Темная сторона силы: Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса /Дэвид Дотлих, Питер Кейро; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 186 с. — (Серия «Библиотека ЭКОПСИ»).

ISBN 978-5-9614-1319-9

«Все — яд, все — лекарство», — говорил Парацельс. Это книга о том, как именно наши самые яркие достоинства превращаются в критические недостатки. Она посвящена деструкторам — сильным сторонам руководителя, вышедшим из-под контроля. Каждое из этих качеств в определенной степени является полезным, а иногда даже необходимым, чтобы добиться успеха. Однако в стрессовых ситуациях они могут неудержанно набирать силу, серьезно подрывая эффективность руководителя и порой приводя к катастрофическим последствиям. Примерами деструкторов могут служить внимание к деталям, доходящее до перфекционизма, или уверенность в себе, которая превращается в самонадеянность. В книге подробно описаны одиннадцать наиболее распространенных деструкторов, приведены многочисленные примеры из жизни, предложены инструменты самодиагностики и множество практических советов и рекомендаций. При этом книга отнюдь не является «пособием по самообличению и самобичеванию» — наоборот, она проникнута оптимизмом и глубочайшим уважением к своеобразию каждой личности. Она — путеводитель, который выведет вас к светлой стороне силы.

УДК 316.46; 174.8
ББК 60.82; 87.75

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1915-3 (серия)
ISBN 978-5-9614-1319-9 (рус.)
ISBN 0-7879-6763-7 (англ.)

© John Wiley & Sons, Inc., 2003
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2012
© Предисловие к русскому изданию. М. Макарушкина,
2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Оглавление

Предисловие к русскому изданию.....	7	
Предисловие Рэма Чарана	13	
Предисловие Роберта Хогана.....	15	
Введение	19	
Глава 1	Самонадеянность. Вы правы — остальные ошибаются.....	31
Глава 2	Мелодраматичность. Вы всегда стремитесь быть в центре внимания.....	43
Глава 3	Эмоциональная неустойчивость. Перепады вашего настроения внезапны и непредсказуемы	55
Глава 4	Сверхосторожность. Каждое ваше решение — самое важное в жизни	65
Глава 5	Подозрительность. Вы сосредоточены на негативных сторонах реальности	77
Глава 6	Отчужденность. Вы дистанцируетесь или устраняетесь.....	89
Глава 7	Своенравие. Вы убеждены в том, что правила — это всего-навсего пожелания	101
Глава 8	Эксцентричность. Быть не таким, как все, просто само по себе забавно	115

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 9	Скрытность. Ваше молчание — вовсе не знак согласия.....	127
Глава 10	Перфекционизм. Забота о мелочах, когда все в целом идет насмарку	137
Глава 11	Стремление угодить. Главное — стать самым популярным.....	147
Глава 12	Светлая сторона силы: успех руководителя ...	159
Список литературы		171
Благодарности		179
Об авторах книги и о компании CDR International		183

Предисловие к русскому изданию

Несколько лет назад ко мне на ассесмент пришел сотрудник одной российской торговой компании, менеджер среднего звена. Пришел по собственной инициативе — он где-то услышал про такой жанр оценки, как индивидуальный ассесмент, и попросил руководство направить его на оценку. Главный запрос сотрудника звучал так: «Помогите разобраться, что происходит с моей карьерой. Я вот уже шесть лет сижу на одном месте, без всякого продвижения».

Результаты проведенного мною ассесмента свидетельствовали о том, что этот менеджер является отличным кандидатом на повышение: он обладал высокой мотивацией достижения, большим профессиональным опытом, хорошими аналитическими способностями, умел самостоятельно справляться с возникающими проблемами и играть роль лидера. Может быть, не сумел выстроить отношения с важным начальством? Но дальнейшее исследование показало, что он, в общем-то, прекрасно понимает, как, когда, по каким вопросам и с кем следует общаться. К его слабым сторонам относились определенная директивность, порой категоричность в суждениях, приоритет собственного мнения — вроде бы ничего особенного. Получился профиль уверенного в себе, самостоятельного, несколько своенравного и типичного для нашей культуры руководителя. Так что же происходило с его карьерой?

При общении с его рабочим окружением в ходе нашей работы неожиданно выяснилось, что в самые ответственные моменты, когда сама судьба предоставляла ему шанс проявить себя и его

продвижение в компании зависело прежде всего от результативности принятых им решений, он вдруг становился особенно нетерпимым, жестким, безапелляционным. Впадая в эмоции, он отказывался спокойно и взвешенно воспринимать чужую точку зрения, слышать альтернативные мнения. В итоге его решения оказывались однобокими, недальновидными, уязвимыми, неоптимальными. В те годы слова «деструктор» в нашем лексиконе еще не было, но я чувствовала, что присущая этому человеку самонадеянность, обычно хорошо контролируемая и порой даже приносящая пользу, как-то особенно пышно расцветала в самых серьезных для него ситуациях и становилась непреодолимой помехой в развитии. И это было уже не просто недостатком, а самым настоящим камнем преткновения.

Явление это в действительности не новое и отнюдь не единичное. Проблемы такого рода существовали всегда — но не хватало их глубокого исследования, раскрытия, обсуждения и инструментов управления ими. Какое-то время бизнес-психологи пытались уложить этот феномен в рамки моделей компетенций, рассматривая его как следствие «изъянов в развитии компетенций». Однако концы с концами не сходились: такие особенности часто проявлялись на фоне великолепно развитых компетенций; более того, при внимательном изучении оказывалось, что в ряде подобных случаев за успех и за провал человека отвечала одна и та же черта личности, в целом полезная, но в определенные моменты «выходящая из берегов». И тогда (во многом благодаря авторам этой книги) в обиход психологов и бизнес-консультантов вошло английское слово *derailer* (буквально — «сбрасыватель», т. е. устройство, которое сбрасывает состав с рельсов), получившее в нашем деловом сообществе перевод «деструктор».

Итак, деструкторы — это наши личностные качества, которые могут в определенный момент существенно снизить нашу эффективность, стать серьезным препятствием на пути к успеху или причиной настоящего краха блистательной карьеры. То или иное качество может умеренно проявляться в обыденной жизни либо вовсе «древматить», но в критический момент, под воздействием стресса, прежде безобидная и вроде бы управляемая личностная особенность вдруг проявляет себя в полной мере и превращается

в разрушительный механизм, становится подобной смерчу, сметающему все на своем пути.

Конечно, деструкторы есть не у всех, однако, по моей внутренней статистике, примерно одна треть руководителей находится в «красной зоне», т. е. обладает тем или иным выраженным деструктором. Некоторые люди отлично осознают свои деструкторы, другие смутно догадываются, что их деструктор просто ждет своего часа, а трети даже не подозревают о грозящей им опасности.

Деструктор невозможно «убрать» — он очень тесно связан с глубинными свойствами личности, с чертами характера, которые зачастую закладываются в раннем детстве. Однако можно и нужно научиться управлять им. Для этого необходимо последовательно решить три задачи: во-первых, выявить свой деструктор; во-вторых, понять причины его возникновения и признать его как часть своей личности; в-третьих, определить те ситуации, которые «спускают с цепи» именно ваш деструктор, осознать и принять все его проявления и освоить приемы, позволяющие наиболее действенно справляться с ним.

Книга, которую вы будете иметь удовольствие читать, способна помочь в решении всех трех задач. Она по-своему уникальна: это первое в России издание, которое целиком посвящено деструкторам и содержит комплексное, подробное и практическое описание этого удивительного психологического явления. В ней наглядно представлены разнообразные признаки и проявления одиннадцати распространенных деструкторов, даны описания конкретных ситуаций, в которых они обостряются, приведены многочисленные яркие примеры из жизни западного делового мира. Хотя классификация деструкторов, предложенная авторами, не является абсолютно исчерпывающей и бесспорной, она позволит вам провести своего рода «самодиагностику», самостоятельно оценив наличие и степень выраженности того или иного деструктора в своем поведении, а также научиться лучше понимать поступки окружающих людей. Каждая глава завершается практическими советами и рекомендациями по борьбе с конкретным деструктором.

Однако при всех достоинствах этой книги ее возможности не беспредельны, и мне представляется важным предостеречь вас от самонадеянности и упрощенчества. Обнаружить деструктор

и научиться справляться с ним — задача весьма непростая: как правило, деструкторы имеют глубокие психологические корни, для исследования которых полезны и порой необходимы опыт и сторонний взгляд специалиста. В связи с этим мне хотелось бы, не претендуя на полноту, сказать несколько слов о том, какую пользу в работе с деструкторами могут принести профессионалы и какие методы они для этого применяют.

Пожалуй, наилучшим методом выявления деструкторов служит индивидуальный ассесмент, который уже не первое десятилетие проводят специалисты-психологи компании «ЭКОПСИ Консалтинг». Этот метод, представляющий собой длительное глубинное психологическое интервью, дает уникальную возможность целостно и одновременно очень детально разобраться в себе, понять специфику и неповторимость своего характера, отчетливо увидеть собственные факторы успеха и узнать все о своих теневых, скрытых сторонах, проблемных сферах и деструкторах.

Несколько более поверхностным диагностическим инструментом является обратная связь методом «360 градусов» — письменный формализованный опрос ваших подчиненных, коллег, руководства и иногда других категорий респондентов о ваших поведенческих проявлениях. Обычно опросник «360 градусов» используют для оценки уровня развития компетенций, однако мы дополнili традиционный опросник вопросами, связанными с деструкторами, назвав эту технологию «360 3D», и вот уже на протяжении трех лет успешно используем его для выявления деструкторов у менеджеров среднего звена. Ключевая идея здесь в том, что деструктор часто является для своего обладателя «слепым пятном», но при этом очень хорошо заметен окружающим. Впрочем, если ваш деструктор пока является преимущественно «дремлющим», такой опрос может его и не обнаружить.

Как совершенно справедливо отмечает в своем предисловии к этой книге Роберт Хоган, классический ассесмент-центр для обнаружения деструкторов подходит не очень хорошо. Дело в том, что конкретный деструктор у конкретного человека проявляется, как правило, в стрессовые моменты определенного типа. То, что в ходе ассесмент-центра возникнет стресс именно такого типа, маловероятно, — а значит, деструктор останется скрытым.

Тем не менее специалистам «ЭКОПСИ» удалось дополнить традиционный ассесмент-центр рядом инструментов, которые позволяют заметить наиболее мощные деструкторы.

В том, что касается работы с уже выявленным деструктором, непревзойденным является такой жанр, как индивидуальное психологическое консультирование. Он позволяет найти ключ к разгадке своих состояний и тропинку к тем внутренним ресурсам, которые мягко изменяют негативные паттерны поведения. Анализ ранних детских лет, воспоминания об отношении взрослых в семье к словам и поступкам ребенка, пристрастный разбор успешных и неудачных собственных выборов — этот путь непременно поможет хоть немного приоткрыть завесу тайны над деструктором, покажет давние истоки сегодняшних сложностей, освободит от «злых чар», во власти которых люди часто проживают всю жизнь.

Однако любые технологии и методы будут бесполезны без стремления к самопознанию и самосовершенствованию. Эффективное управление деструктором возможно лишь в том случае, если вы хотите разобраться в себе самом, если вы готовы досконально изучать не только свои ключевые преимущества и недостатки, но и самые трудноуловимые несовершенства, изъяны, риски. Поэтому читайте, рассуждайте, сравнивайте, наслаждайтесь динамичным повествованием и живым языком, но главное — познавайте себя.

*Мария Макарушкина,
партнер, руководитель практики «VIP-консультирование»
компании «ЭКОПСИ Консалтинг»*

Предисловие Рэма Чарана

Согласно Дэвиду Дотлиху и Питеру Кейро, фиаско лидера — психологическое явление. Другими словами, оно случается не просто потому, что случается. Его нельзя до конца объяснить спадом в экономике или другими событиями, над которыми мы практически не властны.

На самом деле причина краха лидеров — то, кем они являются сами и как действуют в той или иной обстановке, особенно в тех случаях, когда находятся под давлением. Они реагируют на ситуацию поведенческими шаблонами, которые в состоянии пустить под откос их работу и карьеру. Они полагаются на некий конкретный способ думать, говорить или действовать, который в конце концов приводит их к провалу. И зачастую они даже не сознают, что их действия стали рефлекторными.

Эта книга вносит заметный вклад в литературу о лидерстве, выявляя одиннадцать поведенческих шаблонов, способных стать причиной провала, и предлагая приемы, которые помогут руководителям и лидерам справиться с этими шаблонами.

Фундаментом этой книги служит опыт. На протяжении многих лет ее авторы работали с всемирно известными организациями и самыми высокопоставленными руководителями, и их чуткое восприятие того, как люди ведут себя в организационной среде, положено в основу книги. Авторы прекрасно понимают причины краха и успеха лидеров, и это понимание отчетливо просматривается в тех историях, которые они рассказывают, и в тех полезных идеях, которые они предлагают.

Среди прочего Дотлих и Кейро опираются на работы психолога Роберта Хогана, который глубоко и проницательно изучал

«деструкторы лидерства». Как с готовностью признают сами авторы несколькими страницами ниже, эти исследования позволили им понять те формы поведения, которые они наблюдали.

Почему руководители и лидеры терпят крах? Разные авторы по-разному отвечают на этот вопрос, однако в этой книге вы найдете одиннадцать провокационных объяснений, которые помогут вам взглянуть на фиаско руководителей с новой, свежей точки зрения и предпринять шаги к тому, чтобы не дать вашим собственным потенциальным деструкторам стать преградой для вашей лидерской эффективности.

Рэм Чаран,
Даллас, Техас,
февраль 2003 г.

Предисловие Роберта Хогана

Лидерство — самая важная тема в управленческой науке. Хотя вдохновляемые марксизмом теоретики утверждают, что лидеры создают исторические обстоятельства, люди, в большей степени ориентированные на психологию, уверены, что лидерство — функция характеристик личности. В основе этой книги лежит психологический взгляд на лидерство; хотя такое допущение представляется вполне здравым, на протяжении многих лет оно было предметом ожесточенных академических споров.

Решив, что лидерство — функция характеристик личности, мы подходим к следующему вопросу: какие характеристики являются для лидерства определяющими? Опубликованная литература по лидерству необъятна, ошеломляюще необъятна — и ее объем растет с каждым днем. Эти публикации четко распадаются на две группы — я называю их поэтической традицией и академической традицией. Поэтическая традиция определенно гораздо более обширна. Она состоит из таких трогательных образцов популярного чтения, как «Уроки лидерства Чингисхана», «Уроки лидерства Иисуса Христа» и «Уроки лидерства Авраама Линкольна». Сюда же относятся мнения и воспоминания бесчисленных бывших генеральных директоров о спасении положения дел. Эти произведения весьма увлекательны, но имеют низкую практическую ценность: из них можно извлечь крайне мало надежных обобщений. Академическая традиция, со своей стороны, предлагает много, очень много крупиц эмпирического знания — крошечных жемчужин вроде «лидерам свойственно быть несколько выше своих последователей». Это

обобщение статистически валидно, однако оно со всей очевидностью неприменимо к адмиралу Горацио Нельсону (герою Трафальгарской битвы, который уберег Англию от господства Франции), Наполеону Бонапарту (правителю, рвавшемуся к господству), Уинстону Черчиллю (премьер-министру, спасшему Англию от захвата Германией) или даже к президенту США Джимми Картеру. С точки зрения неспециалиста (стоящего в стороне от академической традиции), который пытается понять, что такое лидерство, у академической традиции есть две проблемы: многие из ее откровений относительно тривиальны и лишь некоторые немногие идеи повторяются — эмпирические исследования редко находятся в согласии друг с другом по поводу определяющих характеристик лидерства.

Так что же мы знаем о лидерстве по существу дела? Ответ будет зависеть от того, какое определение мы дадим этому понятию, что само по себе является еще одним досадным вопросом. Для разрешения подобных вопросов я предпочитаю обращаться к истокам появления человечества (превосходным введением в эту тему служит изданная в 1999 г. книга Кристофера Бёма «Иерархия в лесу» (*Hierarchy in the Forest*)). Люди развивались как коллективные животные. Одни группы людей соперничали с другими группами, и ресурсы любой из них остальные группы стремились присвоить себе. Когда какая-либо группа терпела поражение, ее мужчин убивали, съедали или уничтожали каким-либо еще способом, и их гены обычно исчезали из генофонда. Жизнеспособность индивидуумов зависела от выживания группы, а лидерство было ключом к этому выживанию, и это подсказывает нам, какое определение следует дать лидерству. Лидерство связано со способностью создать высокопродуктивную команду и поддерживать ее деятельность, а потому лидерские навыки следует оценивать в терминах продуктивности команды.

А что же нам достоверно известно о лидерстве как способности создать команду и поддерживать ее деятельность? Я уверен в трех вещах. Во-первых, как отмечено в книге «Вызов лидерства» Джимми Кузеса и Барри Познера¹, те, кого окружающие воспринимают как умелых лидеров, имеют четыре общих качества:

¹ Кузес Дж., Познер Б. Вызов лидерства. — М.: Юрайт, 2009.

- честность и прямолинейность — они держат свое слово, не заводят любимчиков, говорят правду;
- решительность — они принимают здравые, убедительные решения и делают это своевременно;
- компетентность — они со всей очевидностью хорошо разбираются в тех или иных аспектах своего дела;
- прозорливость — они могут объяснить, почему деятельность команды важна и как эта деятельность послужит благу команды в будущем.

Во-вторых, мы знаем, что лидеры великих компаний не только воплощают собой честность, решительность, компетентность и прозорливость — они также довольно скромны и феноменально упорны (см. книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому»¹).

Третий известный нам факт: вероятно, две трети тех, кто сейчас занимает в западном мире лидерские позиции, потерпят фiasco; их уволят, понизят в должности или номинально повысят — но лишь для проформы. Самой распространенной причиной провала будет их неспособность создать и сохранить команду. Эта неспособность станет следствием определенных дисфункциональных черт характера — наклонностей, которые вскрываются в межличностном взаимодействии и, как правило, не проявляются в ходе интервью при приеме на работу или при выполнении упражнений на ассесмент-центре². Такие наклонности обычно становятся заметны тогда, когда люди попадают под давление или ослабляют свою защиту. Более того, наблюдается примечательное согласие в том, что касается природы этих дисфункциональных черт характера. Они четко делятся на одиннадцать категорий, и их можно оценить с высокой точностью.

Настоящая книга — важный, можно даже сказать, — фундаментальный вклад в литературу о лидерстве, поскольку в ней рассказано о вещах эмпирически достоверных и практически важ-

¹ Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

² Ассесмент-центр (центр оценки) — процедура экспертной оценки менеджерских навыков и управленческого потенциала сотрудников в ходе группового и индивидуального выполнения специально разработанных упражнений. — Прим. науч. ред.

ных. Она описывает часто встречающиеся личностные черты лидеров, пускающие под откос их карьеры и попутно наносящие заметный ущерб их организациям. Эта книга окажется бесценной для любого, кто озабочен вопросами организационной эффективности вообще и лидерства в частности.

*Роберт Хоган,
Амелия-айленд, Флорида,
февраль 2003 г.*

Введение

Какой из перечисленных ниже вариантов лучше всего объясняет причины краха руководителей?

- Неэффективная реакция на новую технологию, товар или услугу конкурента;
- неспособность выработать ясное видение или задать направление развития бизнеса;
- неспособность реализовать блестящую стратегию;
- плохо наложенное взаимодействие с советом директоров;
- потеря талантливых людей и неспособность найти им замену.

Какой бы из перечисленных вариантов вы ни выбрали, вы правы — но лишь отчасти. Да, высокопоставленные руководители, как и прочие лидеры, терпят крах потому, что делают нечто (или, наоборот, не делают чего-то), что очень дорого обходится их компаниям, портит публичную репутацию, подрывает конкурентные преимущества или приводит к потере хороших сотрудников. Но если взглянуть пристальнее, то эти варианты ответа указывают лишь на видимые предпосылки провала, но не на те глубинные причины, которые вынуждают лидеров совершать все эти неправильные действия.

Генеральные директора и прочие высшие руководители компаний — почти всегда яркие, здравомыслящие бизнес-лидеры с огромным опытом и превосходным послужным списком. Однако средний срок пребывания в должности генерального директора в крупнейших компаниях сокращается все больше и больше. Обложки журналов пестрят историями о повержнутых идолах.

[<>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua <>>](http://kniga.biz.ua)

За весьма короткое время высшие руководители превратились из «людей, вызывающих глубочайшее восхищение» в «людей, не заслуживающих ни малейшего доверия». Почему же столь очевидно одаренные лидеры все же принимают плохие решения, отвращают от себя ключевых сотрудников, упускают возможности и не замечают очевидных тенденций и путей развития?

Нам довелось быть коучами для множества генеральных директоров и вести учебные программы по лидерству для руководителей высшего звена по всему миру, и мы сочли этот вопрос очень тревожающим — особенно в свете участившихся в последние годы провалов высшего руководства. Благодаря своей прежней деятельности (Дотлих в прошлом — один из руководителей компании Honeywell International, а Кейро — профессор Колумбийского университета) мы хорошо владеем теорией лидерства и при этом не раз становились свидетелями того, как порочные стратегии и другие ошибочные шаги портили жизнь руководителям и их компаниям. Мы заметили также, что многие неудачи были связаны с очевидными ошибками в реализации вполне разумных стратегий. Оглядываясь назад, можно увидеть, что многие руководители, внезапно совершившие непоправимые ошибки, до того считались сильными лидерами. Что побудило их поступить неверно: была ли это моментальная утрата трезвости мышления — или что-то еще?

«Что-то еще» кажется более правдоподобным ответом. В конце концов, неудачи руководителей по большей части не были следствием недостатка интеллекта. В общем и целом катастрофа случалась тогда, когда разумные и исполненные лучших намерений лидеры действовали нелогично, пристрастно или импульсивно. Читая истории краха компаний, начинаешь задавать себе вопросы вроде: «Почему же руководитель не понял, что нужно действовать немедленно?», или: «Как можно было не увидеть, что при такой стратегии компания не выживет?», или даже: «Почему он вообще не понимал, что творится?» Эти лидеры могли бы уберечь свою карьеру, если бы в сложившейся ситуации обратились к простейшей логике и здравому смыслу.

Многие из этих лидеров сами саботируют свою деятельность, хотя и неосознанно. У них достаточно интеллекта, навыков

и опыта, чтобы провести свою компанию через любые испытания, но почему-то им это не удается. Что-то разрушает их карьеру. Что-то, неразрывно связанное с ними самими — как людьми и как лидерами — и действующее ниже порога осознания.

Мы обнаружили, что руководители, как и все лидеры, подвержены воздействию одиннадцати деструкторов — глубоко укоренившихся личностных качеств, которые влияют на их лидерский стиль и образ действий.

Весьма вероятно, что вам присуще по меньшей мере одно из этих качеств. Например, вы можете обладать блестящим аналитическим мышлением, и ваш аналитический рефлекс помог вашей компании избежать тех ошибок, которые совершили компании-конкуренты.

Вместе с тем ваша предрасположенность к анализу может деформироваться, когда вы попадаете в стрессовую ситуацию. Вы становитесь настолько аналитичны, что цепенеете, когда необходимо начать действовать. Вы продолжаете анализировать даже там, где уже надо принимать решение.

Ваше стремление к анализу берет верх над здравым смыслом. Впрочем, с вашей точки зрения, этот дополнительный анализ в высшей степени оправдан. Это качество встроено в вас, и вам очень трудно сделать шаг в сторону и осознать, что черта, которая в другое время была вашей сильной стороной, превратилась в деструктор лидерства. Вы искренне не понимаете, что же вы делаете не так (в конце концов, ведь это ровно то, что на протяжении многих лет приводило вас к успеху), — и вот судьба наносит вам коварный удар.

Хорошая новость состоит в том, что этот удар можно предотвратить. Когда вы научитесь выявлять эти деструкторы и справляться с ними, вы сможете заметить катастрофу задолго до того, как она случится, и совершить те шаги, которые не позволят ей нанести ущерб вашей карьере и вашей компании.

Мы собираемся познакомить вас с этими одиннадцатью деструкторами, но прежде расскажем о том, как выдающиеся усилия нескольких человек способствовали появлению тех мыслей и инструментов, которые вы найдете на страницах этой книги.

Исследование причин фиаско

Роберт Хоган, психолог, профессор промышленной психологии, выполнил революционные исследования того, как «темная сторона» лидеров может разрушить их карьеру и породить негативные последствия для их организаций. Его исследования, в основе которых лежали более ранние работы по изучению деструктивного поведения в Центре творческого лидерства, и наши собственные знания о структуре личности дали нам новые от правные точки для того, чтобы обдумать причины, которые приводят лидеров к фиаско. В тесном сотрудничестве с профессором Хоганом мы приложили его модель к практике и разработали на ее основе специальный метод для оценки лидеров. Затем мы применили эти инструменты (они называются CDR International Derailment Report) для оценки тысяч высших руководителей по всему миру. Наша книга отражает результаты этой деятельности.

Рэм Чаран также оказал влияние на нашу работу. Чаран — блестящий стратег, консультант и писатель, в прошлом профессор Гарвардской школы бизнеса, который ведет многие из наших обучающих программ, посвященных лидерству. Его глубокие идеи относительно того, почему руководители терпят крах и как это связано с их неверными действиями, были чрезвычайно полезными в нашей работе с клиентами. Именно его статья, опубликованная несколько лет назад в журнале *Fortune*, послужила толчком к написанию этой книги. Эта статья показывала, каким образом руководители приходят к провалу из-за неспособности управлять отношениями с людьми, понимать потребности акционеров и совершать другие шаги, необходимые для успешного ведения дел. В наших беседах с Чараном мы снова и снова возвращались к вопросу о причинах. Почему лидерам, столь одаренным во всем остальном, так сложно правильным образом сделать то, что необходимо? Почему лидеры, которые искренне хотят сделать все правильно, в итоге делают все неправильно? Чаран, Хоган и многие наши клиенты согласны с нашим мнением: главная причина лежит не на поверхности — многие лидеры бессознательно ограничивают свою способность действовать верно.

Еще одним источником вдохновения стали революционные работы Дэниела Гоулмана, посвященные эмоциональному интеллекту, — они подкрепили наш тезис о том, что неудачи лидеров скорее связаны с тем, каковы эти люди по сути, а не с тем, сколько они знают или как ярко проявляют себя. Вывод Гоулмана о том, что ключом к успеху является управление негативными импульсами, прекрасно сочетается с нашими наблюдениями, из которых следует, что наибольшего успеха добиваются те лидеры, которые научились справляться со своими деструкторами.

Когда несколько лет назад мы основали компанию CDR International, мы сосредоточились на этой — человеческой — стороне лидерства. С тех пор тысячи высших руководителей из различных функциональных подразделений, отраслей, стран и культур прошли у нас коучинг или обучение. Мы верили и продолжаем верить в то, что успех или провал лидеров в большинстве случаев определяется тем, насколько хорошо они взаимодействуют с другими людьми и насколько понимают самих себя. Однако воплотить это убеждение в практических шагах поначалу было непростым делом. Работы таких исследователей, как Роберт Хоган, Рэм Чаран и Дэниел Гоулман, существенно облегчили нашу задачу. Как минимум они подкрепили наше чувство, что мы обнаружили что-то ценное и важное. Проводя коучинг для многих разных лидеров, мы выработали подход, который в значительной степени опирался на работы Хогана о деструкторах. Со временем мы отшлифовали этот подход до такой степени, чтобы лидеры могли с его помощью предугадывать свои слабости и предвидеть, как и где они могут проявиться. В ряде случаев нам удавалось помочь лидерам восстановить свою эффективность после значительных провалов. В ходе коучинга для генеральных директоров компаний и других высших руководителей мы обнаружили, что в большинстве своем они не получают достаточной обратной связи или отпора, которые помогли бы им осознать свои личные особенности. Когда это происходит, они обретают способность подстроить свое поведение так, чтобы двигаться от успеха к успеху. Применяя самоанализ и некоторые весьма простые инструменты, вы можете добиться того же.

Взгляд за кулисы: как действуют деструкторы

Вот одиннадцать деструкторов, которые мы постоянно обнаруживаем у высокопоставленных лидеров и руководителей и о которых вы узнаете в этой книге:

- *самонадеянность*: вы правы — остальные ошибаются;
- *мелодраматичность*: вы всегда стремитесь быть в центре внимания;
- *эмоциональная неустойчивость*: перепады вашего настроения расшатывают бизнес;
- *сверхосторожность*: каждое ваше решение — самое важное в жизни;
- *подозрительность*: вы сосредоточены на негативных сторонах реальности;
- *отчужденность*: вы дистанцируетесь или устраняетесь;
- *своенравие*: правила созданы для того, чтобы их нарушать;
- *эксцентричность*: быть не таким, как все, просто само по себе забавно;
- *скрытность*: ваше молчание — вовсе не знак согласия;
- *перфекционизм*: забота о мелочах, когда все в целом идет наスマрку;
- *стремление угодить*: главное — стать самым популярным.

Возможно, посмотрев на этот список, вы сразу решите, что знаете, какой из пунктов (или, может быть, все) касается вас, — однако большинству людей для точной самодиагностики необходима подробная информация и инструменты, которые можно найти в соответствующих главах книги. Так что пока не думайте о том, какой из перечисленных деструкторов описывает вашу личность, а просто запомните следующие важные моменты.

Во-первых (и это самое важное), деструкторы чаще всего проявляются в стрессовых ситуациях, однако то, что является стрессом для одного человека, не станет таким для другого. У кого-то напряжение вызывают авралы и жесткие сроки, а на кого-то давит ничегонеделание. Стressовую ситуацию может порождать

что угодно — от попыток извлечь выгоду из великолепной возможности вроде приобретения другой компании до смены места работы и адаптации к другой культуре. Часто к стрессу приводят изменения, хотя есть люди, которые не мыслят своей жизни без постоянных изменений. Ключевой момент здесь — понять, какого рода стрессам подвержены вы и что спускает с цепи ваши деструкторы.

Во-вторых, целью этой книги не является устранение ваших деструкторов. Это, в общем-то, и невозможно: они — часть вашей личности. Они не возникли внезапно через десять или двадцать лет после того, как началась ваша карьера, — они были с вами всегда, просто прежде, возможно, не вызывали столь значительных негативных последствий. Порой нужно много лет, чтобы лидер столкнулся с ситуациями или людьми, которые становятся для деструкторов катализатором. А до той поры их своеенравие или эксцентричность могут восприниматься окружающими вполне благосклонно, поскольку негативная сторона этих качеств находится в спящем состоянии. В некоторых случаях сами организации могут не придавать значения негативным чертам своих высших руководителей или даже подпитывать их. Конечно же, в компании Enron многие были в курсе того, что Джек Скиллинг¹ переоценивает себя. Статьи последнего времени характеризуют Enron как компанию, пропитанную культурой самонадеянности. Однако пока с компанией все было в порядке, люди предпочитали отрицать те стороны лидерского стиля Скиллинга, которые в конце концов привели его к катастрофе. Смотреть на эти качества сквозь пальцы было, по всей видимости, не так уж сложно, поскольку уверенность и самолюбие Скиллинга вносили свой весомый вклад в впечатляющий успех Enron. Однако, когда ситуация пошла под откос, эти особенности поведения были преувеличены, ибо они были частью того, что привело к впечатляющему krahu

¹ Джек Скиллинг — бывший президент обанкротившейся в 2001 г. американской энергетической компании Enron Corporation, отбывающий 24-летний тюремный срок. «Дело Enron» стало причиной одного из крупнейших в мире финансовых скандалов. Центральным пунктом обвинения, выдвинутого против компании, была фальсификация отчетности, позволявшая скрывать убытки компании и вводившая в заблуждение инвесторов. — Прим. пер.

Enron, и задним числом в них стали усматривать даже помехи прежнему успеху компании. Цель этой книги — помочь любому лидеру понять свои собственные деструкторы, определить, в каких ситуациях они дают о себе знать, и научиться справляться с ними.

В-третьих, некоторые из самых эффективных и успешных лидеров, которых мы знаем, являются обладателями нескольких деструкторов сразу. Мы будем подчеркивать это на протяжении всей книги: некоторые деструкторы являются одновременно и сильными сторонами личности, и ее слабостями. Пока самонадеянность не приводит к провалу, лидер выглядит просто чрезвычайно самоуверенным. И только когда самоуверенность выходит за рамки разумного и перерастает в самонадеянность, это порождает неприятности. У каждой черты личности есть позитивная сторона, которая помогает людям добиваться успеха. И лишь тогда, когда вы не знаете о ней, отрицаете ее существование или не можете разглядеть ее оборотную сторону, это чревато проблемами.

В-четвертых, имейте в виду, что в среднем у человека есть два или три деструктора. Конечно, нам доводилось работать с людьми, у которых было гораздо больше деструкторов, и иногда нам встречались такие люди, у которых деструкторов, казалось, не было вовсе, однако шансы на то, что у вас есть несколько деструкторов, весьма высоки. Следует также знать, что вам могут быть присущи деструкторы, выглядящие взаимно противоположными. Например, вас может изумить, как можно стремиться угодить другим и вместе с тем быть высокомерным и самонадеянным или как можно совмещать в себе отчужденность и мелодраматичность. Такие кажущиеся парадоксы иногда возникают и объясняются тем, что человеческая личность сложна и зачастую противоречива. Более того, разные люди и ситуации могут вызывать разную поведенческую реакцию. Например, ваше желание угодить другим может просыпаться тогда, когда вы имеете дело с руководством, советом директоров или клиентами, а склонность быть высокомерным и самонадеянным проявляет себя во взаимодействии с подчиненными.

Почему высшие руководители терпят фиаско чаще других лидеров

В подзаголовке этой книги вместо слова «руководители» с таким же успехом могло бы стоять слово «топ-менеджеры», поскольку именно они символизируют собой лидерство, а истории их провалов, многие из которых случились совсем недавно, являются захватывающим чтением. Они служат увеличительным стеклом, сквозь которое мы можем увидеть, как деструкторы способны испортить любую карьеру, — просто на верхних этажах компаний они влекут за собой гораздо более серьезные последствия. Другими словами, если деструкторы могут привести к провалу даже генерального директора, то они в состоянии привести к саморазрушению любого руководителя. Поскольку мы проводили коучинг для очень многих генеральных директоров компаний, то хорошо понимаем, что это за должность, как происходят катастрофы на самом верху и каким образом этих катастроф удается избежать. Однако мы включили в книгу ряд историй о лидерах, которые не были высшими руководителями компаний, чтобы вы увидели, что деструкторы проявляются одинаково — не важно, как называется должность. Мы полагаем, вы знаете, что катастрофы в организации случаются на любом уровне.

Впрочем, еще одна, более явная причина — это то, что высшие руководители более уязвимы для деструкторов по сравнению с прочими лидерами. Отчасти это происходит из-за того давления, с которым сталкивается лидер на вершине пирамиды. Все время находится в центре внимания, отвечать за карьеры тысяч сотрудников, сталкиваться с жесточайшим давлением по поводу обеспечения краткосрочных результатов, одновременно прикладывая усилия для выживания в будущем, вести за собой людей в эпоху невероятных скоростей и немыслимой сложности — все это способно активировать деструкторы.

Кроме того, чем более высокий пост в организации вы занимаете, тем меньше людей готовы рассказать вам о ваших качествах, порождающих неудачи. Шутки боссов смешнее, идеи ярче, и вообще они являются кладезем мудрости. Сотрудники крайне неохотно говорят своему начальнику, что тот невыносимо самонадеян

или что он драматизирует по мелочам. Эта нехватка честной обратной связи мешает высшим руководителям узнавать о тех своих качествах, которые вредят им самим и их организациям.

Как пользоваться этой книгой

Мы предполагаем, что вы примените эту книгу на практике. Как мы говорим своим клиентам, проходящим коучинг, наша цель не в том, чтобы дать вам понять, почему вы делаете то, что делаете. Работа с этой книгой не похожа на годы психотерапии, где вы в конце концов понимаете, что вы трудоголик (возможно, психотерапевт поможет вам вспомнить, как ваши родители унижали вас, когда вы были ребенком), но у вас нет ни малейшей идеи, как пресечь это деструктивное поведение.

Каждая глава посвящена одному деструктору и содержит соответствующие истории, диагностические инструменты и шаги по обузданию деструктора. Мы включили в эту книгу как получившие широкую огласку истории провалов, так и истории тех высших руководителей, с которыми работали лично. В последнем случае мы изменили имена по причинам, которые станут очевидными по мере чтения книги. Такая параллельная структура выбрана намеренно, поскольку помогает лучше разобраться в деструкторах и упрощает использование изложенных сведений.

Эта книга попадет в руки читателям, занимающим разные лидерские позиции и имеющим различный опыт неудач. Одни — руководители высшего звена, уже хорошо знающие вкус неудачи, другие — старшие руководители, которые еще не совершали грандиозных ошибок. Кем бы вы ни были и какой бы ни была ваша должность, эта книга поможет вам. Вы можете использовать ее, чтобы оправиться от провала и не повторить ту же ошибку снова или же чтобы предотвратить катастрофу. Определив свои деструкторы и взяв их под контроль, вы повысите свою лидерскую эффективность.

Учтите свое естественное желание сосредоточиться на тех главах, которые посвящены вашим деструкторам. Отчасти это стремление полезно, поскольку означает, что вы хотите уделить особое

внимание именно вашим личным уязвимостям. Однако не игнорируйте остальные деструкторы. Каждый из них может затрагивать вас тем или иным образом. Еще важнее то, что благодаря пониманию всех деструкторов вы сможете стать лучше как лидер, поскольку будете способны разглядеть эти качества в других людях — ваших подчиненных, руководителях, коллегах, клиентах или поставщиках. Это знание сделает вас более чутким к активизации деструкторов у ваших подчиненных, и в напряженные периоды вы сумеете стать для них наставником. Вы сможете понять, что стоит за сбивающим с толку поведением ваших коллег и тех, кто находится выше вас в организационной иерархии. Вы будете вооружены практическими сведениями, необходимыми для того, чтобы помочь людям справиться со своим потенциально деструктивным поведением.

Не уклоняйтесь от прогулки на «темную сторону»

Многие авторы — от Аристотеля и Шекспира до современных публицистов — изучали темную сторону личности и лидерства. Понять, что движет нашим негативным поведением, разобраться, почему мы совершаем действия, которые вредят окружающим, нам самим и нашим организациям, — естественное желание. В то же время темная сторона зачастую является табу. Мы живем в культуре, где от лидера ожидают совершенства. Традиционное представление о лидерах (в том числе о высших руководителях) как о фигурах героических по-прежнему бытует во многих корпоративных культурах, и нам не хочется признавать, что у лидеров могут быть недостатки, что те же самые качества, которые делают их выдающимися, могут стать катализатором провала.

Когда лидеры становятся иконами (это то, что иногда случается, когда они попадают на обложки журналов и наслаждаются образом жизни, который сильно отличается от образа жизни большинства тех, кто работает рядом с ними), критика в их адрес представляется ересью. Ведь мы хотим, чтобы лидеры защищали нас и давали нам ощущение безопасности — а это невозможно, если у них есть какие-то изъяны. Порой мы невольно сами вносим свой вклад в эти героические мифы.

Важно отказаться от такого образа мысли. В нашей более ранней книге «Противоестественное лидерство» (*Unnatural leadership*), мы указывали на то, что люди могут быть великими лидерами и вместе с тем человеческими существами, которым свойственно ошибаться. В действительности герои большинства наших историй — хорошие люди, пытавшиеся делать правильные вещи, но сраженные коварным ударом своей тени. Вместо того чтобы отрицать свои недостатки, лидеры должны принять и понять их. Те, кто не сделает этого, кто будет по-прежнему претендовать на совершенство, весьма серьезно увеличат шансы того, что деструкторы нанесут им удар. И это случится — рано или поздно.

Возможно, вам не захочется изучать свои лидерские изъяны. Когда вас готовили к роли лидера, речь отнюдь не шла о самокритичности и признании своих слабостей. Мы знаем многих лидеров, которые приравнивают честный самоанализ к слабости и утверждают, что копаться в себе опасно и что смотреть нужно вперед, а не назад. Но именно через самоанализ пролегает путь к успеху лидера. Знать о своих деструкторах не значит зацикливаться на том, какой вы «плохой». Напротив: это высвобождает ваши силы. Научившисьправляться со своими деструктивными чертами, вы позволите проявиться своим сильным сторонам.

Вы вовсе не обязаны пополнить быстро растущие ряды лидеров, потерпевших фиаско. Ошибаться свойственно всем — даже величайшим политическим и деловым лидерам. Не важно, в чем ваши слабости, — вы не обязаны дать им пустить под откос вас и вашу организацию. И ключ здесь в том, чтобы принимать, а не отвергать свои вполне человеческие недостатки.