

Манфред Кетс де Врис:

## МИСТИКА ЛИДЕРСТВА

РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Книжка, что лежит  
сидит, что встает  
эффективно, провозглашает  
необходимое, потому что  
Альпина Паблишер.



# Книга Мистика лидерства

## Развитие эмоционального интеллекта

Манфред Кетс де Врис

Альпина Паблишер, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Бизнес-школы и акционеры так сосредоточены на цифрах и фактах, что в корпоративном мире привыкли ставить точные данные превыше всего. Однако специалист по проблемам управления Манфред Кетс де Врис убедительно доказывает, что руководители, недооценивающие значение эмоций и интуиции, очень рискуют. Он предлагает множество ценных советов лидерам, готовым учитывать в управлении компанией и в частной жизни те особенности человеческой природы, которые нельзя выразить математически. Автор делится с читателями историями из собственной практики и приводит высказывания своих клиентов; от умножения таких примеров книга только выиграла бы. *BooksInShort* рекомендует ее руководителям, желающим развить свои способности в области межличностного взаимодействия.

## Основные идеи

- В мире бизнеса доминируют точные данные.
- Менее конкретной, но чрезвычайно важной информации, получаемой с помощью эмоций и интуиции, в нем не придают значения.
- Корпоративный мир слишком увлечен “логико-математическим” интеллектом, который измеряется стандартными тестами IQ.
- Лидеры, не придающие значения эмоциям, чаще проигрывают. Преодолеть этот важный фактор поражения можно, лишь развивая эмоциональный интеллект”.
- Многие сотрудники не находят в своих рабочих кабинетах места для творчества. Свой новаторский потенциал они реализуют в свободное время.
- Как показывают популярные комиксы про Дилберта, офисные работники считают, что работа убивает в них душу.
- Чтобы избежать “феномена Дилберта”, надо поддерживать в себе ощущение “потока” – состояние высочайшей концентрации.
- Лидеры, неспособные к переменам, страдают от “синдрома устрицы”: они застряли в одной точке.
- Многие трудоголики следуют “стратегии отсроченной жизни”, жертвуя личным счастьем ради карьеры.
- Лучше выбрать стратегию полной жизни, которая позволяет одновременно добиваться и личных, и профессиональных целей.

## Краткое содержание

### Эмоциональный интеллект и лидерство

Бизнес-лидеров учат обращать внимание лишь на точные данные и руководствоваться сухой логикой. Люди, у которых ведущим является левое полушарие головного мозга, привыкли относиться к эмоциям, интуиции и прочим человеческим свойствам как к чему-то ненадежному, что не может быть измерено и, следовательно, не существует. В основе такого подхода лежит прагматика: все, что связано с жизнью личности и эмоциями, трудно даже наблюдать, не то что контролировать и направлять. Однако эти эфемерные процессы могут оказаться очень даже материальными. Игнорируя их, можно потерять сделку и даже лишиться карьеры. Понимание субъективных факторов – неперенное условие успеха.

“Эмоциональный потенциал... играет главную роль в вопросе лидерства. Дело в том, что люди с большей эмоциональной

чувствительностью гораздо чаще становятся эффективными лидерами”.

Концепция эмоционального интеллекта возникла, когда стало очевидно: высокий IQ не гарантирует, что его обладатель будет хорошим лидером. Руководители, отдающие себе отчет в собственных мотивах и понимающие, что движет их сотрудниками, имеют намного больше шансов на успех. IQ-тесты измеряют способности к логике и математике, вовсе не самые важные в работе с людьми. Разум далеко не всегда подсказывает верные решения, порой расставляя “интеллектуальные ловушки”, отыскивая все новые доказательства правильности не самых удачных решений. Кроме того, руководители с высоким IQ часто реализуют свои способности, критикуя других, вместо того чтобы сосредоточиться на более конструктивной деятельности.

“В мире организаций доминируют позитивизм и объективность. Основная мысль: то, что вы не видите, не существует”.

Что же такое эмоциональный интеллект? Он включает в себя три важнейшие составляющие:

1. **Осознание собственных эмоций.** Руководители склонны подавлять свои эмоции. Долгие годы взбираясь по карьерной лестнице, они привыкают обуздывать свои чувства и демонстрировать то поведение, которого от них, как им кажется, ждут. Они проецируют на себя образы командных игроков, обладающих позитивным мышлением, даже если это не соответствует их внутренней сути. Это приводит к созданию “ложного я”, что опасно в долгосрочной перспективе.
2. **Управление своими эмоциями.** Другие руководители, наоборот, прекрасно отдают себе отчет в своих эмоциях, но позволяют себе руководствоваться ими, даже когда это непродуктивно. Если в приступе гнева или досады вы бросаете телефонную трубку, хлопаете дверью или кричите на подчиненного, вам следует научиться контролировать свои чувства. Такие приступы негативно сказываются на работе.
3. **Работа с чужими эмоциями.** Для начала научитесь сочувствовать, то есть смотреть на мир глазами других людей. Поняв, что чувствуют окружающие, можно управлять их эмоциями. Один из лучших способов научиться сочувствию – развить в себе умение активно слушать собеседника. Постарайтесь слушать больше, чем говорить, и оставайтесь полностью включенными в разговор. Активный слушатель внимательно наблюдает за жестами и выражением лица говорящего и задает конкретизирующие вопросы вроде: “Что вы имеете в виду?”.

## Новая модель лидерства

По мере того как деловые люди начинают признавать значимость эмоционального интеллекта, корпоративный мир меняется. Раньше компании стояли на трех китах: “контроль, послушание, иерархия”. Новая модель также основывается на трех опорных точках, но теперь это “идеи, информация, взаимодействие”. Прежняя модель организации была патерналистской и вознаграждала лояльность возможностью пожизненно сохранять за собой рабочее место. Сегодня компании выстраивают более взрослые отношения со своими сотрудниками, которые не горят желанием трудиться всю жизнь на одном месте и с готовностью меняют работу при появлении интересных возможностей.

“Многие руководители удивляются, узнав, насколько верными, креативными, энергичными и одаренными воображением бывают их сотрудники – кроме тех восьми часов, что они проводят на работе”.

В современном мире прежний командно-административный стиль управления, основанный на подчинении приказам, уходит в прошлое. Однако перемены даются нелегко, и некоторые люди страдают от “синдрома устрицы”, прилепясь к знакомой скале и не чувствуя себя в силах двинуться дальше. Трудно оторваться от состояния, которое кажется успехом, но нельзя допускать, чтобы период удач закончился поражением.

“В рутинной жизни некоторых страховых компаний и банков просто нечему удивляться или радоваться, нечем интересоваться. Безжизненность умирающей компании заставляет руководителей подавлять свои эмоции – процесс, отнимающий много энергии”.

Под прицелом популярной серии комиксов о Дилберте оказываются современные отношения между работником и работодателем: она повествует о том, как обитатели кубиков лишаются способностей и мотивации под давлением бессмысленной бюрократии. Хотя руководители новой формации все больше ценят в своих подчиненных свежие идеи и творческий подход, многие рядовые сотрудники знают, что офисный мир способен подавлять и огулывать людей, как показано в комиксах про Дилберта. Поэтому они реализуют свою творческую энергию в свободное от работы время. Руководители удивляются, узнав, сколько изобретательности проявляют порой их сотрудники за пределами офиса. “Ну и что?” – спросите вы. Никто и не говорит, будто работа в корпорации – дорога, усыпанная розами, полная счастья и удовольствий. Проблема в том, что безликая, холодная атмосфера вынуждает руководителей любого ранга скрывать и игнорировать собственные чувства. Но подавлять эмоции неестественно. Это отнимает энергию, которую можно было бы потратить на продуктивную деятельность, и даже может привести к асоциальному поведению.

“Многие из тех, кто серьезно занимается своей карьерой, выбирают то, что я называю «стратегией отсроченной жизни»: они планируют работать как черти сегодня, чтобы потом наслаждаться хорошеньким домом, машиной и хорошо обеспеченной пенсией”.

Тем не менее, время патерналистской модели прошло. Сегодня сотрудники сами заботятся о своей карьере. Многие стремятся к тому, чтобы стать привлекательными для максимального числа работодателей, а не оставаться как можно дольше на одном рабочем месте. Но вы, как руководитель, все равно должны выстроить отношения с членами коллектива, даже если кто-то относится к вам с подозрением или подумывает об уходе.

“Изменения в компании не могут произойти, если нет «боли» в системе. Кто захочет что-либо менять, если все идет хорошо?”

Феномен Дилберта проявляется в основном в поведении менеджеров среднего звена. У тех, кто стоит ниже по карьерной лестнице, есть утешение: рядом всегда есть люди, равные им по положению, с которыми можно поговорить по душам. В большой группе равных по статусу всегда складывается система взаимной поддержки. А вот начальникам приходится труднее. Понятие “одиночество власти” означает, что руководитель компании всегда остается в стороне от других. Равных ему в организации нет, есть только подчиненные.

## Равновесие между работой и личной жизнью

Психолог Михайл Чиксентмихайи в ряде своих работ писал о “потоке” – ощущении крайней увлеченности, которое наступает нас в тот момент, когда мы напрягаем все свои творческие и аналитические возможности для достижения поставленной цели. Чтобы достигнуть этого сочетания концентрации и увлеченности, нужна серьезная задача, которой мы могли бы посвятить себя целиком – но не настолько тяжелая, чтобы вызвать в нас слишком сильную тревогу и неуверенность.

“Организации похожи на автомобили. Они двигаются сами по себе только под гору”.

Чтобы найти равновесие между увлекательностью и чрезмерной сложностью рабочих задач, нужно сперва сбалансировать свою жизнь – и личную, и трудовую. Это непросто. Многие успешные люди следуют стратегии “отсроченной жизни”, считая, что сейчас им нужно как следует поработать, чтобы потом наслаждаться плодами своих трудов. Но в жизни все складывается иначе. Трудоголики теряют взаимопонимание с супругами и детьми, о чем потом очень жалеют. Куда дальновиднее прибегнуть к стратегии полной жизни: стремиться одновременно и к профессиональной, и к личностной самореализации. Превратиться из карьериста в заботливого супруга, родителя, друга непросто. Возможно, в офисе вы привыкли всеми командовать, но дома так себя не ведете. В крутую семью постарайтесь искренне отдаваться общению с близкими.

“Перемены – непростой процесс, и не слишком приятный”.

Чтобы пересмотреть свои взгляды на личную жизнь, многим руководителям нужно серьезное потрясение: неожиданная болезнь или личная катастрофа (развод, уход детей из дома). В такой ситуации человек осознает, что излишняя сосредоточенность на работе заставляет его жертвовать личными отношениями и интересами, и по-новому расставляет приоритеты. Преданные работе руководители часто сожалеют об упущенных возможностях. Побочными эффектами такого дисбаланса являются, помимо прочего, алкоголизм и депрессия.

## Как жить полной жизнью

Вот несколько советов, которые помогут вам отказаться от стратегии “отсроченной жизни” и начать жить полной жизнью:

1. **Ставьте жизненные цели.** Определите, что для вас по-настоящему важно, и оставляйте время для решения приоритетных задач.
2. **Проводите время наедине с собой.** Так проще размышлять о важных вещах.
3. **Оценивайте свою жизнь с точки зрения качества, а не количества.** Важно не сколько, а хорошо ли.
4. **Прекратите изображать сверхчеловека.** Не ставьте перед собой недостижимых целей.
5. **Научитесь говорить “нет”.** И не сожалейте об этом.
6. **Уделяйте достаточно времени общению один на один с членами семьи.** Постарайтесь узнать их по-настоящему.
7. **Оставляйте себе время на отдых.** Пусть в вашей жизни присутствуют музыка, живопись, общение с природой.

“IQ (умственное развитие) еще не все. Человек, который учится в колледже на отлично, может потерпеть неудачу в жизни”.

От этих принципов вы можете смело отталкиваться. Чтобы и ваши подчиненные не стали жертвами трудоголизма и не сгорали на работе, помогите им тоже установить равновесие между работой и личной жизнью. Вы не можете их к этому принудить, зато можете создать для них мотивирующую и вдохновляющую рабочую обстановку. Для этого поощряйте следование следующим пяти правилам:

1. **Ощущение смысла.** Эффективные лидеры умеют предвидеть будущее и делятся своим видением с подчиненными. Работая для достижения ясной цели, сотрудники чувствуют, что их деятельность наполнена смыслом.
2. **Ощущение самоконтроля.** Наделяйте сотрудников полномочиями. Дайте им возможность ощутить, что они сами управляют своей деятельностью. Вам нужно, чтобы они чувствовали себя самостоятельными и ответственными людьми, а не пешками в чужой игре.
3. **Ощущение власти.** Ваши сотрудники должны чувствовать, что, работая в вашей организации, они могут создавать что-то новое, что их голоса будут услышаны.
4. **Ощущение компетентности.** Давая сотрудникам возможность учиться и развиваться, вы помогаете им раскрывать свой потенциал.
5. **Ощущение общих ценностей.** Пусть вашими ценностями станут командная работа, честность и уважение.

## Преобразования в “больной” организации

Во многих организациях равновесие между работой и личной жизнью и осмысленность деятельности не ценятся в должной мере, а с работниками на эти темы вообще стараются не говорить. Проблемы в организации начинаются с головы: руководитель задает неверный тон, и сбои возникают на всех уровнях структуры. Многие лидеры насаждают в своих компаниях “факторы неудач”. Эти сбои могут быть очень разными – и по типу, и по масштабу, но чаще всего деструктивные качества лидеров таковы:

1. **“Драматическая личность”.** Такой руководитель считает себя великим, самой судьбой предназначенным быть у власти. Он постоянно жаждет внимания, восхищения и стремится получить как можно больше власти.
2. **“Мнительная личность”.** Такой руководитель подозрителен и никому не доверяет. В его организации чаще всего происходит слишком сильная централизация власти, а решения принимаются слишком долго.
3. **“Бесстрастная личность”.** Этот лидер отстранен и не склонен к общению. Организациям с таким руководством не хватает теплоты отношений, они часто игнорируют внешние факторы и слишком замкнуты на себя.
4. **“Депрессивная личность”.** У этого лидера низкая самооценка, и поэтому он слишком пассивен. В организации процветает бюрократия, ей не хватает гибкости и открытости.
5. **“Принуждающая личность”.** Это властный руководитель, несговорчивый, склонный к догматизму. Он стремится контролировать все до мелочей, так что его подчиненные постоянно чувствуют себя беспокойно.

“Все мы должны быть архитекторами своей судьбы, авторами своего собственного сценария. Если мы передадим написание этого

сценария другим, мы не будем жить, мы будем просто играть роль”.

Встречаются среди руководителей компаний и лицемеры, которые говорят одно, а думают совершенно другое. Порой они призывают подчиненных к конструктивной критике – а затем наказывают тех, кто откликнулся на этот призыв. Чтобы изменить такую схему поведения, нужны мужество, искреннее желание и эмоциональный интеллект. Ведь никто не любит меняться: это трудно и неприятно. Как правило, перемены приходят тогда, когда что-то разлагается и организация или отдельный человек ощущает необходимость в новом подходе. Чтобы преодолеть сложности, связанные с процессом личностных или организационных изменений, запомните пять признаков, отмечающих этапы этого процесса.

1. **Беспокойство.** Поскольку перемены – дело непростое, людям свойственно отрицать их необходимость. В конечном итоге возникает острая проблема и приходит осознание неизбежности перемен. Растерянность – вот с чего начинается этот процесс.
2. **Столкновение с серьезным потрясением.** Осознать необходимость перемен – это еще не все. Чтобы начать действовать, людям нужен толчок, поворотное событие. Внешняя угроза заставляет нас почувствовать, что текущее положение дел хуже, чем перемены.
3. **Прояснение.** На этой стадии происходит смена приоритетов. Яркий пример тому – практика борьбы с алкоголизмом: для начала алкоголик должен открыто заявить о своем намерении бросить пить. Озвучивание цели помогает собраться с силами, чтобы произвести перемены.
4. **Кристаллизация.** Здесь уточняются подробности предполагаемых изменений. Это действительно начало новой жизни: вы становитесь мудрее и лучше себя понимаете.
5. **Изменение.** Теперь вы совершили настоящее преобразование. Новые приоритеты вошли в вашу жизнь.

## Об авторе

**Манфред Кетс де Врис** – один из ведущих европейских специалистов в области менеджмента. Консультирует компании по вопросам организационных изменений и стратегического HR-менеджмента, заведует кафедрой в университете INSEAD (Франция). Автор, соавтор и редактор более двух десятков книг: “Лидер на кушетке”, “Уравнение счастья” и других.

---

---