



## Оглавление

Глава 1. Почему большинство руководителей так плохи .....	7
Глава 2. Самоуверенность под маской компетентности .....	29
Глава 3. Почему побеждают плохие парни.....	57
Глава 4. Миф о харизме .....	93
Глава 5. Женское преимущество .....	113
Глава 6. Как выглядят хорошие лидеры.....	137
Глава 7. Учимся не доверять своим инстинктам .....	161
Глава 8. Как совершенствуются лидеры .....	187
Глава 9. Определяем влияние лидера .....	209
Примечания .....	232
Благодарности.....	251
Об авторе .....	252



Глава I

Почему  
большинство  
руководителей  
**так плохи**



Загуглите «мой начальник» — и увидите следующие варианты автозаполнения: «идиот», «жестокий», «сумасшедший», «некомпетентный» и «ленивый». Социологические опросы дают схожие результаты. Согласно Gallup, международной компании по исследованию общественного мнения, периодически собирающей данные от работников по всему миру, 75% людей уходят с работы из-за проблем со своим прямым руководителем. Можно сделать вывод, что плохое руководство — главная причина заявлений «по собственному» в любой стране мира. Между тем 65% американцев указывают, что предпочли бы поменять своего начальника, а не получить прибавку к зарплате<sup>1</sup>. Этот недалёковидный ответ не учитывает, что новый босс может оказаться еще хуже.

Как быть с очевидным фактом, что большинство управленцев, плохих или хороших, — мужчины? Поскольку женщины составляют около 50% взрослого населения и, в большей части промышленно развитых стран, количественно и по уровню оценок превосходят мужчин в вузах, мы могли бы ожидать,

что и на лидерских позициях оба гендера будут представлены, по крайней мере, в равной степени. Однако реальность совсем иная. В большинстве уголков нашей планеты понятие лидерства настолько маскулинно, что люди с трудом могут вспомнить хотя бы одну известную бизнесвумен. Например, **в недавнем исследовании тысячу американцев попросили назвать какую-нибудь знаменитую женщину-лидера в сфере технологий. Около 92% респондентов не дали ответа, а четверть от оставшихся 8% назвали «Siri» или «Alexa»<sup>2</sup>.** Когда я сказал одной клиентке о том, что пишу книгу о женщинах и лидерстве, она ответила скептически: «Так значит, вы пишете две книги?» Ее ответ — типичный образец того, насколько слабо связаны эти два понятия, и не только в наших головах.

Даже рассматривая компании из списка S&P 500 [Фондовый индекс, в состав которого включено 500 топовых акционерных компаний США, имеющих наибольшую капитализацию. Список составляется компанией Standard & Poor's (S&P) — *прим. пер.*] (которые уделяют гораздо больше внимания соблюдению гендерного паритета, чем частные предприятия меньшего размера), мы и близко не увидим сбалансированного гендерного соотношения. В 2017 году доля женщин на различных позициях в данных фирмах снижалась по мере повышения статуса позиции:

- 44% рабочего персонала,
- 36% руководителей низшего и среднего звеньев,
- 25% топ-менеджеров,
- 20% членов советов директоров,
- 6% генеральных директоров.<sup>3</sup>

Центральный вопрос этой книги звучит так: что, если между двумя этими наблюдениями (что большинство лидеров плохи и что большинство лидеров — мужчины) существует причинно-следственная связь? Другими словами, сократилось бы количество плохих руководителей, которые сейчас преобладают, если бы у руля стояло меньше мужчин и больше женщин?

Впервые я задался этим вопросом в 2013 году в кратком эссе для «Harvard Business Review», заголовком которой отражал суть проблемы: «Почему так много некомпетентных мужчин становятся лидерами?»<sup>4</sup> Я доказывал, что причина недостаточной представленности женщин на лидерских позициях состоит не в отсутствии у них способностей или мотивации, а в нашей неспособности распознать некомпетентность у мужчин. При рассмотрении кандидатур мужчин на лидерские позиции те самые личностные черты, что пророчат их провал, обычно ошибочно принимаются — и даже восславляются — за признак лидерского потенциала и таланта. Как следствие, недостатки характера, маскирующиеся под привлекательные лидерские качества, помогают мужчинам выйти в лидеры. Как покажет эта книга, такие черты, как самонадеянность и эгоцентричность, должны быть тревожными сигналами. Однако чаще мы говорим: «О, харизматичный парень! Он, видимо, прирожденный лидер». В результате **и в бизнесе, и в политике появляется все больше некомпетентных мужчин у власти**, и этот избыток отнимает шанс у компетентных людей — женщин и мужчин, — и при этом поддерживает удручающе низкую планку для руководителей.



Круг читателей статьи продолжает с каждым годом расти — с момента публикации она остается одной из самых читаемых статей на HBR.org, — и она вызвала больше откликов, чем любая из девяти книг или трех сотен статей, которые я написал за свою карьеру. Популярность статьи, к сожалению, является следствием того, что огромному количеству людей приходится иметь дело с некомпетентным руководством и страдать от него. Если вы когда-либо работали в офисе, вы, вероятно, встречались с особой формой плохого руководства, демонстрируемой начальниками, которые, кажется, совершенно не в курсе своих недостатков и излучают необоснованное самодовольство. Они излишне самоуверенны, грубы и в большом восторге от самих себя и своих талантов. Они, бесспорно, самые преданные фанаты самих же себя.

Однако эти недостатки редко мешают карьерным перспективам. *Даже наоборот.* А поскольку эти начальники чаще мужчины, чем женщины, множество популярных рекомендаций для потенциальных лидеров женского пола содержат советы стереотипно маскулинного поведения, к примеру: «верь в себя», «не беспокойся о том, что о тебе подумают другие» и мое любимое «просто будь собой», как будто альтернатива вообще возможна. (Юмористическая версия этой инструкции — «Будь собой, остальные роли уже заняты»).

Очевидным признаком социально-экономического прогресса являются попытки делового мира привлечь больше женщин к руководству компаниями. Почти во всех крупных западных организациях работают diversity programs (программы поощрения

Причина недостаточной представленности женщин на лидерских позициях состоит не в отсутствии у них способностей или мотивации, а в нашей неспособности распознать некомпетентность у мужчин

разнородности сотрудников и противодействия дискриминации — прим. пер.), и большинство из них четко сфокусированы на гендерных вопросах.<sup>5</sup> Программы, однако, прежде всего направлены на помощь женщинам в имитации мужчин, они исходят из основополагающих убеждений, что женщины заслуживают того же, что и мужчины, или что они тоже могут делать то, что делают мужчины. Но насколько полезна и логична эта установка, если в действительности большинство лидеров вредят своим компаниям? Вместо того, чтобы относиться к руководящей должности как к какой-то заветной точке карьеры или персональной награде за достижения, нам следует помнить, что лидерство — это ресурс для организации, оно хорошо только тогда, когда идет на пользу сотрудникам, усиливая их мотивацию и производительность. Главным приоритетом должно стать повышение стандартов лидерства, а не просто увеличение количества женщин у руля.

**Для большинства сотрудников по всему миру опыт взаимодействия с начальством, безусловно, далек от положительного.** Их повседневная рабочая реальность порождает тревожность вместо вдохновения, выгорание вместо самореализации и подозрительность вместо доверия. И пока публика восхищается теми, кто поднялся на вершину, для сотрудников, вынужденных работать под их началом, все обычно выглядит по-другому.

Цифры подтверждают это повсеместное недовольство. В исследовании 2011 года, охватившем более чем 14 000 HR-специалистов и других менеджеров, респонденты позитивно оценили лишь 26% своих нынешних руководителей и назвали перспективными

только 18% будущих руководителей.<sup>6</sup> Аналогичным образом и топ-менеджеры мало верят в потенциал тех, кого видят своими преемниками. Недавний опрос, изучавший, как советы директоров оценивают свои программы повышения квалификации — меры, специально предназначенные для выявления, развития и поддержки лидеров, — показал, что менее 20% советов уверены в том, что проблемы лидерства в их организациях под контролем.<sup>7</sup> И хотя эта книга сосредоточена на оценке руководителей в сфере бизнеса, а не политики, ситуация в правительствах и среди глав государств едва ли лучше. Около 60% людей в мире считают, что их страна движется неверным курсом — с легкой руки их политических лидеров.<sup>8</sup>

Женский путь к лидерству, несомненно, имеет множество барьеров, включая и очень толстый «стеклянный потолок» (термин из теории гендерных исследований, введенный в начале 1980-х годов для описания невидимого и формально никак не обозначенного барьера, «потолка» в карьере — ред.). Но чем больше я изучаю лидеров и лидерство, тем больше убеждаюсь, что гораздо более серьезной проблемой является отсутствие карьерных препятствий для некомпетентных мужчин.

Как мы видим, люди склонны отождествлять лидерство с теми самыми особенностями поведения — например, излишней самоуверенностью, — что сигнализирует о плохих лидерских качествах. Более того, такое поведение чаще встречается у среднестатистического мужчины, чем у женщины. В результате мы имеем весьма нездоровую систему, награждающую мужчин за их некомпетентность и наказывающую женщин за их профессионализм. Нам необходимо