

Лідер на кушетці

Клінічний підхід до зміни людей
та організацій



Книга, яка заслуговує на увагу
лідера, за версією The Financial
Times Career Point

Книгу рекомендує для
прочитання FTmagazine

Автор – один із найбільших
мислителів у галузі менеджменту
та лідерства на думку Le Capital
та The Economist

Манфред Кетс де Вріс, на думку авторитетних бізнес-видань, є одним із провідних візіонерів Європи в сфері управління. Він спеціалізується на питаннях лідерства, кар'єрної динаміки, управлінського стресу, планування наступності, крос-культурного управління, командоутворення та емоційного інтелекту. Будучи професором психології, Кетс де Вріс очолює кафедру розвитку лідерства в бізнес-школі INSEAD (Франція). Він є автором та редактором понад 20 книг, опублікував понад 180 наукових праць та статей у журналах. Манфред консультує з питань організаційного дизайну, трансформації та стратегічного управління людськими ресурсами в провідних американських, канадських, європейських, африканських та азійських компаніях.

Основна ідея

Головна відмінність видатних компаній від звичайних – рівень емоційного інтелекту співробітників, переконаний автор книги. Організації, які приділяють увагу цьому показнику, більш здатні до інновацій, креативу, генерації нестандартних ідей. Керівництво таких компаній переконане, що люди – це справді головний актив, і ніколи не ставиться до співробітників як до легкозамінних гвинтиків у великому корпоративному механізмі. Як наслідок, у подібних організаціях добір та розвиток персоналу здійснюється набагато ретельніше – і зрештою бізнес процвітає та виходить на лідерські позиції. Але, щоб усе це стало реальністю, менеджеру треба розпочати із себе: визначити свої психологічні мотивації й емоційні стани, навчитися бути усвідомленим. У цьому йому допоможе описаний у книзі клінічний підхід до розвитку себе та компанії – концепція, яка виводить на перший план людський фактор та ґрунтується на ідеях психоаналізу.

Калейдоскоп характерів

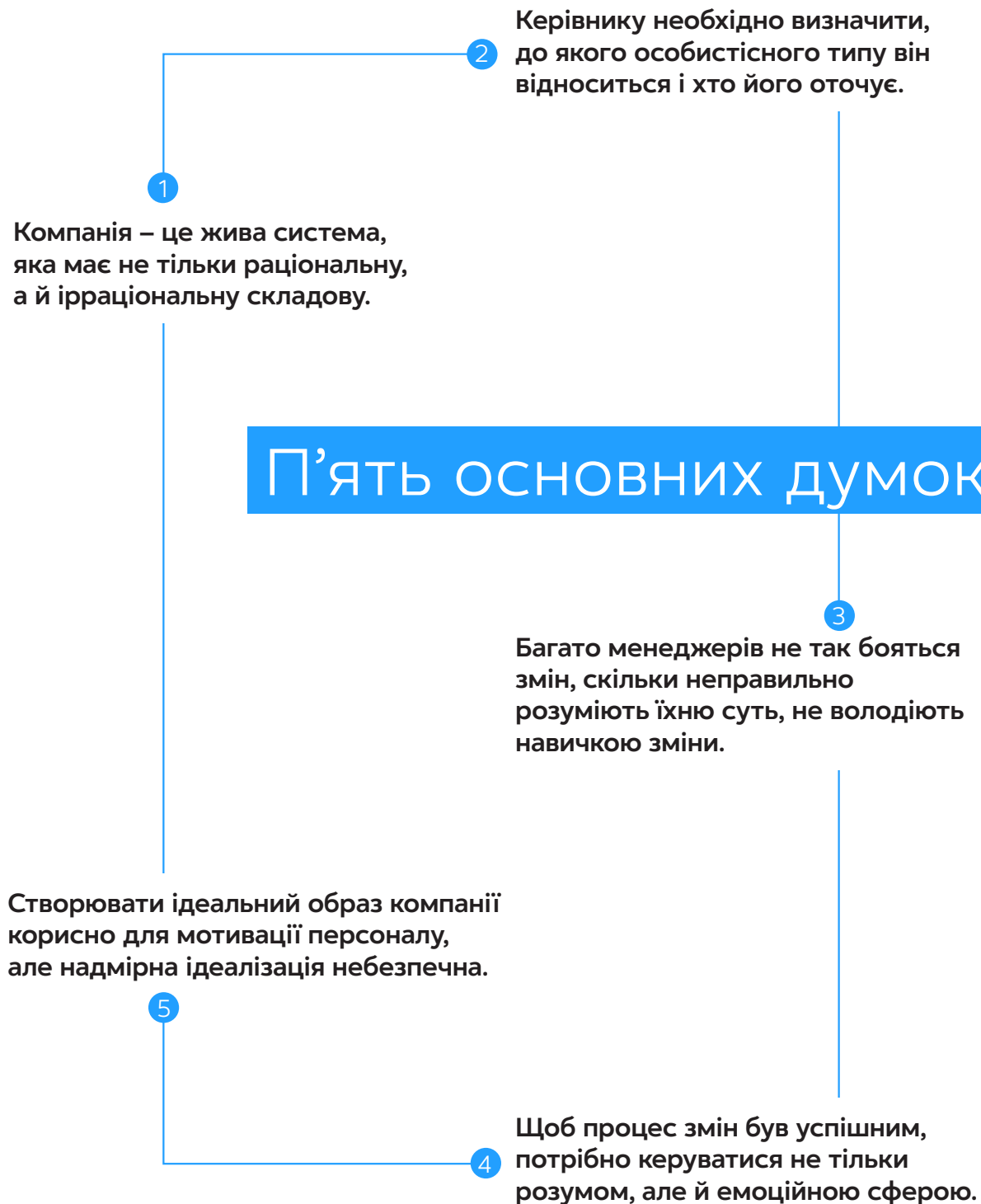
Багато керівників допускають одну загальну помилку – сприймають компанію як механізм, яким можна керувати так само, як і автомобілем. Насправді ж організація – це жива система, яка розвивається за складними, не завжди зрозумілими та очевидними законами. Причому в житті компанії є як свідомий, так і несвідомий боки, як раціональний, так й ірраціональний аспекти. Вміння розібратися в цьому, зіграти роль психоаналітика – ось те, що відрізняє успішного лідера, на думку автора.

Перше, на що необхідно звернути увагу керівнику, – це власний стиль управління та характер оточуючих його людей. Адже найкраще розуміння себе – це перший крок на шляху до більш ефективного лідерства. Автор книги виділяє кілька основних типів, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони.

1. Драматичний. Цих людей відрізняє бажання будь-що привернути до себе увагу. Заради того, щоб стати об'єктом інтересу оточуючих, вони здатні багато на що. Такі люди чутливі до настрою та емоцій інших, дуже сприйнятливі до критики, погано пере-

носять невдачі, нерідко бувають поверхневими. У ролі пересічного співробітника драматик може бути дуже успішний: він амбітний, поважає авторитет керівника та вміє показати себе з найкращого боку. Однак якщо його робота пов'язана з необхідністю багато та наполегливо працювати, концентруватися на якійсь справі, швидше за все, таку людину спіткає невдача. Найчастіше драматики стають не лідерами, а послідовниками.

2. Контролюючий. Негнучкість, ригідність (причому як емоційна, так і когнітивна) – основні риси цих особистостей. Вони вперті, дратівливі, бояться зробити помилку та схильні дотримуватися букви закону до дрібниць. З дитинства цих людей змушували триматися у вузьких межах і вони вивчили, що єдиний спосіб бути добрими – це дотримуватися правил. Однак це часом викликає в них опір, і в результаті такі люди постійно балансують між послухом та внутрішньою боротьбою. Втім, якщо схильність до контролю виражена не критично, то така особа має всі шанси на успіх в організації: вона орієнтована на досягнення мети, має високі стандарти і стійкі моральні принципи, може продуктивно працювати.



Представники цього типу розглядають відносини з погляду двох понять: домінування та підпорядкування. Тому стиль управління таких керівників – скоріше авторитарний, а співробітники ризикують отримати серйозне стягнення, якщо порушать якесь правило. Контролери, як правило, трудоголіки. Але, приділяючи надмірну увагу деталям, вони часто не беруть до уваги цілу картину, тому хорошими стратегіями їх назвати не можна. Ще одна проблема таких людей – нерішучість. Втім, контролююча людина, у якій переважає ця риса, рідко стає керівником, залясуючись на рядовій позиції.

3. Залежний. Такі особистості гостро потребують підтримки, невпевнені в собі, часто почуваються безпорадними. Їм складно приймати рішення, тому вважають за краще займати підлегле становище, з радістю передаючи право (і необхідність) вирішувати проблеми керівництву. Залежні особи старанно уникають конфліктів, навіть якщо незадоволені діями колеги, оскільки найбільше бояться несхвалення та втрати підтримки. Логічно, що це не дає стати лідерами: вони надто бояться змін, їм не вистачає ініціативності. Вони не хочуть брати на себе відповідальність і схильні думати, що будь-хто краще за них. Втім, за належної уваги та схвалення з боку керівництва вони можуть стати дуже ефективними співробітниками.

4. Самознижуючий. Ці люди часто добровільно ставлять себе в підлегле становище, більше того, вони ніби спеціально підкреслюють найгірші риси. Здається, що вони прагнуть задовольнити бажання інших до того, як вони висловлені. Але якщо подивитися глибше, за цим можна побачити друге дно: створюючи відносини залежності з оточуючими, подібні особи вимагають приязні. У компанії вони можуть бути дуже корисними співробітниками, тому що не надто схильні конкурувати й не мають особливих амбіцій.

5. Нарцисичний. Цей тип часто зустрічається серед керівників, адже головне для та-

ких людей – захоплення з боку оточуючих. Проте нарцисизм може бути як здоровим, так і деструктивним.

У першому випадку людина, домагаючись високого посту та досягаючи визначних результатів, одночасно допомагає й організації стати великою. А в другому компанія поступово чахне, доки керівник намагається реалізувати свої нездорові амбіції.

6. Відокремлений. Такі люди важко заводять відносини й неохоче йдуть на контакт. Через це, навіть за наявності великої кількості талантів, вони часто не можуть досягти успіху в організаціях. Причина такої поведінки – у страху неприйняття, закладеного з дитинства та результат якогось травмуючого досвіду. Якщо співробітники, що належать до цього типу, знаходять у компанії свою нішу, де їм комфортно, вони можуть досягти успіху. Але навряд чи на керівній позиції. Щоб керувати такими людьми, потрібно, по-перше, підібрати їм місце в організації. А по-друге, використовувати сучасні технології, щоб позбавити необхідності частих і тісних контактів з колегами.

7. Депресивний. У людей, яких можна віднести до цього типу, є давня негативна думка, що вкоренилася, про себе. Вони вірять у те, що заслуговують на критику, але майже ніколи не вважають себе гідними похвали. Депресивні особи насамперед зверта-

Найкраще розуміння себе це перший крок на шляху до більш ефективного лідерства

ють увагу на негативні аспекти подій. Вони схильні брати на себе відповідальність, але при цьому не вірять, що можуть щось контролювати. Очевидно, що така особистість на керівній посаді завдасть компанії швидше шкоду, ніж користь. Адже така людина

не хоче виявляти ініціативу, песимістична та постійно чекає катастроф.

8. Жорсткий. Це дуже поширений тип у сучасному бізнес-світі. Ці люди дуже практичні, впевнені у собі, а часом бувають навіть агресивні.

Вони орієнтовані на владу, люблять конкурувати, авторитарні. Бувають дуже жорсткі в поводженні зі своїми підлеглими, часто використовують штрафні санкції та інші методи покарання за провини (іноді завдаючи «запобіжні удари», а не реагуючи на помилку). Характер їхній часто імпульсивний, вибуховий. Вони націлені на успіх і не люблять невдач, тому не дивно, що вони частіше стають керівниками, а не підлеглими. Однак у ролі менеджера їм не вистачає вміння налагоджувати зв'язки з людьми. Їхній стиль управління може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але навряд чи в довгостроковій.

9. Параноїдальний. Хоча назва цього типу звучить страшно, такі люди – далеко не рідкість у нинішніх компаніях. Параноя може

яку такі особи себе добровільно поміщають, може завадити їхнім організаціям стати лідерами ринку.

10. Негативістський. У людях цього типу домінують такі риси: впертість, пасивність, неефективність, критичність до авторитетів, зовнішня поступливість разом із прихованою агресивністю. Вони займають захисну позицію стосовно будь-якої влади над ними. Як правило, з такими людьми складно в спілкуванні, однак і вони можуть бути корисними для організації – наприклад, у ситуації, коли потрібно забезпечити їй виживання, уникаючи конфліктів. Якщо негативіст стає керівником, то слабким. Він не вміє надихати послідовників, а без цього стати добрим лідером неможливо.

11. Асоціальний. Ці люди не поважають правила, егоїстичні, незалежні та недовірливі, вміють маніпулювати оточуючими. Вони прагнуть контролю над іншими, а отримавши його, використовують для домінування. Зазвичай такі люди досить розвинені інтелектуально, але не емоційно. Вони вміють брехати та непомітно оминати правила, їх не мучать докори совісті. Як наслідок, вміють займати лідерські позиції, особливо в разі, якщо найвище керівництво слабе. Ставши менеджером, така особистість нерідко починає реструктуризацію, тому що в хаосі, що створився, легше приховати свою неефективність.

Вивчивши всі наведені вище типи, менеджеру варто спробувати ідентифікувати себе самого, своїх колег та підлеглих. Це допоможе спрогнозувати їхню поведінку та підібрати ключ до ефективної взаємодії.

Лідер та зміни

Манфред Кетс де Вріс стверджує: дуже багато керівників не вміють слухати та спостерігати. Натомість вони вважають за краще створювати власну, «альтернативну» реальність і в ній бачать лише те, що хочуть бачити. Ставлення до змін (особливо в собі) у них насторожене, або навіть негативне. Якщо зміни приходять ззовні, лідери нерідко прагнуть до останнього зберігати

Бажання трансформації – необхідна умова для досягнення результату

виявлятися по-різному: у тому числі й у вигляді простої пильності до зовнішніх загроз. Однак якщо підозрілість стає надмірною, вона починає негативно впливати на поведінку та результати людини. Такі люди в глибині душі впевнені, що оточуючі мають приховані мотиви. Вони не довіряють іншим, тож не люблять ділитися тим, що знають самі. При цьому параноїки дуже вразливі та перебувають у стані страху потенційної зради. Дуже часто такі люди надають перевагу не роботі з людьми, а технічній професії. Незважаючи на це їх багато серед керівників, адже кожному менеджеру необхідна пильність і навіть підозрілість. Однак ізоляція, у

Особистісний тип	Лідерські якості	Якості підлеглого
Нарцисичний головне – захоплення оточуючих <ul style="list-style-type: none"> + При здоровому нарцисизмі робить компанію визначною - При деструктивному – реалізовує хворі амбіції й компанія гине 	Дуже високі	Дуже низькі
Контролюючий головне – негнучкість, ригідність <ul style="list-style-type: none"> + Високі стандарти, націленість на результат, продуктивна робота - Нерішучість, авторитарність, страх зробити помилку 	Високі	Високі
Асоціальний головне – егоїзм, недовірливість, маніпулювання <ul style="list-style-type: none"> + Незалежність, розвинений інтелект - Уміння брехати, нерозвинений емоційний інтелект 	Високі	Низькі
Параноїдальний головне – прагнення до ізоляції, підозрілість <ul style="list-style-type: none"> + Пильність - Недовіра, небажання ділитися знаннями 	Високі	Середні
Відокремлений головне – важко налагоджують контакти, бояться неприйняття <ul style="list-style-type: none"> + Вміння працювати самому - Некомунікабельність, відчуженість 	Середні	Середні
Жорсткий головне – практичність, впевненість у собі, авторитарність <ul style="list-style-type: none"> + Націленість на успіх, уміння конкурувати - Агресія, імпульсивність 	Середні	Низькі
Драматичний головне – прагнення привернути увагу, розвинений емоційний інтелект <ul style="list-style-type: none"> + Амбітність - Поверховість, невміння концентруватись 	Середні	Високі
Депресивний головне – негативне ставлення до себе, песимізм <ul style="list-style-type: none"> + Здатність брати на себе відповідальність - Невпевненість у своїх силах 	Низькі	Низькі
Залежний головне – непевненість у собі, безпорадність <ul style="list-style-type: none"> + Неконфліктність - Страх змін, небажання брати відповідальність 	Дуже низькі	Високі
Самознижуючий головне – прагнення до підлеглого становища <ul style="list-style-type: none"> + Не схильний до сильної конкуренції, відсутність амбіцій - Підкоряє себе бажанням інших 	Дуже низькі	Високі
Негативістський головне – впертість, пасивність, критичність до авторитетів <ul style="list-style-type: none"> + Може забезпечити виживання компанії, не провокуючи конфлікти - Неєфективність, прихована агресія 	Дуже низькі	Середні

Як стати більш сприйнятливим до процесу змін?

1

2

Як зробити свою компанію привабливішим місцем роботи для співробітників?

Варто замислитися

3

Що заважає вам та вашим співробітникам бути ефективними?

Варто зробити

1

Визначити свій особистісний тип, сильні та слабкі сторони.

3

Розібратися, до якого архетипу належить ваша компанія.

2

Виявити ключову проблему, яку варто усунути, – у собі та організації.

ти статус-кво, але не змінюватися. Страждає в результаті не лише сам керівник, а й вся компанія.

Причину такої поведінки автор книги бачить у тому, що менеджер змушений постійно перебувати «на сцені» – на виду в усіх співробітників, конкурентів, ринку. Тому навіть незначні дії, що супроводжуються такою пильною увагою, можуть мати серйозні наслідки. Усвідомлюючи масштаб цього явища, керівники бояться змін.

Багато менеджерів хотіли б стати кращими, але їм заважають обмеження, що накладаються типом їхньої особистості. Наприклад, вони хочуть наглядати за конкурентами, але натомість впадають у параною, хочуть прислухатися до думки оточуючих, але потрапляють у залежність від них, і т.д.

Дуже часто менеджери пручаються змін тому, що не розуміють їхньої природи, неправильно тлумачать їхню суть і не мають навичок змін. На думку автора, для досягнення успіху в цьому процесі потрібно, щоб когнітивна та емоційна сторони особистості були врівноважені. «Іншими словами, щоб змінити поведінку, повинні бути затронуті і голова, і серце», – пише він.

Психологи стверджують, що до 30 років формується від двох третіх до трьох п'ятих особистості. Однак це не означає, що змінитись після 30 неможливо, пише Кетс де Вріс. Просто для цього потрібні певні умови та конкретні зусилля. Незважаючи на те, що автор є психотерапевтом, він упевнений: тривала класична терапія зовсім необов'язкова, якщо лідер хоче змінитися. Бажання трансформації – необхідна умова досягнення результату. Якщо воно є, керівник, швидше за все, зможе змінитися. У процесі змін, на думку автора, лідер стикається із низкою викликів.

Виявлення проблеми. Насамперед потрібно зрозуміти, що саме менеджер хоче змінити. Необхідно визначити та сформулювати основну проблему та цілі, яких прагне досягти лідер. Дуже часто це можна зробити, розповівши іншим історію свого життя. Автор пише, що в кожній історії є «червона

нитка», і якщо її виявити – стане зрозумілою головна проблема, яку потрібно вирішити, щоб стати успішнішим та ефективнішим.

Відпустити неправильні стосунки. Всі люди переносять минулі моделі відносин на нові, тим нерідко потрапляючи в ті самі пастки. Усвідомлення цих переносів – важливий етап шляху до змін.

Створити підтримуюче оточення. Кетс де Вріс застерігає: навіть за наявності сильного бажання змінюватись лідер може не впоратися наодинці. Набагато ефективніше процес змін відбувається в безпечному середовищі. У такій групі людина може робити публічні заяви про свій намір змінитись та отримувати підтримку.

Активно працювати над проблемою. Тобто відстежувати свою поведінку, свідомо змінювати її (як і ставлення до ситуації), користуватися новими шаблонами, а не старими, неефективними. Автор також говорить про те, що важливо розпізнати та прийняти свої здібності, а список усіляких «повинен» (речей, які очікують від нас інші) – якщо не викинути, то серйозно переглянути та почистити.

Щоб не зійти з правильного шляху в процесі набуття нових навичок і реакцій, автор радить час від часу ставити собі такі запитання:

- Які засоби захисту я використовую в складних ситуаціях?
- Які шаблони поведінки я застосовую?
- Які з них можна змінити?
- Як я переживаю та висловлюю свої емоції?
- Як можна змінити деякі прояви?
- Яким я бачу себе?
- Що про мене думають інші?
- Чи можу я сам себе адекватно оцінити?
- Я перебуваю на позиції сильного чи слабого?

Закріпити зміни. Коли позитивного результату досягнуто, його потрібно утримати. Для цього також буде корисним інструмент розповідання (і переказування) історій та усвідомлення своїх змін. Автор зазначає, що багато керівників згодом кажуть, що відчують себе все тими ж людьми, якими були

раніше. Однак їхня поведінка суттєво змінюється – і це помічають і вони самі, і оточуючі.

Діагноз для компанії

Автор висуває таку думку: багато керівників відчувають потребу в створенні ідеальних організацій. Насправді ж вони формують лише образ ідеальної компанії у своїй голові. Цю мрію, красиву картинку людина може транслювати й своїм підлеглим, намагаючись мотивувати та надихнути їх на звершення. Ідеальний образ стає частиною їхньої карти цінностей. А ті, хто не поділяє цього бачення майбутнього організації, ризикує стати ізгоєм.

Таким чином, ідеалізація компанії, з одного боку, є корисною: вона зміцнює бойовий дух керівників та співробітників. Але з іншого – може таїти в собі небезпеку, якщо стає надмірною. У цьому випадку керівники та персонал втрачають зв'язок із реальністю, а разом з нею – і здатність до самокритики. На думку автора, багато корпоративних катастроф є наслідком нездатності відійти від ідеального образу компанії.

Найчастіше організація – це відбиток особистості свого керівника. Внутрішні проблеми менеджера поступово проникають у культуру та навіть формують її, впливають на структуру та бізнес-процеси. Тому не дивно, що компанії також можна класифікувати за декількома архетипами.

Драматична/циклотимічна. Керівник такої організації прагне вразити, здивувати оточуючих, але при цьому він може бути трохи поверховим, вважає, що сам контролює долю бізнесу, а на будь-які дрібниці може реагувати досить емоційно. Приклад такої організації – корпорація Virgin Group.

Підозріла. У них панує атмосфера недовіри, а часом навіть параної, особливо у вищого керівництва. Влада там, як правило, централізована. Співробітники бачать загрозу як зовні, так й один в одному.

Примушуюча. У таких компаніях є зведення правил, що описують практично кожну дрібницю. Співробітники повинні неухильно слідувати йому, інакше на них чекає

покарання. Керівництво дотримується суворої процедури оцінки персоналу, як і безліч інших «ритуалів». У результаті ці компанії можуть ставати занадто повільними та негнучкими. Приклад організації, що належить до цього архетипу, – корпорація IBM до приходу Луїса Герстнера.

Відсторонена. Атмосфера у ній – холодна, нормальна поведінка – це відсутність залучення до справ колег. Так само мало, як і життям оточуючих, співробітники цікавляться й зовнішнім середовищем. Загалом таким компаніям не вистачає ентузіазму, наснаги. А виходить це від вищого керівництва, яке вважає, що безпечніше – не зближуватись з людьми, і тому зводить всілякі стіни між собою та іншими.

Депресивна. Це консервативна компанія, в якій у працівників не вистачає впевненості в собі. Вони частіше згадують про минулі успіхи та невдачі, ніж думають про майбутнє. Лідери тут – апатичні, а рядовий персонал не схильний конкурувати та ризикувати. Дуже часто така організація дуже бюрократична та ієрархічна.

Незважаючи на те, що в кожного з наведених типів є очевидні проблеми, є у них і сильні сторони. Так, драматична організація може генерувати чудові підприємницькі ініціативи. Підозріла вміє розпізнавати небезпеку та знижувати рівень ризику. Примушуюча організація, як правило, має чітку стратегію та якісну систему контролю. Відсторонена може взяти до уваги безліч різних точок зору. А в депресивній компанії дуже послідовні внутрішні процеси. Однак якщо якась із позитивних рис починає розвиватися надмірно, це призводить до повільного (а то й швидкого) занепаду, і для того, щоб повернути справи в норму, потрібно докласти чимало зусиль.

Але починати в будь-якому разі лідерів варто з себе. Адже якщо він не змінить ті дисфункціональні риси, які йому притаманні, то поступово руйнуватиме свою компанію. І, навпаки, удосконалюючись, він цим позитивно впливає на майбутнє всієї організації ●●