

ТОМАС  
ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК



# ЛОВУШКА НЕКОМПЕ ТЕНТНО СТИ

почему  
непрофессиональные мужчины  
становятся лидерами  
и как это исправить

Деловая книга  
месяца по версии  
**Financial Times**

Одна из «14 бизнес-книг,  
которые все будут читать»\*  
по версии **Business Inside**

Бизнес. Лучший мировой опыт

Томас Чаморро-Премузик

**Ловушка некомпетентности.  
Почему непрофессиональные  
мужчины становятся  
лидерами и как это исправить**

«ЭКСМО»

2019

УДК 159.9  
ББК 88.4

### **Чаморро-Премузик Т.**

Ловушка некомпетентности. Почему непрофессиональные мужчины становятся лидерами и как это исправить / Т. Чаморро-Премузик — «Эксмо», 2019 — (Бизнес. Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-157637-0

Как отличить харизматика от эгоистичного и заносчивого нарцисса? Почему некомпетентные мужчины так легко занимают лидерские позиции? И почему же профессионалы, особенно женщины, так трудно продвигаются по карьерной лестнице? Своими провокационными вопросами автор книги «Ловушка некомпетентности» меняет сформированное представление о человеке, ведущем команду к победе. Томас Чаморро-Премузик – профессор психологии бизнеса в Университетском колледже Лондона. Он заставляет читателя задуматься, какие именно качества нужны руководителю и действительно приносят пользу бизнесу. Автор рассказывает: – о темной стороне харизмы; – в чем разница между компетентностью и уверенностью; – почему нарциссы чаще становятся лидерами; – каковы издержки самонадеянности, а также о новых методах оценки лидерского потенциала. Читая эту книгу и анализируя свой опыт в работе, HR-директора и собственники бизнеса заново переоценивают критерии, которые традиционно предъявляются управленцу. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.9  
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-157637-0

© Чаморро-Премюзик Т., 2019

© Эксмо, 2019

## Содержание

Глава 1	7
Последствия плохого руководства	10
Женщины как одно из решений проблемы плохого лидерства	12
Эффективно руководить vs быть выбранным в качестве руководителя	14
Как организована эта книга	16
Глава 2	17
Разница между компетентностью и уверенностью	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Томас Чаморро-Премузик**  
**Ловушка некомпетентности. Почему**  
**непрофессиональные мужчины**  
**становятся лидерами и как это исправить**

© Перевод на русский язык. Григорьева В.В., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

\* \* \*

## Глава 1

### 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 недальновидный 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-бизнес-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», заголовок 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 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 оцени-

вают 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 заменить наши ущербные критерии оценки лидерства на более актуальные и эффективные: на те, что будут определять фактическую результативность, а не карьерный успех. Положение дел улучшится, и не только для женщин, но и для всех остальных, если мы начнем выбирать лучших руководителей.

## Последствия плохого руководства

Район Буэнос-Айреса «Вилла Фрейда» может похвастаться самой высокой в мире концентрацией психоаналитиков на душу населения. Даже кафе и бары здесь носят фрейдистские названия, такие как «Эдипов комплекс» и «Бессознательное». Многие жители района работают психотерапевтами, ходят к ним или и то и другое сразу. Дело в том, что психоаналитикам разрешено заниматься терапией, только если они сами ее проходят. Это требование создает самовозобновляющийся и непрерывно расширяющийся мир психоаналитиков и их пациентов. Каждый новый мозгоправ становится новым пациентом другого мозгоправа, и этот порядок обеспечивает постоянно высокий уровень как спроса, так и предложения.

Я вырос на «Вилле Фрейда». Даже наша собака ходила к мозгоправу, хотя мне – и собаке наверняка тоже – всегда было понятно, что собачий психиатр на самом деле решал *наши* проблемы. Когда пришлось определяться с карьерой, выбор оказался очевиден: я должен был стать психологом.

Детство в Аргентине также сформировало мой интерес к лидерству, особенно к его проблемному типу. Сто лет назад за Аргентиной было будущее. Она была не только страной возможностей, но и одним из богатейших государств в мире, с ВВП на душу населения выше, чем во Франции или Германии. С тех пор, однако же, Аргентина непрерывно катится вниз, будучи одной из немногих стабильно деградирующих стран в мире. Главная причина? Один плохой лидер за другим. Поэтому я задал себе лежащий на поверхности вопрос: почему умные и образованные люди так плохи в выборе правительства, срок за сроком, и не способны сделать выводов из предыдущих ошибок? **Почему рациональные люди, искренне желающие добра, ведутся на харизматичных мошенников, которые обещают невозможное, преследуя при этом губительные и безнравственные цели ради личной выгоды?** Хотя это удручающее положение дел в конце концов вынудило меня покинуть Аргентину, я пообещал себе сделать все, что в моих силах, чтобы понять – и помочь исправить – токсичную сторону лидерства.

Так и вышло, сегодня я психолог в сфере лидерства. Большая часть моей работы нацелена на то, чтобы помочь организациям избежать назначения некомпетентных лидеров и сделать уже действующих менее неэффективными. Результат работы нагляден. Если справляешься, то видишь огромную пользу для организации и ее людей. А если не справляешься, то получаешь... Аргентину.

В бизнесе плохой руководитель оказывает значительное влияние на подчиненных, снижая их «включенность» – их энтузиазм по отношению к работе, значение и смысл, которые люди в ней находят. Международные исследования приводят сногшибательные данные: 70 % сотрудников не включены в свою работу и только 4 % из них могут сказать что-то хорошее о своем начальстве.<sup>9</sup> Совершенно ясно, что хороший лидер – это не норма, а исключение.

Экономический ущерб от невключенности поражает еще больше. В одних лишь Соединенных Штатах низкая включенность приводит к ежегодным производственным потерям на сумму около 500 миллиардов долларов.<sup>10</sup> Эта оценка, вероятно, занижена, ведь она основана на исследовании больших транснациональных корпораций: организаций, которые вообще дают себе труд спросить сотрудников, что они думают о своей работе, и которые выделяют немало времени и денег на то, чтобы улучшить их отношение. Если же взять мир в целом, то участь среднестатистического работника наверняка еще более незавидна.

Производственные потери – это не единственный минус невключенности. Невключенные сотрудники чаще увольняются. **Текучесть кадров влечет за собой огромную массу проблем, включая расходы на выплаты при увольнении, падение морального духа в коллективе и издержки, связанные со временем и ресурсами, необходимыми для**

**подбора и обучения новичков. Все это обходится в сумму, составляющую от 10 до 30 процентов от годовой зарплаты сотрудников.** В случае замены руководителей эта цифра еще выше, так как фирмы по поиску топ-менеджеров потребуют сверх этого около 30 % от годовой зарплаты найденного руководителя. Текучка при этом – не худший из возможных сценариев. Если невключенные сотрудники все-таки решают остаться, они часто работают контрпродуктивно: например, дурно обращаются с персоналом, нарушают инструкции и проворачивают аферы.

## Женщины как одно из решений проблемы плохого лидерства

Из этой книги вы узнаете, что авторитетные источники указывают – в качестве лидеров женщины обычно превосходят мужчин (см. главу 5). В частности, в своем обзоре сорока пяти исследований на тему лидерства и гендера профессор Северо-Западного университета Элис Игли и ее коллеги обнаружили, что женщины в большей степени, чем мужчины, способны привнести положительные изменения в свои команды и компании, не в последнюю очередь благодаря более эффективным лидерским стратегиям.<sup>11</sup> Дело в том, что женщинам удастся добиться большего уважения со стороны своих коллег, сохраняя при этом их чувство собственного достоинства, они более эффективно транслируют свои концепции, лучше вдохновляют и наставляют своих подчиненных, более гибко и креативно подходят к решению проблем, честнее и объективнее в своей оценке сотрудников. Руководители-мужчины, напротив, реже находят общий язык с подчиненными и поощряют их результативность. Мужчины меньше фокусируются на развитии других и больше на продвижении собственной карьеры.<sup>12</sup>

Исследователи пришли к выводу, что, несмотря на достаточно незначительные гендерные различия подхода к лидерству, **«все аспекты лидерского стиля, в которых женщины превосходят мужчин, положительно коррелируют с управленческой эффективностью, в то время как все аспекты, в которых превалировали мужчины, имеют нулевую или негативную корреляцию с эффективностью»**. Все малые, но значимые различия в мужском и женском лидерстве указывают на то, что там, где женщины действуют иначе, чем мужчины, – они действуют лучше. Там, где мужчины действуют иначе, чем женщины, – они действуют хуже.

Конечно, такие результаты могут являться следствием того, что ученые называют *ошибкой отбора*. Поскольку для того, чтобы заполучить лидерскую позицию, женщинам приходится быть более квалифицированными, чем мужчинам, исследования, сообщающие, что руководители женского пола более компетентны, могут всего лишь отражать тот факт, что женщины сталкиваются с более серьезными испытаниями перед тем, как занять место руководителя. Такие исследования – и мы их рассмотрим в этой книге – обычно предъявляются в качестве доказательства, что стандарты для женщин-лидеров излишне завышены. Но я бы перевернул это утверждение: стандарты для мужчин-лидеров *недостаточно высоки*. Если уж мы все хотим лучшего руководства, нам не следует занижать планку при выборе женщин, нам следует повышать ее при выборе мужчин.

Исследования, к примеру, показали, что женщин реже приглашают на собеседование, чем мужчин с такой же квалификацией. Ряд простых экспериментов подтвердил это наблюдение. Когда исследователь из колледжа Скидмора разослал идентичные резюме от имени вымышленных соискателей по имени Дженнифер или Джон, обнаружилось, что Джона воспринимали существенно более компетентным, чем Дженнифер, – и предлагали ему годовой оклад примерно на 4 000 долларов больше – хотя резюме и были идентичны во всех других отношениях.<sup>13</sup>

Из-за этой предвзятости женщинам нужно больше времени, чем мужчинам, для достижения того же карьерного уровня. Например, при анализе перечня генеральных директоров от Fortune 1000 [Список крупнейших компаний США по версии журнала Fortune – прим. пер.] мы видим, что директорам-женщинам (крошечная часть списка, всего 6 %), чтобы пробиться на вершину, потребовалось на 30 % больше времени, чем их коллегам-мужчинам, что объясняет, почему директора женского пола в этих компаниях в среднем на четыре года старше, чем представители из числа мужчин.<sup>14</sup>

И, как ни парадоксально, не следует задаваться вопросом: **«Если из женщин получаются такие великолепные руководители, почему их так мало?»**. Ведь логичный ответ на него следующий: женщины становятся такими прекрасными руководителями в силу того, что для них намного труднее стать руководителем в принципе.

Но не одни лишь гендерные предрассудки препятствуют продвижению компетентных женщин и позволяют некомпетентным мужчинам легко взмывать на вершину. Виновато фундаментальное несоответствие между подлинной сущностью лидерства и нашими представлениями о нем. Существует огромная разница между личностными чертами и поведением, нужными для того, чтобы быть *выбранным* на должность руководителя, и качествами и навыками, необходимыми, чтобы *справляться* с руководством.

## Эффективно руководить vs быть выбранным в качестве руководителя

Жюстин – реальная женщина с выдуманным именем – умный и дотошный бухгалтер из Бельгии, проработавшая последние пятнадцать лет старшим финансистом в крупной неправительственной организации. Несмотря на то, что она превосходно справляется с делами на высшем уровне и начальство считает ее одним из ценнейших членов команды, она редко выдвигает себя на передний план. Вместо того, чтобы обрести полезные связи и карабкаться по карьерной лестнице, она предпочитает фокусироваться на своей работе и максимально эффективно выполнять каждую задачу, позволяя своим свершениям говорить за себя. Когда возникают новые проекты, она проявляет инициативу – но только если абсолютно уверена, что сможет справиться.

Вы, вероятно, не удивитесь, узнав, что Жюстин довелось неоднократно наблюдать, как множество ее коллег получают повышение в обход нее – даже если они явно уступают ей в деле. Однако благодаря самоуверенности и пробиным способностям они умеют создать впечатление, будто они не только более компетентны, но и обладают большей мотивацией и более выраженными лидерскими качествами. И так как они по-прежнему могут положиться на надежное плечо Жюстин, ее тихая, но эффективная работа часто прикрывает их некомпетентность.

Большинство из нас знакомы с кем-то наподобие Жюстин. Возможно, вы и сами ощущаете себя такой «жюстин». По правде говоря, история Жюстин не исключение, а норма для многих из нас – и мужчин, и женщин. В любой организации люди, стремящиеся опередить своих коллег, чаще поощряются начальством, чем те, кто меньше этим одержим, даже если вклад амбициозных персон в дела компании невелик.

Некто, кого я буду звать Стюарт – мой бывший коучинг-клиент, чье имя я изменил, – своим примером подтверждает эту истину. Он построил блестящую карьеру в PR, и недавно его взяли в крупную фирму из Силиконовой долины главой отдела внешних коммуникаций. Любопытно, кто наберет имя Стюарта в интернете, останется впечатлен его резюме, связями и публичным имиджем: два выступления на TED (TED (аббревиатура от англ. technology, entertainment, design – технологии, развлечения, дизайн) – американский частный некоммерческий фонд, известный прежде всего своими ежегодными конференциями – ред.), высокие должности в трех компаниях из списка Fortune 100 и тысячи подписчиков в социальных сетях. Однако ни одно из этих достижений не отражает способностей Стюарта к руководству. На самом деле большинство его бывших сотрудников согласились бы, что он редко бывал на рабочем месте и обладал нулевыми управленческими навыками. Но поскольку Стюарт уделяет большую часть своего времени выстраиванию собственной репутации для внешнего мира – он лидер, за которым охотятся. Незаслуженному карьерному успеху Стюарта способствуют и его великолепные выступления на собеседованиях, показывающие его амбициозным и харизматичным человеком. И раз уж собеседования – самый распространенный метод выявления лидерского потенциала, будущее сверкает для Стюарта яркими красками. Чего, к сожалению, нельзя сказать о тех, кому придется работать под его началом.

Свежие исследования отмечают тенденцию, что такие люди, как Стюарт, – эгоистичные, заносчивые и нарциссичные – часто становятся лидерами и прибирают к рукам ресурсы и власть внутри группы и что эти черты, которые мы подробнее рассмотрим в главах 2 и 3, чаще встречаются у мужчин, чем у женщин.<sup>15</sup>

Фрейд дал убедительное объяснение первой части этого феномена – того, почему на вершине оказываются плохие парни. Он утверждал, что **лидер возникает тогда, когда группа людей – его последователей – подменяет свой собственный нарциссизм на лидер-**

**ский, так что их любовь к лидеру становится подсознательной формой любви к себе.** Эта проекция себялюбия расцветет особенно пышно, если сам лидер нарциссичен. «Нарциссизм другого человека, – говорил Фрейд, – сильно привлекает тех, кто частично отрекся от собственного... мы словно завидуем их блаженному душевному состоянию».<sup>16</sup> Посмотрите вокруг, и вы не найдете лучшего объяснения возвышению себялюбцев в политике, бизнесе и прочих сферах. Мы создали негласный стереотип лидера как человека – обычно мужчины, – который не замечает своих слабостей. И мы необычайно терпимы к людям – опять же, обычно мужчинам, – которые не настолько талантливы, как они думают.

Парадокс в том, что те самые психологические характеристики, что позволяют мужчинам становиться лидерами, в действительности могут стать причиной их провала. То, что требуется для *получения работы*, не только отличается, но и иногда противоположно тому, что нужно для *выполнения работы*.

И весьма странно в такой ситуации, что дискуссии о привлечении большего количества женщин на лидерские позиции сосредоточены на том, чтобы женщина подражала неадекватному поведению амбициозных мужчин. Зачем мы просим женщин копировать никуда не годную модель?

## Как организована эта книга

Цель этой книги – помочь вам определить ключевые качества, обладая которыми люди становятся некомпетентными – и наоборот, хорошими – лидерами. Поняв разницу между чертами, обычно ассоциирующимися с лидерством, и теми, что на самом деле помогают лидеру быть эффективным, мы сможем, я надеюсь, отказаться от критериев отбора, которые привели к эпидемии плохого лидерства. Чтобы бороться с врагом, нужно знать его в лицо.

В следующей главе будет рассмотрена одна из главных причин эпидемии плохого лидерства: наша неспособность отличить самоуверенность от компетентности, особенно когда мы пытаемся выявить в ком-то лидерский потенциал.

**В главе 3** мы поймем, почему нарциссам удается становиться лидерами и как нарциссизм влияет на качество руководства и гендерный дисбаланс в лидерстве.

**Глава 4** исследует миф о харизме. Мы склонны переоценивать важность харизмы – субъективного суждения, основанного главным образом на чьей-то привлекательности и умении нравиться, и видеть в ней ключевую составляющую лидерского потенциала.

**В главе 5** обсуждаются лидерские преимущества женщин. У женщин выше эмоциональный интеллект, в роли руководителя они проявляют больше выдержки, более эмпатийны и чаще следуют принципам трансформационного лидерства.

**В главе 6** мы рассмотрим универсальные качества, которые повышают эффективность лидеров – и мужчин, и женщин. Несмотря на то, что существует много моделей хорошего руководства, большинство из них выделяют несколько обязательных компонентов лидерского потенциала, таких как опыт, интеллект и любознательность.

**В главе 7** обобщены методы оценки основных элементов лидерского потенциала. В центре внимания – научный инструментарий, который позволит организациям отобрать лучших лидеров, отказавшись от столь проблематичного интуитивного подхода.

**В главе 8** дается оценка эффективности мероприятий по коучингу и личностному развитию, нацеленных на улучшение качества руководства. Хотя большинство организаций тратят немало времени и денег на такие мероприятия, их результативность обычно оставляет желать лучшего.

**В главе 9** представлены некоторые мои заключительные мысли по вопросам, рассмотренным в этой книге. Я извлекаю уроки из прошлого и размышляю о программах гендерного разнообразия в будущем.

Надеюсь, что вам понравится книга или что она как минимум опровергнет некоторые из ваших предубеждений о гендере и лидерстве. Прошу подойти к этой книге с непредвзятым разумом и здоровой долей скептицизма. То, что вы прочтете, может мало походить на популярные сейчас идеи о женщинах и лидерстве. Эти концепции содержат рецепты для повышения гендерного разнообразия – призывы к женщинам пробивать себе дорогу, выдвигаться, быть более уверенными, вживаться в роль. Эта книга дает рекомендации совсем другого толка.

Прогресс в вопросе женского лидерства наступает медленно и фрагментарно. Пришло время рассмотреть другое решение, и это решение требует совсем другого типа анализа.

## Глава 2

### Самоуверенность под маской компетентности

Шилпа и Райан вместе работают в крупной международной аудиторской компании. Хотя у Шилпы выше квалификация и обширнее опыт, платят им одинаково. Шилпа работает в компании на пять лет дольше, чем Райан, но Райану удалось во время собеседования произвести такое впечатление, что его сразу взяли на позицию одного уровня с Шилпой, закрыв глаза на более низкую квалификацию. Его назначение едва ли может кого-то удивить, учитывая то, как он себя подает. Его высокая самооценка проявляется не только во время собеседований, но и в ходе командной работы над текущими делами, презентаций для клиентов и светских мероприятий.

Райан разговаривает больше и громче, чем Шилпа, он нередко перебивает собеседника, чтобы с энтузиазмом поделиться своей идеей – он обожает говорить о них. Он не склонен снабжать свои утверждения разъяснениями и предпочитает высказываться смелыми штрихами – и его босс видит в этом умение «мыслить концепциями». Когда Райан и Шилпа представляют свои рекомендации клиентам, говорит в основном он. Если клиент задаст вопрос, Шилпа скорее всего предложит ему несколько опций на выбор для дальнейшего изучения и обсуждения. Если она в тупике, она это признает. Райан же никогда не проявляет нерешительности. Обычно он рекомендует одну-единственную стратегию. И если клиент спросит его о чем-то, чего он не знает, он умело уйдет от ответа.

Их начальник, соответственно, считает, что Шилпа менее уверена в себе и, следовательно, менее компетентна. В итоге Райан получает повышение на руководящую должность, а Шилпа остается на прежнем месте.

Выглядит знакомо? Все потому, что практически везде в мире – по крайней мере, там, где собирались данные для исследований – мы связываем проявления самоуверенности с лидерским потенциалом.

Вот несколько примеров:

Inc.com (известный журнал для предпринимателей – ред.) сообщает нам, что «уверенность в себе – это почва, на которой прорастает лидерство», и что «без уверенности не бывает лидерства».<sup>1</sup>

Согласно Forbes, «уверенность – это всегда лучший друг лидера».<sup>2</sup>

Новостной сайт Quartz заявляет, что интроверты могли бы стать лидерами, если бы только смогли обрести уверенность в себе.<sup>3</sup>

Сооснователь Virgin Group и бизнес-магнат Ричард Брэнсон уверяет нас, что «секретный ингредиент», позволяющий ему «управлять миром и улучшать его», – это уверенность.<sup>4</sup>

Журнал Entrepreneur сомневается, что мы сможем найти «чрезвычайно успешного человека, у которого бы не было сильнейшей веры в себя. Ничего не выйдет. Стив Джобс, Мартин Лютер Кинг, Майкл Джордан, Илон Маск, Марк Кьюбан – вот лишь несколько примеров людей, которым их уверенность помогла подняться на вершину».<sup>5</sup> (Она могла помочь этим людям, но как насчет гораздо большего количества уверенных в себе людей, которые никогда не станут настолько успешными или даже просто успешными?).

Недавно меня пригласили выступить перед полным залом топ-менеджеров из разных стран, отобранных для участия в «перспективной» программе для женщин-лидеров. Выступление было посвящено теме гендера и лидерства. Я начал свою речь с небольшого опроса с

целью определить, что, по мнению аудитории, является важнейшим компонентом лидерских способностей *согласно науке*. Вопрос, таким образом, не фокусировался на личном или субъективном мнении присутствующих, а отражал их познания в фактическом материале. Варианты ответа включали такие категории, как опыт, интеллект, усердная работа, связи, удача и уверенность. И целых 80 % опрошенных выбрали уверенность – наименее важный элемент из списка.

В этой главе мы рассмотрим два вопроса. Во-первых, исследуем взаимосвязь между уверенностью и компетентностью. Хотя большинство людей при взгляде на уверенного в себе человека делают положительный вывод о его компетентности, в действительности связи между уверенностью и компетентностью не существует. Во-вторых, мы развенчаем несколько распространенных мифов о гендерных различиях и уверенности, а также выясним, что эти мифы на самом деле означают.

## Разница между компетентностью и уверенностью

*Как вы думаете, насколько вы хороши?* Достигшие вершины нередко любят приписывать свои достижения уверенности. К примеру, когда Роджер Федерер, пожалуй величайший теннисист всех времен, выиграл свой восьмой Уимблдонский турнир, репортер ВВС попросил его раскрыть секрет своего успеха. Ответ Федерера? Все это благодаря его уверенности и вере в себя. Он верил в себя, и поэтому он победил. В самом деле? Или, может, его выдающиеся и тщательно отточенные навыки в теннисе сыграли в этом хоть какую-то роль?

Нет никаких сомнений в том, что людей с федереровской уверенностью в себе – множество, но им недостает таланта для ее подкрепления. Достижения Федерера столь необыкновенны благодаря его таланту, а не уверенности. Если бы мне пришлось выбирать, я бы предпочел иметь талант Федерера, а не его уверенность, не в последнюю очередь оттого, что талант ведет к уверенности гораздо чаще, чем это происходит наоборот. Я бы также предпочел компетентного, а не уверенного в себе начальника, водителя и особенно кардиохирурга.

Компетентность – это то, насколько ты хорош в чем-то. Уверенность – это твое *мнение*, насколько ты хорош в чем-то. Компетентность – это умения; уверенность – это *вера* в эти умения. Такая вера может относиться как к приобретенным навыкам (умение петь, целоваться, взойти на Эверест или управлять людьми), так и к личностным качествам (ум, привлекательность, настойчивость или креативность). На нашу самооценку сильно влияет то, насколько, как мы думаем, мы в чем-то хороши. И чем важнее навык, тем больше он влияет на нашу Я-концепцию. К примеру, ваше эго вряд ли получит огромное подкрепление от уверенности в том, что вы разбираетесь в песнях Джастина Бибера (вероятно, наоборот?). И вы вряд ли будете слишком сильно ругать себя, если не уверены в своей способности говорить на древнеисландском. Если что-то не имеет значения для вас или невысоко ценится в обществе, то это, скорее всего, не затронет ваше эго. Но если вы альпинист, то ваша вера в способность покорить Эверест, вероятно, повлияет на вашу Я-концепцию.

В идеальном мире взаимосвязь между уверенностью и компетентностью была бы представлена на диаграмме Венна (диаграмма Венна – схематичное изображение всех возможных отношений нескольких подмножеств универсального множества – ред.) одним кругом, что указывало бы на то, что наша Я-концепция в точности отражает наши истинные умения. Увы, в реальном мире уверенность редко является признаком компетентности: на диаграмме Венна их взаимосвязь представлена лишь незначительным пересечением двух отдельных кругов.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.