

**Чому так багато  
некомпетентних чоловіків  
стають лідерами. (і як це  
змінити?)**

Самовпевнені чоловіки частіше здобувають керівні посади: чомусь їхній нарцисизм стереотипно вважається більш прийнятним для ролі лідера. Жінки ж частіше самокритичні та стримані — і це заважає їм отримати роботу, на яку вони заслуговують. Як результат, компанії очолюють некомпетентні чоловіки, які приховують незнання за маскою агресивності. Як розірвати це зачароване коло? Томас Чаморро-Премюзік протягом багатьох років досліджує питання, чому пихаті й самовдоволені особи стають лідерами. У цій книжці він називає причини цього явища та пояснює, як усе можна виправити.

# ЧОМУ ТАК БАГАТО НЕКОМПЕТЕНТНИХ ЧОЛОВІКІВ СТАЮТЬ ЛІДЕРАМИ ( І ЯК ЦЕ ЗМІНИТИ )?



---

Книжка місяця  
за версією *Financial Times*

У переліку 14 найпопулярніших  
бізнес-видань 2019 року  
за версією *Business Insider*

---

**WHY DO  
SO MANY  
INCOMPETENT  
MEN BECOME  
LEADERS?**

**(AND HOW TO FIX IT)**

**TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC**

**ЧОМУ ТАК БАГАТО  
НЕКОМПЕТЕНТНИХ  
ЧОЛОВІКІВ  
СТАЮТЬ  
ЛІДЕРАМИ  
( І ЯК ЦЕ ЗМІНИТИ )?**

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗІК**

Харків



2020



2021

ISBN 978-966-982-645-9 (epub)

Жодну з частин даного видання  
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі  
без письмового дозволу видавництва

*Серія «Бізнес»*

Перекладено за виданням: Chamorro-Premuzic T. Why Do So Many  
Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It) / Tomas  
Chamorro-Premuzic. — Boston : Harvard Business Review Press, 2019. —  
208 p.

This edition arranged with *Kaplan/DeFiore Rights* through *Andrew  
Nurnberg Associates Baltic*

Переклад з англійської *Анни Цвіри*  
Дизайнер обкладинки *Рената Куртвелієва*

**Електронна версія створена за виданням:**

**Чаморро-Премузик Т.**

Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це  
змінити)? / Томас Чаморро-Премузик ; пер. з англ. А. Цвіри. — Х. :  
Віват, 2020. — 224 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-197-3 (укр.)

ISBN 978-1-63369-632-7 (англ.)

У цій провокаційній книжці порушено два питання: чому некомпетентним чоловікам  
легко стати лідерами і чому компетентним людям, особливо жінкам, важко рухатися

вперед? Після багатьох років досліджень автор виснував, що чимало організацій ототожнює лідерський потенціал з кількома деструктивними особистісними рисами, як-от самовпевненість і нарцисизм. Ці риси можуть посприяти в здобутті керівної посади, але вони однозначно матимуть негативні наслідки в подальшій роботі. Коли компетентних жінок і чоловіків, які не відповідають стереотипам, несправедливо ігнорують, уся компанія страждає від наслідків і результатом стає зіпсована та неефективна система. Томас Чаморро-Премузик переконаний, що є альтернативний шлях. На сторінках цього видання автор зрозуміло й натхненно демонструє, що насправді потрібно для лідерства і які методи допоможуть у виборі відповідальних і компетентних працівників.

**УДК 65.01**

© Tomas Chamorro-Premuzic, 2019

© ТОВ «Видавництво “Віват”», видання українською мовою, 2020

Марі Гвістендаль за її «Неприродний відбір» (*Unnatural Selection*) — роботу, яка надихнула мене на цю книжку





# РОЗДІЛ 1. ЧОМУ БІЛЬШІСТЬ ЛІДЕРІВ НЕКОМПЕТЕНТНІ?

Якщо ви спробуєте погуглити фразу «мій шеф», то побачите приблизно такі варіанти автодоповнення: «агресивний», «скажений», «грубий», «некомпетентний» і «лінивий». Соціальні опитування демонструють подібну ситуацію. Наприклад, за даними Інституту Геллапа, який займається дослідженням громадської думки і регулярно проводить опитування працівників різноманітних компаній у всьому світі, 75 % людей, які звільнилися з роботи, зробили це через невдоволення своїм безпосереднім керівником. Отож, виявляється, проблеми з керівництвом — основна причина звільнення за власним бажанням у всьому світі. Крім того, обираючи між надбавкою до заробітної плати та зміною керівника, 65 % американців відповіли, що радше змінили б начальника<sup>1</sup>. Але, навіть готові пожертвувати грошима в цій ситуації, вони рідко замислюються про те, що наступний керівник може виявитися ще гіршим.

А як тоді прокоментувати той очевидний факт, що більшість керівників, компетентних і некомпетентних, — чоловіки? Жінки становлять приблизно 50 % дорослого населення планети. У навчальних закладах багатьох розвинених країн жінок навіть більше, ніж чоловіків, а їхня успішність часто вища. Зважаючи на це, можна було б очікувати однакового представництва обох статей у керівних колах. Та все ж реальність геть інша. У більшості країн світу поняття лідерства настільки маскулінізоване, що люди не можуть назвати жодної відомої жінки на керівній посаді в галузі технологій. Наприклад, під час одного з недавніх опитувань близько 92 % респондентів не змогли згадати жодного імені, а чверть із тих восьми відсотків, що залишились, назвали *Siri* та *Alexa*<sup>2</sup>. Коли я розповів одній зі своїх клієток, що пишу книжку про жінок і лідерство, то почув дещо цинічну відповідь: «Тобто ви пишете дві книжки?». Її реакція підтверджує той факт, що люди не схильні пов'язувати роль жінки та роль лідера, і цей стереотип має відчутні реальні наслідки.

Навіть компанії з переліку *S&P 500* (які, до речі, значно активніше борються з гендерною дискримінацією серед своїх працівників, ніж дрібні приватні підприємства) ще далекі від збалансованого співвідношення чоловіків та жінок серед лідерів. Дані за 2017 рік яскраво демонструють: що вища і впливовіша посада, то менше жінок її обіймають:

44 % персоналу;

36 % менеджерів нижчої та середньої ланки;

25 % старших лідерів та молодших виконавчих керівників;

20 % членів рад;

6 % головних виконавчих директорів<sup>3</sup>.

Отже, ми знаємо, що хороших лідерів дуже мало і що більшість лідерів — чоловіки. У цій книжці ми спробуємо з'ясувати, чи ці два факти пов'язані між собою. Інакше кажучи, чи збільшиться кількість компетентних лідерів, якщо в керівних колах буде більше жінок.

Уперше я спробував торкнутися цієї теми 2013 року в *Harvard Business Review*, у короткому есеї, назва якого пояснює суть проблеми:

«Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами?»<sup>4</sup> У ньому я висловив таку думку: на керівних посадах мало жінок не тому, що їм бракує здібностей або мотивації, а радше через те, що ми не вміємо виявляти некомпетентність чоловіків. До відповідальних посад чоловіків найчастіше приводять особисті якості, які суспільство хибно трактує як лідерські здібності й ознаки таланту. Можна сказати, що саме вади характеру відкривають чоловікам шлях до успіху, бо інші сприймають їх як вияви лідерського потенціалу. У цій книжці ми доведемо, що такі риси характеру, як самовпевненість та егоцентризм, повинні викликати в нас тривогу, а не захват. Насправді, стикаючись із такими чоловіками, ми зазвичай кажемо щось таке: «Ох, яка харизма! З нього вийде чудовий керівник». Це призводить до того, що в бізнесі й політиці важливі рішення лежать на плечах некомпетентних лідерів. Таких людей ніколи не бракує, і, поки стандарти лідерства залишаються обурливо низькими, це відбирає в компетентних жінок та чоловіків будь-які шанси на успіх.

Та моя стаття здобуває дедалі більше читачів: щороку їй вдається прошмигнути в перелік найпопулярніших статей на сайті *Harvard*

*Business Review*, і я отримую про неї більше відгуків та запитань, ніж про ті дев'ять книжок і триста статей, які опублікував за всі роки своєї кар'єри разом узяті. На жаль, її популярність свідчить лише про те, що від некомпетентного лідерства страждає величезна кількість людей. Якщо ви колись працювали в офісі, то, найімовірніше, на власні очі бачили безмежно самовдоволених керівників, яким, однак, бракує відповідних здібностей, та вони самі цього не усвідомлюють. Такі керівники неодмінно мають рацію, не витрачають часу на чемність і завжди в захваті від самих себе. Вони найбільші шанувальники самих себе.

Ці вади рідко перешкоджають кар'єрному успіху. Все зовсім навпаки. Оскільки переважна більшість таких керівників — чоловіки, зазвичай жінкам, які прагнуть розвинути в собі лідерські якості, радять імітувати маскуліну поведінку. Їх вчать «вірити в себе», «не перейматись думкою інших» і — це мені подобається найбільше — «бути собою», нібито можна бути кимось іще. (Мабуть, ви багато разів чули жартівливу версію цієї поради: «Будь собою, всі інші ролі вже зайняті».)

Важливим показником соціоекономічного прогресу є збільшення кількості жінок-керівників у світових компаніях. Переважна більшість західних корпорацій нині спрямовує значні зусилля на досягнення рівності (зокрема гендерної) серед своїх працівників<sup>5</sup>. Однак усі ці програми ґрунтуються насамперед на спробах навчити жінок наслідувати чоловіків і переконати їх у тому, що вони заслуговують на вищу посаду, бо можуть робити все те, що роблять чоловіки. Але чи логічним буде такий підхід, якщо ми візьмемо до уваги вади, притаманні лідерам, і поширений серед них брак професіоналізму? Адже такі керівники лише шкодять своїм організаціям. Отож, ми повинні змінити своє ставлення до лідерства. Варто сприймати його не як омріяні кар'єрні лаври, а як корисний ресурс для організації: правильний лідер повинен забезпечувати працівникам комфортні умови, мотивувати їх та підвищувати їхню продуктивність. Просто відкрити жінкам шлях до лідерства замало — потрібно зосередити зусилля насамперед на підвищенні вимог до потенційних керівників.

Немає жодних сумнівів у тому, що в більшості людей досвід взаємин між керівником та підлеглим не надто приємний. Буденні робочі реалії не надихають і не стимулюють, а лякають і виснажують, а спокійна та довірлива атмосфера на роботі — це рідкість. І хоча загал захоплюється людьми, які впевнено досягають кар'єрних висот, їхні підлеглі часто не розділяють загального захвату.

Статистичні дані підтверджують змальовану вище ситуацію. Опитування 2011 року, в якому взяли участь понад чотирнадцять тисяч фахівців у галузі управління персоналом та інших менеджерів, показало, що респонденти задоволені лише 26 % своїх керівників і вважають перспективними лише 18 % потенційних лідерів<sup>6</sup>. Так само й виконавчі керівники не довіряють своїм майбутнім наступникам. Ще одне недавнє опитування мало на меті дослідити ставлення директорських рад до системи управління кадрами в їхніх організаціях — апарату, який створений для пошуку, заохочення та підтримки потенційних лідерів. Виявилось, що тільки менше ніж 20 % рад задоволені механізмом обирання лідерів у своїх організаціях<sup>7</sup>. І хоча в цій книжці ми зосередимось на проблемах лідерства в колективі й не торкатимемось політики, ситуація в уряді та органах місцевого самоврядування не краща. Приблизно 60 % людей у всьому світі вважають, що їхня країна рухається в хибному напрямку через некомпетентність політиків<sup>8</sup>.

Поза сумнівом, на шляху до лідерства жінка повинна здолати безліч перепон і навчитись протистояти гендерній дискримінації. Утім, вивчаючи проблеми лідерів та лідерства, я переконався, що існує значно більша проблема — відсутність бар'єрів на кар'єрному шляху некомпетентного чоловіка.

Пізніше ми докладніше поговоримо про те, що люди схильні асоціювати лідерський потенціал із тими моделями поведінки (самовпевненістю, наприклад), які насправді характеризують поганого керівника і значно поширеніші серед чоловіків, ніж серед жінок. Наслідок цього — нездорова система, яка винагороджує чоловіків за некомпетентність і карає жінок за професіоналізм. Ми повинні замінити наші хибні критерії визначення лідерського потенціалу більш розумними та ефективними. Лідерство має бути не особистою

винагородою, а засобом для підвищення продуктивності підлеглих. Коли ми навчимося обирати кращих лідерів, ситуація покращиться не лише для жінок, а й для всіх працівників та організацій загалом.

## **Чим загрожує безвідповідальне лідерство?**

Район Буенос-Айреса, що має назву Вілья Фред, може похвалитися найбільшою у світі кількістю психоаналітиків на душу населення. Навіть бари й кафе там мають тематичні назви: наприклад, ви можете піти відпочити в «Едіпів комплекс» або в «Несвідоме». Більшість жителів цього району — психотерапевти, або клієнти психотерапевтів, або ж і лікарі, і пацієнти водночас. Власне, психоаналітикам дозволено проводити сеанси лише за однієї умови: якщо вони самі відвідують психотерапевта. Ця вимога створює таку собі екосистему, в якій завжди будуть психоаналітики та їхні клієнти. Її можна порівняти з оберненою (і нездоровою) пірамідальною схемою в бізнесі. Кожен психотерапевт є клієнтом іншого психотерапевта, тож пропозиція і попит постійно залишаються високими.

Саме в цьому районі я виріс. Навіть наш пес ходив до психоаналітика, хоча я розумів — а можливо, й він теж, — що собачий психоаналітик насправді вирішує *наші* проблеми. Отож, коли настав час подумати про майбутню професію, вибір здався мені очевидним: я повинен стати психологом.

Життя в Аргентині також прищепило мені цікавість до питань лідерства, особливо до його проблемного боку. Ще сто років тому Аргентина асоціювалася з майбутнім. Вона була не лише країною можливостей, а й однією з найбагатших країн у світі, де ВВП на душу населення був вищий, ніж у Франції та Німеччині. Але ті часи давно минули, і тепер Аргентина — одна з небагатьох країн світу зі стійкою тенденцією до економічного регресу. Чому так сталося? Кілька поганих лідерів, які один за одним були при владі, зробили свою справу. Тож мене непокоїло досить очевидне питання: як можуть розумні й освічені люди, які керують державою, робити так багато помилок упродовж стількох років, не беручи з невдач жодного уроку? Як можуть раціональні люди, щиро зацікавлені в розвитку країни,

постійно потрапляти в лабеті харизматичних шарлатанів, які обіцяють неможливе, дбаючи водночас лише про власне благополуччя? І хоча такий сумний стан справ у країні зрештою змусив мене покинути Аргентину, я пообіцяв собі зробити все, що зможу, щоб зрозуміти патологічну систему лідерства і спробувати виправити її.

І ось тепер я працюю у сфері психології лідерства. Здебільшого я навчаю організації уникати некомпетентних лідерів і боротися з неефективністю вже обраних керівників. Це надзвичайно важливо. Якщо зробити все правильно, у майбутньому організація та її працівники отримають безліч переваг. Якщо ж махнути на це рукою, вона може перетворитися на... Аргентину.

Поганий керівник у бізнесі безпосередньо впливає на своїх підлеглих — знижує їхню продуктивність, позбавляє їх ентузіазму, натхнення і бажання працювати. Глобальні опитування демонструють дуже сумну картину: 70 % працівників не зацікавлені у власній роботі й лише 4 % можуть позитивно висловитися про своїх керівників<sup>9</sup>. Очевидно, хороші лідери — не норма, а виняток.

Економічні наслідки такої ситуації надзвичайно серйозні. Лише в США низька зацікавленість працівників у своїй роботі призводить до втрати продуктивності, яка коштує країні близько 500 мільярдів доларів щорічно<sup>10</sup>. Найімовірніше, ці показники занижені, бо їх вираховували за даними великих мультинаціональних корпорацій, які хоча б запитують своїх співробітників, чи подобається їм працювати, і спрямовують значні зусилля та фінансові ресурси на покращення умов роботи та підвищення продуктивності. А для середньостатистичного працівника ситуація, очевидно, значно гірша.

Брак продуктивності — не єдиний наслідок втрати зацікавлення роботою. Такі працівники нерідко звільняються. А це призводить до значних витрат для організації, пов'язаних як із самим звільненням, так і з необхідністю знайти і навчити нового працівника, а також із падінням корпоративного духу. Це коштуватиме компанії від 10 % до 30 % річної платні всіх її працівників. Фінансові втрати будуть навіть більшими, якщо мова йде про зміну одного з лідерів, адже послуги компанії з підбору персоналу вищої ланки коштують приблизно 30 % від річної заробітної плати майбутнього керівника. Та навіть

звільнення працівника — це не найгірший сценарій для організації. Якщо такий робітник вирішує залишитись, його діяльність може бути контрпродуктивною. Наприклад, він може виявляти агресію до своїх колег, порушувати правила і здійснювати фінансові махінації.

## **Жінки як один з варіантів вирішення проблеми безвідповідального лідерства**

Трохи згодом я наведу достовірні статистичні дані, які доводять, що жінки-лідери демонструють вищий професіоналізм, ніж чоловіки (див. п'ятий розділ). А тепер хочу звернути вашу увагу на висновки Еліс Іглі, професорки Північно-Західного університету, яка проаналізувала сорок п'ять досліджень, присвячених проблемам лідерства і статі. Разом зі своїми колегами вона виявила, що жінки впроваджують більше позитивних змін у своїх колективах, ніж чоловіки, здебільшого завдяки тому, що застосовують ефективніші лідерські стратегії<sup>11</sup>. Наприклад, жінки-лідери більш ефективно втілюють ідеї своїх підлеглих в життя, краще заохочують і наставляють їх, вони більш гнучкі та креативні у вирішенні проблем, відвертіші та об'єктивніші у звітах, тому колектив поважає їх більше. А от чоловіки-лідери рідше дослухаються до своїх підлеглих і нечасто винагороджують їх за досягнення. Вони рідше спрямовують зусилля на розвиток потенціалу працівників і частіше зосереджені на власному кар'єрному просуванні<sup>12</sup>.

Попри існуючі невеликі гендерні відмінності Еліс Іглі доходить такого висновку: «Особливості лідерського стилю, притаманного жінкам, підвищують ефективність керівництва, тимчасом як особливості лідерського стилю, притаманного чоловікам, або ніяк не впливають на ефективність керівництва, або впливають негативно». Тож дрібні, але важливі відмінності між тими методами керівництва, яким віддають перевагу чоловіки-лідери, і тими, які використовують жінки-лідери, ведуть до одного результату. Аспекти, в яких жінки-лідери відрізняються від чоловіків, допомагають їм досягнути кращого



результату. А ті аспекти, в яких чоловіки-лідери відрізняються від жінок, роблять їх менш ефективними керівниками.

Звичайно, результати цього дослідження можуть бути пов'язані з явищем, яке науковці називають *зміщенням вибірки*. Жінки повинні бути більш кваліфікованими, ніж чоловіки, щоб досягнути керівної посади, тому дослідження демонструють, що жінки-лідери більш ефективні та компетентні, ніж чоловіки. Однак це свідчить лише про те, що жінкам значно складніше стати лідерами, ніж чоловікам, і для цього вони повинні демонструвати вищий професіоналізм. Такі дослідження (у цій книжці ми розглянемо ще багато з них) часто використовують як доказ завищених вимог до жінок, які прагнуть стати лідерами. Але я хотів би обернути цей аргумент іншим боком: вимоги до чоловіків-лідерів значно *занижені*. Щоб мати кращих керівників, ми повинні не знизити стандарти для жінок-лідерів, а підвищити їх для чоловіків.

Наприклад, науковці виявили, що в жінок менше шансів отримати запрошення на професійну співбесіду, ніж у чоловіків з такою ж кваліфікацією. Це легко підтвердити простим експериментом. Так, у Східморі дослідник відправляв компаніям ідентичні резюме вигаданих Дженніфер та Джона. Джона сприймали як значно перспективнішого кандидата, а запропонована йому річна заробітна плата приблизно на чотири тисячі доларів перевищувала зарплату, запроповану Дженніфер, хоча їхні резюме були однаковими<sup>13</sup>.

Таке упереджене ставлення призводить до того, що жінкам потрібно значно більше часу, ніж чоловікам, щоб досягнути певного кар'єрного щабля. Наприклад, серед головних виконавчих директорів компаній, які потрапили в перелік *Fortune 1000*, було лише 6 % жінок, а щоб досягнути цієї посади, їм знадобилося на 30 % більше часу, ніж чоловікам. Цей факт пояснює також і те, що жінки, які керували згаданими компаніями, були в середньому на чотири роки старшими за чоловіків<sup>14</sup>.

Дехто міг би запитати: «Якщо жінки і справді такі чудові керівники, то чому їх так мало на керівних посадах?». Це питання не має сенсу, бо відповідь на нього парадоксальна: жінки кращі керівники, ніж чоловіки, саме тому, що їм дуже складно добитися такої посади.

У цій книжці я спробую довести, що не лише гендерні упередження стоять на шляху жінок до лідерства і дозволяють некомпетентним чоловікам забирати собі всі лаври. Проблема в тому, що наші уявлення про лідерство не мають нічого спільного з реальністю. Ми не усвідомлюємо гігантської різниці між рисами характеру, які потрібно мати, щоб бути *обраним* лідером, і особистими якостями та здібностями, завдяки яким людина *здатна* вести за собою інших.

## **Бути обраним лідером та вести за собою — не те саме**

Джастін, реальна жінка з вигаданим іменем, народилась у Бельгії і здобула освіту бухгалтера. Розумна й уважна, вона вже п'ятнадцять років працює старшим фінансовим співробітником у великій неурядовій організації. Хоча Джастін часто перевершує очікування своїх керівників, які дуже цінують її, проте поводить себе скромно. Замість того щоб розширювати коло знайомих і правильно використовувати ці зв'язки, вона зосереджена на своїй роботі й сумлінно виконує кожне доручення. Джастін вважає, що її досягнення повинні говорити самі за себе. Вона висуває свою кандидатуру для роботи над новим проектом лише тоді, коли цілком упевнена в тому, що здатна його виконати блискуче.

Мабуть, вас не здивує той факт, що чимало колег Джастін уже давно встигли здобути підвищення, хоча об'єктивно вона здібніша, ніж більшість із них. Проте її колеги впевнені в собі й наполегливі, а це створює враження, що вони кращі фахівці, мають сильнішу мотивацію і володіють лідерськими якостями. А оскільки вони можуть покласти на Джастін, яка виконує більшу частину роботи, їхня некомпетентність замаскована її мовчазним, але ефективним внеском у проект.

Мабуть, Джастін нагадує вам когось зі знайомих. Можливо, вона навіть схожа на вас самих. Це не дивно, тому що такі жінки і чоловіки, як Джастін, є майже в будь-якому колективі. Усюди працівники, які зосереджені лише на бажанні обігнати своїх колег, отримують винагороду від керівництва і досягають бажаного швидше, ніж їхні

менш амбітні колеги, навіть попри те, що приносять своїй організації мало реальної користі.

Для прикладу розгляньмо ситуацію ще одної людини, яку я назву Стюартом. Це теж реальна особа, змінене лише її ім'я. Я познайомився зі Стюартом під час одного зі своїх тренінгів. Він насолоджується блискучою кар'єрою у сфері зв'язків із громадськістю і недавно здобув важливу посаду у великій компанії з Кремнієвої долини. Якби ви пошукали в інтернеті більше інформації про Стюарта, то були б вражені його резюме, кількістю зв'язків та публічним іміджем: у нього за спиною дві конференції TED, досвід роботи в трьох компаніях з переліку *Fortune 100*, а ще — тисячі підписників у соціальних мережах. Та все ж ці досягнення аж ніяк не відображають реальних лідерських здібностей Стюарта, і більшість його колишніх підлеглих це підтвердили б. Але Стюарт для компаній бажаний співробітник, тому що піклується про свій імідж та репутацію. Він справляє враження не тільки своїм резюме з незаслуженими досягненнями, а й блискучою поведінкою під час співбесід, тож його вважають вольовою й харизматичною особистістю. А оскільки співбесіда — це основний метод оцінювання лідерського потенціалу кандидата, на Стюарта чекає безхмарне майбутнє. На жаль, цього не можна сказати про людей, яким доводиться на нього працювати.

Дослідження останніх років демонструють, що такі егоцентричні, настирні й нарцисичні люди, як Стюарт, закономірно здобувають контроль над групою і що саме ці риси характеру, як ми побачимо в другому й третьому розділах, більше притаманні чоловікам, ніж жінкам<sup>15</sup>.

Цікаве пояснення того факту, що поганці завжди швидше просуваються кар'єрною драбиною, запропонував Фройд. Він стверджував, що група послідовників проектує свій нарцисизм на лідера, тож їхнє захоплення ним на підсвідомому рівні — це форма любові до себе. Цей феномен виявляється ще яскравіше, якщо лідер — самозакохана особа. «...Нарцисизм іншої людини, — писав Фройд, — приваблює тих, хто відмовився від частини власного нарцисизму... <...> ...адже ми заздriamo її вмінню підтримувати цей блаженний стан душі...»<sup>16</sup>. І справді, як інакше пояснити неймовірну кількість егоїстів

у політиці, бізнесі — усюди? У наших головах вкоренився стереотип про лідера як про людину (частіше саме чоловіка), яка не звертає уваги на свої слабкості. І ми надзвичайно терпимі до осіб (знову ж таки, частіше до чоловіків), що далеко не такі талановиті, якими себе вважають.

Парадоксально, що, здається, саме ті риси характеру, які допомагають чоловікам стати керівниками, перешкоджають їм бути хорошими керівниками. Здібності і якості, необхідні для того, щоб *здобути* роботу, не просто відрізняються від тих, які потрібні, щоб *виконувати* роботу, зазвичай вони діаметрально протилежні.

Тому дивно, що, допомагаючи жінкам на шляху до лідерства, ми заохочуємо їх наслідувати поведінку амбітних, але некомпетентних чоловіків. Чому ми вчимо жінок керуватися неправильними моделями?

## **Як упорядкована ця книжка?**

Ця книжка має на меті навчити вас визначати ключові якості, які роблять людину некомпетентним керівником, і ті, завдяки яким вона може стати вдалим лідером. Зрозумівши різницю між тими рисами, які ми звикли асоціювати зі стереотипними лідерами, і тими, які насправді потрібні хорошому лідерові, ми потроху почнемо руйнувати ірраціональну систему, яка спричинила епідемію поганого лідерства. А зупинити цю епідемію зможемо тоді, коли навчимося виявляти її симптоми та причини.

Тож у наступному розділі ми поговоримо про одну з найголовніших причин епідемії — про нашу схильність сприймати самовпевненість за професіоналізм, особливо тоді, коли намагаємося визначити чийсь лідерський потенціал.

У третьому розділі ми спробуємо зрозуміти, чому самозакохані особистості так часто стають лідерами, як нарцисизм впливає на якість роботи керівника і як це пов'язано з гендерною нерівністю в колективі.

Четвертий розділ присвячений міфу про харизму. Ми схильні переоцінювати значення харизми як ключового компонента лідерського потенціалу тієї чи іншої особи, хоча насправді це

суб'єктивне враження часто обумовлене лише зовнішньою привабливістю, відкритістю і здатністю притягувати до себе людей.

У п'ятому розділі ми поговоримо про переваги жінок-лідерів. Емоційний інтелект жінок загалом вищий, ніж у чоловіків, а тому вони здатні краще контролювати себе, виявляти більшу емпатію і застосовувати трансформаційну модель лідерства.

У шостому розділі ми обговоримо загальні якості та здібності, які допомагають чоловікам і жінкам бути кращими керівниками. Існує безліч моделей ефективного лідерства, хоча більшість із них зосереджені лише на окремих ключових складниках лідерського потенціалу — професіоналізмі, кмітливості та допитливості.

Сьомий розділ присвячений оцінюванню найважливіших компонентів лідерського потенціалу. Ми зосередимося на максимально об'єктивних методах, які допоможуть організації налагодити систему обирання найкращих керівників і не покладатися на інтуїцію.

У восьмому розділі поговоримо про ефективність тренінгів та спеціальних програм, спрямованих на розвиток лідерських здібностей. Більшість організацій активно вдаються до таких заходів, витрачаючи на них багато часу та ресурсів, однак не отримують бажаних результатів.

У дев'ятому розділі я підсумую свої думки та ідеї, висловлені в цій книжці. Ми спробуємо проаналізувати колишні помилки в цій сфері й поговоримо про майбутні програм, присвячених розвитку лідерського потенціалу жінок.

Сподіваюся, ця книжка вам сподобається. Або принаймні допоможе побороти стереотипи щодо жінок та лідерства. Прошу вас сприймати висловлені в ній ідеї неупереджено та зі здоровим скептицизмом і гнучкістю. Те, що ви прочитаєте, може відрізнитися від звичних поглядів на жінок-лідерів. Зазвичай жінкам радять виявляти ініціативу, бути настирливішими, розвивати впевненість у собі, а якщо її бракує, вдаватися до самонавіювання. У цій книжці я запропоную дещо інший підхід.

До сьогодні прогрес у питанні жіночого лідерства був дуже повільним. Настав час застосовувати нові методи, які потребують від нас іншого способу мислення.

- [1](#) Jennifer Robinson, «Turning Around Employee Turnover», *Gallup Business Journal*, May 8, 2008, <http://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>. (Тим і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)
- [2](#) Christopher Zara, «People Were Asked to Name Women Tech Leaders. They Said ‘Alexa’ and ‘Siri’», *Fast Company*, March 20, 2018, [www.fastcompany.com/40547212/people-were-asked-to-name-women-tech-leaders-they-said-alexa-and-siri](http://www.fastcompany.com/40547212/people-were-asked-to-name-women-tech-leaders-they-said-alexa-and-siri).
- [3](#) Judith Warner and Danielle Corley, «The Women’s Leadership Gap», *Center for American Progress*, May 21, 2017, [www.americanprogress.org/issues/women/reports/2017/05/21/432758/womens-leadership-gap](http://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2017/05/21/432758/womens-leadership-gap).
- [4](#) Tomas Chamorro-Premuzic, «Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?» *Harvard Business Review*, August 22, 2013, <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>.
- [5](#) Alice H. Eagly, «When Passionate Advocates Meet Research on Diversity, Does the Honest Broker Stand a Chance?» *Journal of the Society for the Psychological Study of Social Issues* 72, no. 1 (2016): 199—222, <https://doi.org/10.1111/josi.12163>.
- [6](#) Jazmine Boatman and Richard S. Wellins, *Global Leadership Forecast* (Pittsburgh, PA: Development Dimensions International, 2011).
- [7](#) Boris Groysberg and Deborah Bell, «Talent Management: Boards Give Their Companies and ‘F’», *Harvard Business Review*, May 28, 2013, <https://hbr.org/2013/05/talent-management-boards-give>.
- [8](#) The Data Team, «What the World Worries About», *Economist*, November 24, 2016, [www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/11/daily-chart-17](http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/11/daily-chart-17).
- [9](#) Manfred F. R. Kets de Vries, «Do You Hate Your Boss?» *Harvard Business Review*, December 2016, <https://hbr.org/2016/12/do-you-hate-your-boss>.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**