

УДК 65-051:316.46  
ББК 65.290-2  
К37

Научный редактор А. Куницын  
Перевод М. Шалуновой

**Кетс де Врис М.**

К37 Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 276 с.

ISBN 978-5-9614-1483-7

Автор, один из ведущих экспертов Европы в области менеджмента, всесторонне рассматривает феномен лидерства и показывает пути, которые могут улучшить способность руководителя понимать самого себя, мотивировать и поддерживать своих подчиненных. Анализируются такие проблемы, как естественная человеческая тенденция сопротивляться переменам; взаимодействие рационального и иррационального в поведении руководителей; жизненный цикл руководителя и преемственность руководства; утрата энтузиазма и апатия служащих; деструктивные стили руководства.

Кетс де Врис детально исследует характеристики эффективного лидерства и выделяет навыки, отличающие эффективного руководителя. Показывает, как компании могут оценить лидерские способности потенциальных кандидатов и развить навыки лидерства в тех, кто уже занимает руководящие должности. Книга содержит практические упражнения и анкеты, которые помогут оценить положение дел в компании, вскрыть опасные симптомы и предотвратить появление серьезных проблем.

Книга адресована прежде всего предпринимателям, руководителям и топ-менеджерам компаний, однако будет интересна и широкой аудитории.

УДК 65-051:316.46  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru)*

© Manfred Kets de Vries, 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

Перевод на русский язык выполнен по книге «The Leadership Mystique», 2-е изд., по лицензии Pearson Education Limited

ISBN 978-5-9614-1483-7 (рус.)  
ISBN 1-405-84019-6 (англ.)

*Технический редактор* Н. Лисицына  
*Корректор* П. Суворова  
*Верстальщик* А. Фоминов  
*Художник обложки* М. Соколова

Подписано в печать 15.11.2010. Формат 70×100/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 17,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина»  
123007, г. Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1  
Тел. (495) 980-53-54  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

# Содержание

---

<i>Об авторе</i> .....	9
<i>Благодарность</i> .....	12
<i>Вступление</i> .....	13
<b>1 Мистика человеческого фактора</b> .....	21
Представление ключевых проблем.....	23
Центральное положение клинической парадигмы .....	27
<b>2 Эмоциональный потенциал в мире работы</b> .....	37
Интеллект — многогранное свойство .....	38
Более пристальный взгляд на эмоциональный потенциал.....	44
Оттачивание вспомогательных навыков эмоционального развития.....	46
Справляемся с эмоциональными крайностями .....	50
Главная тема конфликтных отношений .....	54
Углубление понимания нашего внутреннего театра .....	57
Побег из тюрьмы психики .....	62
<b>3 Синдром устрицы</b> .....	65
Последствия синдрома устрицы для корпорации.....	65
Изменение модели компании .....	68
Компании, выдерживающие испытание временем .....	72
<b>4 Фактор неудач в лидерстве</b> .....	79
Поведение руководителей: миф и реальность .....	79
Рациональное и иррациональное поведение .....	82
Дисфункциональные модели руководства.....	84
Западня переноса.....	88
Влияние нарциссизма .....	97
<b>5 Феномен Дилберта</b> .....	105
Душевное безразличие.....	106
Воскрешение «мертвых» лидеров .....	110
Пожизненная стратегия и стратегия отсроченной жизни .....	113
Трагедии успеха и полууспеха.....	115
Краткий рецепт воскрешения .....	118
<b>6 Пороки на вершине</b> .....	121
Невротические стили и компании .....	122
Драматические личности/компании.....	123
Мнительные личности/компании .....	127
Бесстрастные личности/компании .....	131
Депрессивные личности/компании .....	134
Принуждающие личности/компании .....	136
Порочный круг компании .....	140
<b>7 Изменяем себя и компанию</b> .....	149
Процесс перемен.....	150
Динамика индивидуальных изменений .....	151

	Динамика изменений компании.....	157
	Стратегии осуществления преобразований.....	165
<b>8</b>	<b>Характеристики эффективного лидерства .....</b>	<b>175</b>
	Модели руководства .....	176
<b>9</b>	<b>Лидерство в глобальном контексте .....</b>	<b>185</b>
	Колесо культуры.....	186
	Определение способностей, необходимых для глобального руководства.....	194
	Развитие глобального лидерства.....	196
<b>10</b>	<b>Роли лидеров .....</b>	<b>205</b>
	Лидерство и менеджмент.....	207
	Двойная роль лидера .....	213
<b>11</b>	<b>Преемственность .....</b>	<b>223</b>
	Дилеммы средних лет.....	224
	Жизненный цикл генерального директора .....	226
	Зависть поколений .....	232
<b>12</b>	<b>Развитие качеств лидера .....</b>	<b>237</b>
	Проблемы выбора.....	238
	Задачи роста.....	241
	Лидерство в «цифровом веке» .....	245
<b>13</b>	<b>Совершенствующиеся организации .....</b>	<b>251</b>
	Лучшие компании для работы .....	252
	«Здоровая» личность .....	253
	Характеристики совершенствующихся компаний .....	261
	Проблема равноправия полов .....	264
<b>14</b>	<b>Заключительные комментарии .....</b>	<b>269</b>
	Шут как необходимый голос истины .....	269
	Заключительные мысли о лидерстве.....	271
	<i>Рекомендуемая дополнительная литература.....</i>	<i>274</i>

## СПИСОК ТАБЛИЦ

6.1. Краткие характеристики пяти видов компаний .....	124
---	-----

## СПИСОК РИСУНКОВ

2.1. Стили мышления .....	38
2.2. Процессы в компании .....	55
6.1. Порочный цикл компании: «невротические» компании.....	146
7.1. Пять составляющих процесса индивидуальных изменений.....	156
7.2. Силы, вовлеченные в изменение человека .....	157
7.3. «Траур» компании .....	160
7.4. Этапы процесса преобразований в компании .....	164
8.1. Сфера лидерства .....	178

8.2. Отношения начальник — подчиненный.....	179
8.3. Составляющие стиля руководства .....	179
8.4. Круг навыков .....	182
9.1. Колесо культуры.....	189
9.2. Развитие глобального лидерства.....	202
10.1. Матрица лидерство/менеджмент .....	208
10.2. Двойная роль лидера .....	214
12.1. Управление в «цифровом веке» .....	250
13.1. Важнейшие элементы аутентивной организации .....	264

## СПИСОК АНКЕТ

1.1. Как Вы понимаете лидерство? .....	24
2.1. Какой тип мышления предпочитаете Вы? .....	39
2.2. Каким интеллектом Вы обладаете? .....	41
2.3. Каков Ваш EQ (или «коэффициент эмоционального развития»)? .....	42
2.4. Активный ли Вы слушатель? .....	47
2.5. Насколько широк Ваш спектр эмоций? .....	49
2.6. Как бы Вы оценили свой эмоциональный потенциал? .....	51
2.7. В каком Вы настроении? .....	53
2.8. Какая у Вас главная тема конфликтных отношений .....	58
2.9. Что говорят Вам Ваши сны? .....	61
3.1. Есть ли у Вас синдром устрицы? .....	66
3.2. Каким Вы видите будущее Вашей компании? .....	68
3.3. На каком этапе находится Ваша компания? .....	73
3.4. Произошло ли в Вашей компании изменение модели организации? .....	74
3.5. Погубит ли Вас «фактор вареной лягушки»? .....	77
4.1. Из чего состоит Ваш рабочий день? .....	80
4.2. Каков Ваш стиль руководства? .....	85
4.3. Вы контролируете свой нарциссизм? .....	100
4.4. Насколько Вы гибки? .....	104
5.1. Насколько хорошо Вы знаете своих подчиненных? .....	106
5.2. Страдаете ли Вы от переутомления? .....	107
5.3. Насколько бодро Вы себя чувствуете? .....	108
5.4. Устаете ли Вы в своей компании? .....	109
5.5. Оцените свое ощущение потока .....	112
5.6. Вы можете определить Ваш «максимум» лидерства? .....	112
5.7. Насколько уравновешен Ваш стиль жизни? .....	114
6.1. Какой стиль управления Вы предпочитаете? .....	141
7.1. Какова Ваша жизнь? Переоценка .....	152
7.2. Как Вы относитесь к переменам? .....	159
7.3. Как Вы оцениваете готовность Вашей компании к преобразованиям? .....	165
7.4. Что Вас сдерживает (и что Вы можете с этим сделать)? .....	170
7.5. Что ценится в Вашей компании? .....	172
8.1. Какие способности необходимы в Вашей компании? .....	182
8.2. В чем Вы сильны? .....	183
9.1. Обладаете ли Вы тем, что нужно глобальному лидеру? .....	195
9.2. Насколько Ваша компания глобальна? .....	197
10.1. Вы лидер или менеджер? .....	208
10.2. В чем заключается Ваша харизма? .....	210
10.3. Какова основная идеология Вашей компании? .....	217

---

11.1. Как обстоят дела с наследованием в Вашей компании?.....	235
12.1. Какие критерии действительно имеют значение?.....	239
12.2. Где Вы приносите пользу организации? .....	246
12.3. Готовы ли Вы быть руководителем в «цифровом веке»? .....	247
12.4. Готовы ли Вы к действию?.....	250
13.1. Насколько Вы «здоровы»? .....	255
13.2. «Настоящий» ли Вы мужчина (или женщина)? .....	266