

## ТЕАТР ОДНОГО ЛИДЕРА

Как стать зрелым и успешным руководителем? Найти правильную дистанцию между героем и менеджером внутри себя



Кажется, в идее связать бизнес и психоанализ есть какое-то глубинное противоречие. Внутренний, субъективный мир, фантазии и сны – и внешний, реальный мир сурового, подчиненного строгим целям бизнеса. Лидеру бизнеса, по общепринятому мнению, не нужна опора на бессознательное, оно ему только вредит.

Но что такое человек без души, без внутреннего мира, без бессознательного? Действительно ли существуют всемогущие и безупречные руководители, чьи желания, фантазии и страсти не вносят искажений в предначертанный путь к результату? Не окажутся ли такие лидеры лишь хорошо отлаженными и эффективно функционирующими роботами, не помнящими прошлого и живущими только рациональными целями ближайшего настоящего?

В российской бизнес-действенности пока доминирует представление о лидере как о всевластном хозяине, который держит себя и других под полным контролем и не нуждается ни в чьей помощи. Хотя это представление постепенно меняется как под влиянием вызовов времени, так и благодаря все более активному присутствию на рынке зарубежных компаний с их вниманием к развитию человеческого потенциала. Все больше становится руководителей, прошедших обучение на Западе и заразившихся там духом демократического лидерства.

Однако смысл моей статьи – не очередное обсуждение различий между авторитарным и демократическим стилями руководства. Лично для меня эти различия хотя и важны, но находятся на одной, поверхностной части айсберга. Если бы мы задалась целью опросить современных лидеров бизнеса о том, какой стиль лидерства и руководства для них предпочтительнее, большинство ответили бы: комбинация первого и второго в зависимости от текущей ситуации. Иными словами, и здесь у них все было бы под полным контролем сознания.

Лишь очень небольшая часть лидеров позволила бы себе порассуждать на незадавленную тему – о том, что они чувствуют, что им важно искать ответы в глубине себя, допускать к рассмотрению самые бредовые идеи, не отбрасывать ничего, что приходит в голову. Они могли бы рассказать, что это вызывает конфликт в их душе и что этот конфликт порой хочется разрешить радикально: выбросить весь этот эмоциональный хлам в помойку.

Но что-то их останавливает. Что-то заставляет сохранять в себе пространство для столкновения сознательного, предсказуемого понимания вещей и бессознательного, интуитивного их восприятия. Лидерское «я» человека развивается в первую очередь в результате этого столкновения сознательных и бессознательных сил. И некоторые лидеры знают, что именно так и рождаются самые лучшие их идеи и стратегии. Что мешает другим пойти по этому пути?

### **Человек-функция**

В ходе многолетнего опыта коучинга для руководителей и собственников компаний я постоянно задавал себе все эти вопросы и искал на них ответы. Но настоящие ответы рождались в практике нашей непосредственной совместной работы с ними. Вспоминаю одного своего клиента, который называл себя Человеком-функцией на работе и Кошельком дома, в семье. Он точно знал, что невероятно успешен, и при этом ощущал себя глубоко несчастным человеком.

До какого-то момента все прекрасно работало. Он говорил: «Единственное, что требовалось, – это прислушиваться и вовремя подливать машинное масло, если услышишь слабый скрип единого и хорошо работающего механизма». В его семье подобным маслом были деньги, которые он без ограничений давал своей жене и детям, рассчитывая на их ответную любовь.

Он обратился за коучингом не потому, что больше не мог работать и жить подобным образом, а потому, что перестал понимать, что начало происходить у него в компании. В его топ-менеджеров словно дьявол вселился. Словно короткое замыкание обрушило всю систему. А после ее перезагрузки он с удивлением, негодованием и испугом увидел перед собой совсем не то, что с таким трудом создавал долгие годы.

К короткому замыканию привело внезапное самоубийство одного из менеджеров высшего звена – безропотного человека, которого все любили за доброту и отзывчивость. В тот момент глава компании испытал лишь раздражение от некоторого сбоя в системе и потребность как можно быстрее найти замену выпавшему звену. Он запретил обсуждать этот случай в компании, фактически призвав всех как можно быстрее забыть случившееся и идти дальше. Он быстро поставил другого человека на место выбывшего. Некоторое время все шло хорошо. «Потом какой-то вирус проник в компанию и заразил ее. Первое время я уничтожал его проявления, но он распространился как эпидемия». Именно так он рассказывал мне о внезапных эмоциональных вспышках в компании. Ранее спокойные и уравновешенные менеджеры начали орать друг на друга, говорить с ним сквозь зубы, с еле подавленным раздражением и ненавистью.

В довершение ко всему все обвалилось и у него дома. Дочь-подросток начала жить своей собственной жизнью, угрожая уйти из дома или сесть на наркотики. Ни подарки, ни угрозы уже не действовали. «Г-н К. начал открывать, что у окружающих есть неизвестный для него внутренний мир желаний, эмоций и переживаний», – подумал я.

Гораздо важнее, однако, что все это заставило и его самого по-другому посмотреть на себя и на источники своей лидерской силы. Он так долго боролся со своими чувствами, что потребовалось время для того, чтобы обнаружить их жизнеутверждающую способность. Открыв свой ранее находившийся под запретом внутренний мир, руководитель смог признать его существование и у других – как в компании, так и дома. Это помогло ему строить рабочие отношения на более прочной и глубокой основе, не опасаясь, как раньше, что эмоциональность взорвет все, что он создал.

### **Лошадь и наездник**

Действительно ли лидер такого типа должен пройти через «обрушение системы», чтобы усомниться в эффективности своего стиля лидерства и открыть в себе нечто новое? Обречен ли он был оставаться рациональным и бездушным, бессознательным, если бы не непредсказуемые трагические события?

Ригидный, закостеневший в своих защитах руководитель – карикатура на лидера. Лидерство умирает, если оно не развивается и не становится полноценным творческим процессом, приносящим человеку наслаждение. Если все силы человека брошены на адаптацию и контроль, то он беззащитен перед внезапными переменами и неопределенностью.

Очень важно, чтобы развитие лидера включало в себя и то, что, казалось бы, вовсе не требуется прямо сейчас для достижения текущей цели. Иначе руководитель будет вечно играть одну и ту же роль и ставка на самый очевидный путь самореализации, на выработанный адаптивный стиль работы не оставит возможностей для творческого развития и роста.

Может показаться, что я связываю внутреннюю силу лидера с бессознательным, с его страстью и внутренней свободой – свободой желать, мечтать, фантазировать, строить воздушные замки и разрушать их. Это не так.

Вслед за Фрейдом, который пользовался для описания взаимоотношений сознания и бессознательного образами наездника и дикой лошади, и мы можем сказать, что сознательная сила лидера – это сила пешего человека, тогда как у него есть и возможность обрести мощь всадника. Однако нет ничего опаснее дикой необузданной лошади с ее животной страстью. Что, если эта бессознательная сила выйдет из-под контроля всадника и понесет? Свобода грозит хаосом, потерей контроля и разрушением. В свою очередь, тотальный сознательный контроль и ригидные защиты от страсти кастрируют нас. Они лишают нас мобильности и гибкости, превращают в уверенного в себе и своих силах, но малоподвижного рыцаря в тяжелых доспехах на коне-тяжеловозе.

Вопрос о том, нужен ли лидеру контакт со своим внутренним миром, приобретает тогда следующий поворот.

Мы часто предпочитаем бронированную лошадь – и рационально полагаем, что все дело в постоянной внешней опасности. Но психоанализ помогает понять, что истинная причина – страх перед собственным «диким» бессознательным, перед дремлющими внутри нас силами и страстями. То есть вполне обоснованный страх перед нашим собственным бессознательным потенциалом.

## **Царь против героя**

Итак, две крайние возможности. Первая – общепринятое понимание лидера как человека, способного обуздать дикую лошадь и полностью подчинить ее своей воле. Ковбой, всегда уверенный в себе, он теряет контакт с неизвестной животной силой лошади и становится «хорошим управленцем». Он точно знает ее сильные и слабые места, знает, как побудить ее сделать то, что ему необходимо. Лошадь становится управляемым ресурсом, от которого невозможно ждать чего-то принципиально нового и удивительного. Так рыцарь превращается в идеального менеджера. Его внутренняя сила – это сознательная способность контролировать, управлять, организовывать и достигать предсказуемых результатов.

В начале статьи я привел пример такого бронезащитного стиля лидерства. Броня эта защищает не столько от внешних изменений, сколько от внутренних врагов – собственных внезапных эмоций, фантазий, желаний и тревог. По убеждению многих руководителей, эти нападения изнутри могут привести к непредсказуемым и опасным последствиям. Наличие подобной брони легко заметить в большинстве российских государственных компаний. В таких компаниях любому руководителю низшего, среднего и высшего звена жизненно важно сделать все от него зависящее, чтобы его внутренний мир и бессознательное не провоцировали ни малейшего отклонения от спущенного сверху курса. И не важно, что при этом компания движется в ином темпе и другом направлении. Главное – полный контроль. Хотя есть и успешные примеры следования неизменному, строго заданному курсу – допустим, империя Wal-Mart Сэма Уолтона.

Вторая крайность описана в русских сказках, где герой, пройдя определенные трудные испытания, получает в дар волшебного коня. Этого коня невозможно приручить, с ним можно только сотрудничать. Тайная, волшебная сила коня и помогает Иванушке стать героем. Высший уровень лидерства здесь описывается словами: «Пойти туда, не знаю куда, найти то, не знаю что». Лидер – человек, способный создать такой непредсказуемый продукт (организацию), которого не существовало даже в его воображении. Нечто, способное удивить и его самого. Внутренняя сила такого лидера – это способность принять и выдержать неизвестность и неопределенность. Он позволяет чему-то непонятному и даже пугающему зародиться в кипящем внутреннем бульоне, готов встретиться с этим рождающимся новым, увидеть его, не испугаться и не отбросить. Однако без волшебной лошади такой лидер – ничто. И если он теряет с ней контакт, он лишается вдохновения, интуиции, внутреннего чутья, превращаясь в слабого и неуверенного в себе Иванушку.

Чистых лидеров-героев история, как правило, не помнит. В суровой бизнес-реальности побеждает не герой, а царь, забирающий у героя «то, не знаю что».

## **Внутренний спектакль**

Полное доверие своему творческому бессознательному чревато взлетами и болезненными падениями. Но полный контроль над своей дикой природой превращает руководителя всего лишь в хорошего управленца, запретившего себе творчество. Кто же тогда настоящий лидер и в чем его внутренняя сила?

Лидер-менеджер и лидер-герой, оказавшись в одной компании, неизбежно вступят в жесткую конфронтацию, начнутся серьезные конфликты. Ситуация будет развиваться конструктивно, только если над менеджером и героем будет стоять мудрый руководитель или инвестор, ясно осознающий важность вклада каждого из них. Его задача – держать их на нужном расстоянии друг от друга. Не совсем близко –

тогда возникнет короткое замыкание, – но и не совсем далеко. Ведь важно, чтобы между ними успевали проскакать искры: организационные инсайты, которые позволят и породить идею, и реализовать ее.

Откуда взять такого мудрого Третьего, обладающего достаточной внутренней и внешней силой? Может быть, это и есть искомый идеал зрелого лидера? Но тогда надо понять, как он обрел свою внутреннюю силу, позволяющую так мудро дирижировать и менеджером, и героем. Кто он – ковбой, знающий, как управлять лошадью, чтобы она искрила в нужном ключе? Или он чувствует это интуитивно, доверяет своему бессознательному?

Мудрость успешного лидера проистекает из его внутреннего опыта, из постоянных столкновений его собственных, внутренних лидера-менеджера и лидера-героя. Но откуда же они берутся?

Мы можем лишь поддерживать нужную температуру, чтобы было не слишком горячо и не слишком холодно. Мы – словно режиссеры на репетиции своего внутреннего спектакля под названием «Кто я как лидер?». На сцену выходит герой, но режиссер знает, что за кулисами прячется менеджер, играющий свою скрытую роль. И вот они сталкиваются лбами, борются за пространство на сцене, меняются местами. Но когда режиссер берет на себя роль зрелого лидера, то его задача – не устранить конфликт, а наладить конструктивный диалог.

Важно, чтобы внутри нас существовали лидеры обоих типов – и герой, и менеджер, – чтобы каждому из них было предоставлено внутреннее пространство, чтобы различия между ними не стирались, а поддерживались. Только их конфликт-диалог и может породить нечто новое.

### **Зачем терять голову**

Самые яркие случаи обретения зрелого лидерства – это, например, карьеры Джека Уэлча и Стива Джобса. В этих лидерах, судя по всему, уживались и герой, и менеджер, и Иванушка, и царь. Такие успешные, зрелые бизнес-лидеры есть и в современной России. А наиболее ярко конфликтное сосуществование двух внутренних лидеров можно проследить у основателя и главы ИКЕА, одного из самых богатых людей в мире Ингвара Кампрада.

Кампрад, которому уже немного осталось до девяностолетия, всегда подчеркивает абсолютную способность контролировать любые свои желания. Будучи мультимиллиардером, он ездит на старенькой Volvo, летает бюджетными авиакомпаниями, вместо такси ездит на автобусе, чтобы воспользоваться скидкой пенсионера. Он хвастался тем, что уволил парикмахера, чьими услугами пользовался долгие годы, когда нашел другого, берущего за стрижку немного меньше.

Когда в его родном городе установили памятник Кампраду, глава ИКЕА, приглашенный на открытие, не стал перерезать ленточку. Он снял ее, аккуратно сложил и отдал мэру города со словами: еще пригодится. О бережливости Кампрада ходят легенды. Он объясняет ее очень рационально: если ИКЕА торгует по низким ценам, то жесткий контроль затрат должен распространяться на все уровни компании.

Эти важнейшие для предпринимателя черты характера Кампрад заимствовал по материнской линии – от своей нестигаемой бабушки. В 1880-х годах бабушка и дедушка Кампрада переселились из Германии в Швецию. Дед взял кредит в банке и купил ферму, но оказался плохим фермером и в 1887 году застрелился, когда не смог заплатить по закладной. «Железная» бабушка Ингвара, оставшись одна с тремя детьми, не только договорилась с кредиторами, но, взяв все дела на себя, смогла постепенно с ними полностью расплатиться. Эта семейная трагедия впечатала в

психику Ингвара урок: не поддаваться панике, эмоциям и слабости, как дед, но все держать под контролем, никогда не сдаваться и идти к цели.

Кажется, что Ингвар Кампрад – идеальный пример лидера-менеджера, полностью контролирующего свой внутренний и внешний мир. Наездник с неколебимой волей, твердой рукой направляющий коня по нужному пути.

Но все не так просто. У этого крестьянского сына еще в детстве появился и волшебный конь. Отец Ингвара был шведом. Ингвар рассказывал, что отец постоянно фантазировал, как он достроил бы ферму и что переделал бы в ней, если бы у него были деньги. Бесплодные фантазии неудачника? Эти фантазии действительно не перетекали в конкретные дела. Но именно они зародили в душе мальчика то, что затем сделало из крестьянского сына лидера-героя. Ингвар вспоминает, как с самого раннего детства проникся фантазиями отца и жил ими, строя вместе с ним семейную ферму, покупая для нее мебель и расставляя ее по дому. Благодаря отцу у него возникла сильная связь с живым бессознательным внутри себя. Но внутренняя страстная и эмоциональная жизнь не вписывалась в бабушкину жесткую реальность и с годами оказывалась все больше и больше под запретом.

Отец Ингвара тем не менее не был простым фантазером. За долгие годы он накопил деньги, которые пустил не на ферму, а на образование сына. Ингвар же по-своему распорядился ими. В возрасте 17 лет он создал маленькую компанию, получившую название от его инициалов и первых букв семейной фермы Elmtaryd и деревни Agunnaryd. Так в названии его будущей империи прямо отразились трагедии и фантазии его семейной истории.

Состоялся ли бы этот успех, если бы бабушка внутри него действительно смогла победить фантазера-отца?

Романтическое «я» Кампрада неразрывно связано с живой природой. Он предпочитает проводить время за рыбалкой, в походах за грибами и велосипедными прогулками. Единственная роскошь, которую он себе позволил и которую описывает как «очень дорогое хобби», – это виноградник в Провансе.

Кампрад выбрал для своего единственного хобби Прованс – одно из самых романтических мест в мире, которое многие успешные деловые люди рассматривают как свое эмоциональное убежище.

Но главный признак того, что в Кампраде постоянно живет лидер-герой, как ни странно – его любовь к крепким напиткам, которую многие даже называли алкоголизмом. Это, возможно, единственное «запретное» желание, которое он так и не смог победить. «Я люблю выпить, – говорит Кампрад. – Но я знаю, что если три раза в год на некоторое время не буду устанавливать для себя «сухой закон», то это превратится в постоянную привычку. Я должен очищать свои почки и печень».

Моя интерпретация: волшебный конь Кампрада, оказавшийся под тотальным запретом лидера-менеджера, его фантазии и интуиция, как ему казалось, не имели права на существование. Он мог позволять им жить и выходить наружу, только меняя состояние своего сознания – из-за алкоголя теряя голову, ослабляя контроль и самоцензуру.

Сам Кампрад чувствует значимость алкоголя для себя. Только в последние годы он начал ограничивать себя в выпивке, но не пытается полностью себе в ней отказать. Я убежден, что за этим кроется не только его желание быть более эмоциональным и живым, но и внутреннее – возможно, бессознательное – представление о своем лидере-герое. За этим стоит потребность в герое, без которого не родились бы удивительные идеи, сделавшие IKEA великой компанией.

И Кампрад, наверное, прав, когда говорит, что его главная идея – о сборной мебели – могла прийти ему в голову только в пьяном состоянии.

## **Пределы контроля**

Следует ли из всего этого, что если мы хотим быть великими лидерами, то иногда должны немного терять голову, отключать наше контролирующее все и вся сознание?

И да, и нет. Пример Кампрада показывает, что случается при непримиримом внутреннем противостоянии лидера-менеджера и лидера-героя, сознания и бессознательного, воли и фантазии. В его внутренней истории не смог появиться третий – зрелый лидер.

Я абсолютно убежден, что если бы у Кампрада была возможность провести серьезную и основательную работу над собой, он не только бы не потерял свою способность вести дела твердой рукой и потребность в фантазиях и эмоциях, но смог бы отвести и тому и другому легитимное место в своем внутреннем мире. Этот зрелый лидер смог бы наладить конструктивное и продуктивное взаимодействие между лидером-менеджером и лидером-героем. Интересно, каких фантастических результатов в бизнесе он смог бы достичь при этом? И уж точно он не чувствовал бы вины за то, что позволяет себе наслаждаться Провансом!

Конечно, подобное лидерство зависит от того, в какой среде существует руководитель. Вряд ли оно может сложиться в жестко структурированных компаниях с минимумом степеней свободы. Но в организациях, где царит атмосфера Кремниевой долины, для него находится место. Один из примеров таких компаний, как ни странно, Sony с ее дзен-буддистским подходом к лидерству. Один из его авторов, топ-менеджер Sony Сигеру Кобаяси именно этим объясняет успех компании: отказ от жестких планов, от достижения результата любой ценой, упор на гибкость и открытость переменам.

Открытие собственного внутреннего мира, – страстного, полного желаний, фантазий, мечтаний, мира чистого творчества, где все разрешено, – важнейшая составляющая становления лидера. Необходимая, но не достаточная. Зрелый лидер – это человек, способный открыть в себе и лидера-героя, и лидера-менеджера и поддерживать между ними пусть конфликтную, но продуктивную связь. Быть режиссером своего внутреннего театра, где герой и царь делают свою работу, а не сходятся в смертельном поединке.

**Андрей Владимирович Россохин**, доктор психологических наук, профессор, руководитель Магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование».

Статья опубликована в журнале **Slon** 31.05.2013 г.