



Дэвид Уинсборо – директор-учредитель компании Winsborough Limited, специализированной компании по развитию, которая ориентирована на улучшение показателей деятельности организации через повышение эффективности персонала.

## Хорошие руководители

*Плохих руководителей определить не сложно – большинство работников может привести массу примеров из личного опыта. Хороших же руководителей, напротив, определить сложнее. Что же делает человека хорошим? Это просто отсутствие плохого или же это что-то совсем иное?*

Хорошие руководители имеют большое значение. Исследованием управленческих практик 732 производственных компаний в Соединенных Штатах, Великобритании, Франции и Германии было установлено, что финансовая эффективность предприятий была производной от того, насколько компании следовали «устоявшимся управленческим практикам» в области операционной деятельности, управления производительностью и кадровым потенциалом (Bloom & Van Reenen, 2007). Вовлеченность персонала тесным образом связана с поведением лидеров (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Исследование, проведенное Университетом штата Флорида, показывает, что утверждение «сотрудники уходят от начальника, а не с работы» – отнюдь небезосновательно (Harvey, et al., 2007).

Одно из наиболее полезных и устойчивых понятий в психологии – это концепция порога различения (ПР), которая описывает минимальную разницу между различными раздражителями, определяемую человеческим восприятием.

### НО ЧТО ИГРАЕТ РЕШАЮЩУЮ РОЛЬ?

Одно из наиболее полезных и устойчивых понятий в психологии – это концепция порога различения, или ПР. Обнаруженное Э.Х. Вебером в 1800-х гг., оно описывает минимальную разницу между различными раздражителями, определяемую человеческим восприятием. Вебер работал с весами: добавляя 1 грамм к одному грамму веса, который находится в вашей руке, вы ощущаете заметное утяжеление, но будет ли представлять заметное для восприятия изменение добавление 1 грамма к 60 граммам в руке? Вы можете провести аналогичный эксперимент, если в вашем выключателе есть регулятор освещения (диммер). Просто поворачивайте диммер в

разные стороны, и вы сможете определить правильную настройку для определения минимально заметной разницы в яркости освещения. Это и есть ПР.

Закон Вебера также важен в понимании того, как человеку свойственно адаптироваться к окружающим условиям. Всем, кто бывал на встречах выпускников и встречал друзей детства по прошествии какого-то времени, знакомо ощущение удивления от того, что все остальные так сильно постарели, тогда как вы сами, глядя в то утро в зеркало, выглядели точно таким же, как всегда. Наблюдение за нашим собственным процессом старения настолько постепенно, что мы редко замечаем изменения в своей внешности, слухе или внешнем виде, пока молодое поколение не начнет удивляться, почему громкость телевизора прибавлена на максимум.

Закон ПР также применим к более «тонким материям» – вопросам человеческих навыков, таких как лидерство и руководство. В крупном колл-центре поговаривают, что Сэм – руководитель средней руки, а Джейн – хороший руководитель. Между Сэмом и Джейн есть заметная разница, но никто не может точно определить, какая именно. Оба вполне приятны в общении, компетентны, но при этом Джейн хороша, а Сэм не так хорош, как она. Сотрудники Джейн работают усерднее и проявляют большую вовлеченность, чем сотрудники Сэма. Мы замечаем, что есть разница, но мы не можем четко сформулировать, в чем именно она заключается. Есть ли у Джейн немного больше того, что есть у Сэма? Или же это совсем другие качества и навыки?

Чтобы взглянуть на вопрос несколько шире, давайте посмотрим на тот случай, в котором ПР очень большой – на плохих руководителей. Мы исследовали различия между плохими, хорошими и отличными руководителями с использованием нашей базы данных, включающей в себя более 7000 оценок руководителей компаний Новой Зеландии по методу «360 градусов». Плохие руководители, определенные как нижние 10% совокупности оцениваемых руководителей, отличались от остальных с точки зрения неспособности управлять самими собой.

- Во-первых, они плохо справляются со своими собственными эмоциями и поведением. По сравнению с более хорошими руководителями, они не способны воспринимать обратную связь и регулировать свое поведение в соответствии с аудиторией или ситуацией.
- Во-вторых, плохим руководителям не хватает порядочности. Они избегают персональной ответственности и не выполняют свои обязательства. Они выглядят

несправедливыми во взаимоотношениях с другими людьми, а их поступки не соответствуют провозглашенным ценностям компании.

- В-третьих, они не занимаются развитием и обучением персонала и не контролируют результаты работы.
- Наконец, сотрудники, работающие у плохих руководителей, чувствуют себя ненужными. Такие лидеры предпринимают минимум усилий для развития персонала, не обсуждают потребности сотрудников в развитии и не делают ничего для того, чтобы поощрять и мотивировать их.

Исследование плохих руководителей, проведенное Университетом штата Флорида, показало, что:

- 39% сотрудников сообщили, что их руководители не выполняют свои обещания.
- 37% утверждали, что их руководители не воздавали им должное по заслугам.
- 31% сказали, что их руководители просто игнорировали их в течение последнего года.
- 27% сообщили, что их руководители плохо отзывались о них среди других сотрудников или руководителей.

Прочитайте последний пункт еще раз. Что же удивительного в том, что сотрудники уходят от таких руководителей

Что ж, с плохими руководителями все выглядит достаточно сумрачно, а ключевые факторы перехода к хорошему руководителю – включить самоконтроль, реагировать на отклики и обратную связь, предпринимать больше усилий для поддержки и развития собственных подчиненных.

Поведенческие модели, которые определяют плохих руководителей, относятся к гигиеническим факторам. Хороший руководитель смог исправить фатальные ошибки, обнаруженные в поведении плохих руководителей – небрежность, эгоистичность и отсутствие гибкости. Хороших руководителей сотрудники уважают, им доверяют, они активно вовлечены в процесс профессионального роста своих подчиненных.

Достаточно вспомнить двух популярных тренеров в соперничестве суперлиги Super 15 в регби в Новой Зеландии. Джон Митчелл, бывший тренер All Black, боролся за то, чтобы его команды (Chiefs, затем Western Force, теперь Lions) работали слаженно. Известный как вспыльчивая и холодная личность, Митчелл мелькал во всех заголовках,

пытаюсь найти причину утраты доверия команды All Black на Международном Кубке 2003 г. после того, как отправил на скамейку запасных прекрасного игрока Тана Умага.

Теперь вспомним одного из наиболее успешных тренеров суперлиги Super 15, Тодда Блакаддера, тренера команды Crusaders. Блакаддер известен своей скромностью, вежливостью и тем, как сильно он недооценивает свои заслуги. Игроки глубоко уважают его. Вся провинция обожает его. Его подход подчеркивает приоритетное значение команды перед отдельной личностью, а также важность того, чтобы отдавать свой долг клубу, обществу и спорту в целом.

Если взглянуть на компетенции, которые отличают хороших руководителей от плохих, мы обнаружим то, что можно назвать Эффектом Блакаддера. ПР между хорошим и плохим руководителем позволяет нам понять ключевые способности: хорошие навыки межличностного взаимодействия, работа на различных уровнях – формирование общего видения, управление изменениями и выстраивание команды.

Хороших менеджеров отличают отличные навыки межличностного общения, что подразумевает честное, открытое и регулярное общение с персоналом. Они сосредоточены на развитии других людей и выстраивании эффективных взаимоотношений, что порождает доверие к ним.

Во-вторых, они выходят за пределы собственных потребностей и идут вверх с целью выстраивания и развития хороших команд, или, как сказал однажды Блакаддер, «это не я должен быть успешным, а команда должна быть успешной». На самом деле, это и есть тот самый переломный момент при переходе от плохого к хорошему: сосредоточиться на построении эффективной команды означает работу на совершенно ином уровне.

Наконец, хорошие руководители помогают людям и командам быть гибкими и меняться. Быть гибким, быть способным принять изменения и оставаться лидером в беспокойные времена, – одна из самых важных управленческих компетенций.

ПР для хороших руководителей понятен: необходимо двигаться от Митчелла к Блакаддеру. Они работают над развитием своего характера и управляют своими негативными качествами. Они прекрасно проявляют себя в области взаимоотношений и лидерства.

Еще один способ понять ПР управленческих компетенций – посредством простой модели роста лидерства: модели предметных областей. Разработанная Хоганом и

Варренфельтцем (2003), модель предметных областей предполагает, что все модели лидерства сводятся к четырем обширным категориям поведения:



Важная суть данной модели – формирование иерархии обучаемости. Техническим навыкам обучить проще всего – любой, к примеру, может получить навыки управления проектом. Однако двигаясь вниз по иерархической лестнице, навыки становятся все более сложными для наработки или изменения.

---

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 22, 1341-1408.
2. Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Businessunit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87,
3. Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervisors: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
4. Hogan, R. & Warrenfeltz, R. Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2003, Vol. 2, No. 1, 74-84.