



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

## **ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ПОХОЖИ НА ОКРУЖАЮЩИХ**

*Как стать превосходным руководителем? Несмотря на то, что лидерство – один из наиболее востребованных предметов, изучаемых в научных и деловых кругах, на этот вопрос нет однозначного ответа. Отчасти это обусловлено тем, что различия между топ-менеджерами и всеми остальными практически не изучены.*

*Чтобы все-таки ответить на этот вопрос, партнер Hogan Assessment Systems, компания Winsborough Limited проанализировала базу данных претендентов на высшие руководящие позиции в Новой Зеландии по трем параметрам: «светлой стороне» личности (нормальным личностным качествам), «теневогой стороне» личности (деструкторам) и ценностям.*

### **НЕ ПОХОЖИ НА ОКРУЖАЮЩИХ, НО СХОЖИ МЕЖДУ СОБОЙ**

Очевидно, что топ-менеджеры отличаются от остальных трудящихся. Мало кто может похвастаться такими амбициями, уверенностью и склонностью к соперничеству. Они мотивированы на достижение результата, ценят ответственность, статус и контроль. Топ-менеджеры поглощены работой и заинтересованы в успехе, чаще бывают серьезными. Они олицетворяют собой энергию и напористость.

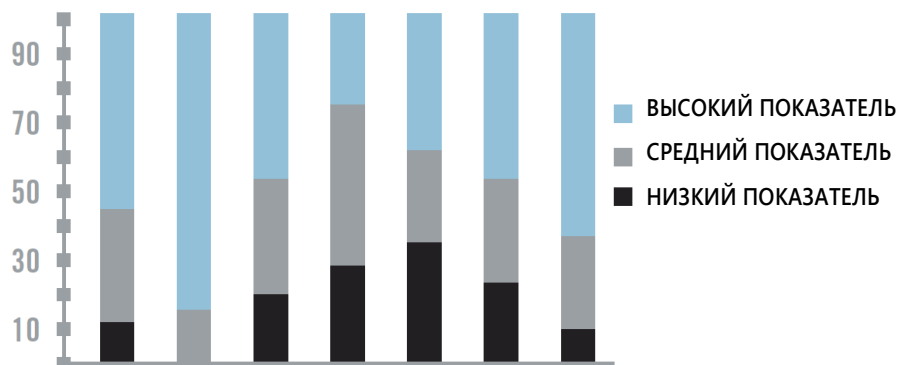
В стрессовой ситуации многие люди, как правило, теряют уверенность в себе и испытывают беспокойство. Топ-менеджеры, напротив, спокойны и сдержанны. Сталкиваясь с проблемами, они не теряют самообладания. Они более непринужденны и спокойнее относятся к риску. Было продемонстрировано, что эти качества связаны с активной стратегической направленностью и способны привести к повышению эффективности компании. Частично это обусловлено тем, что эмоциональная устойчивость топ-менеджера является следствием более сдержанной реакции на угрозы и риски. В сочетании с пылом и рвением они приводят к тому, что такие люди в каком-то смысле обретают бесстрашие и готовы идти на риск.

Топ-менеджеры более коммуникабельны и легки на подъем, но их вряд ли можно назвать приятными людьми. Топ-менеджеры в представленной выборке не станут принимать решения на основе эмоций и, уж, конечно, не будут скромничать.

По сравнению с остальными топ-менеджеры высоко ценят обучение и стремятся быть в курсе новостей в самых разных сферах. С одной стороны, это весьма полезное

качество, которое позволяет следить за тем, что происходит в компании. Но, с другой стороны, окружающие могут счесть такого руководителя всезнайкой и выскочкой.

**Рисунок 1: Распределение личностных качеств топ-менеджера (n = 63)**



В целом, топ-менеджер – это уравновешенный зрелый социально ответственный предприимчивый человек, склонный к соперничеству и ориентированный на результат, к тому же немного более креативный и лучше владеющий обстановкой, чем остальные. С точки зрения эволюции, все предельно ясно: мы возлагаем надежды на тех, кто владеет ситуацией и стремится к достижению цели, кого не так просто одолеть.

В ходе анализа ценностей топ-менеджеров мы обнаружили данные, свидетельствующие о том, что в них удивительным образом сочетаются устойчивость и гибкость. Топ-менеджеры более консервативны, чем остальные – они с уважением относятся к иерархии и чтут традиции, – и в то же время интересуются новинками и инновациями.

Интеллектуальные особенности топ-менеджеров. Что касается интеллекта, то топ-менеджеры не умнее и не глупее остальных. У топ-менеджеров в представленной выборке средний показатель интеллекта.

Стоит также отметить, что у топ-менеджеров довольно много схожих черт – гораздо больше, чем отличий. Вне зависимости от места работы (государственный или частный сектор), пола и эффективности работы, топ-менеджеров в представленной выборке также объединяют общие черты.

Топ-менеджеры более коммуникабельны и легки на подъем, но их вряд ли можно назвать приятными людьми. Топ-менеджеры не станут принимать решения на основе эмоций и, уж, конечно, не будут скромничать.

## КАТЕГОРИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Непротиворечивые результаты и более глубокий анализ позволили нам определенным образом сгруппировать топ-менеджеров выборки, чтобы наиболее наглядно представить различия между ними. Определив присущие им особенности, мы получили три категории: альфы, умники и прагматики.

**Альфы.** В общении представители этой категории принимают на себя роль лидера. Характеризуются высокими амбициями, энергичностью, производят впечатление целеустремленных и деятельных людей. Среди стимулов, побуждающих их к лидерству, – нацеленность на результат, статус, управление в иерархической структуре и итоговая прибыль. Они более изобретательны и открыты риску. С ними довольно просто взаимодействовать. Они также полны воодушевления и легко устанавливают связи. У топ-менеджеров этой категории средний показатель интеллекта.

**Умники.** Отличительная характеристика представителей этой категории топ-менеджеров – интеллект выше среднего. Если альфы в большинстве случаев становятся топ-менеджерами благодаря харизме и энергичности, то умники выдвигаются на руководящие позиции благодаря тому, что являются отличными специалистами в той или иной технической сфере. Умники уверены в себе и сдержанны, но не так коммуникабельны, как альфы. Умников гораздо больше интересуют вопросы технического и коммерческого характера, чем власть и статус. Они целеустремлены и обладают аналитическим складом ума. Окружающие воспринимают их скорее, как технократов.

**Прагматики.** Представители этой категории практичны, упорны и реалистичны. В целом, у них более низкий показатель интеллекта, чем у представителей первых двух категорий. Прагматики менее коммуникабельны и более сдержанны. Поэтому маловероятно, что эмоции окружающих, какие-либо предположения и вероятные перспективы окажут на них воздействие. Они вряд ли впадут в аналитический ступор, но и не станут поспешно принимать решения. Прагматики рассудительны и не склонны рисковать. Но, конечно, у прагматика нет такой харизмы, как у альфы. Поскольку у них более низкие показатели по шкале ценностей, может оказаться сложным научиться видеть их насквозь.

К руководящим должностям ведут разные пути. Некоторым топ-менеджерам удастся получить должность только благодаря своим личностным качествам и напору. Другие продвигаются по карьерной лестнице за счет интеллекта и технических знаний. А кто-то просто оставался спокойным и невозмутимым, сосредоточившись на текущем моменте. Такие люди сразу переходят к сути и делают только то, что от них требуется.

Однако все хорошо в меру. Как же выглядит «теневая сторона» личности топ-менеджера?

Некоторым топ-менеджерам удается получить должность только благодаря своим личностным качествам и напору. Другие продвигаются по карьерной лестнице за счет интеллекта и технических знаний. А кто-то просто оставался спокойным и невозмутимым, сосредоточившись на текущем моменте.

## **ДЕСТРУКТОРЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ**

Роберт и Джойс Хоган классифицировали деструкторы, то есть сильные стороны, доведенные до крайности, которые приводят к нарушению взаимосвязей и неверным суждениям. Они довольно часто встречаются и в большинстве случаев проявляются в стрессовой ситуации или когда человек перестает стараться произвести хорошее впечатление.

В представленной выборке мы обнаружили два наиболее часто встречающихся деструктора. Один из них – «увлекающийся». Он характеризует тенденцию использовать обаяние, импульсивность и нетрадиционное поведение для манипулирования другими людьми. Несмотря на то, что такие топ-менеджеры особенно харизматичны (с ними интересно общаться, они вдохновляют преодолевать пределы и идти на риск), подчиненные считают, что они неэффективно используют время, склонны перегружать остальных работой и избегать сложностей.

Другой деструктор – «мелодраматичный». Он характеризует высокий уровень общительности, игривости и получение удовольствия от внимания окружающих. Этот деструктор также связан с харизмой. Такие руководители приятны в общении (причем берут на себя роль лидера), стремятся действовать и быть в центре внимания. В стрессовой ситуации склонны полагаться на интуицию при принятии решения. Несмотря на обаяние и харизму, они всегда берут инициативу в свои руки, а их стиль лидерства можно описать как напористый.

Н. Финкельштейн (2003, 2004) провел обзор причин крушения карьеры американских руководителей 50 корпораций. Он выявил семь поведенческих привычек, которые привели этих руководителей к неудачам стратегического, тактического и личного характера. Пять из этих семи привычек связаны с личностными качествами и встречаются у топ-менеджеров из нашей выборки (Таблица 1).

Решительность, коммуникабельность, уверенность, готовность пойти на риск, описанные в исследовании, представляют собой положительные качества. Утверждение о том, что деструкторы – это сильные стороны, доведенные до крайности, в каком-то смысле прослеживается и у Финкельштейна: *«Почти у всех руководителей, потерпевших крупные неудачи, наблюдались четыре-пять из обнаруженных привычек. В особых случаях проявлялись все семь привычек. Но вот что удивительно: все эти привычки представляют собой качества, которыми восхищаются в деловом мире.»*

Весьма показательно, что черты, которые помогают руководителям выделиться, могут стать причиной несчастий. Какие же качества топ-менеджеров из нашей выборки требуют развития?

**Таблица 1**

<b>ПРИВЫЧКИ ПО ФИНКЕЛЬШТЕЙНУ</b>	<b>ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ</b>
1. Считают, что как они сами, так и их компании занимают господствующее положение.	Высокий показатель по шкалам «Амбициозность», «Увлекающийся»
2. Настолько сильно отождествляют себя с компанией, что границы между их личными интересами и интересами компании размываются.	
3. Излишне самоуверенны.	
4. Безжалостно устраняют любого, кто может сравняться с ними.	Высокие показатели по шкалам «Адаптация», «Подход к обучению»
5. Виртуозные специалисты по работе с общественностью, одержимы публичным имиджем компании.	Высокие показатели по шкале «Увлекающийся»
6. Недооценивают препятствия.	Высокий показатель по шкалам «Общительность», «Мелодраматичный»
7. Упрямо полагаются на устаревшие рабочие стратегии.	Высокий показатель по шкалам «Адаптация», «Увлекающийся»

## **КАЧЕСТВА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, ТРЕБУЮЩИЕ РАЗВИТИЯ**

Изучать руководителей – совсем не то же самое, что изучать лидеров. Руководители уже продемонстрировали, что способны продвигаться по карьерной лестнице, но это не означает, что они обладают чертами лидера. Тем не менее, судя по однородной выборке, можно сделать вывод о том, что руководители обладают как схожими положительными характеристиками, так и отрицательными.

**Не будьте как Билл.** Обаяние, уверенность в себе и талант убеждения – основные составляющие харизмы. Однако, как однажды Хиллари Клинтон сказала о своем муже, они же не позволили ей «удержать его на привязи». По всей видимости, Билл Клинтон считал, что он исключительная личность и эти исключения должны распространяться и на супружеские отношения. Руководители должны помнить: сподвижники ожидают, что они будут честно себя вести и следовать правилам. Одно из странных побочных явлений

руководства заключается в том, что окружающие стараются угодить руководителю, ограждая его от неприятных фактов. Следует быть открытым для обратной связи. Кроме того, хороший руководитель должен скептически относиться к ажиотажу вокруг его персоны.

**Обуздайте свой энтузиазм.** Эмоциональная устойчивость, дух соперничества и спокойствие позволяют руководителю справляться с обязанностями, способствовать развитию компании и адаптироваться к переменам. Однако полное отсутствие нерешительности в сочетании с тенденцией к незаинтересованности и самоуверенности могут поставить топ-менеджера под удар, поскольку чрезмерный оптимизм и недостаточная осведомленность о рисках представляют собой угрозу. Преимущество оптимистично настроенного руководителя – это упорство при возникновении препятствий. Однако чрезмерный оптимизм приводит к тому, что руководитель ставит чересчур амбициозные цели, делает проигрышные инвестиции или берется за провальные проекты.

**Не слишком ли сильно ваше эго?** Каждый хочет быть частью группы. Мы очень остро реагируем, если нас отвергают. Трейбализм наблюдается и по сей день даже в светских либеральных обществах (достаточно посетить любое спортивное мероприятие). В восхождении к цивилизации человечество прошло три этапа (Уилсон, 2012) от эгалитарных племен охотников и собирателей к поселениям и вождеству и, наконец, к государствам. Иерархические структуры возникали как эффективные системы для ведения дел группы. Они также представляют собой легко управляемые системы, которыми могут с легкостью пользоваться правители и руководители. В иерархической структуре лидер символически возвеличивается, получает авторитет; доступ к власти ограничивается. Руководитель комфортно чувствует себя на своем посту, но этим не следует злоупотреблять. Даже лучшие намерения могут привести к попыткам получить привилегии, поэтому не стоит перегибать палку и требовать сверх меры. Качества «теневой стороны» личности позволяют оказаться в центре внимания. Но в конечном счете репутацию руководителя определяет только результативность деятельности компании.

## **ОБЫЧНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ И ВЫДАЮЩИЕСЯ ЛИДЕРЫ**

Пребывание на руководящей позиции – совсем не то же самое, что эффективное руководство. В этом исследовании определены черты обычного топ-менеджера. Однако эти черты не обязательно присущи успешному руководителю высшего звена. У хорошей команды может быть заурядный руководитель. Но у хорошего руководителя не может быть заурядной команды. Действительно хороший руководитель способен сформировать высокоэффективную команду.

Одно из странных побочных явлений руководства заключается в том, что окружающие стараются угодить руководителю, ограждая его от неприятных фактов.