



Роберт Хоган — основатель и президент фирмы Hogan Assessments, ведущей компании в мире в области оценки личности и консалтинга.



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

Плохие руководители

То, как руководители видят себя, по большей части представляет собой их собственное представление об их деятельности – представление, которое редко проверяется на практике или подвергается оценке и часто радикально расходится с реальностью. Из этого представления вытекает то, как их видит высшее руководство, а также то, что о них думают подчиненные, но мнение подчиненных редко учитывается и, как показывают данные, совершенно не согласуется с мнением высшего руководства. Организации должны согласовать эти два мнения, чтобы избавиться от плохих руководителей, которые встречаются куда чаще, чем принято считать.

Война во Вьетнаме стала поразительным примером проблемы плохого руководства: с 1969 по 1971 г. 730 офицеров вооруженных сил США были убиты собственными подчиненными; такое убийство называется «фрэггинг» (от английского fragmentation grenade): под койки офицеров солдаты бросали ручные гранаты. В дополнение к получившим огласку случаям «фрэггинга» около 1400 офицеров погибли по неустановленным причинам, а еще некоторое их количество подверглось нападениям или получило ранения. Непопулярные офицеры считались слишком агрессивными, некомпетентными, эгоистичными и, таким образом, готовыми подвергать жизнь подчиненных неоправданному риску. Возможно, некоторые убийцы офицеров были психически нездоровы; тем не менее, есть основания считать, что «фрэггинг» был направлен на устранение офицеров, которые с высокой вероятностью могли отправить солдат на верную смерть. В мире, где некомпетентное руководство может иметь фатальные последствия, упреждающий удар становится средством борьбы за выживание.

Несмотря на драматизм военных событий, процент военных руководителей, отправленных на тот свет собственными подчиненными, довольно невелик. В то же время, количество некомпетентных руководителей в деловых и правительственных кругах поразительно высок. Превосходно резюмируя вышесказанное, Роберт Хоган, Джойс Хоган и Роб Кайзер представляют весомый аргумент, демонстрирующий, что

как минимум 50% (и, возможно, все 75%) руководителей либо дестабилизируют деятельность своих организаций, либо плохо справляются со своими обязанностями.

В мире, где некомпетентное руководство может иметь фатальные последствия, упреждающий удар становится средством борьбы за выживание.

РЕПУТАЦИЯ ПЛОХИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Репутация – то, как видят тебя другие –, отражается в опросах, в ходе которых сотрудники дают анонимную оценку своим руководителям, отвечая на стандартные вопросы. Собранная информация дает представление о сильных и слабых сторонах каждого отдельного руководителя.

Мы использовали собственную базу данных, полученную на основе масштабных опросов и содержащую более 6000 оценок около 1200 новозеландских руководителей в деловой и государственной сфере, чтобы понять, как руководители, получившие низкую оценку, ведут себя при исполнении своих обязанностей. Полученные результаты дают ошеломляющую картину. Плохих руководителей от хороших или уважаемых помогают отличить четыре стиля поведения:

1. Они не умеют управлять своим эмоциональным и социальным поведением. По сравнению с более компетентными руководителями, они не способны воспринимать обратную связь и регулировать свое поведение в соответствии с аудиторией или ситуацией.
2. 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.
3. Они не умеют принимать важные для эффективности кадровые решения. Они не дают объяснений своим требованиям и ожиданиям, не возлагают на персонал ответственность за его деятельность.
4. Они предпринимают минимальные усилия для развития или роста их подчиненных. Они не обсуждают потребности в развитии с подчиненными, не дают возможностей для роста и не поощряют их. Сотрудники, работающие у плохих руководителей, чувствуют себя ненужными.

Полезно рассмотреть эти модели неправильного поведения в сравнении с моделью развития лидера. Хоган и Уорренфельдц выделили четыре основных области лидерского потенциала: управление собой, управление отношениями с другими, лидерские навыки (видение и развитие команды), а также профессиональные или технические навыки. Эти области составляют естественную последовательность роста, где последующие навыки зависят от степени развития предыдущих. Они также

представляют собой иерархию обучаемости, в которой предыдущим навыкам обучить сложнее, чем последующим.

Пользуясь этой моделью, можно отметить, что четыре основных признака некомпетентного руководства относятся к областям управления собой и управления отношениями, которые представляют собой средства эффективного использования лидерских навыков и которым также непросто научиться. Плохим лидерам недостает опоры, и они не могут быть эффективными. Им не хватает нравственного развития и навыка создания эффективных взаимоотношений с подчиненными.

Проще говоря, плохим руководителям не хватает характера.



ПЛОХИЕ РУКОВОДИТЕЛИ – ДОРОГОЕ «УДОВОЛЬСТВИЕ»

Если даже Хоган, Хоган и Кайзер лишь отчасти правы относительно большого количества некомпетентных руководителей в современных организациях, и, если некомпетентное руководство сказывается на результативности предприятий, это должно стать серьезным поводом для беспокойства. Оказывается, существует множество доказательств того, что плохие руководители обходятся слишком дорого с точки зрения показателей прибыльности, трудовой дисциплины персонала и результативности. Рассмотрим следующий пример.

Плохие руководители разбрасываются квалифицированными кадрами. Согласно отчетам о вовлеченности персонала, трудовая дисциплина по всему миру или остается на одном и том же уровне, или снижается. Это представляет собой серьезную проблему, потому что вовлеченность персонала имеет прямое отношение к производительности, удержанию кадров, дополнительной работе и прибыли. Исследование, которое мы провели для новозеландской армии, показало, что руководство представляет собой основную причину, по которой персонал уходит или остается; в результате, управление вооруженными силами начало всесторонний анализ поведения и развития руководства.

Факты говорят о том, что общение с плохими руководителями опасно для здоровья: степень развития лидерских навыков связана с психологическим состоянием подчиненных, частотой возникновения проблем со здоровьем (например, сердечно-сосудистых заболеваний), несчастных случаев, и в целом влияет на их благополучие. Многочисленные обзоры вовлеченности персонала показывают, что аспект трудовой деятельности, вызывающий у человека самый сильный стресс – это взаимоотношения

с непосредственным руководителем. Одно из исследований продемонстрировало, что отсутствие способности руководителя к трансформационному лидерству имеет прямо отношение к количеству больничных листов у подчиненных.

Некомпетентные руководители обходятся дорого еще и по следующим двум причинам. Глобальное исследование управленческих практик продемонстрировало прочную и постоянную зависимость между стабильной производительностью компаний и масштабом применяемых управленческих практик, включая управление людскими ресурсами. Перемещение управленческих навыков из 25-го в 75-й процентиль эквивалентно росту капитала на 77% и увеличению трудозатрат на 44%. Компетентное руководство увеличивает производительность организации в той же степени, что и наем дополнительного персонала в количестве половины от уже имеющегося. В подробном обзоре производственного сектора Новой Зеландии авторы подчеркивают важность цены выбора плохого руководства: компании под началом некомпетентных руководителей испытывают сложности с привлечением квалифицированных сотрудников, что дополнительно снижает их результаты. В целом, представители новозеландского производственного сектора находятся далеко позади представителей лидирующих стран и замыкают группу, демонстрирующую средние результаты.

КАК ПЛОХИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ УДАЕТСЯ ЗАДЕРЖАТЬСЯ НА СВОЕМ МЕСТЕ?

Как руководители, которых подчиненные считают некомпетентными, сохраняют за собой рабочие места или, что еще хуже, получают повышение? Очевидным объяснением «живучести» некомпетентных руководителей будет то, что высшее руководство и подчиненные имеют слишком разные представления о том, что делает лидера компетентным, а последнее слово остается за высшим руководством. Получается, что руководителей повышают не за то, что их подчиненные считают грамотным руководством. В вооруженных силах США разрыв между мнениями высшего руководства о деятельности офицеров и мнениями их подчиненных был настолько велик, что это приводило к убийствам и тяжким телесным повреждениям. В деловом мире такой разрыв может стать поводом для получения премии или скачка вверх.

В 2009 году мы проверили предположение о том, что у руководителей и подчиненных могут быть разные представления о компетентности лидера. Мы изучили результаты опросов для 240 менеджеров среднего звена в новозеландском страховом агентстве. Прежде всего мы искали пересечения в списках лучших и худших менеджеров, составленных подчиненными и руководителями. Таблица 1 показывает, что, к нашему удивлению, эти списки практически не имели точек пересечения.

Персонал и высшее руководство имели общее мнение только по 1 из 5 некомпетентных менеджеров; что еще хуже, мнения о наиболее эффективном руководителе совпадали лишь в 1 из 10 случаев.

Когда мы проанализировали принципы, которыми руководствовалась каждая из групп при выборе оценки, мы смогли обнаружить причину расхождения во мнениях. Подчиненные предпочитают руководителей, которые умеют создавать команды, поддерживают развитие, строят видение и управляют им, а также эффективно управляют своими эмоциями и взаимодействием с другими. В свою очередь, высшее руководство предпочитает руководителей, которые выносливы, хорошо управляют собой и умеют выстраивать взаимоотношения (способность достигать результатов была на 6 месте из 12 для обеих групп).

Таблица 1: процентное совпадение между лучшими и худшими менеджерами с точки зрения руководства и подчиненных.

	Персонал, верхний 20-й процентиль	Персонал, нижний 20-й процентиль
Руководство, верхний 20-й процентиль	12,2%	0%
Руководство, нижний 20-й процентиль	4,8%	19,5%

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ПЛОХИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БЫЛО МЕНЬШЕ

Наш опыт работы с крупными и эффективно управляемыми организациями, такими как IBM, Exxon-Mobil, Fletcher Building, Shell, Maersk и Вооруженные силы Новой Зеландии показывает, что вопрос о том, что делать с плохими руководителями, остается актуальным. Менеджеры, отмеченные как имеющие лидерские способности, должны тщательно отбираться и проходить обучение навыкам лидерства на самых ранних этапах своей карьеры. В дополнение к основному курсу обучения они должны быть переведены на должности, обеспечивающие высокий уровень ответственности и автономности. Высшее руководство должно внимательно оценивать их деятельность; также должны проводиться коучинговые программы для исправления ошибок и сглаживания неприятных черт характера. В целом, все менеджеры должны постоянно поучать подробную обратную связь, и процесс обучения никогда не должен прекращаться.

Вот пять простых способов борьбы с некомпетентным руководством:

1. Создайте четкое определение тому, что есть грамотное руководство

2. Регулярно и последовательно проводите обучение в области добросовестных управленческих практик
3. Предоставляйте руководителям обратную связь согласно установленным стандартам
4. Обеспечьте коучинг в поддерживающей, но твердой манере, и дайте возможность непрерывного совершенствования
5. Увольте тех, кто не способен измениться

Безусловно, знать, что нужно делать, и действовать, идя до конца – не одно и то же: в конце концов, большинство понимает, что употребление в пищу овощей и фруктов, регулярная физическая активность и снижение употребления алкоголя – ключ к здоровью, но при этом многие продолжают неправильно питаться, курить, переедать, злоупотреблять алкоголем и вести малоподвижный образ жизни. Дисциплина и постоянство – основные факторы эффективности.

Само собой разумеется, что у руководства и подчиненных должно быть общее представление о том, что такое компетентность на любом из уровней организации. Подчиненным не нравятся бесхарактерные лидеры, которые постоянно дают послабления: напротив, анализы вовлеченности персонала по всему миру показывают, что персонал предпочитает более строгое управление деятельностью менее эффективных коллег. Модели лидерства, подобные тем, что используются Вооруженными силами Новой Зеландии, предоставляют четкие и прямые описания грамотного руководства для любого уровня организации. Опираясь на отлаженные управленческие процессы, такие как постановка целей, отслеживание результативности, регулярная оценка или непрерывное совершенствование, эти инструменты обеспечивают общее правильное понимание роли руководителей: в конце концов, глагол «руководить» имеет действительный залог.

Деловым и правительственным организациям было бы неплохо обратить внимание на игровую тактику лучших спортивных команд мира. Игроки этих команд постоянно подвергаются анализу и получают обратную связь, их поиск и определение собственных сильных и слабых сторон всегда поощряется. В профессиональной среде подобное происходит каждый день: поведение игрока на поле тщательно анализируется и подробно комментируется. Ожидается, что игроки примут к сведению полученные результаты и будут пользоваться ими.

Отправить сотрудника на обучение только из-за наличия такой возможности не приведет к его развитию. С другой стороны, сочетание обучения и получения опыта на основе адекватной оценки сильных и слабых сторон представляется лучшим стимулом для развития лидерских способностей. Развитие на основе обратной связи необходимо руководителям для того, чтобы понимать, в каком направлении нужно двигаться.

Совершенствованию лидерского мастерства стоит уделять внимание чаще, чем раз в год или в полгода. Формальная и неформальная оценка в сочетании с продуманным и отлаженным методом предоставляет стратегически важную возможность самопознания. Вспомогательные инструменты, такие как определение профиля личности или создание центров развития, также могут помочь людям понять свои сильные и слабые стороны.

Наконец, результаты обратной связи должны использоваться организациями для того, чтобы увидеть, что развитие происходит не только на словах. Предоставление обратной связи часто считается завершением пути. Но, когда обратная связь отмечается галочкой – «сделано», путь развития только начинается. Такие инструменты, как инновационное веб-приложение Goalkeeper, помогают руководителям и подчиненным вместе работать над искоренением «плохих традиций» и повышением эффективности лидерского мастерства. Ваши подчиненные заслуживают именно этого.

ЛИТЕРАТУРА

1. Lepre, G. (2011) *Fragging: why U.S. soldiers assaulted their officers in Vietnam*, College Station, Texas Tech University Press.
2. Hogan, R., Hogan, J. & Kaiser, R. (2010) Management derailment: personality and mitigation. In Zedeck, S (ed) *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. APA Press
3. Robert Hogan Rodney Warrenfeltz. *Educating the modern manager*. Academy of Management Learning and Education, 2003, Vol. 2, No. 1, 74-84.
4. www.aon.com/.../Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf
5. Winsborough, D., Morris, M & Hughes, M. Preventative weapons in the war for talent; engaging on the fence employees. *Selection & Development Review*, Vol. 24, No. 2, 2008
6. Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(8), 904-915.
7. Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R.) Management derailment; personality assessment and mitigation. In Zedeck, S. (Editor). (2010) *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
8. Kelloway, E. Kevin and Barling, Julian (2010) Leadership development as an intervention in occupational health psychology, *work & stress*, 24: 3, 260-279
9. Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007) Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, (4), pp1351-1408
10. Green, R. & Agarwal, R. (2011) *Management matters in New Zealand: how does manufacturing measure up*. Ministry of Economic Development Occasional Paper 11/03.
11. Winsborough, D. (2010) What followers want: ancient lessons for modern leaders. Paper presented to the 27th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego.
12. See for example <http://www.fedview.opm.gov/2011/>
13. Handfield-jones, H. (2000). How executives grow, *McKinsey Quarterly*, 1, 117-123