Некомпетентность как массовое безумие

Английский психолог Адриан Фарнэм считает, что успешному менеджеру куда важнее изучать то, как избежать ошибок и неудач, нежели в очередной раз прочитать о секретах успеха. Главной проблемой в менеджменте Фарнэм считает некомпетентность. Результаты изысканий в этой области он собрал во впечатляющей своей скрупулезностью монографии, которая недавно появилась на русском языке (А. Фарнэм. Некомпетентный менеджер. Некомпетентность как массовое безумие. М.: ГИППО, 2008). Top-Manager публикует фрагменты из книги.

НЕКОМПЕТЕНТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Некомпетентность – далеко не редкое явление в мире менеджмента. Она скорее правило, нежели исключение. Попросите обычного человека оценить людей, на которых он или она когда-либо работали, и при этом обычно выясняется, что более половины из их начальников характеризуются как «средне», «поразительно», а порой даже «опасно» некомпетентные...

Некомпетентность – это не просто отсутствие компетенции, точно так же как здоровье – это не просто отсутствие болезней. Некомпетентность обычно ассоциируется с какими-то изъянами в отношении межличностных взаимодействий и с нехваткой способностей. Умные, очаровательные психопаты обычно являются некомпетентными менеджерами. Это касается также и тех, чья карьера связана с благорасположением вышестоящего руководства и с кем, в конце концов, поступают согласно «Принципу Питера» (то есть продвигают выше их уровня компетентности), исходя из неэффективности их работы, – когда это, наконец, выясняется.

Некомпетентные менеджеры встречаются во всех секторах экономики и во всех странах. Некоторые сферы деятельности более благоприятны для некомпетентных менеджеров, чем другие. Крупные коммунальные службы, государственные учреждения и другие некоммерческие структуры – это клубы для некомпетентных. Некомпетентные менеджеры набирают, обучают и продвигают некомпетентность... Отчасти этот процесс связан и с некомпетентной корпоративной культурой. Вся организация обретает некомпетентный стиль, который влияет на то, как в ней делаются дела.

Куртис в своей книге Managing by Mistake замечает, что ошибки, которые делают некомпетентные менеджеры, можно грубо разбить на пять категорий:

1. Ошибки упущения (что-то не сделали или не сказали).

2. Ошибки полномочий (делают то, что не должны были делать).

3. Качественные ошибки (делают то, что нужно, но неадекватно или неверным способом).

4. Ошибки во времени (делают то, что надо, но либо слишком рано, либо слишком поздно).

5. Ошибки авторитета (делают то, что надо и тогда, когда надо, но таким образом, что раздражают всех вокруг и дискредитируют само действие).

Некомпетентность менеджеров приводит к стрессу работников, что отражается на состоянии их здоровья и, соответственно, на их присутствии на рабочем месте, а оплата больничных ведет к увеличению расходов компании.

Относительно же того, как выявить потенциально плохих менеджеров, Куртис предполагает, что одним из ключей к определению является их склонность искать козла отпущения, отвечающего за их ошибки... Некомпетентный менеджер находит кого-нибудь, кого можно обвинить во всех проблемах; компетентный менеджер находит пути предотвращения повторения проблемы...

Некомпетентные менеджеры плохо делегируют полномочия, при том, что не справляются с делом сами. Они делегируют задачи, но не цели, и так затуманивают сферу ответственности, что их подчиненные просто не могут проявлять какую-либо инициативу. В результате те,

кому передаются полномочия, оказываются демотивированными и не справляются с заданием, а некомпетентный менеджер еще раз убеждается в том, что делегирование абсолютно бессмысленно.

Некомпетентный менеджер упускает из виду то, что он должен смотреть вперед. Это не значит, что нужно игнорировать текущие события – нужно следить за ними и должным образом анализировать.

Некомпетентные менеджеры верят в удачу, компетентные – нет... Есть довольно много литературы по психологии, свидетельствующей о том, что инструменталисты (те, кто сам берется за реализацию своей карьеры) с большей вероятностью добиваются успеха, в то время как фаталистов чаще ожидает разочарование.

Некомпетентные менеджеры не размышляют в категориях потенциальных затрат и преимуществ, связанных с (адекватным) качеством выполнения конкретной работы. Наем и отбор персонала – дорогое удовольствие; однако потеря хороших сотрудников обходится не дешевле... Некомпетентные менеджеры обращаются с отобранными кандидатами скорее как с «пушечным мясом», нежели как с потенциальными клиентами. В итоге сотрудники, с которыми плохо обращаются, становятся «послами злой воли» для этой компании. Некомпетентные менеджеры часто недооценивают роль, важность и интеллектуальные способности своих подчиненных...

Серьезные напасти часто помогают выявить управленческую некомпетентность и избавиться от нее. Кризис – это нечто вроде дарвиновского процесса, выявляющего некомпетентность. Но не менее важно не слишком увлекаться таким компенсированием при столкновении с проблемой. Управление через кризис сверх разумного – это явный признак некомпетентного менеджера. Недостаток планирования, мониторинга и постановки серьезных вопросов – еще один признак некомпетентности.

Некомпетентное управление способствует преступлениям (воровству,

Карманное пособие для сверхчеловека

Сергей Семкин,
генеральный директор ITM Group.

Адриан Фарнэм утверждает, что большинство книг по менеджменту посвящено вопросам о том, что такое хороший менеджер, как стать успешным руководителем и правильно управлять компанией. Между тем, по его мнению, прежде нужно разобраться с менеджерами-неудачниками, диагностировать ситуацию и выяснить, как плохих руководителей сделать хорошими.

Чтобы ответить, откуда берутся некомпетентные менеджеры, профессор психологии стремится каждое явление непременно классифицировать. И по каждому вопросу предлагает типологизацию столь подробную и обширную, что читатель начинает чувствовать себя героем знаменитого романа, который, изучив медицинскую энциклопедию, нашел у себя симптомы всех перечисленных там болезней, кроме родильной горячки. Любой управленец увидит свое отражение в этом списке видов и типов некомпетентных менеджеров – ведь идеальных людей не бывает. Книга при этом читается тяжело, как учебник по анатомии. Между тем, на мой взгляд, такие попытки классификации не очень удачны хотя бы потому, что большинство менеджеров способны проявлять разные качества и компетенции в разных обстоятельствах.

То, каким человек покажет себя, во многом зависит от условий, отношений, внешней среды. Усилится конкуренция внутри компании, что-то произойдет в личной жизни – любое событие может изменить его поведение. Нереальна ситуация, когда на каждой позиции будет сверхкомпетентный сотрудник. Вполне возможно, что человек умеет компетентно принимать решения, но… предпочитает этого не делать, так как, например, боится, что шеф украдет его идею, или высмеет его, или свалит на него всю работу. Можно ли назвать этого сотрудника некомпетентным? И кто из них некомпетентен – менеджер или его босс?

На мой взгляд, более важно грамотно расставлять кадры, ставить перед ними такие задачи, чтобы каждый смог максимально проявить свою компетентность. И это не разовое действие, а постоянный процесс управления и коррекции.

Мой многолетний опыт работы с консалтинговыми компаниями, в частности, по диагностике менеджеров, показал: за тот период, пока мы диагностируем ситуацию, делаем выводы и разрабатываем план перемещений, ситуация в компании меняется и диагноз во многом теряет свою актуальность.

Наука о бизнесе – общественная, то есть «не точная» наука. В ней два плюс два не всегда равно четырем. Она создана на основе анализа успехов и опыта отдельных компаний. Но ведь для того, чтобы использовать их опыт, надо оказаться ровно в таких же условиях и в такой же обстановке, что невозможно в принципе. Безусловно, есть общие законы, тенденции, подходы к решению проблем, которые во многом универсальны и применимы, но даже они со временем девальвируются. На мой взгляд, ценность книг о менеджменте не в перечислении законов, основанных на чужом опыте, и не в глобальных классификациях, а в том, чтобы дать читателю новые перспективные тенденции, взгляды, создать повод для размышлений, спровоцировать на интересные, нестандартные, дерзкие решения. Поэтому лично мне гораздо больше дают книги, направленные на создание корпоративной культуры «саморазвития» и климата в компании, который способствует росту каждого и нивелирует ущерб от некомпетентности отдельных менеджеров. Такая атмосфера, на мой взгляд, крайне важна для любой компании в сегодняшнем быстро меняющемся мире.

Если люди довольны работой, зарплатой, отношениями, то эта внутренняя удовлетворенность передается в коммуникации с клиентом. Клиентам приятно и комфортно работать с организацией, сотрудники которой позитивны и благополучны. И если такой управленческий стиль задается руководством компании и копируется на всех уровнях, настрой на благожелательность становится фирменной чертой компании.

незаконному получению компенсаций на работе, саботажу); плохие менеджеры не видят разницы между обеспечением безопасности и страховкой, так что потери из-за преступлений сотрудников могут быть непомерно велики...

Невозможно переоценить важность регулярных, ясных и честных коммуникаций. Некомпетентные менеджеры поддерживают коммуникацию не с теми людьми, по неподходящим каналам и неправильным образом.

Вашей главной задачей должно быть избавление от тех, кто сошел с рельсов до того, как с рельсов сойдет весь поезд.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Многие некомпетентные менеджеры могут быть «психически нездоровыми», однако есть и другие причины некомпетентности. Одна из них заключается в том, что менеджеры становятся жертвами причуд, распространяемых консультантами. Другая причина в том, что у менеджеров часто есть странные убеждения и мифы относительно того, как нужно управлять...

Фарнэм выделяет три следующих типа [некомпетентного менеджера]:

1. Печальный. Такие неадекватные менеджеры часто склонны к депрессии и жалости к самому себе. Многие из них могли бы иметь прекрасное будущее, но им, скорее всего, никогда не удастся реализовать свой потенциал... Пытаясь как-то облегчить свое жалкое положение, такие люди могут обращаться к «фармакологическим» средствам (алкоголь и наркотики), но без особого успеха.

2. Плохой. Некоторые неадекватные и некомпетентные менеджеры являются плохими в нравственном смысле. Запугивающий и эгоистичный ублюдок и психопат, к сожалению, – известный тип менеджера. Эти люди часто добиваются краткосрочных результатов. Как ни печально, некоторые также преуспевают и в долгосрочной перспективе...

3. Сумасшедший. Некоторые некомпетентные менеджеры временами просто теряют голову. Они живут в мире фантазий, в котором, как им кажется, они успешны, адаптивны и здоровы. Они начинают верить в свои собственные утверждения и категорически отвергают негативную обратную связь. У них может развиться целый ряд различных невротических и психотических симптомов, пока кто-нибудь не задумается всерьез о необходимости позвать людей в белых халатах.

ПТИЦЫ ВЫСОКОГО И НИЗКОГО ПОЛЕТА

Существует много теорий относительно того, откуда берутся люди «высокого полета»: истории об утратах или лишениях в детстве, о торговле в песочнице, о трениях с законом и тому подобное. Эти истории привели к тому, что люди стали спекулировать на факторах, предрекающих успех в бизнесе. Всякий хочет, чтобы его организация была полна «высоко летающих». Тот факт, что они часто бывают избалованными индивидуалистами, которыми очень трудно управлять, легко игнорируется.

Списки характеристик идеального менеджера, созданные гуру бизнеса и исследователями, поразительно похожи друг на друга. Проблема в том, что они являются чисто спекулятивными.

Исследователи склонны подразделять менеджеров иначе, когда рассматривают их в контексте долго- и среднесрочного будущего. Вот одна из полезных классификаций различных типов менеджеров:

- Птицы высокого полета. Большой потенциал для будущего развития.
- Старшие менеджеры. Возможно, они «прорвутся», хотя и не в совет директоров, то есть получат еще одно или два повышения. Они, безусловно, получают хорошую оценку, но не самую лучшую.
- Достигшие потолка. Компетентные в занимаемой ими должности, но это их предел. Могут предложить не намного больше; работают на пределе своих возможностей.
- Непредсказуемо хрупкие. Способные, но нестабильные, технически компетентные, но психологически не адаптирующиеся. Личные проблемы и (или) недостаток навыков делает их хрупкими.
- Сошедшие с рельсов. Те, кто потерял свою линию или не смог адаптироваться к новым условиям и уже доживает свой век.

Отпускать, лишать места или перемещать менеджеров – дело нелегкое и очень неприятное. С другой стороны, обычно совершенно неразумно оставлять на работе людей явно некомпетентных. Так как же распознать этих птиц низкого полета? Существуют различные признаки, отличающие сотрудников, принадлежащих к трем наименее успешным группам.

Достигшие потолка

Вполне можно сказать, что во многом им повезло. Они реализовали свой потенциал, развили до максимума свои навыки и использовали таланты. Проблема в том, что они не особенно талантливы. На фоне