

ЧОМУ ТАК БАГАТО НЕКОМПЕТЕНТНИХ ЧОЛОВІКІВ СТАЮТЬ ЛІДЕРАМИ (І ЯК ЦЕ ЗМІНИТИ)?



Книжка місяця
за версією *Financial Times*

У переліку 14 найпопулярніших
бізнес-видань 2019 року
за версією *Business Insider*

**WHY DO
SO MANY
INCOMPETENT
MEN BECOME
LEADERS?**

(AND HOW TO FIX IT)

TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC

ЧОМУ ТАК БАГАТО НЕКОМПЕТЕНТНИХ ЧОЛОВІКІВ СТАЮТЬ ЛІДЕРАМИ

(І ЯК ЦЕ ЗМІНИТИ)?

ТОМАС ЧАМОРО-ПРЕМУЗІК

Харків



Vivat
ВИДАВНИЦТВО

2020

УДК 65.01
Ч-17

Серія «Бізнес»

Перекладено за виданням:

Chamorro-Premuzic T. Why Do So Many Incompetent
Men Become Leaders? (And How to Fix It) /
Tomas Chamorro-Premuzic. — Boston : Harvard Business
Review Press, 2019. — 208 p.

This edition arranged with *Kaplan/DeFiore Rights* through
Andrew Nurnberg Associates Baltic

Переклад з англійської Анни Цвіри

Дизайнер обкладинки Рената Куртвелієва

Чаморро-Премузик Т.

Ч-17 Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це змінити)? / Томас Чаморро-Премузик ; пер. з англ. А. Цвіри. — Х. : Віват, 2020. — 224 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-645-9 (PDF)

ISBN 978-966-982-197-3 (укр.)

ISBN 978-1-63369-632-7 (англ.)

У цій провокаційній книжці порушено два питання: чому некомпетентним чоловікам легко стати лідерами і чому компетентним людям, особливо жінкам, важко рухатися вперед? Після багатьох років досліджень автор виснував, що чимало організацій ототожнює лідерський потенціал з кількома деструктивними особистісними рисами, як-от самовпевненість і нарцисизм. Ці риси можуть посприяти в здобутті керівної посади, але вони однозначно матимуть негативні наслідки в подальшій роботі. Коли компетентних жінок і чоловіків, які не відповідають стереотипам, несправедливо ігнорують, уся компанія страждає від наслідків і результатом стає зіпсована та неефективна система. Томас Чаморро-Премузик переконаний, що є альтернативний шлях. На сторінках цього видання автор зрозуміло й натхненно демонструє, що насправді потрібно для лідерства і які методи допоможуть у виборі відповідальних і компетентних працівників.

УДК 65.01

ISBN 978-966-982-645-9 (PDF)

ISBN 978-966-942-862-2 (серія)

ISBN 978-966-982-197-3 (укр.)

ISBN 978-1-63369-632-7 (англ.)

© Tomas Chamorro-Premuzic, 2019

© ТОВ «Видавництво “Віват”», видання українською мовою, 2020

Марі Гвістендаль за її «Неприродний відбір»
(*Unnatural Selection*) — роботу,
яка надихнула мене на цю книжку

ЧОМУ БІЛЬШІСТЬ ЛІДЕРІВ НЕКОМПЕТЕНТНІ?

Якщо ви спробуєте погуглити фразу «мій шеф», то побачите приблизно такі варіанти автодоповнення: «агресивний», «скажений», «грубий», «некомпетентний» і «лінивий». Соціальні опитування демонструють подібну ситуацію. Наприклад, за даними Інституту Геллапа, який займається дослідженням громадської думки і регулярно проводить опитування працівників різноманітних компаній у всьому світі, 75 % людей, які звільнилися з роботи, зробили це через невдоволення своїм безпосереднім керівником. Отож, виявляється, проблеми з керівництвом — основна причина звільнення за власним бажанням у всьому світі. Крім того, обираючи між надбавкою до заробітної плати та зміною керівника, 65 % американців відповіли, що радше змінили б начальника¹. Але, навіть готові

¹ Jennifer Robinson, «Turning Around Employee Turnover», *Gallup Business Journal*, May 8, 2008, <http://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

пожертвувати грошима в цій ситуації, вони рідко замислюються про те, що наступний керівник може виявитися ще гіршим.

А як тоді прокоментувати той очевидний факт, що більшість керівників, компетентних і некомпетентних, — чоловіки? Жінки становлять приблизно 50 % дорослого населення планети. У навчальних закладах багатьох розвинених країн жінок навіть більше, ніж чоловіків, а їхня успішність часто вища. Зважаючи на це, можна було б очікувати однакового представництва обох статей у керівних колах. Та все ж реальність геть інша. У більшості країн світу поняття лідерства настільки маскулінізоване, що люди не можуть назвати жодної відомої жінки на керівній посаді в галузі технологій. Наприклад, під час одного з недавніх опитувань близько 92 % респондентів не змогли згадати жодного імені, а чверть із тих восьми відсотків, що залишились, назвали *Siri* та *Alexa*¹. Коли я розповів одній зі своїх клієнток, що пишу книжку про жінок і лідерство, то почув дещо цинічну відповідь: «Тобто ви пишете дві книжки?». Її реакція підтверджує той факт, що люди не схильні пов'язувати роль жінки та роль лідера, і цей стереотип має відчутні реальні наслідки.

Навіть компанії з переліку *S&P 500* (які, до речі, значно активніше борються з гендерною дискримінацією серед своїх працівників, ніж дрібні приватні

¹ Christopher Zara, «People Were Asked to Name Women Tech Leaders. They Said 'Alexa' and 'Siri'», *Fast Company*, March 20, 2018, www.fastcompany.com/40547212/people-were-asked-to-name-women-tech-leaders-they-said-alexa-and-siri.

підприємства) ще далекі від збалансованого співвідношення чоловіків та жінок серед лідерів. Дані за 2017 рік яскраво демонструють: що вища і впливовіша посада, то менше жінок її обіймають:

- 44 % персоналу;
- 36 % менеджерів нижчої та середньої ланки;
- 25 % старших лідерів та молодших виконавчих керівників;
- 20 % членів рад;
- 6 % головних виконавчих директорів¹.

Отже, ми знаємо, що хороших лідерів дуже мало і що більшість лідерів — чоловіки. У цій книжці ми спробуємо з'ясувати, чи ці два факти пов'язані між собою. Інакше кажучи, чи збільшиться кількість компетентних лідерів, якщо в керівних колах буде більше жінок.

Уперше я спробував торкнутися цієї теми 2013 року в *Harvard Business Review*, у короткому есеї, назва якого пояснює суть проблеми: «Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами?».² У ньому я висловив таку думку: на керівних посадах мало жінок не тому, що їм бракує здібностей або мотивації, а радше через те, що ми не вміємо виявляти некомпетентність чоловіків. До відповідальних посад чоловіків найчастіше приводять особисті якості, які суспільство хибно

¹ Judith Warner and Danielle Corley, «The Women's Leadership Gap», *Center for American Progress*, May 21, 2017, www.americanprogress.org/issues/women/reports/2017/05/21/432758/womens-leadership-gap.

² Tomas Chamorro-Premuzic, «Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?» *Harvard Business Review*, August 22, 2013, <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>.

трактує як лідерські здібності й ознаки таланту. Можна сказати, що саме вади характеру відкривають чоловікам шлях до успіху, бо інші сприймають їх як вияви лідерського потенціалу. У цій книжці ми доведемо, що такі риси характеру, як самовпевненість та егоцентризм, повинні викликати в нас тривогу, а не захват. Насправді, стикаючись із такими чоловіками, ми зазвичай кажемо щось таке: «Ох, яка харизма! З нього вийде чудовий керівник». Це призводить до того, що в бізнесі й політиці важливі рішення лежать на плечах некомпетентних лідерів. Таких людей ніколи не бракує, і, поки стандарти лідерства залишаються обурливо низькими, це відбирає в компетентних жінок *та* чоловіків будь-які шанси на успіх.

Та моя стаття здобуває дедалі більше читачів: щороку їй вдається прошигнути в перелік найпопулярніших статей на сайті *Harvard Business Review*, і я отримую про неї більше відгуків та запитань, ніж про ті дев'ять книжок і триста статей, які опублікував за всі роки своєї кар'єри разом узяті. На жаль, її популярність свідчить лише про те, що від некомпетентного лідерства страждає величезна кількість людей. Якщо ви колись працювали в офісі, то, найімовірніше, на власні очі бачили безмежно самовдоволених керівників, яким, однак, бракує відповідних здібностей, та вони самі цього не усвідомлюють. Такі керівники неодмінно мають рацію, не витрачають часу на чемність і завжди в захваті від самих себе. Вони найбільші шанувальники самих себе.

Ці вади рідко перешкоджають кар'єрному успіху. Все зовсім навпаки. Оскільки переважна більшість таких керівників — чоловіки, зазвичай жінкам, які прагнуть розвинути в собі лідерські якості, радять імітувати маскулінну поведінку. Їх вчать «вірити в себе», «не перейматись думкою інших» і — це мені подобається найбільше — «бути собою», нібито можна бути кимось іще. (Мабуть, ви багато разів чули жартівливу версію цієї поради: «Будь собою, всі інші ролі вже зайняті».)

Важливим показником соціоекономічного прогресу є збільшення кількості жінок-керівників у світових компаніях. Переважна більшість західних корпорацій нині спрямовує значні зусилля на досягнення рівності (зокрема гендерної) серед своїх працівників¹. Однак усі ці програми ґрунтуються насамперед на спробах навчити жінок наслідувати чоловіків і переконати їх у тому, що вони заслуговують на вищу посаду, бо можуть робити все те, що роблять чоловіки. Але чи логічним буде такий підхід, якщо ми візьмемо до уваги вади, притаманні лідерам, і поширений серед них брак професіоналізму? Адже такі керівники лише шкодять своїм організаціям. Отож, ми повинні змінити своє ставлення до лідерства. Варто сприймати його не як омріяні кар'єрні лаври, а як корисний ресурс для організації: правильний лідер повинен забезпечувати працівникам комфортні умови, мотивувати їх та підвищувати їхню

¹ Alice H. Eagly, «When Passionate Advocates Meet Research on Diversity, Does the Honest Broker Stand a Chance?» *Journal of the Society for the Psychological Study of Social Issues* 72, no. 1 (2016): 199–222, <https://doi.org/10.1111/josi.12163>.

продуктивність. Просто відкрити жінкам шлях до лідерства замало — потрібно зосередити зусилля насамперед на підвищенні вимог до потенційних керівників.

Немає жодних сумнівів у тому, що в більшості людей досвід взаємин між керівником та підлеглим не надто приємний. Буденні робочі реалії не надихають і не стимулюють, а лякають і виснажують, а спокійна та довірлива атмосфера на роботі — це рідкість. І хоча загал захоплюється людьми, які впевнено досягають кар'єрних висот, їхні підлеглі часто не розділяють загального захвату.

Статистичні дані підтверджують змальовану вище ситуацію. Опитування 2011 року, в якому взяли участь понад чотирнадцять тисяч фахівців у галузі управління персоналом та інших менеджерів, показало, що респонденти задоволені лише 26 % своїх керівників і вважають перспективними лише 18 % потенційних лідерів¹. Так само й виконавчі керівники не довіряють своїм майбутнім наступникам. Ще одне недавнє опитування мало на меті дослідити ставлення директорських рад до системи управління кадрами в їхніх організаціях — апарату, який створений для пошуку, заохочення та підтримки потенційних лідерів. Виявилося, що тільки менше ніж 20 % рад задоволені механізмом обиравання лідерів у своїх організаціях². І хоча в цій книжці

¹ Jazmine Boatman and Richard S. Wellins, *Global Leadership Forecast* (Pittsburgh, PA: Development Dimensions International, 2011).

² Boris Groysberg and Deborah Bell, «Talent Management: Boards Give Their Companies and 'F'», *Harvard Business Review*, May 28, 2013, <https://hbr.org/2013/05/talent-management-boards-give>.

ми зосередимось на проблемах лідерства в колективі й не торкатимемось політики, ситуація в уряді та органах місцевого самоврядування не краща. Приблизно 60 % людей у всьому світі вважають, що їхня країна рухається в хибному напрямку через некомпетентність політиків¹.

Поза сумнівом, на шляху до лідерства жінка повинна здолати безліч перепон і навчитись протистояти гендерній дискримінації. Утім, вивчаючи проблеми лідерів та лідерства, я переконався, що існує значно більша проблема — відсутність бар'єрів на кар'єрному шляху некомпетентного чоловіка.

Пізніше ми докладніше поговоримо про те, що люди схильні асоціювати лідерський потенціал із тими моделями поведінки (самовпевненістю, наприклад), які насправді характеризують поганого керівника і значно поширеніші серед чоловіків, ніж серед жінок. Наслідок цього — нездорова система, яка винагороджує чоловіків за некомпетентність і карає жінок за професіоналізм. Ми повинні замінити наші хибні критерії визначення лідерського потенціалу більш розумними та ефективними. Лідерство має бути не особистою винагородою, а засобом для підвищення продуктивності підлеглих. Коли ми навчимось обирати кращих лідерів, ситуація покращиться не лише для жінок, а й для всіх працівників та організацій загалом.

¹ The Data Team, «What the World Worries About», *Economist*, November 24, 2016, www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/11/daily-chart-17.

Чим загрожує безвідповідальне лідерство?

Район Буенос-Айреса, що має назву Вілья Фред, може похвалитися найбільшою у світі кількістю психоаналітиків на душу населення. Навіть бари й кафе там мають тематичні назви: наприклад, ви можете піти відпочити в «Едіпів комплекс» або в «Несвідоме». Більшість жителів цього району — психотерапевти, або клієнти психотерапевтів, або ж і лікарі, і пацієнти водночас. Власне, психоаналітикам дозволено проводити сеанси лише за однієї умови: якщо вони самі відвідують психотерапевта. Ця вимога створює таку собі екосистему, в якій завжди будуть психоаналітики та їхні клієнти. Її можна порівняти з оберненою (і нездоровою) пірамідальною схемою в бізнесі. Кожен психотерапевт є клієнтом іншого психотерапевта, тож пропозиція і попит постійно залишаються високими.

Саме в цьому районі я виріс. Навіть наш пес ходив до психоаналітика, хоча я розумів — а можливо, й він теж, — що собачий психоаналітик насправді вирішує *наші* проблеми. Отож, коли настав час подумати про майбутню професію, вибір здався мені очевидним: я повинен стати психологом.

Життя в Аргентині також прищепило мені цікавість до питань лідерства, особливо до його проблемного боку. Ще сто років тому Аргентина асоціювалася з майбутнім. Вона була не лише країною можливостей, а й однією з найбагатших країн у світі, де ВВП на душу

населення був вищий, ніж у Франції та Німеччині. Але ті часи давно минули, і тепер Аргентина — одна з небагатьох країн світу зі стійкою тенденцією до економічного регресу. Чому так сталося? Кілька поганих лідерів, які один за одним були при владі, зробили свою справу. Тож мене непокоїло досить очевидне питання: як можуть розумні й освічені люди, які керують державою, робити так багато помилок упродовж стількох років, не беручи з невдач жодного уроку? Як можуть раціональні люди, щиро зацікавлені в розвитку країни, постійно потрапляти в лабеті харизматичних шарлатанів, які обіцяють неможливе, дбаючи водночас лише про власне благополуччя? І хоча такий сумний стан справ у країні зрештою змусив мене покинути Аргентину, я пообіцяв собі зробити все, що зможу, щоб зрозуміти патологічну систему лідерства і спробувати виправити її.

І ось тепер я працюю у сфері психології лідерства. Здебільшого я навчаю організації уникати некомпетентних лідерів і боротися з неефективністю вже обраних керівників. Це надзвичайно важливо. Якщо зробити все правильно, у майбутньому організація та її працівники отримають безліч переваг. Якщо ж махнути на це рукою, вона може перетворитися на... Аргентину.

Поганий керівник у бізнесі безпосередньо впливає на своїх підлеглих — знижує їхню продуктивність, позбавляє їх ентузіазму, натхнення і бажання працювати. Глобальні опитування демонструють дуже сумну

картину: 70 % працівників не зацікавлені у власній роботі й лише 4 % можуть позитивно висловитися про своїх керівників¹. Очевидно, хороші лідери — не норма, а виняток.

Економічні наслідки такої ситуації надзвичайно серйозні. Лише в США низька зацікавленість працівників у своїй роботі призводить до втрати продуктивності, яка коштує країні близько 500 мільярдів доларів щорічно². Найімовірніше, ці показники занижені, бо їх вираховали за даними великих мультинаціональних корпорацій, які хоча б запитують своїх співробітників, чи подобається їм працювати, і спрямовують значні зусилля та фінансові ресурси на покращення умов роботи та підвищення продуктивності. А для середньостатистичного працівника ситуація, очевидно, значно гірша.

Брак продуктивності — не єдиний наслідок втрати зацікавлення роботою. Такі працівники нерідко звільняються. А це призводить до значних витрат для організації, пов'язаних як із самим звільненням, так і з необхідністю знайти і навчити нового працівника, а також із падінням корпоративного духу. Це коштуватиме компанії від 10 % до 30 % річної платні всіх її працівників. Фінансові втрати будуть навіть більшими, якщо мова йде про зміну одного з лідерів, адже послуги

¹ Manfred F. R. Kets de Vries, «Do You Hate Your Boss?» *Harvard Business Review*, December 2016, <https://hbr.org/2016/12/do-you-hate-your-boss>.

² Catherine Clifford, «Unhappy Workers Cost the U.S. Up to \$500 Billion a Year», *Entrepreneur*, May 10, 2015, <https://www.entrepreneur.com/article/246036>.

компанії з підбору персоналу вищої ланки коштують приблизно 30 % від річної заробітної плати майбутнього керівника. Та навіть звільнення працівника — це не найгірший сценарій для організації. Якщо такий робітник вирішує залишитись, його діяльність може бути контрпродуктивною. Наприклад, він може виявляти агресію до своїх колег, порушувати правила і здійснювати фінансові махінації.

Жінки як один з варіантів вирішення проблеми безвідповідального лідерства

Трохи згодом я наведу достовірні статистичні дані, які доводять, що жінки-лідери демонструють вищий професіоналізм, ніж чоловіки (див. п'ятий розділ). А тепер хочу звернути вашу увагу на висновки Еліс Іглі, професорки Північно-Західного університету, яка проаналізувала сорок п'ять досліджень, присвячених проблемам лідерства і статі. Разом зі своїми колегами вона виявила, що жінки впроваджують більше позитивних змін у своїх колективах, ніж чоловіки, здебільшого завдяки тому, що застосовують ефективніші лідерські стратегії¹. Наприклад, жінки-лідери більш ефективно втілюють ідеї своїх підлеглих в життя, краще заохочують і наставляють їх, вони більш гнучкі та креативні у вирішенні проблем, відвертіші та об'єктивніші у звітах,

¹ Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. van Engen, «Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men», *Psychological Bulletin* 129, no. 4 (2003): 569–591.

тому колектив поважає їх більше. А от чоловіки-лідери рідше дослухаються до своїх підлеглих і нечасто винагороджують їх за досягнення. Вони рідше спрямовують зусилля на розвиток потенціалу працівників і частіше зосереджені на власному кар'єрному просуванні¹.

Попри існуючі невеликі гендерні відмінності Еліс Іглі доходить такого висновку: «Особливості лідерського стилю, притаманного жінкам, підвищують ефективність керівництва, тимчасом як особливості лідерського стилю, притаманного чоловікам, або ніяк не впливають на ефективність керівництва, або впливають негативно». Тож дрібні, але важливі відмінності між тими методами керівництва, яким віддають перевагу чоловіки-лідери, і тими, які використовують жінки-лідери, ведуть до одного результату. Аспекти, в яких жінки-лідери відрізняються від чоловіків, допомагають їм досягнути кращого результату. А ті аспекти, в яких чоловіки-лідери відрізняються від жінок, роблять їх менш ефективними керівниками.

Звичайно, результати цього дослідження можуть бути пов'язані з явищем, яке науковці називають *зміщенням вибірки*. Жінки повинні бути більш кваліфікованими, ніж чоловіки, щоб досягнути керівної посади, тому дослідження демонструють, що жінки-лідери більш ефективні та компетентні, ніж чоловіки. Однак це свідчить лише про те, що жінкам значно складніше стати лідерами, ніж чоловікам, і для цього вони

¹ Там само.

повинні демонструвати вищий професіоналізм. Такі дослідження (у цій книжці ми розглянемо ще багато з них) часто використовують як доказ завищених вимог до жінок, які прагнуть стати лідерами. Але я хотів би обернути цей аргумент іншим боком: вимоги до чоловіків-лідерів значно *занижені*. Щоб мати кращих керівників, ми повинні не знизити стандарти для жінок-лідерів, а підвищити їх для чоловіків.

Наприклад, науковці виявили, що в жінок менше шансів отримати запрошення на професійну співбесіду, ніж у чоловіків з такою ж кваліфікацією. Це легко підтвердити простим експериментом. Так, у Східморі дослідник відправляв компаніям ідентичні резюме вигаданих Дженніфер та Джона. Джона сприймали як значно перспективнішого кандидата, а запропонована йому річна заробітна плата приблизно на чотири тисячі доларів перевищувала зарплату, запропоновану Дженніфер, хоча їхні резюме були однаковими¹.

Таке упереджене ставлення призводить до того, що жінкам потрібно значно більше часу, ніж чоловікам, щоб досягнути певного кар'єрного щабля. Наприклад, серед головних виконавчих директорів компаній, які потрапили в перелік *Fortune 1000*, було лише 6 % жінок, а щоб досягнути цієї посади, їм знадобилося на 30 % більше часу, ніж чоловікам. Цей факт пояснює також і те, що жінки, які керували згаданими

¹ Alexander W. Watts, «Why Does John Get the STEM Job Rather than Jennifer?» *Stanford University*, June 2, 2014, <https://gender.stanford.edu/news-publications/gender-news/why-does-john-get-stem-job-rather-jennifer>.