

Исследование: «Как ведут себя эффективные менеджеры. Секреты их успеха».

Трактовка и выводы Мередита Белбина по результатам исследований,
Июнь 2009

Кто такой менеджер? На мой взгляд, менеджер – это тот, кто имеет общее представление о работе, которую нужно выполнить, и умеет поручать ее другим людям соответствующим образом. Хотя возможно мнение, что менеджмент может подразумевать надзор за процессом, истинный менеджер должен осуществлять надзор за другими людьми, использовать их возможности наиболее эффективным образом и стимулировать их личное развитие.

После проведенных в 1970-е годы всесторонних исследований в Колледже Менеджмента Хенли мы выявили **девять отдельных поведенческих стилей**, которые могут быть эффективны при работе в команде. Все последние 30 лет я доказываю, что люди должны использовать такой стиль, который соответствует их специфическому поведению.

Роль в команде определяется как «тенденция людей **вести себя (1), вносить вклад в работу (2) и взаимодействовать с окружающими определенным образом (3)**».

При изучении результатов нашего новейшего исследования становится ясно, что унифицированной комбинации командных ролей, формирующей отличного менеджера, не существует. По чисто количественным критериям основной ролью **наиболее эффективного менеджера** была роль Координатора, однако общий профиль демонстрировал широкий диапазон командных ролей. Это свидетельствует о том, что индивид может быть эффективным в различных стилях. Главное – быть хорошим образцом того, чем вы являетесь. Другими словами, максимально использовать ваши природные таланты.

При выявлении **наименее эффективных менеджеров** оказалось, что больше всего в этой категории Шейперов и Специалистов, а меньше всего – Душ Команды. Это говорит о том, что людям не нравятся менеджеры, которые просто приказывают и выкрикивают инструкции, основанные на их прежних познаниях. Также им не нравятся менеджеры, лишенные скромности и обладающие узким кругозором. Однако следует подчеркнуть, что некоторые рабочие ситуации требуют более решительного подхода, независимо от того, нравится это или нет. Каждая **ситуация** требует выдвижения на передний план **специфической комбинации** командных ролей или поведенческих паттернов.

В целом, умение хорошо контактировать с людьми, по-видимому, является принципиальным качеством **наиболее эффективных менеджеров**. Анализ цифр показывает, что их рассматривают как **вдохновителей окружающих, как людей внимательных и обладающих широким мировоззрением, но также требующих отдачи всех сил**. Кроме того, баллы за **креативность, новаторское мышление и умение убеждать** у них выше среднего уровня.

Напротив, наименее эффективные менеджеры оценивались как люди *негибкие, не испытывающие интереса к окружающим и манипулирующие ими*. Любопытно, что наибольшими дифференциаторами между **наиболее эффективными и наименее эффективными менеджерами** были слова «*сотрудничающий*», «*внимательный*», «*адаптирующийся*» и «*практичный*». Я всегда утверждал, что хорошим менеджерам свойственна повышенная практичность, то есть, реалистичная оценка задач и своих способностей.

Табл. 1 Таблица «Роли в команде по Белбину»

Роль к команде	Вклад в дело		Слабости	
	Сильные стороны	Допустимые	Недопустимые	
Plant (PL) Генератор Идей	Креативен, изобретателен, неортодоксален.	Пренебрегает практическими вопросами.	«Собственничество» в отношении идей, тогда как сотрудничество принесло бы лучшие результаты.	
Resource Investigator (RI) Исследователь ресурсов	Экстраверт, энтузиаст, открыт новым контактам, общителен.	Теряет интерес после того, как пройдет начальный энтузиазм.	Подводит клиентов, пренебрегая доведением дела до конца.	
Coordinator (CO) Координатор	Проясняет цели, способствует выработке решений, хорошо делегирует работу.	Склонен лениться, если можно найти кого-нибудь, кто сделает работу.	Присваивает достижения команды.	
Shaper (SH) Шейпер	Настойчив, динамичен, любит трудности.	Подвержен фрустрации и раздражительности.	Неспособность поправить ситуацию с помощью юмора или извинений	
Monitor Evaluator (ME) Аналитик-Стратег	Прозорлив, мыслит трезво и стратегически.	Скептицизм в сочетании с логикой.	Цинизм без логики.	
Team Worker (TW) Душа команды	Сотрудничает с другими, отзывчив и дипломатичен.	Нерешителен в важных вопросах.	Избегает ситуаций, чреватых напряжением.	
Implementer (IMP) Реализатор	Дисциплинирован, надежен и эффективен.	Приверженность ортодоксальному и проверенному.	Препятствует переменам.	
Completer Finisher (CF) Педант	Добросовестен - полирует и совершенствует.	Перфекционизм.	Одержимость в поведении.	
Specialist (SP) Специалист	Узко специализирован, самостоятелен, предан делу.	Овладевает знаниями ради самих знаний.	Игнорирует факторы, лежащие за пределами его компетенции.	

Хотя ни единое из вышеперечисленных качеств, взятое в отдельности, не может создать или загубить хорошего менеджера, общие результаты говорят о том, что ***гибкий, оптимизирующий работу менеджер гораздо предпочтительнее для людей, чем жесткий микроменеджер***. Результаты свидетельствуют, что стремление поддерживать высокие стандарты вполне возможно и, разумеется, желательно, если эти цели преследуются приемлемым для окружающих образом.

Природная коммуникабельность является бесспорным преимуществом, однако, одной коммуникабельности недостаточно. Бывает так, что менеджерам нужно принимать жесткие и порой неприятные решения, но, как бы то ни было, **забота о людях является обязательным для завоевания одобрения качеством руководителя.** Генерал, который не заботится о своих войсках, не сможет заручиться их поддержкой в трудную минуту.

В заключение – мои рекомендации менеджерам: знайте себя - свои ограничения и достоинства, проявляйте интерес к окружающим, адаптируйтесь к специфическим требованиям своей ситуации и максимально развивайте тех, кто уже работает с вами, добиваясь от них максимальной отдачи.

Мередит Белбин

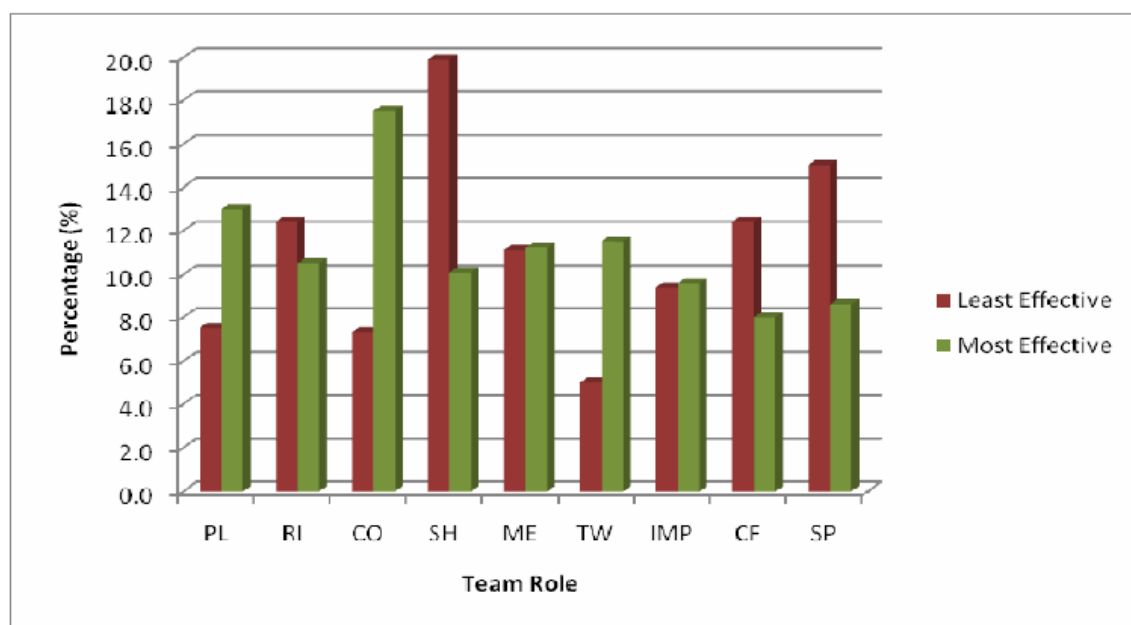
Июнь 2009 г.

Результаты исследования и статистика

Респондентам предлагалось заполнить опросник Белбина «Оценка наблюдателей», помечая слова, описывающие сильные и слабые стороны поведения их **наиболее** и **наименее эффективных менеджеров**. Каждое слово в этом опроснике соответствует конкретной командной роли, независимо от того, отображает ли оно сильную или слабую сторону этой роли, т.е. стиля поведения. Затем эти ответы анализировались программным обеспечением - экспертной системой e-Interplace, которое оценивает частоту, комбинацию и взаимодействие различных характеристик и описывает их в терминах профиля командных ролей. Этот программный продукт постоянно совершенствовался и модернизировался в течение последних 20 лет и сформировал более миллиона отчетов в различных странах мира. Более подробная информация по каждой из 9 командных ролей может быть получена также в моей книге «Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу», которая в мае этого года была переиздана на русском языке.

По **наиболее эффективному менеджеру** было заполнено 148 опросников «Оценка наблюдателей»; по **наименее эффективному** – 52 опросника.

Общая статистика



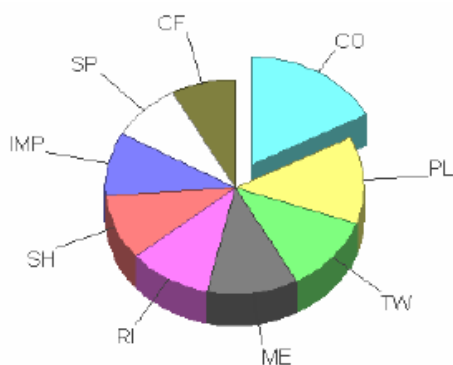
На графике представлены два профиля : **Most Effective** - **наиболее эффективного менеджера** в сравнении с профилем **Least Effective** - **наименее эффективного менеджера**. Этот отчет был сформирован путем прогона всех ответов через программное обеспечение e-interplace.

Такой сравнительный график показывает, что **наиболее эффективный менеджер** (как то определили респонденты) обладает тремя предпочтительными ролями: Координатор, Генератор Идей и Душа Команды. **Наименее эффективный**

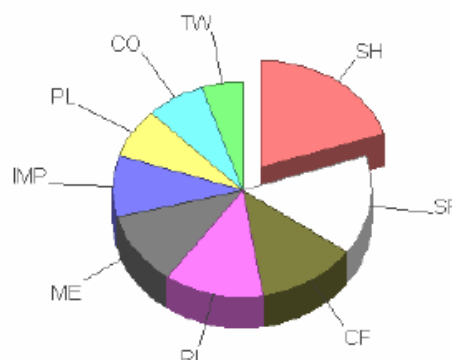
менеджер показывает поведение, обусловленное тремя ведущими ролями: Шейпер, Специалист и Педант.

Круговые диаграммы дают лучшее представление о распределении ролей профилям:

Наиболее эффективный



Наименее эффективный



Эти профили были получены путем анализа слов, отмеченных респондентами для описания их наиболее и наименее эффективного менеджера. Некоторые из слов соответствуют сильным сторонам данной командной роли, а другие – ее «допустимым» слабостям (оборотной стороне достоинств).

Как вы видите, распределение 9 командных ролей лучше сбалансировано в **наиболее эффективном** профиле, чем в **наименее эффективном**.

Еще один способ выявления того, что определяет эффективность или неэффективность менеджера, состоит в более подробном рассмотрении слов наблюдателей (помеченных прилагательных)..

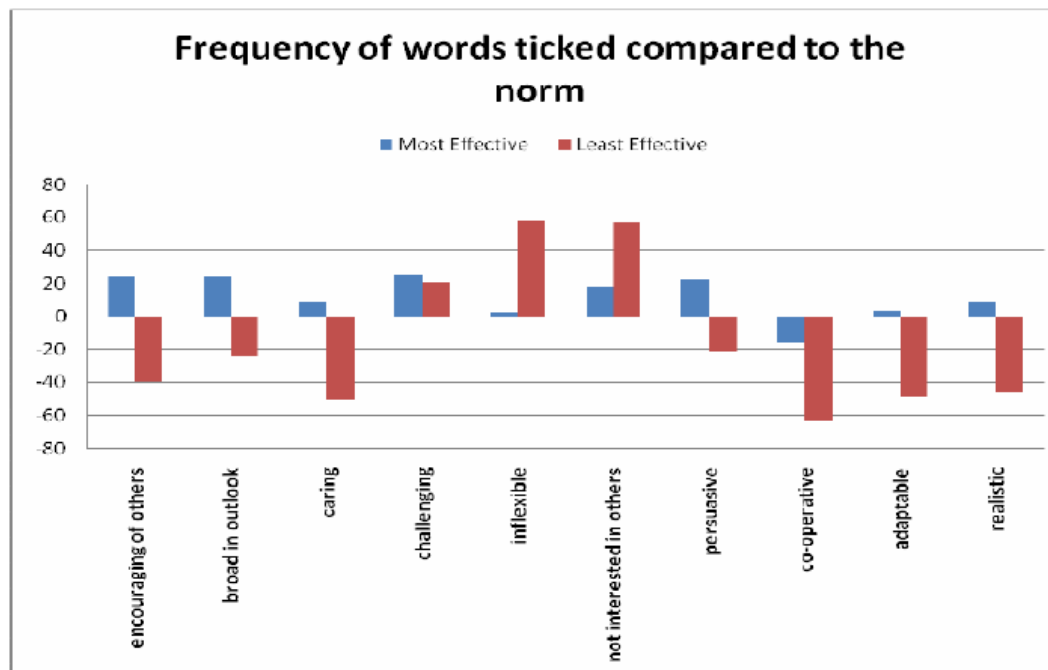
Вопросник «**Оценка наблюдателей**» состоит из списков с прилагательными. Наблюдатели помечают галочкой или двумя галочками те прилагательные, которые, по их мнению, хорошо описывают индивида.

Каждое из наблюдательских слов обладает своим специфическим весом - т.е. некоторые более популярны, чем другие! Для обеспечения нормативной базы наша система e-interplace использует 11603 респондентов-наблюдателей.

Ниже представлены некоторые из наиболее интересных расхождений: Частота помеченных слов в сравнении с нормой и дан перевод описательных прилагательных, представленных на графике:

- | | |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Encouraging of others - Вдохновляет других | 6. Not interested in others - Равнодушен к окружающим |
| 2. Broad in outlook - Обладает широким кругозором | 7. Persuasive - Умеет убеждать |
| 3. Caring - Заботливый | 8. Co-operative - Сотрудничает с другими |
| 4. Challenging – Требующий отдачи всех сил | 9. Adaptive - Легко адаптируется |
| 5. Inflexible - Негибкий | 10. Realist - Реалист |

На графике представлен анализ частоты выбора описательных прилагательных в сравнении с нормами



При сравнении слов, использованных для описания менеджеров, с нормами нашей системы e-interplace, была обнаружена следующая динамика в выборе прилагательных респондентами:

Наиболее эффективный менеджер:

- Вдохновляет других* ↑ 24 раза по сравнению с нормой
- Обладает широким кругозором* ↑ 24 раза по сравнению с нормой
- Креативный* ↑ 24 раза по сравнению с нормой
- Умеет убеждать* ↑ 23 раза по сравнению с нормой
- Требует отдачи всех сих* ↑ 25 раз по сравнению с нормой

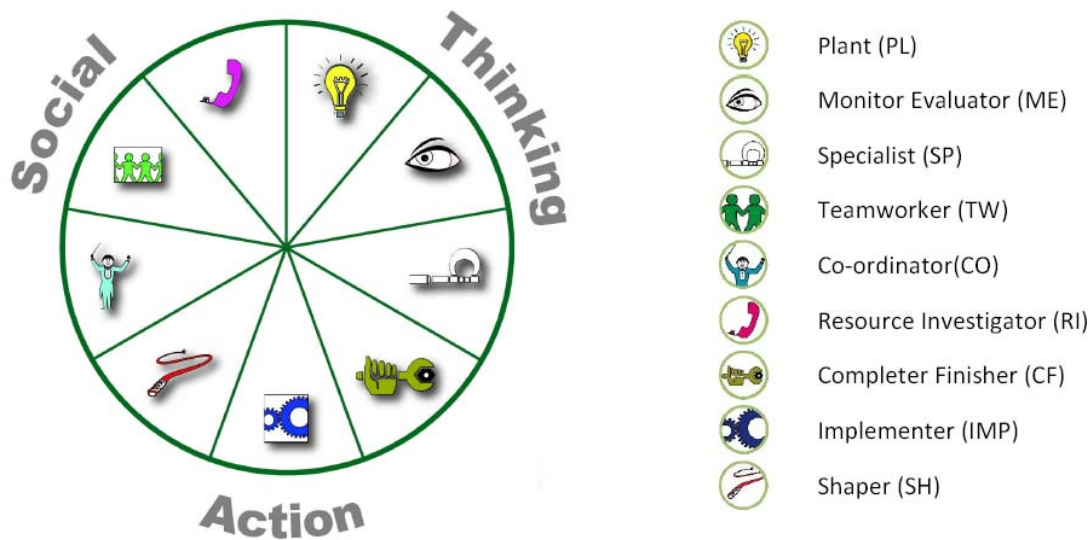
Наименее эффективный менеджер:

- Сотрудничает с другими* ↓ 63 раза по сравнению с нормой
- Заботливый* ↓ 50 раз по сравнению с нормой
- Реалист* ↓ 46 раз по сравнению с нормой
- Негибкий* ↑ 58 раз по сравнению с нормой
- Равнодушен к окружающим* ↑ 57 раз по сравнению с нормой
- Манипулирует окружающими* ↑ 47 раз по сравнению с нормой

Таким образом, в целом наши респонденты считали тех, кто обладал умением вдохновлять других, широтой кругозора, креативностью, способностью убеждать и побуждающей натурой, наиболее эффективными менеджерами в своей практике. И наоборот, негибкость, отсутствие интереса к окружающим и манипулирование людьми рассматривались ими как общие характеристики наименее эффективных менеджеров.

Сотрудничество с другими, заботливость и реализм оказались словами, весьма слабо ассоциирующимися с наименее эффективными менеджерами.

Еще один способ оценки результатов – их разбивка на три категории – социально ориентированные роли, роли направленные на действие и мыслительные роли. В каждой категории по три роли и все девять командных ролей можно разбить следующим образом:

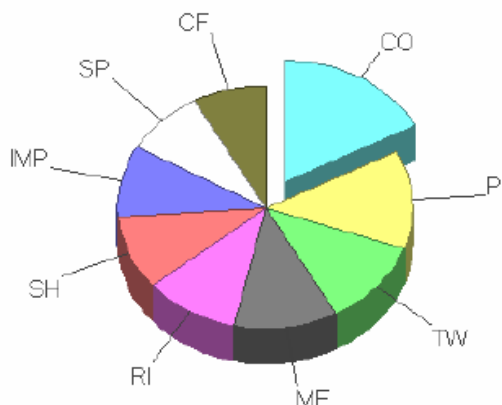


(Social – Социальные; Thinking – Мыслительные, Action – Действенные)

Весьма примечательно, что из 20 слов, наиболее часто отмечаемых для описания **наименее эффективного** менеджера, только 3 ассоциировались с **социальными** ролями, причем 2 из них соответствовали связанным с ними допустимым слабостям. Что касается слов, использованных для **наиболее эффективного** менеджера, то первые 5 слов в списке (и более половины первых 20 слов) относились к **социальным** ролям.

Наиболее эффективный менеджер:

Были заполнены и проанализированы 148 опросников наблюдательских оценок. От 148 респондентов были получены следующие данные:



Аббр. (англ)	Название роли в команде на русском языке	Доля (в %) от общего числа
PL	Генератор Идей	13,2
RI	Исследователь Ресурсов	10,4
CO	Координатор	17,3
SH	Шейпер	10,0
ME	Аналитик Стратег	11,3
TW	Душа Команды	11,6
IMP	Реализатор	9,6
CF	Педант	8,0
SP	Специалист	8,6

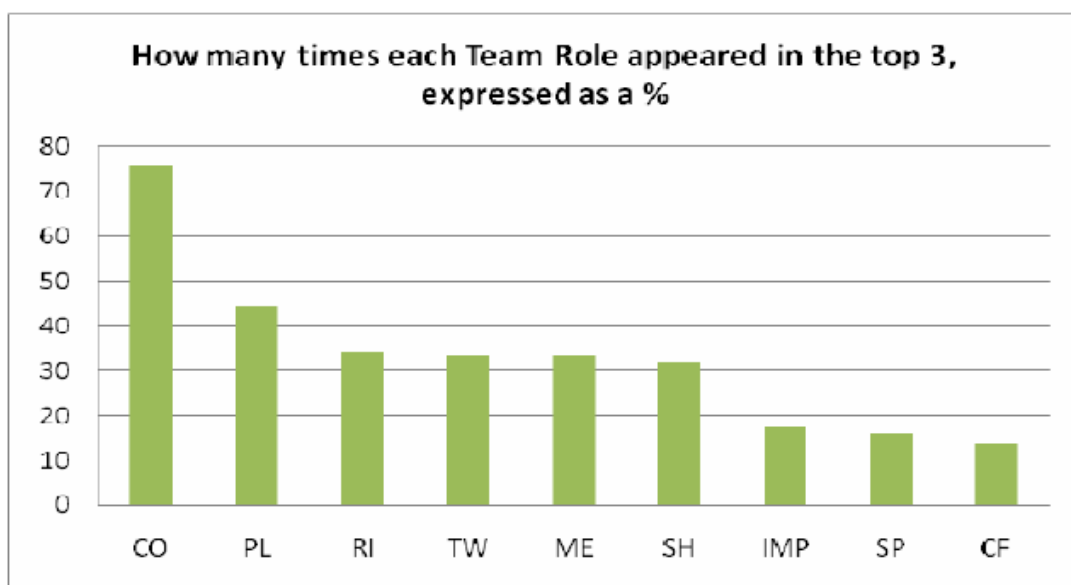
Вышеуказанные цифры подсчитывались путем суммирования числа пометок каждого слова и сравнения этой суммы с нашей нормативной базой.

Хотя Координатор выступал в качестве основной командной роли в целом, таблица внизу показывает, что в качестве основной роли появлялась каждая роль:

Командная роль	Количество появлений в качестве основной роли
CO	47
PL	40
SH	18
RI	14
TW	9
ME	8
CF	5
SP	4
IMP	3

Так как люди склонны иметь более одной командной роли, полезно посмотреть на количество появлений данной командной роли в первой тройке ролей, а не только в качестве первой по счету роли.

На графике представлена частота появлений каждой командной роли в первой тройке, в %



Здесь мы предлагаем некоторые сочетания пар основных ролей из выявленных в настоящем исследовании 36 сочетаний для **наиболее эффективного менеджера**:

Первые 2 командные роли (в любом порядке)	Частота появлений	Белбинский «Псевдоним» для сочетания
CO + PL	21	Навигатор
CO + TW	14	Советник
CO + ME	13	Судья
CO + RI	12	Фасилитатор
PL + RI	12	Исследователь
SH + PL	9	Диссидент

Система e-interplace выдает некоторые отчеты, содержащие аналитическую интерпретацию профиля командных ролей.

Так, в отчете **«Профиль характера»** анализируются экстремумы, встречающиеся в индивидуальных профилях: если кто-то показывает Шейперское поведение с баллом в 90-процентильном эквиваленте, а поведение Души Команды – 5-процентильном эквиваленте, это приводит к формированию определенного утверждения.

Используя все ответы, мы создали единый профиль для наиболее эффективного менеджера. Отчёт «Профиль характера» дал нам обзор тех сильных сторон, которые у респондентов ассоциировались с их наиболее эффективными менеджерами:

«В целом, рассматривается как спокойный и уверенный человек, вдохновляющий других. Склонен к инновациям и должен работать в условиях, стимулирующих умственную деятельность и требующих решений сложных проблем. Умеет результативно задействовать усилия людей в работе и оптимально организовать работу команды. Обладает сбалансированным мировоззрением. Воспринимает всю картину в целом, оставляя детали окружающим».

Отчет **«Персональный стиль работы»** сосредоточен на парах, составляемых четырьмя основными командными ролями и предлагает рекомендации по четырем стилям деятельности, которые являются естественными и предпочтительными для **Наиболее эффективного менеджера**:



- Где
- 1- Piloting , т.е. Направляющий при сочетании ролей **PL+CO** ,
 - 2 – Counseling, Консультативный при сочетании ролей **CO+TW**
 - 3 – Forming Strategies, Формирующий стратегии при сочетании ролей **CO+ME**
 - 4 – Facilitating, Фасилитаторский или Оптимизирующий при сочетании ролей **RI+CO**

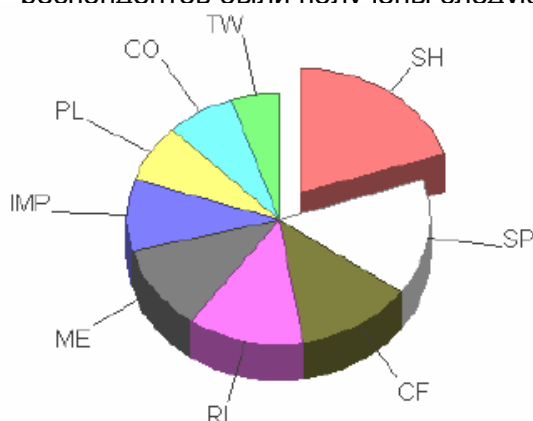
В отчете также приведены фразы, к которым может прибегать **наиболее эффективный менеджер**:

- «Мне нравится брать на себя ответственность за прокладывание нового пути».

- «Мне нравится работать с людьми и помогать им решать их проблемы».
- «Я считаю, что лучше всего мне удастся предлагать взвешенные советы и разумные указания».
- «Лучше всего мне удаются новые контакты и взаимодействие с людьми».

Наименее эффективный менеджер

Были заполнены и проанализированы 52 листа наблюдательских оценок. От 52 респондентов были получены следующие данные:



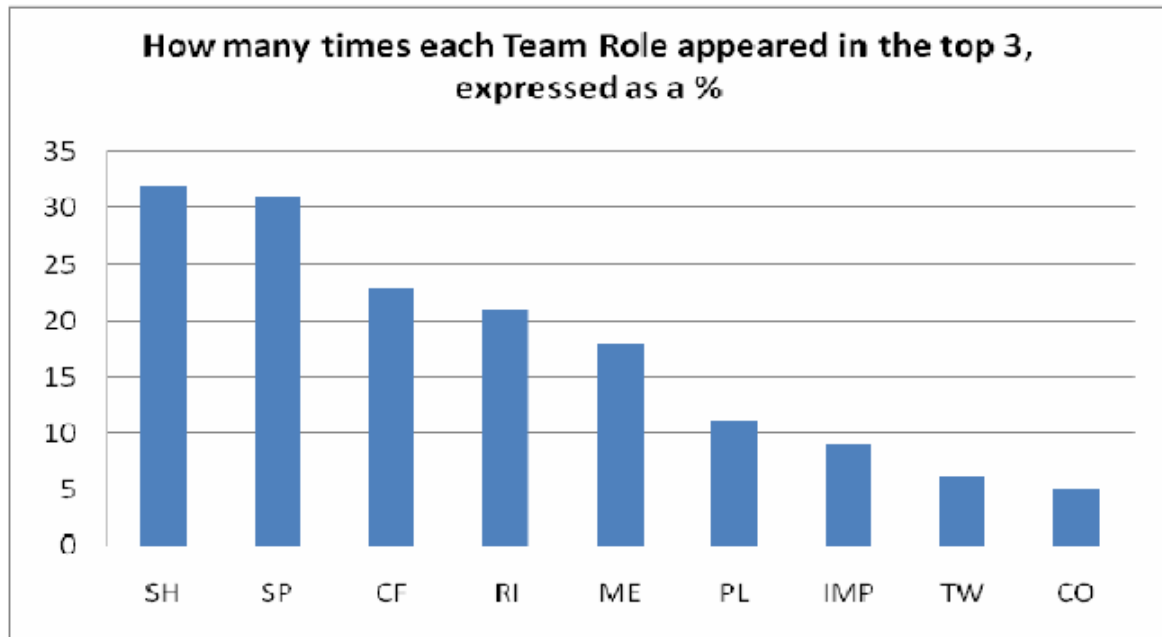
Аббр. (англ)	Название роли в команде на русском языке	Доля (в %) от общего числа
PL	Генератор Идей	7,5
RI	Исследователь Ресурсов	12,4
CO	Координатор	7,3
SH	Шейпер	19,9
ME	Аналитик Стратег	11,1
TW	Душа Команды	5,0
IMP	Реализатор	9,4
CF	Педант	12,4
SP	Специалист	15,0

В 25 из 52 опросников, характеризующих наименее эффективного менеджера, в качестве основной роли был указан Шейпер.

Командная роль	Количество появлений в качестве основной роли
SH	25
CF	11
RI	8
ME	4
SP	3
PL	0
IMP	0
TW	0
CO	0

Однако если посмотреть на три основные командные роли, ассоциирующиеся с наименее эффективными менеджерами, можно видеть, что Специалист выступает здесь почти столь же весомо, несмотря на то, что был указан в качестве основной роли всего три раза:

На следующем графике представлена частота появлений каждой командной роли в первой тройке ролей наименее эффективного менеджера, в %



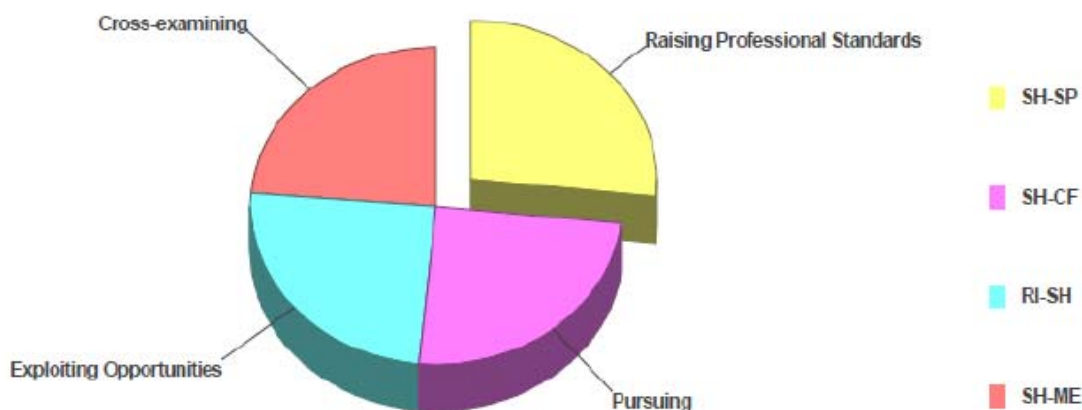
Из первых двух пар Шейпер и Исследователь ресурсов встречались 10 раз:

Первые 2 командные роли (в любом порядке)	Частота	«Псевдоним» по Белбину
SH + RI	10	Динамо-машина
SH + SP	9	Паровой каток
SH + CF	13	Преследователь цели
SP + CF	12	Доводчик

В отчете **«Профиль характера»** анализируются экстремумы, встречающиеся в индивидуальных профилях. Ниже приведены комментарии в отношении возможных слабых сторон **наименее эффективного менеджера**:

«Может испытывать трудности с адаптацией к поддерживающей или второстепенной роли, когда это необходимо. Вероятно, не проявит желания помогать людям в решении поставленных перед ними рабочих задач. Его/её не следует подключать к работе, в которой важно взаимодействие с восприимчивыми людьми».

Ниже представлен также отчет **«Персональный стиль работы»**, сосредоточенный на парах, составляемых четырьмя основными командными ролями, выявленными для **наименее эффективного менеджера** и дающие информацию о предпочитаемых стилях деятельности этого профиля:



Где 1 - Raising Professional Standards, т.е. Повышение профессиональных стандартов при сочетании ролей **SH+SP** ,

2 – Pursuing, Преследование цели при сочетании ролей **SH+CF**

3 – Exploiting Opportunities, Использование возможностей при сочетании ролей **RI+SH**

4 – Cross-examining, «Перекрестный допрос» при сочетании ролей **SH+ME**

Экспертная система e-interplace предлагает фразы, которые могут быть использованы **наименее эффективным менеджером**:

- «Полагаю, я обладаю решимостью повышать стандарты».
- «Мне совсем не свойственно позволять кому-либо уклоняться от ответственности».
- «Дайте задание, и я обеспечу результаты».
- «Мне нравятся вопросы, которые заставляют напрягаться в поисках ответов».