

ACADEMIA

Przyspieszenie światowych badań naukowych.

Mit dobrze wykształconego menedżera

Sanchit Kumar



Powiązane papiery
powiazanymi

[Pobierz plik PDF](#) z najlepszymi artykułami

[Gdzie nie ma dziewczynek: Jak firmy, rodziny i specjalizacja edukacyjna wpływają na płeć...](#) Lauren Beresford

[Rozwój zdolności zarządzania i przywództwa oraz ich wpływ na wyniki: Th...](#) David Selva

[Jeśli jesteś taka mądra, dlaczego nie jesteś szefem: Wyjaśnienie utrzymującej się wertykalnej luki między płciami w zarządzaniu...](#) Heather Haveman, Lauren Beresford

ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA

Mit dobrze wykształconego menedżera

J. Sterling Livingston

Z WYDANIA STYCZNIOWEGO 1971 R.

Tego, jak efektywnie menedżer będzie radził sobie w pracy, nie można przewidzieć na podstawie liczby posiadanych przez niego dyplomów, ocen, jakie otrzymuje w szkole, ani formalnych programów edukacyjnych w zakresie zarządzania, w których uczestniczy. Osiągnięcia akademickie nie są właściwym miernikiem potencjału menedżerskiego. W istocie, jeśli osiągnięcia akademickie utożsamia się z sukcesem w biznesie, to dobrze wykształcony menedżer jest mitem.

Menedżerowie nie są uczeni w ramach formalnych programów edukacyjnych tego, co najbardziej potrzebują wiedzieć, aby zbudować udaną karierę w zarządzaniu. Jeśli nie zdobędą dzięki własnemu doświadczeniu wiedzy i umiejętności, które są niezbędne dla ich efektywności, nie mają szansy awansować daleko w górę drabiny organizacyjnej.

Chociaż ukrytym celem wszelkiej formalnej edukacji menedżerskiej jest pomoc menedżerom w uczeniu się na podstawie ich własnych doświadczeń, to w rzeczywistości duża część edukacji menedżerskiej jest błędną edukacją, ponieważ zatrzymuje lub zniekształca zdolność aspirantów do rozwoju w miarę zdobywania doświadczenia. Dlatego też osoby szybko uczące się w klasie często stają się osobami wolno uczącymi się w gabinecie kierowniczym.

Mężczyźni posiadający zaawansowane stopnie naukowe w dziedzinie zarządzania są jednymi z najbardziej poszukiwanych spośród wszystkich absolwentów uczelni. Mierzone pod względem początkowych wynagrodzeń, należą do elity. Być może nie potrzeba dalszych dowodów na wartość edukacji w zakresie zarządzania. Bycie dobrze wykształconym opłaca się w biznesie, przynajmniej na początku. Ale to, w jakim stopniu formalne wykształcenie przyczynia się do efektywności menedżera i jego późniejszej kariery, to już inna sprawa.

Profesor Lewis B. Ward z Harvard Business School odkrył, że mediana wynagrodzeń absolwentów programu MBA tej instytucji znajduje się na płaskowyzu mniej więcej kilka lat po rozpoczęciu przez nich działalności gospodarczej, a następnie średnio nie wzrasta znacząco. Podczas gdy dochody kilku osób posiadających tytuł MBA nadal drastycznie wzrastają, rozwój kariery większości z nich zatrzymuje się w czasie, gdy mężczyźni przeznaczeni do najwyższego szczebla zarządzania zazwyczaj wykazują się największym tempem awansu.

Równie odkrywcze jest odkrycie, że mężczyźni, którzy uczęszczają na Harvard's Advanced Management Program (AMP) po około roku doświadczenia w biznesie, ale którzy w większości nie mieli formalnego wykształcenia w zakresie zarządzania, zarabiają średnio o prawie jedną trzecią więcej, niż mężczyźni, którzy posiadają dyplomy MBA z Harvardu i innych wiodących szkół biznesu.

Tak więc zatrzymany rozwój kariery posiadaczy dyplomu MBA silnie sugeruje, że mężczyźni, którzy dostają się na szczyt w zarządzaniu rozwinęli umiejętności, które nie są nauczane w formalnej edukacji z zakresu zarządzania i mogą być trudne do nauczenia się w pracy dla wielu wysoko wykształconych mężczyzn. Wiele organizacji biznesowych ogranicza wydatki na szkolenia z zakresu zarządzania właśnie wtedy, gdy najbardziej potrzebują menedżerów zdolnych do wykonywania zadań, które zapewnią im konkurencyjność i rentowność. Jednak to, co się dzieje, nie jest irracjonalnym działaniem mającym na celu redukcję kosztów; jest to raczej spóźnione uznanie przez najwyższe kierownictwo, że formalne szkolenia dla kadry zarządzającej nie przynoszą korzyści w postaci lepszych wyników.

Jeśli obecna fala ekonomiczna skłoni większą liczbę dyrektorów naczelnych do nalegania, aby programy szkoleniowe dla kadry kierowniczej skutkowały wymierną poprawą wyników, będzie to oznaczało początek końca wielu programów, które przemysł tak hojnie wspierał w przeszłości. Jak zauważył Marvin Bower:

„Jedną z modnych tendencji w zarządzaniu w ostatniej dekadzie był rozwój zarządzania. Na tę działalność wyłożono ogromne ilości słów i dolarów. Moje obserwacje przekonują mnie, że poza zwróceniem większej uwagi menedżerów na potrzebę rozwoju zarządzania, wydatki te nie były zbyt produktywne”.

Brak korelacji między pozycją w szkole a sukcesem w biznesie może być zaskakujący dla tych, którzy przywiązują wagę do osiągnięć akademickich. Ale oceny ani na studiach, ani na studiach magisterskich nie pozwalają przewidzieć, jak dobrze dana osoba poradzi sobie w zarządzaniu.

Gordon L. Marshall doszedł do wniosku, że "sukces akademicki i osiągnięcia w biznesie mają ze sobą stosunkowo niewielki związek".³ Dochodząc do tego wniosku, bezskutecznie starał się znaleźć korelację pomiędzy ocenami a takimi miarami osiągnięć jak tytuł, wynagrodzenie i zadowolenie danej osoby z postępów w karierze. (Tylko w przypadku ocen z przedmiotów do wyboru znaleziono znaczącą korelację).

Najwyraźniej to, czego student uczy się o zarządzaniu w szkole wyższej, mierzone ocenami, jakie otrzymuje, nie przygotowuje go do budowania udanej kariery w biznesie.

Równie mało wiarygodnym wskaźnikiem potencjału kierowniczego jednostki jest jej pozycja w szkole średniej. Profesor Eugene E. Jennings z Uniwersytetu Michigan przeprowadził badania, z których wynika, że na szczytach władzy znajduje się tyle samo lub więcej mężczyzn, którzy ukończyli studia „poniżej jednej trzeciej klasy niż powyżej” (w przeliczeniu na jednego mieszkańca).⁴

Wielu menedżerów, którzy błędnie uważają, że oceny są miarą potencjału przywódczego, wyraża zaniepokojenie faktem, że coraz mniejsza liczba absolwentów jednej trzeciej bardziej znanych szkół wyższych rozpoczyna karierę w biznesie. Ci menedżerowie nie zdają sobie jednak sprawy z tego, że zdolności akademickie nie gwarantują, że dana osoba będzie w stanie nauczyć się tego, co jest jej potrzebne do zbudowania kariery w dziedzinach, które wiążą się z przewodzeniem, zmianą, rozwojem lub pracą z ludźmi.

Nadmierne poleganie na scholastycznych zdolnościach uczenia się niewątpliwie spowodowało, że wiodące uniwersytety i organizacje biznesowe odrzuciły duży odsetek tych, którzy mieli największy potencjał kreatywności i rozwoju w karierach pozaakademickich.

Prawdopodobieństwo to podkreślają nieformalne badania przeprowadzone w 1958 r. przez W.B. Bendera, dziekana ds. Przyjęć w Harvard College. Najpierw wybrał on nazwiska 50 absolwentów Harvardu z klasy 1928 roku, którzy zostali nominowani do wyróżnień ze względu na swoje wybitne osiągnięcia w wybranej przez siebie karierze. Następnie zbadał referencje, jakie przedstawili oni Harvard College przy w momencie ich przyjęcia. Stwierdził, że gdyby standardy przyjęć stosowane w 1958 roku obowiązywały w 1928 roku, dwie trzecie z tych mężczyzn zostałoby odrzuconych. (Odsetek, który zostałby odrzucony zgodnie z dzisiejszymi standardami byłby jeszcze wyższy).

Kwestionując mądrość zwiększonego nacisku kładzionego na pozycję w szkole i wyniki testów na inteligencję, dziekan Bender zapytał: "Czy naprawdę wiemy, co robimy?"⁵

Wydaje się, że nie ma miejsca na wątpliwości, że szkoły biznesu i organizacje biznesowe, które polegają na wynikach w nauce, testach na inteligencję i ocenach jako miarach potencjału menedżerskiego, używają niewiarygodnych mierników.

Konsekwencje dla kariery

Fałszywe wyobrażenia na temat osiągnięć akademickich skłoniły wiele firm przemysłowych do przyjęcia praktyk rekrutacyjnych i rozwojowych, które pogłębiły rosnący wskaźnik odejść z pracy wśród zdolnego i młodego personelu kierowniczego. Program "Wysokie ryzyko, wysoka nagroda", zaproponowany przez dużego producenta sprzętu elektrycznego wybitnym absolwentom szkół wyższych, którzy szukali ambitnej pracy na samym początku swojej kariery, ilustruje konsekwencje programów, które zakładają, że doskonałość akademicka jest ważnym miernikiem potencjału menedżerskiego:

W ramach programu tej firmy absolwenci wyższych uczelni otrzymali możliwość wykonywania pracy na stanowiskach kierowniczych z pomocą specjalnie dobranych i przeszkolonych przełożonych, którzy mieli oceniać ich rozwój i wyniki. Absolwenci szkół wyższych uczestniczący w programie mieli zapewniony awans w podwójnej wysokości, pod warunkiem, że przez pierwsze dwa lata osiągnęli dobre wyniki. Ponieważ w przypadku niezakwalifikowania się do awansu mieli zostać "zlikwidowani", program wiązał się z dużym ryzykiem dla uczestników.

Firma podjęła się realizacji tego programu o wysokim ryzyku i wysokiej nagrodzie z dwóch powodów: () ponieważ jej kierownictwo wierzyło, że umiejętności wykazane w trakcie studiów mogą być przeniesione na osiągnięcia w środowisku biznesowym oraz () ponieważ chcieli zapewnić odpowiednie wyzwanie dla wybitnych absolwentów szkół wyższych, zwłaszcza że wielu ekspertów w dziedzinie zarządzania twierdziło, że "brak wyzwań" był główną przyczyną rotacji wśród obiecujących młodych menedżerów i specjalistów.

Kandydaci do programu musieli mieć zapis znaczących osiągnięć w działalności pozaszkolnej, oprócz wysokiego rzędu stypendium, i musieli być przede wszystkim zainteresowani zostaniem menedżerami. Młodzi mężczyźni byli rekrutowani z różnych wiodących szkół wyższych w całym kraju.

Chociaż byli oni ściśle nadzorowani przez menedżerów, którzy zgłosili się do pomocy w ich rozwoju, pod koniec pięciu lat 67% z nich albo odeszło dobrowolnie, albo zostało zwolnionych z pracy, ponieważ nie spełniali oczekiwań i uznano, że nie są w stanie osiągnąć celów programu. Ten wskaźnik odejść był znacznie wyższy niż ten, którego firma doświadczyła wśród absolwentów z mniej wybitnymi wynikami w nauce.

Zatrzymany postęp i obrót:

Wiara w mit dobrze wykształconego menedżera spowodowała, że wielu pracodawców ma nierealistyczne oczekiwania co do wyników absolwentów uniwersytetów i doprowadziła wielu pracowników z wybitnymi wynikami w nauce do przecenienia wartości ich formalnego wykształcenia. W konsekwencji mężczyźni, którzy ukończyli studia biznesowe - zwłaszcza ci z zaawansowanymi stopniami w zarządzaniu - okazali się zaskakująco trudni w przejściu z życia akademickiego do biznesowego. Coraz więcej z nich nie spełniło oczekiwań i nie rozwinęło się w oczekiwany przez siebie tempie.

W efekcie końcowym rotacja pracowników wśród nich wzrasta od dwóch dekad, ponieważ coraz więcej z nich zmienia pracodawców w poszukiwaniu pracy, z której, jak mają nadzieję, "mogą zrobić karierę". "Odkrywcze jest to, że wskaźniki rotacji wśród mężczyzn z zaawansowanymi dyplomami wiodących szkół zarządzania wydają się być jednymi z najwyższych w przemyśle.

Jak donosi profesor Edgar H. Schein z Massachusetts Institute of Technology's Sloan School of Management, wskaźnik odejść "wśród wysoko wykształconych mężczyzn i kobiet jest średnio wyższy niż wśród pracowników fizycznych zatrudnianych spośród najciężej bezrobotnych. Wskaźnik ten może być najwyższy wśród osób wychodzących z bardziej znanych szkół. Tak więc ponad połowa absolwentów programu magisterskiego MIT w zakresie zarządzania zmienia pracę w ciągu pierwszych trzech lat, jak donosi Schein, i "do piątego roku 73% z nich zmieniło pracę przynajmniej raz, a niektórzy są na trzecim i czwartym miejscu pracy". "

Zapisy kadrowe z próbki dużych firm, które badałem podobnie ujawniły, że rotacja wśród mężczyzn posiadających tytuły magistra w zarządzaniu ze znanych szkół wynosiła ponad 50% w ciągu pierwszych pięciu lat zatrudnienia, wskaźnik odejścia, który był jednym z najwyższych wśród wszystkich grup pracowników w badanych firmach.

Często powtarzana opinia, że młodzi "mobilni menedżerowie", którzy przenoszą się z firmy do firmy są wyjątkowo zdolną rasą nowych kierowników i że "zmiana pracy stała się odznaką kompetencji" jest wysoce myląca. Podczas gdy niewielki odsetek tych, którzy zmieniają

pracodawcę, to kompetentni menedżerowie, większość mężczyzn, którzy odchodzą z pracy, ma przeciętne lub słabe wyniki. Odchodzą nie tyle dlatego, że trawa jest bardziej zielona po drugiej stronie płotu, ale dlatego, że po ich stronie jest zdecydowanie brązowa. Z moich badań wynika, że większość z nich odchodzi z pracy, ponieważ postęp w ich karierze nie spełnił ich oczekiwań lub ponieważ ich szanse na awans nie są obiecujące.

Badając przebieg kariery młodych pracowników szczebla kierowniczego w spółce operacyjnej American Telephone & Telegraph Company, profesorowie David E. Berlew i Douglas T. Hall z MIT stwierdzili, że "mężczyźni, którzy konsekwentnie nie spełniają oczekiwań firmy, częściej odchodzą z organizacji niż ci, którzy osiągają lepsze wyniki". "

Do podobnych wniosków doszedłem badając odejścia absolwentów ostatnich lat zarządzania zatrudnionych w kilku dużych firmach przemysłowych. Rozczarowujące oceny przełożonych są głównym powodem zmiany pracodawcy przez młodych mężczyzn.

"Jednym z mitów", wyjaśnia Schein, "jest to, że absolwent opuszcza swoją pierwszą firmę tylko dla wyższej pensji. Ale dane MIT wskazują, że ci, którzy przeszli dalej, nie zarabiają więcej niż ci, którzy pozostali na miejscu. " Badania klas zjazdowych w Harvard Business School podobnie wskazują, że mężczyźni, którzy zostają u pierwszego pracodawcy, zarabiają na ogół więcej niż ci, którzy zmieniają pracę. Zmiana pracy nie jest łatwą drogą do wysokich dochodów; raczej zwykle jest oznaką zatrzymania postępu kariery, często z powodu miernych lub słabych wyników w pracy.

Czego menedżerowie muszą się nauczyć

Jednym z powodów, dla których dobrze wykształceni mężczyźni nie osiągają sukcesów w zarządzaniu, jest to, że nie uczą się w trakcie formalnej edukacji tego, co powinni wiedzieć, aby wykonywać swoją pracę w sposób efektywny. W rzeczywistości zadania, które są najważniejsze w osiąganiu wyników, zwykle pozostawia się do wykonania.

Uczy się ich w pracy, gdzie niewielu menedżerów je opanowuje, ponieważ nikt ich tego nie uczy. Formalne programy edukacji menedżerskiej zazwyczaj kładą nacisk na rozwój umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, ale poświęcają niewiele uwagi rozwojowi umiejętności wymaganych do znalezienia problemów, które należy rozwiązać, do planowania osiągnięcia pożądaných rezultatów lub do realizacji planów operacyjnych po ich wykonaniu. Sukces w prawdziwym życiu zależy od tego, jak dobrze dana osoba potrafi znaleźć i wykorzystać dostępne jej możliwości, a jednocześnie odkryć i poradzić sobie z potencjalnie poważnymi problemami, zanim staną się one krytyczne.

Koncentracja na rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji w formalnych programach edukacji menedżerskiej ma tendencję do zakłócania rozwoju menedżerskiego, ponieważ nadmiernie rozwija zdolności analityczne jednostki, ale pozostawia niedorozwiniętą jej zdolność do podejmowania działań i załatwiania spraw. Zachowanie wymagane do rozwiązywania problemów, które już zostały odkryte i do podejmowania decyzji w oparciu o fakty zebrane przez kogoś innego jest zupełnie inne niż to wymagane do wykonywania innych funkcji zarządzania.

Z jednej strony, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji w klasie wymaga tego, co psychologowie nazywają "zachowaniem reagującym". Jest to ten typ zachowania, który pozwala człowiekowi uzyskać wysokie oceny na egzaminach, nawet jeśli może nigdy nie wykorzystać w późniejszym życiu tego, czego nauczył się w szkole.

Z drugiej strony, sukces i spełnienie w pracy wymagają innego rodzaju zachowania, które psychologowie nazwali "zachowaniem operacyjnym". Znajdowanie problemów i możliwości, inicjowanie działań i podążanie za nimi w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów wymaga ćwiczenia operatywnego zachowania, które nie jest ani mierzone przez egzaminy, ani rozwijane przez dyskusowanie w klasie, co ktoś inny powinien zrobić. Zachowanie operacyjne może być rozwinięte tylko poprzez robienie tego, co musi zostać zrobione.

Instruowanie w zakresie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji zbyt często prowadzi do "paraliżu analitycznego", ponieważ od aspirantów na stanowiska kierownicze wymaga się jedynie wyjaśnienia i obrony swojego rozumowania, a nie realizacji swoich decyzji czy nawet realistycznego planowania ich wdrożenia. Rozwiązywanie problemów w klasie często traktowane jest jako proces całkowicie racjonalny, co oczywiście rzadko ma miejsce.

Jak zauważa profesor Harry Levinson z Harvard Business School: "Największą trudność w rozwiązywaniu problemów sprawia ludziom fakt, że emocje utrudniają im obiektywne spojrzenie na problemy i radzenie sobie z nimi."

Rzadko kiedy menedżerowie uczą się w ramach formalnych programów edukacyjnych, jak zachować odpowiedni dystans psychologiczny do swoich problemów, tak aby ich osąd nie był zmałowany przez emocje. W konsekwencji absolwenci zarządzania przeżywają w biznesie najgorszą traumę, kiedy odkrywają, że racjonalne rozwiązania problemów nie wystarczą; aby osiągnąć wyniki, muszą też jakoś radzić sobie z ludzkimi emocjami.

Znalezienie problemu

Braki w nauczaniu rozwiązywania problemów, choć istotne, nie są tak znaczące, jak brak nauczania znajdowania problemów. Jak wykazały badania Normana H. Mackwortha z Institute of Personality Assessment and Research, University of California, "rozróżnienie pomiędzy osobą rozwiązującą problemy a osobą znajdującą problemy jest kluczowe. "

Znalezienie problemu, Mackworth wskazuje, jest ważniejsze niż rozwiązywanie problemów i obejmuje procesy poznawcze, które są bardzo różne od rozwiązywania problemów i znacznie bardziej złożone. Odkrył, że najzdolniejsi poszukiwacze problemów rzadko mają wybitne osiągnięcia naukowe i ci, którzy osiągają doskonałe wyniki w nauce, rzadko są najskuteczniejszymi w rozwiązywaniu problemów.

Znaczenie zdolności menedżera do znajdowania problemów, które należy rozwiązać, zanim będzie za późno, ilustruje nieoczekiwany spadek zysków kilku firm wielorynkowych w 1968 i 1969 roku. Gwałtowny spadek zysków jednej z tych firm - Litton Industries - został spowodowany, jak wyjaśnił jej dyrektor naczelny, wcześniejszymi niedociągnięciami w zarządzaniu, wynikającymi z tego, że osoby odpowiedzialne nie potrafiły przewidzieć problemów, które pojawiły się w wyniku zmian produktów, cen i metod prowadzenia działalności.

Menedżerowie muszą być w stanie nie tylko analizować dane zawarte w sprawozdaniach finansowych i pisemnych raportach, ale także skanować otoczenie biznesowe w poszukiwaniu mniej konkretnych wskazówek świadczących o istnieniu problemu. Muszą być w stanie "odczytać" znaczenie zmian w metodach prowadzenia działalności oraz działań klientów i konkurencji, które mogą nie pojawić się w sprawozdaniach operacyjnych przez miesiące, a nawet lata.

Jednak umiejętności, których potrzebują, nie można rozwinąć jedynie poprzez analizowanie problemów odkrytych przez kogoś innego; należy je raczej nabyć poprzez obserwowanie z pierwszej ręki tego, co dzieje się w biznesie. Podczas gdy umiejętności analityczne potrzebne do rozwiązywania problemów są ważne, bardziej kluczowe dla sukcesu menedżerskiego są umiejętności percepcyjne potrzebne do identyfikowania problemów na długo przed tym, jak dowody na ich istnienie mogą być znalezione nawet przez najbardziej zaawansowany system informacji zarządczej. Ponieważ te umiejętności percepcyjne są niezwykle trudne do rozwinięcia w klasie, są one obecnie w dużej mierze pozostawione do rozwinięcia w pracy.

Zdolność menedżera do znajdowania problemów jest ważniejsza tylko od jego zdolności do znajdowania okazji. Peter F. Drucker przypomina nam, że wyniki w biznesie osiąga się poprzez wykorzystywanie okazji, a nie poprzez rozwiązywanie problemów. Oto jak on to ujmie:

"Jedyne, na co można liczyć, rozwiązując problem, to przywrócenie normalności. Wszystko, na co można mieć nadzieję, to w najlepszym przypadku wyeliminowanie ograniczenia zdolności przedsiębiorstwa do osiągania wyników. Same wyniki muszą pochodzić z wykorzystania możliwości... "Maksymalizacja możliwości" jest znaczącą, w istocie precyzyjną, definicją pracy przedsiębiorcy. Wynika z niej, że w biznesie najważniejsza jest skuteczność a nie wydajność. Istotne pytanie nie dotyczy tego, jak robić rzeczy dobrze, ale jak znaleźć właściwe rzeczy do zrobienia i skoncentrować na nich zasoby i wysiłki. "

Menedżerowie, którym brakuje umiejętności potrzebnych do znalezienia tych możliwości, które przyniosą największe rezultaty, nierzadko spędzają swój czas na robieniu niewłaściwych rzeczy. Jednak umiejętność znajdowania okazji, podobnie jak umiejętność znajdowania problemów, musi być nabyta poprzez bezpośrednie, osobiste doświadczenie w pracy.

Nie oznacza to, że techniki wyszukiwania okazji i rozwiązywania problemów nie mogą być nauczane w ramach formalnych programów edukacji menedżerskiej, chociaż rzadko są. Ale zachowania wymagane do skutecznego stosowania tych technik można rozwinąć tylko poprzez rzeczywistą praktykę.

Menedżer nie może nauczyć się, jak znajdować możliwości lub problemy, jeśli tego nie robi. Działanie jest niezbędne do nauki. Same wykłady, dyskusje nad przypadkami czy podręczniki mają ograniczoną wartość w rozwijaniu umiejętności znajdowania szans i problemów. Praktyka w znajdowaniu ich w rzeczywistych sytuacjach biznesowych jest jedyną metodą, która sprawi, że menedżer będzie umiejętnie identyfikował właściwe rzeczy do zrobienia.

Naturalny styl zarządzania

Szanse nie są jednak wykorzystywane, a problemy nie są rozwiązywane, dopóki ktoś nie podejmie działania i nie osiągnie pożądaných rezultatów. Menedżerowie, którzy nie są w stanie osiągać efektywnych wyników w pracy, niezmiennie nie rozwijają udanych karier. Nie mogą jednak

nauczyć się tego, co najbardziej potrzebują wiedzieć, ani studiując nowoczesne teorie zarządzania, ani dyskutując w klasie, co ktoś inny powinien zrobić, aby uzyskać wyniki.

Zarządzanie jest sztuką wysoce zindywidualizowaną. Styl, który sprawdza się u jednego menedżera w konkretnej sytuacji, może nie przynieść pożądanych rezultatów u innego menedżera w podobnej sytuacji, a nawet u tego samego menedżera w zupełnie innej sytuacji. Nie ma jednego najlepszego sposobu zarządzania dla wszystkich menedżerów we wszystkich sytuacjach. Dlatego każdy menedżer musi sam odkryć, co działa, a co nie działa w różnych sytuacjach. Nie może stać się efektywny jedynie poprzez przyjęcie praktyk lub stylu zarządzania kogoś innego. Musi rozwinąć swój własny, naturalny styl i stosować praktyki, które są zgodne z jego własną osobowością.

Wszyscy menedżerowie muszą się nauczyć, że aby odnieść sukces, muszą zarządzać w sposób, który jest zgodny z ich unikalną osobowością. Kiedy menedżer "zachowuje się w sposób, który nie pasuje do jego osobowości", jak wykazały badania Rensisa Likerta, "jego zachowanie może zakomunikować podwładnym coś zupełnie innego, niż on sam zamierza. Podwładni zazwyczaj patrzą na takie zachowanie z podejrzliwością i nieufnością. ”

Menedżerowie, którzy przyjmują sztuczne style lub stosują praktyki niezgodne z ich własną osobowością, prawdopodobnie nie tylko nie będą darzeni zaufaniem, ale również nie będą skuteczni. To właśnie mężczyźni, którzy wykazują się "największą indywidualnością w zachowaniu menedżerskim", jak pokazują badania Edwina E. Ghisellego nad talentami menedżerskimi, są generalnie tymi, których "ocenia się jako najlepszych menedżerów". ”

Menedżerowie rzadko są uczeni, jak zarządzać w sposób zgodny z ich własną osobowością. W wielu formalnych programach edukacyjnych i szkoleniowych uczy się ich, że muszą przestrzegać zalecanego zestawu praktyk i przyjąć styl "konsultacyjny" lub "partycypacyjny", aby uzyskać "najwyższą produktywność, najniższe koszty i najlepsze wyniki". ”

Efektywność menedżerów, których osobowość nie pasuje do tych stylów, jest często osłabiona, a ich rozwój zatrzymany. Ci, którzy przyjmują sztuczne style, są zazwyczaj postrzegani jako fałszywi menedżerowie, którym brakuje indywidualności i własnego, naturalnego stylu.

Menedżerowie nauczani metodą przypadków uczą się, że nie ma jednego najlepszego sposobu zarządzania i jednego nieomylnego stylu menedżerskiego. Ale w przeciwieństwie do studentów medycyny, studenci zarządzania rzadko mają kontakt z "prawdziwymi" ludźmi lub "żywymi" przypadkami w programach prowadzonych na uniwersytetach lub w przemyśle.

Studiują pisemne historie przypadków, opisujące problemy lub możliwości odkryte przez kogoś innego, które omawiają, ale nic z nimi nie robią. To, czego uczą się o nadzorowaniu innych ludzi, pochodzi w dużej mierze z drugiej ręki. Ich wiedza pochodzi z dyskusji o tym, co ktoś inny powinien zrobić z ludzkimi problemami "papierowych ludzi", których reakcje emocjonalne, motywy i zachowania zostały opisane przez naukowców, którzy mogli obserwować i doradzać menedżerom, ale którzy zazwyczaj nigdy nie wzięli na siebie odpowiedzialności za osiągnięcie wyników w organizacji biznesowej.

Ponieważ podejmowanie działań i przyjmowanie odpowiedzialności za konsekwencje nie jest częścią ich formalnego szkolenia, nie odkrywają oni samodzielnie, co działa, a co nie działa w praktyce, ani nie rozwijają naturalnego stylu zarządzania, który jest zgodny z ich własną unikalną osobowością. Menedżerowie nie mogą odkryć, jakie praktyki są dla nich skuteczne, dopóki sami nie będą w stanie zdecydować, co należy zrobić w danej sytuacji, i wziąć odpowiedzialności zarówno za wykonanie tego zadania, jak i za konsekwencje swoich działań.

Elton Mayo, którego myślenie wywarło głęboki wpływ na to, czego uczy się menedżerów, ale nie na to, jak się ich uczy, zauważył ćwierć wieku temu, że studia z zakresu nauk społecznych nie rozwijają żadnej "umiejętności, która jest bezpośrednio przydatna w sytuacjach ludzkich". Dodał, że nie wierzy, by można było rozwinąć użyteczną umiejętność, dopóki człowiek nie weźmie "odpowiedzialności za to, co dzieje się w konkretnych sytuacjach ludzkich - indywidualnych lub grupowych". Dobry brydżysta nie tylko prowadzi pośmiertne dyskusje na temat gry w ręce kontraktu; bierze odpowiedzialność za grę. ”

Doświadczenie jest kluczem do umiejętności praktyka'. Dopóki menedżer nie nauczy się z własnego doświadczenia w pracy, jak podejmować działania i jak pozyskiwać chętnych do współpracy innych w osiągnięciu pożądaných rezultatów, nie jest prawdopodobne, że zajdzie daleko na szczeblach kariery menedżerskiej.

Niezbędne cechy charakterystyczne

Chociaż nie ma urodzonych przywódców, stosunkowo niewielu mężczyzn staje się skutecznymi menedżerami lub kierownikami. Większość z nich nie potrafi nawet z własnego doświadczenia nauczyć się tego, co powinni wiedzieć, aby skutecznie zarządzać innymi ludźmi. Jakie są zatem cechy mężczyzn którzy uczą się zarządzać w sposób efektywny?

Odpowiedź na to pytanie składa się z trzech składników: () potrzeby zarządzania, () potrzeby władzy oraz () zdolności do empatii. W tej części artykułu omówię szczegółowo każdą z tych cech.

Pierwsza część odpowiedzi na to pytanie jest zwoźniczo prosta: efektywnego zarządzania mogą nauczyć się tylko ci mężczyźni, którzy mają silne pragnienie wpływania na wyniki innych i czerpią z tego autentyczną satysfakcję. Żaden mężczyzna nie nauczy się tego, jeśli nie będzie naprawdę chciał wziąć odpowiedzialności za wydajność innych i nie będzie czerpał przyjemności z rozwijania i stymulowania ich do osiągnięcia lepszych wyników.

Wielu mężczyzn, którzy aspirują do wysokich stanowisk kierowniczych, nie ma motywacji do zarządzania. Są zmotywowani do zarabiania wysokich pensji i osiągnięcia wysokiego statusu, ale nie są zmotywowani do osiągnięcia efektywnych wyników za pośrednictwem innych. Oczekują, że będą czerpać dużą satysfakcję z dochodów i prestiżu związanego ze stanowiskami kierowniczymi w ważnych przedsiębiorstwach, ale nie oczekują, że będą czerpać dużą satysfakcję z osiągnięć swoich podwładnych. Chociaż ich aspiracje są wysokie, ich motywacja do nadzorowania innych ludzi jest niska.

Głównym powodem, dla którego dobrze wykształceni i ambitni mężczyźni nie uczą się, jak rozwijać udaną karierę menedżerską, jest brak "chęci zarządzania". Jak zauważył Marvin Bower, "sposób zarządzania" można znaleźć, jeśli istnieje "wola zarządzania". Jeśli jednak danej osobie brakuje chęci, "nie poświęci ona czasu, energii i myśli, które są niezbędne do znalezienia sposobu zarządzania".

Nikt nie jest w stanie długo wytrwać w wysiłku wymaganym do uzyskania wysokiej wydajności od innych, jeśli nie ma silnej psychologicznej potrzeby wpływania na ich wyniki. Potrzeba zarządzania jest zatem kluczowym czynnikiem decydującym o tym, czy dana osoba nauczy się i zastosuje w praktyce to, co jest niezbędne do uzyskania efektywnych wyników w pracy.

Wysokie oceny w szkole i wybitne osiągnięcia jako księgowy, inżynier lub sprzedawca ujawniają, jak zdolna i chętna jest dana osoba do wykonywania zadań, które zostały jej powierzone. Ale wybitne osiągnięcia jako indywidualny wykonawca nie wskazują, czy ta osoba jest zdolna lub chętna, aby uzyskać innych ludzi do doskonalenia się w tych samych zadaniach. Wybitni naukowcy często są kiepskimi nauczycielami, znakomici inżynierowie często nie są w stanie nadzorować pracy innych inżynierów, a odnoszący sukcesy sprzedawcy często są nieefektywnymi menedżerami sprzedaży.

Rzeczywiście, mężczyźni, którzy są wybitnymi indywidualnymi wykonawcami, nierzadko stają się menedżerami typu "zrób to sam". Chociaż są w stanie i chcą wykonać pracę samodzielnie, brakuje im motywacji i temperamentu, aby wykonać ją przez innych. Mogą wyróżniać się jako indywidualni wykonawcy, a nawet mieć dobre wyniki jako menedżerowie pierwszej linii. Rzadko jednak awansują daleko w hierarchii organizacyjnej, ponieważ bez względu na to, jak bardzo się starają, nie są w stanie nadrobić swoimi własnymi wysiłkami miernych lub słabych wyników osiąganych przez dużą liczbę podwładnych.

Uniwersytety i organizacje biznesowe, które wybierają kandydatów na menedżerów na podstawie ich indywidualnych osiągnięć, często wybierają niewłaściwych ludzi, których chcą rozwijać jako menedżerów. Ci ludzie mogą czerpać satysfakcję z własnych wybitnych osiągnięć, ale jeśli nie są w stanie poprawić produktywności innych ludzi, nie mają szans stać się skutecznymi menedżerami.

Coraz mniej mężczyzn posiadających zaawansowane stopnie naukowe w dziedzinie zarządzania chce brać odpowiedzialność za osiąganie wyników za pośrednictwem innych. Coraz więcej z nich przyciąga praca, która pozwala im działać w oderwanej od rzeczywistości roli konsultanta lub wyspecjalizowanego eksperta - roli opisanej przez Johna W. Gardnera jako ta, którą coraz częściej preferują absolwenci uniwersytetów.

Tę preferencję ilustruje fakt, że choć głównym celem Harvard Business School jest rozwój menedżerów, to mniej niż jedna trzecia absolwentów tej instytucji faktycznie zajmuje stanowiska kierownicze pierwszej linii. Dwie trzecie z nich rozpoczyna karierę zawodową na stanowiskach personalnych lub specjalistycznych niemenedżerskich. W okresie trzech lat 1967, 1968 i 1969 ok. 10% absolwentów Harvard Business School podjęło pracę w firmach doradztwa zarządczego oraz działach usług zarządczych w firmach zajmujących się rachunkowością publiczną. Dekadę wcześniej, w okresie trzech lat 1957, 1958 i 1959, tylko 3% zostało konsultantami.

Jak proroczo zauważył Charlie Brown w pasku komiksowym "Orzeszków ziemnych", w którym stoi on na kopcu miotacza otoczony przez swoich graczy, z których wszyscy mówią mu, co ma robić w krytycznym momencie meczu baseballowego: "Świat jest pełen ludzi, którzy pragną działać w charakterze doradców. "Instytucje edukacyjne wydają uczonych, naukowców i ekspertów, którzy są chętni do pełnienia funkcji doradczych, ale produkują niewielu mężczyzn, którzy są chętni do przewodzenia lub brania odpowiedzialności za wyniki innych.

Większość absolwentów zarządzania woli stanowiska kierownicze w centrali od stanowisk liniowych w terenie lub fabryce. Coraz więcej z nich chce pracy, która umożliwi im wykorzystanie zdolności analitycznych, a nie umiejętności nadzorczych. Coraz mniej osób jest skłonnych do poświęceń wymaganych do nauki zarządzania od podstaw; coraz częściej mają oni nadzieję wejść na szczyt ze stanowisk, na których obserwują, analizują i doradzają, ale nie ponoszą osobistej odpowiedzialności za wyniki. Ich aspiracje są wysokie, ale potrzeba wzięcia odpowiedzialności za produktywność innych ludzi jest niska.

Tendencja mężczyzn posiadających zaawansowane stopnie naukowe w dziedzinie zarządzania do podejmowania pracy na stanowiskach kierowniczych i zbyt długiego pozostawania na tych stanowiskach utrudnia im rozwijanie umiejętności nadzorczych, których potrzebują, aby awansować w swoich firmach. Mężczyźni, którym nie udaje się zdobyć bezpośredniego doświadczenia jako menedżerowie liniowi w pierwszych latach swojej kariery, zazwyczaj nie nabywają umiejętności potrzebnych do zarządzania innymi menedżerami i utrzymania swojego awansu po przekroczeniu wieku średniego.

"Człowiek, który wykonuje zadania niemenedżerskie pięć lat lub dłużej", jak odkrył Jennings, "ma zdecydowanie większe nieprawdopodobieństwo stania się osobą o wysokich zarobkach". Wysokie pensje płaci się menedżerom zarządzającym. "To może po części wyjaśniać, dlaczego mediana wynagrodzeń absolwentów Harvard Business School znajduje się na płaskowyzu właśnie w momencie, w którym można by oczekiwać od nich awansu w szeregi najwyższej kadry zarządzającej.

Potrzeba władzy

Kiedys psychologowie uważali, że motywem, który skłaniał mężczyzn do dążenia do osiągnięcia wysokich stanowisk kierowniczych, była "potrzeba osiągnięć". "Obecnie jednak uważają, że jest to "potrzeba władzy", która stanowi drugą część odpowiedzi na pytanie: Jakie są cechy mężczyzn, którzy uczą się zarządzać w sposób efektywny?

Badanie postępów w karierze członków klas w Graduate School of Industrial Management w Carnegie Institute of Technology wykazało, że potrzeba osiągnięć nie przewidywała niczego na temat ich późniejszych postępów w zarządzaniu. Jak zauważył niedawno profesor Harvardu David C. McClelland, który jest odpowiedzialny za wiele badań nad motywacją osiągnięć:

"Jest dość jasne, że wysoka potrzeba osiągnięć nie wyposaża człowieka w umiejętność efektywnego radzenia sobie z zarządzaniem relacjami międzyludzkimi...

"Ponieważ menedżerowie zajmują się przede wszystkim wywieraniem wpływu na innych, wydaje się oczywiste, że powinna ich cechować wysoka potrzeba władzy i że badając motyw władzy moglibyśmy się czegoś dowiedzieć o sposobie działania efektywnych liderów menedżerskich. "

Można liczyć na to, że osoby poszukujące władzy będą usilnie dążyć do osiągnięcia stanowisk, na których będą mogły sprawować władzę nad dużą liczbą osób. Indywidualni wykonawcy, którym brakuje tego zapału, raczej nie działają w sposób, który umożliwi im awans na wyższych szczeblach kierowniczej drabiny. Zazwyczaj gardzą polityką firmy i poświęcają swoją energię na inne rodzaje działalności, które są dla nich bardziej satysfakcjonujące. Jednak, aby zwyciężyć w walce konkurencyjnej o zdobycie i utrzymanie wysokiego stanowiska w kierownictwie, pragnienie prestiżu i wysokich dochodów musi być wzmocnione satysfakcją, jaką czerpie lub spodziewa się czerpać z wykonywania władzy i autorytetu wysokiego szczebla.

Walka konkurencyjna o awans w organizacji, jak zauważa Levinson, przypomina grę w "króla wzgórze". "Jeśli dana osoba nie lubi grać w tę grę, prawdopodobnie się nią znudzi i zrezygnuje z walki o kontrolę nad szczytem wzgórza. Gra o władzę jest częścią zarządzania i najlepiej grają w nią ci, którym sprawia ona najwięcej przyjemności

Dążenie do władzy, które wynosi mężczyzn na szczyty, tłumaczy również ich skłonność do stosowania autorytatywnych, a nie konsultacyjnych czy partycypacyjnych metod zarządzania. Jednak oczekiwanie, że będzie inaczej, nie jest realistyczne. Niewielu mężczyzn, którzy usilnie dążą do zdobycia i utrzymania pozycji władzy, może być skłonnych do pobłażliwości, zwłaszcza jeśli ich autorytet jest kwestionowany.

Ponieważ ich satysfakcja płynie ze sprawowania władzy, raczej nie dzielą się nią z menedżerami niższego szczebla, którzy w końcu ich zastąpią, mimo że większość menedżerów wysokiego szczebla stara się pilnie unikać pozorów autorytaryzmu. Równie naturalne dla ambitnych menedżerów niższego szczebla, którzy sami mają wysoką potrzebę władzy, jest przekonanie, że lepsze wyniki można by osiągnąć, gdyby kierownictwo wyższego szczebla podzieliło się z nimi większą władzą, nawet jeśli oni z kolei nie dzielą się nią zbytnio ze swoimi podwładnymi.

Jednym z najmniej racjonalnych działań organizacji biznesowych jest zatrudnianie menedżerów, którzy mają wysoką potrzebę sprawowania władzy, a następnie uczenie ich, że metody autorytatywne są niewłaściwe i że powinni być konsultacyjni lub partycypacyjni. Poważnym błędem jest uczenie menedżerów, że powinni przyjmować style, które są sztuczne i niezgodne z ich unikalnymi osobowościami. Jednak właśnie tak postępuje wiele organizacji biznesowych, co częściowo wyjaśnia, dlaczego ich programy rozwoju zarządzania nie są skuteczne.

Aspirantów na stanowiska kierownicze należy nauczyć, jak korzystać ze swojej władzy w sposób odpowiedni do charakterystyki sytuacji i zaangażowanych osób. Przede wszystkim muszą się nauczyć, że prawdziwym źródłem ich władzy jest ich własna wiedza i umiejętności oraz siła ich osobowości, a nie autorytet nadany im przez zajmowane stanowisko. Muszą wiedzieć, że nadmierne poleganie na tradycyjnym autorytecie, jakim jest zajmowane stanowisko, może okazać się zgubne dla ich aspiracji zawodowych, ponieważ skuteczność tego rodzaju autorytetu maleje wszędzie - w domu, w kościele, w państwie i w biznesie.

Aby uzyskać lepsze wyniki od większości podwładnych, potrzeba czegoś więcej niż tylko uprawnień do zatrudniania, awansowania i zwalniania. Aby być skutecznym, menedżerowie muszą posiadać autorytet wynikający z wiedzy i umiejętności, a także umieć posługiwać się autorytetem charyzmatycznym, wynikającym z ich osobowości.

Gdy brakuje im wiedzy lub umiejętności potrzebnych do wykonania pracy, muszą wiedzieć, jak dzielić się swoim tradycyjnym autorytetem z tymi, którzy wiedzą, co należy zrobić, aby osiągnąć rezultaty. Gdy brakuje im charyzmy potrzebnej do pozyskania chętnych do współpracy osób, od których zależą wyniki pracy, muszą umieć dzielić się swoim tradycyjnym autorytetem z nieformalnymi liderami grupy, jeśli tacy istnieją.

Ale kiedy wiedzą, co trzeba zrobić, i mają umiejętności oraz osobowość, aby to osiągnąć, muszą korzystać ze swojego tradycyjnego autorytetu w każdy sposób, jaki jest niezbędny do uzyskania pożądanых rezultatów. Ponieważ lider nie może uniknąć sprawowania władzy, musi rozumieć jej naturę i ograniczenia, a także umieć wykorzystać ją w odpowiedni sposób. Co równie ważne, musi on unikać prób sprawowania władzy, której w rzeczywistości nie posiada.

Zdolność do empatii

Mark Van Doren zauważył kiedyś, że człowiek wykształcony to taki, "który potrafi posługiwać się intelektem, z którym się urodził: intelektem i tym, co jeszcze jest ważne". "Na szczycie listy "co jeszcze jest ważne" znajduje się trzecia cecha niezbędna do skutecznego zarządzania innymi

ludźmi. Mianowicie, jest to zdolność do empatii, czyli umiejętność radzenia sobie z reakcjami emocjonalnymi, które nieuchronnie pojawiają się, gdy ludzie współpracują ze sobą w organizacji.

Wielu mężczyzn, którzy mają więcej niż wystarczającą abstrakcyjną inteligencję, aby nauczyć się metod i technik zarządzania, ponosi porażkę, ponieważ ich więzi z innymi ludźmi są prawie wyłącznie intelektualne lub poznawcze. Mogą oni posiadać "intelektualną empatię", ale nie są w stanie wyczuć lub identyfikują niezwerbalizowane uczucia emocjonalne, które silnie wpływają na ludzkie zachowanie. Są oni ślepi na emocje, tak jak niektórzy mężczyźni są ślepi na kolory.

Takim ludziom brakuje tego, co Norman L. Paul opisuje jako "afektywną empatię". "A ponieważ nie potrafią rozpoznać niewyrażonych uczuć emocjonalnych, nie są w stanie nauczyć się z własnego doświadczenia, jak radzić sobie z reakcjami emocjonalnymi, które są kluczowe w pozyskiwaniu chętnych do współpracy innych ludzi.

Wielu mężczyzn posiadających zaawansowane stopnie naukowe w dziedzinie zarządzania jest ślepych na emocje. Jak odkrył Schein, często są oni "zakorzenieni w kodzie racjonalności" i w konsekwencji "przeżywają niemiły szok" w pierwszej pracy. Po przeprowadzeniu wywiadów z dziesiątkami niedawnych absolwentów Sloan School of Management na MIT, Schein stwierdził, że "mówią oni jak logicznie myślący ludzie, którzy natknęli się na celę irracjonalnych dusz", i dodał:

"Na poziomie emocjonalnym byli studenci mają za złe ludzkie emocje, które sprawiają, że firma nie jest uporządkowana... [Niewielu] potrafi bez bólu zaakceptować rzeczywistość ludzkiej strony organizacji". Większość stara się ją raczej odrzucić, niż pracować w niej i wokół niej... Jeśli zdarzy się, że absolwent posiada zdolność do akceptacji, a może nawet miłości, ludzkiej organizacji, to dar ten wydaje się bezpośrednio związany z jego potencjałem jako menedżera lub kierownika. "

To, czy menedżerowie mogą być uczeni w klasie, jak radzić sobie z ludzkimi emocjami, jest kwestią sporną. Nie ma powodu, aby sądzić, że to, czego uczy się obecnie na zajęciach z psychologii, seminariach na temat relacji międzyludzkich i programach szkoleniowych dotyczących wrażliwości, jest bardzo pomocne dla mężczyzn, którzy są "pogrążeni w kodzie racjonalności" i którym brakuje "skutecznej empatii". "

Obiektywne badania wykazały, że wysiłki mające na celu uwrażliwienie przełożonych na uczucia innych nie tylko często nie przynoszą poprawy wyników, ale w niektórych przypadkach pogarszają sytuację. Przełożeni, którzy nie są w stanie "dostroić się empatycznie" do uczuć emocjonalnych wzbudzanych w pracy, prawdopodobnie nie poprawią swojej zdolności do empatii z innymi w klasie.

W istocie, przedłużające się dyskusje w klasie na temat tego, co inni ludzie powinni robić, aby radzić sobie z sytuacjami emocjonalnymi, mogą raczej hamować niż stymulować rozwój zdolności menedżerów do radzenia sobie z reakcjami emocjonalnymi, których doświadczają w pracy.

Wniosek

Wielu bardzo inteligentnych i ambitnych mężczyzn nie dowiaduje się ani z formalnej edukacji, ani z własnego doświadczenia tego, co jest im najbardziej potrzebne do zbudowania udanej kariery w zarządzaniu.

Ich niepowodzenie wynika po części z faktu, że wiele kluczowych zadań menedżerskich nie jest nauczanych w programach edukacyjnych dla menedżerów, ale są one pozostawione do nauczenia się w pracy, gdzie niewielu menedżerów kiedykolwiek je opanowuje, ponieważ nikt nie uczy jak. Wynika to również, po części, z faktu, że to, co ma miejsce w klasie jest często niedouczeniem, które hamuje ich zdolność do uczenia się na podstawie własnych doświadczeń. Zazwyczaj uczą się teorii zarządzania, których nie można z powodzeniem zastosować w praktyce, a ograniczenie to wielu z nich odkrywa dopiero poprzez bezpośrednie doświadczenie bycia kierownikiem liniowym i osobistego spotkania z problemami, jakie się z tym wiążą.

Niektórzy mężczyźni są zdezorientowani w kwestii sprawowania władzy, ponieważ uczeni są jedynie o tradycyjnej władzy, którą menedżer czerpie ze swojej pozycji społecznej - rodzaju władzy, której skuteczność wszędzie spada. Wielu z nich zostaje zaszczepionych "szczepionką przeciwko przywództwu", która wzbudza w nich intensywne negatywne uczucia wobec autorytarnych liderów, mimo że lider nie może uniknąć sprawowania władzy, tak samo jak nie może uniknąć odpowiedzialności za to, co dzieje się z jego organizacją.

Ponieważ ci wysoko wykształceni mężczyźni nie uczą się, jak sprawować władzę wynikającą z ich własnej wiedzy i umiejętności lub z charyzmy ich osobowości, coraz więcej z nich unika odpowiedzialności za produktywność innych, podejmując pracę, która pozwala im działać w oderwanej od rzeczywistości roli konsultanta lub wyspecjalizowanego eksperta. Jeszcze inni osłabiają swoją efektywność, przyjmując sztuczne style zarządzania, które nie są spójne z ich własnymi unikalnymi osobowościami, ale dają im pozory bycia "konsultantami" lub "partycypantami", co w ich mniemaniu pomaga im w awansie po szczeblach kierowniczej drabiny.

Niektórzy menedżerowie, którzy posiadają inteligencję wymaganą do nauczenia się tego, co powinni wiedzieć, ponoszą porażkę, ponieważ brakuje im "wszystkiego, co jeszcze jest ważne", zwłaszcza "afektywnej empatii" oraz potrzeby rozwijania i stymulowania produktywności innych ludzi. Jednak głównym powodem, dla którego wielu wysoko wykształconych mężczyzn nie buduje udanych karier menedżerskich, jest to, że nie są w stanie nauczyć się z własnego doświadczenia tego, co trzeba wiedzieć, aby pozyskać chętnych do współpracy innych ludzi. Ponieważ nie nauczyli się obserwować swojego otoczenia z pierwszej ręki ani oceniać informacji zwrotnych ze swoich działań, są słabo przygotowani do uczenia się i rozwoju w miarę zdobywania doświadczenia.

Alfred North Whitehead zauważył kiedyś, że "wtórność świata nauki jest sekretem jego przeciętności". "Dopóki aspiranci na stanowiska kierownicze nie nauczą się wyciągać wniosków z własnych doświadczeń, dopóty formalna edukacja w zakresie zarządzania pozostanie wtórna. A jej wtórność jest prawdziwym powodem, dla którego dobrze wykształcony menedżer jest mitem.

