

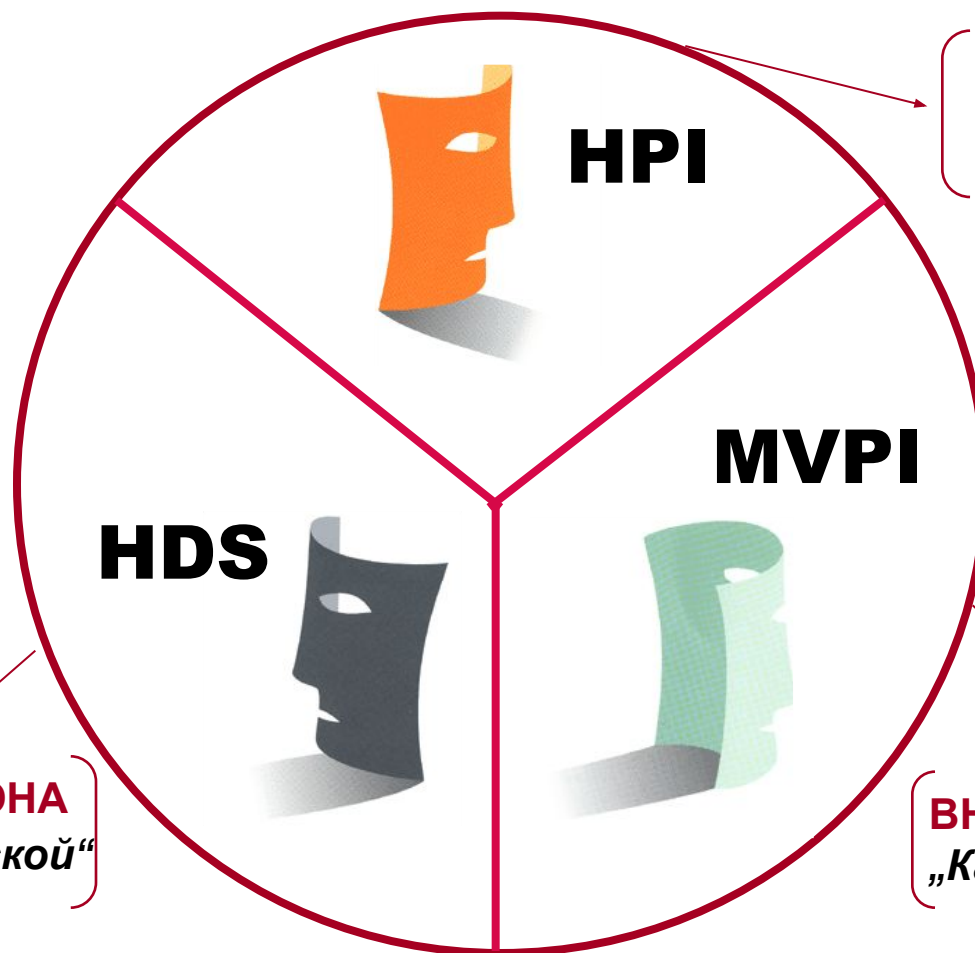
*Причины и методы современной
диагностики менеджерской
некомпетентности
или
почему руководители терпят **неудачу?***



Причины и методы своевременной оценки менеджерской некомпетентности или почему руководители терпят неудачу?

11 факторов риска, способных разрушить даже самую успешную карьеру руководителя

ASSESSMENTS



ЯРКАЯ СТОРОНА
*„Каким Вас знают
окружающие“*

ТЕМНАЯ СТОРОНА
„То, что под маской“

ВНУТРЕННЯЯ СТОРОНА
„Каким вы знаете себя“

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО...?

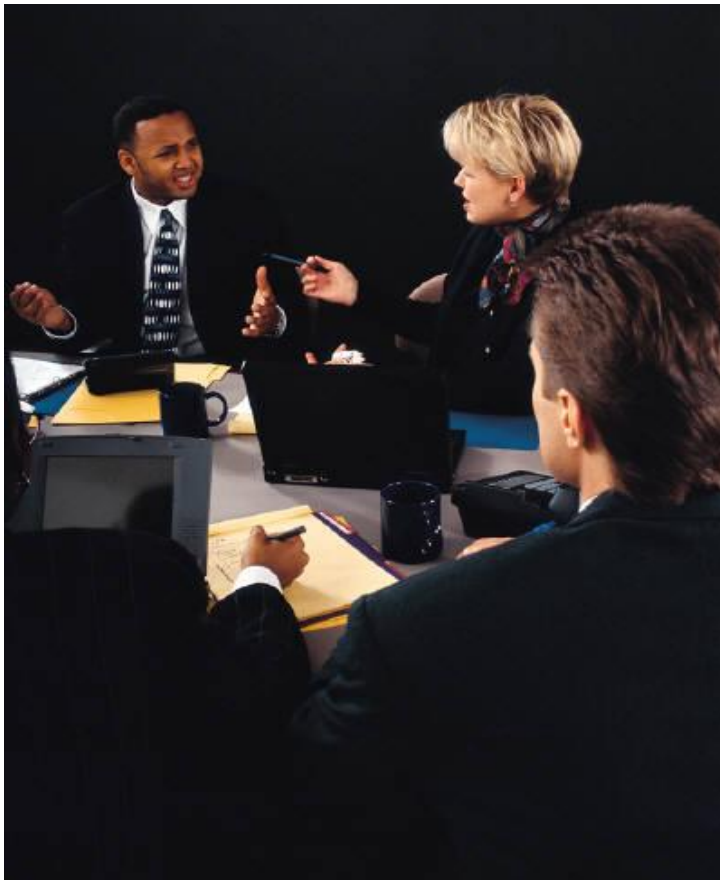
- всего лишь **40%** менеджеров в мире обладают достаточным уровнем компетентности?
(основной причиной тому является то, что HR департаменты уделяют недостаточно внимания оценке поведения сотрудников, больше фокусируясь на оценке знаний, опыта, оставляя за кадром оценку, на так называемых деструкторов или скрытых сторон личности.)
- Работодатели отбирают сотрудников, опираясь на **IQ**, а повышают на основании **EQ**.
- Основная причина неудач руководителей – «неспособность или нежелание признавать свои недостатки и зоны развития».
- Определение **лидерства** – способность создавать и поддерживать работу команды.
- Личностные **деструкторы** подрывают способности руководителей создавать и поддерживать работу высоко эффективных команд.
- Качество менеджмента можно улучшить за счет грамотной процедуры **отбора**, **развития** и **управления талантами** в организации.

«ДНК ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА»

ЛИДЕРСКАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Личностные навыки** - Управление собой, самосознание и самоконтроль, эмоциональная зрелость, честность.
- **Навыки межличностного общения** (управление взаимоотношениями): (EQ) социальные навыки, сочувствие, построение и развитие взаимоотношений, построение команд, работа в команде
- **Лидерские навыки (EQ)** - способность оказывать влияние, формировать и поддерживать деятельность команды, быть примером для подражания РАБОТА «НАД БИЗНЕСОМ»
- **Бизнес (профессиональные) навыки (IQ)** - способность планировать, организовывать, контролировать и использовать ресурсы, ориентация на результат, управление эффективностью - РАБОТА «В БИЗНЕСЕ»

ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ ТЕРПЯТ НЕУДАЧИ?



- Неспособность построить и повести команду за собой
- Неспособность и нежелание развиваться или адаптироваться к меняющейся среде
- Плохие рабочие отношения с коллегами, сотрудниками
- Потеря видения или «большой картины»

РАЗРУШИТЕЛИ, ДЕСТРУКТОРЫ

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СКЛОННОСТИ, ПОВЕДЕНИЕ



- Межличностное поведение, оказывающее неблагоприятное влияние на эффективность работы и репутацию людей на работе
- Вызвано искаженными убеждениями людей о том, как другие должны к ним относиться
- Чаще всего проявляются в период стресса

7 ПРИВЫЧЕК НЕУСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ

- Они переоценивали свои сильные стороны и недооценивали силу и мощь конкурентной борьбы
- Они ставили свои интересы превыше интересов компании
- Они были высокомерными и принимали безрассудные решения
- Они устраняли любого, кто мог изменить их решения
- Они пренебрегали операционными вопросами, вместо этого пытались управлять публичным имиджем компании
- Они избегали сложных препятствий на своем пути и не планировали дальнейшие действия
- Они полагались на устаревшие стратегии

(DOTLICH AND CAIRO)

10 ПРИЧИН НЕУДАЧ СЕО



- **высокомерие**
- **мелодрама**
- **чрезмерная осторожность**
- **навязчивое недоверие**
- **отстраненность**
- **увлеченность**
- **эксцентричность**
- **пассивное сопротивление**
- **перфекционизм**
- **стремление угодить**

RASCH, SHEN, DAVIES, AND BONO (2008)

9 ФАКТОРОВ НЕЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА



- Избегание конфликтов и проблем
- Неумение управлять эмоциями
- Чрезмерный контроль
- Плохое качество выполнения работы
- Плохие навыки планирования, организации и невыполненные обещания
- Неправильное использование информации
- Нерешительность
- Невнимание к потребностям других людей
- Неспособность управлять и возвращать таланты

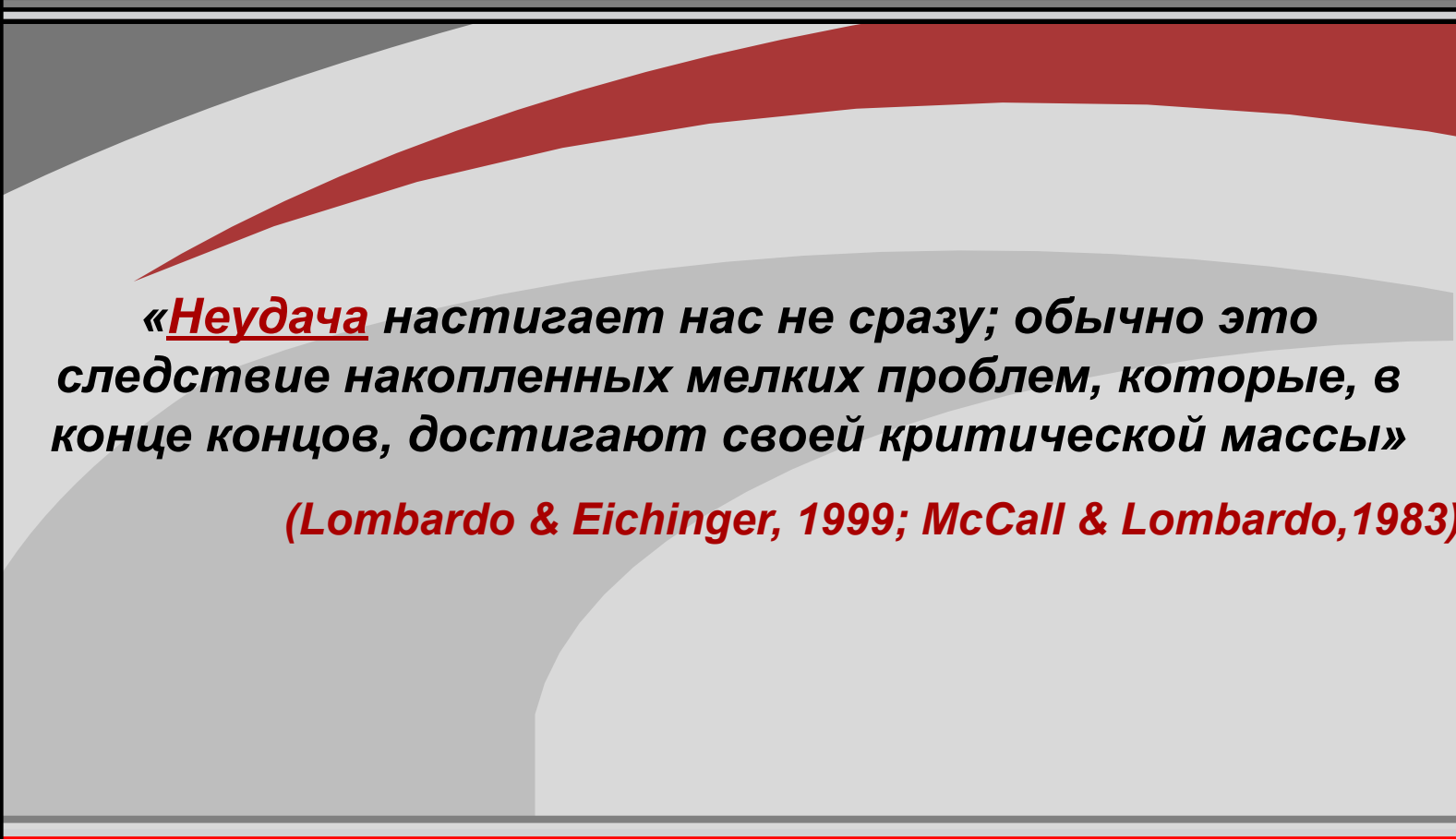
МЕХАНИЗМ ЗАПУСКА **ДЕСТРУКТИВНОГО** ПОВЕДЕНИЯ

- Вероятность появления деструктивного поведения является следствием силы соответствующей скрытой программы, «схемы».
- Различные ситуации провоцируют проявление различных поведенческих тенденций – такие как, утомление, болезнь, стресс, скука или отсутствие социальной бдительности (потеря контроля над собой).
- Дисфункциональное поведение может проявиться в трудной или неопределенной ситуации, когда у лидеров достаточно свободы или в ситуациях, напоминающих типичную «схему».
- Причиной проявления деструкторов может стать даже организационная среда.



ПРОФИЛАКТИКА ПРОЯВЛЕНИЯ
ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

- *Отбор кандидатов (успешные похожи на неуспешных)*
- *Развитие сотрудников*
- *Самосознание (коучинг)*
- *Управление продвижением*
- *Подготовка*
- *Интеграция*



«Неудача наступает нас не сразу; обычно это следствие накопленных мелких проблем, которые, в конце концов, достигают своей критической массы»

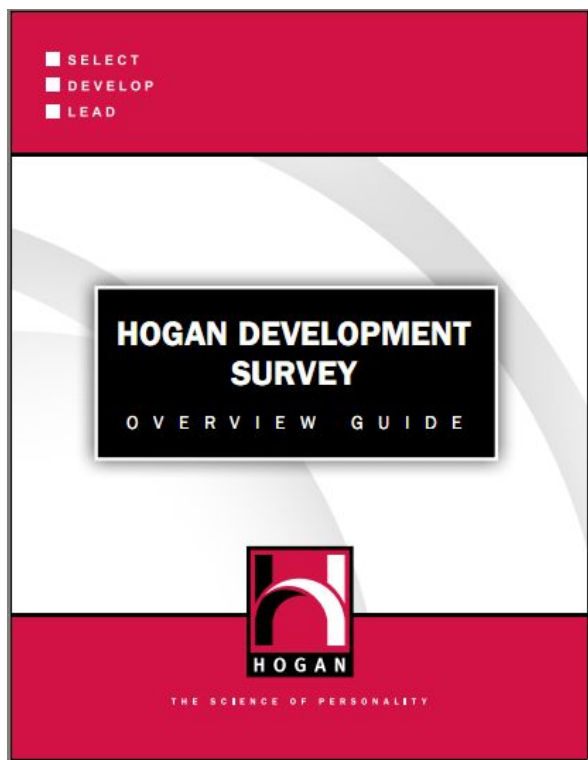
(Lombardo & Eichinger, 1999; McCall & Lombardo, 1983)

ЛИЧНОСТНАЯ ОЦЕНКА



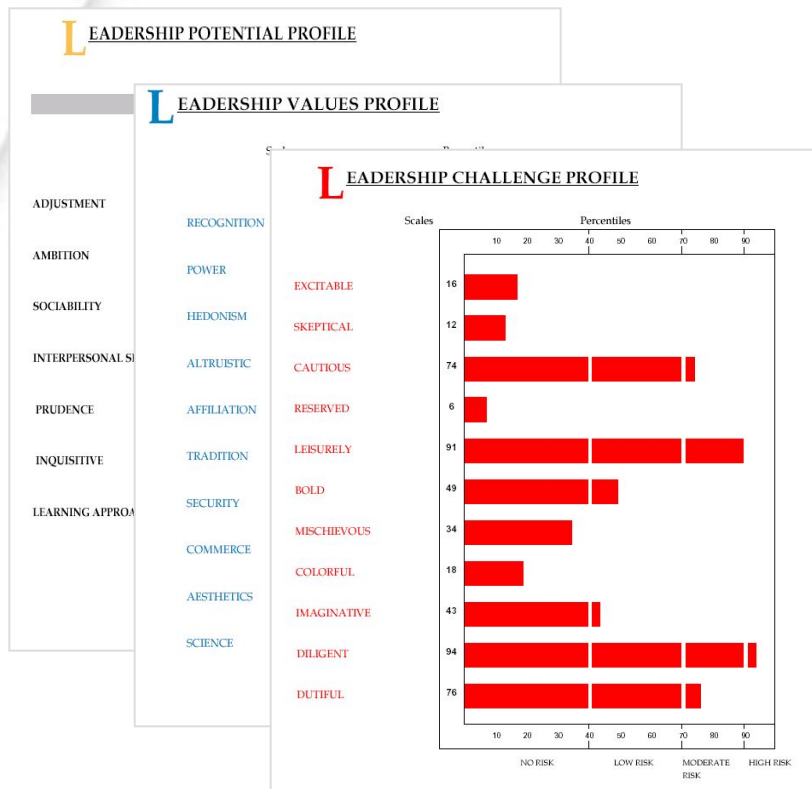
... то HDS
оценивает ее
«скрытую сторону».

HDS: ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВЫГОДЫ



- Создан для прогнозирования барьеров «разрушителей» успешной карьеры
- Разнообразие отчетов для целей отбора и развития
- Охватывает характеристики, не вошедшие в 5-факторную модель
- Разрабатывался исключительно на работающих взрослых

ПРИМЕНЕНИЯ HDS



- Коучинг и развитие
- Отбор
- Работа команды
- Отбор на топовые позиции
- Отбор на должности, связанные с повышенной опасностью

ОПРОСНИК РАЗВИТИЯ ХОГАНА (HDS)



- Какая развивающая обратная связь поможет этому менеджеру стать эффективным?
- Какие потенциальные риски будет демонстрировать кандидат при наличии требований безопасности к данной должности?
- Какие возможные трудности могут возникнуть при работе с данным человеком?
- Этому человеку отводится очень ответственная роль в организации – каковы его потенциальные «темные стороны»?

HDS ОПИСЫВАЕТ 11 “РАЗРУШИТЕЛЕЙ”

>90%

Восторженный

Эмоциональная изменчивость

Скептический

Постоянная недоверчивость

Осторожный

Чрезмерная осторожность

Сам в себе

Отчужденность

Сам по себе

Пассивное сопротивление

Самоуверенный

Высокомерие

Увлекающийся

Озорство

Колоритный

Наигранность

Творческий

Эксцентричность

Прилежный

Перфекционизм

Исполнительный

Готовность угодить

ИНТЕРПРЕТИРОВАНИЕ “РИСКОВЫЕ” БАЛЛЫ

Баллы с высоким
риском (90%>)
означают, что человек
доводит свои сильные
стороны до абсурда



Нет Риска
0%-39%

Низкий Риск
40%-69%

Средний Риск
70%-89%

Высокий риск
90%-100%

КЛАСТЕРЫ ШКАЛ ОПРОСНИКА NDS



ВОСТОРЖЕННЫЙ



- О тех, кто подвержен частой смене настроения, кому трудно угодить;
- Проявляют энтузиазм в отношении новых людей или проектов, а потом внезапно разочаровываются в них.

СКЕПТИЧНЫЙ



- О тех, кто выглядят циничными, недоверчивыми, сомневающимися в истинных намерениях других;
- Считают, что с ними плохо обращаются.

ОСТОРОЖНЫЙ



- О тех, кто сопротивляются переменам,
- Неохотно идут на риск, по причине необычной боязни критики или неудачи.

САМ В СЕБЕ



- О тех, кто склонен держаться в стороне, избегать встреч с новыми людьми
- Проявлять безразличие к чувствам и настроениям окружающих.

САМ ПО СЕБЕ



- О тех, кто выглядят независимыми
- Игнорируют просьбы людей
- Проявляют негодование, если другие проявляют настойчивость.



САМОУВЕРЕННЫЙ

О тех, кто проявляет необычную самоуверенность, чувство собственной значимости и нежелание признавать ошибки или слушать советы или обратную связь.

УВЛЕКАЮЩИЙСЯ



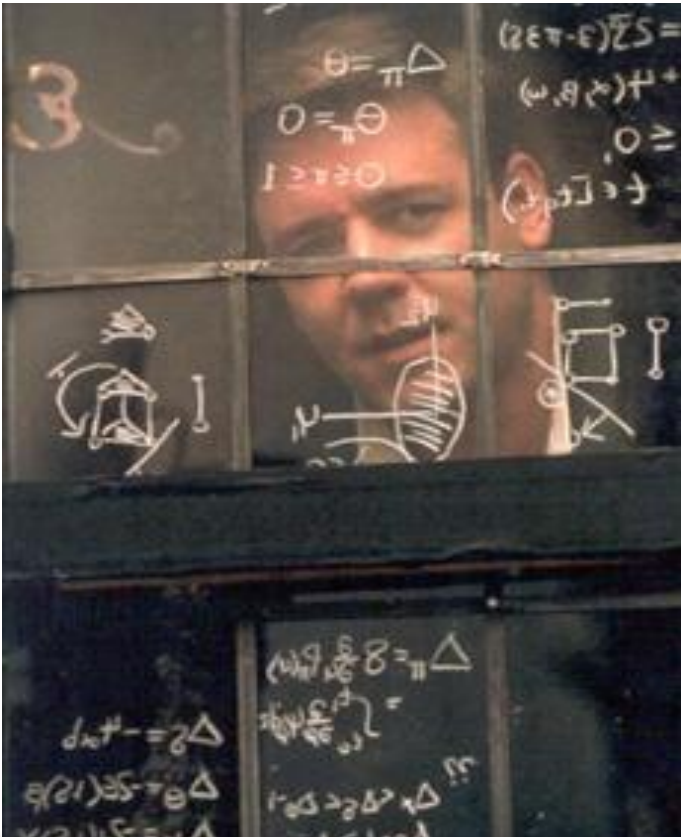
- О тех, кто выглядят обаятельными
- Им нравится рисковать, нарушать правила
- Они легко впадают в скуку и импульсивны

КОЛОРИТНЫЙ



- Выглядят экспрессивными, чрезмерно драматичными
- Хотят, чтобы их заметили.

С БОГАТЫМ ВООБРАЖЕНИЕМ



- О тех, кто думают и действуют креативно, необычно, а иногда даже странно.

ПРИЛЕЖНЫЙ



- О тех, кто тщательны, точны и подвергают критике деятельность других людей

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ



- О тех, кто заискивают или льстят руководителям, стремятся угодить и неохотно действуют независимо

КЛАСТЕРЫ ШКАЛ ОПРОСНИКА NDS



Самоуверенность

Команда состоит из людей, которые уверены, амбициозны. Эта команда страдает от трех основных рисков: они имеют трудности с точки зрения сплоченности, высокомерия и может переоценить свои таланты и достижения. На межличностном уровне, команда может быть опытной и уверенной, но ее члены вряд ли заботятся друг о друге и могут конкурировать друг с другом.

Development Tips

- This team should focus on humility and grace; overconfidence can bring the team down.
- Build risk assessment into its planning and take time to review risks formally.
- The team needs to learn to listen to criticism and to consult, allowing outside voices into decision-making.
- Gather feedback on team performance and reputation.
- Methods for tracking and correcting errors (“lessons learned” sessions) will be vital.
- Acknowledge mistakes immediately and formally.

Мелодраматичный

- Colorful teams are sociable, easily bored, and move easily from issue to issue. They have trouble staying organized, keeping on top of tasks, and delivering. They may mistake the urgent for the important. Observers will notice they are unfocused, distractible, and overcommitted. The team may create factions or competition for attention.

Development Tips

- Under pressure, the team should regroup and come back to basics. The team should discipline itself to focus and deliver when the pressure mounts.
- Keep clear priorities and check the impulse to chase exciting, but low-value, pieces of work.
- Recast existing goals in new ways to sustain interest.
- Listen to members who emphasize substance over style and delivery over promises.
- Tie rewards and recognition to completion and delivery.

Увлекающийся

- Mischievous teams can be risky, erratic, and loose. They may seek short-term gains without considering consequences. Although the team will be playful and enjoy testing rules, it may gain a reputation for being unfocused and irresponsible. Although the team may have some spectacular wins, in the long run it may fail to profit from experience. The Mischievous anchor can lead teams to ignore process and protocols.

Development Tips

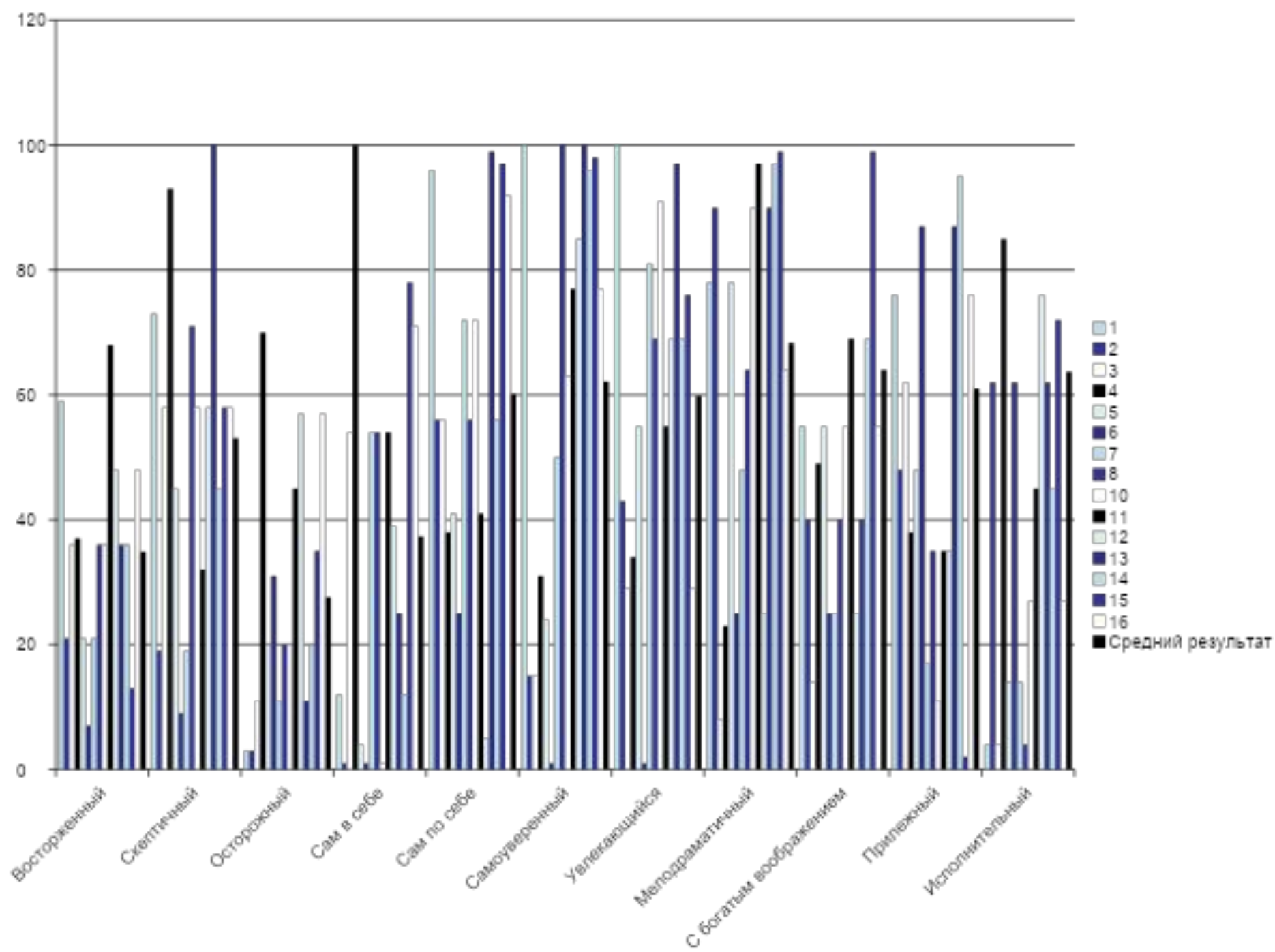
- Consciously act as role models. Curb individual excess and reckless behavior.
- Members should develop a risk register and develop worst case scenarios.
- Slow down decision making and build in a pause-and reflect period before leaping into action.
- Pause and consider consequences before acting on intuitions; focus on process and commitments.
- The team needs to place the good of the organization and the well-being of the team over their own fun and excitement.
- Regularly review actions.

Сам по себе

- Individuals with high scores on this scale tend to express emotions in indirect ways, especially anger. Leisurely teams overvalue independence and can be stubborn and resistant to feedback. Internal dynamics may prove disrespectful and uncooperative. Relations with other groups may suffer because these teams dislike being told what to do. Others may be frustrated by the degree to which this team sets its own agenda and timeframes.

Development Tips

- Build in protocols for being responsive and set measurements for stakeholder engagement.
- The team should learn to employ the 80/20 rule when stuck; members can become dogmatic and stubborn about insignificant points.
- Stick to commitments and deliverables.
- Focus on tangible tasks and hard data; limit time spent justifying opinions.
- Use an importance/urgency grid;
- team leaders need to limit discussions and move decisions forward.
- Beware cynical comments about those outside the team and avoid smug conversations.



“Осознание собственных «разрушителей» не означает, что Вам нужно заикливаться на Ваших недостатках. Когда Вы научитесь управлять своими саморазрушительными чертами, Вы дадите возможность проявиться Вашим сильным сторонам.”

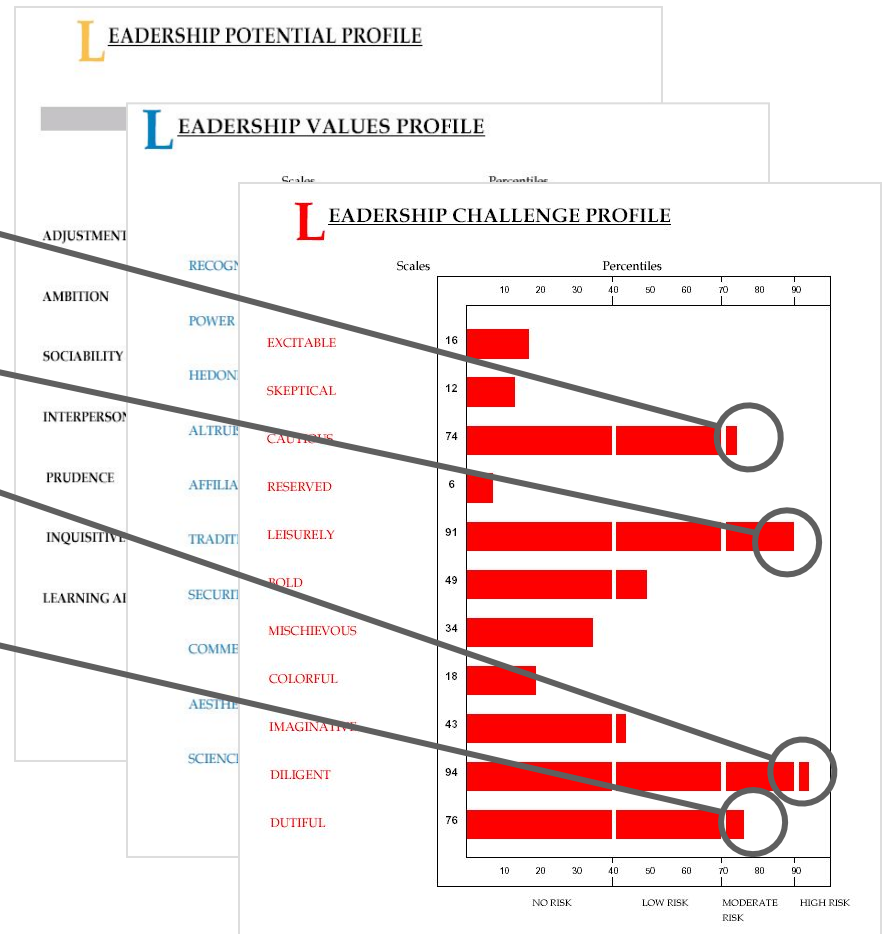
-Почему терпят неудачи CEO?

Dotlich & Cairo



ПРИМЕНЕНИЕ HDS

- Коучинг и развитие
- Отбор
- Работа команды
- Отбор на топовые позиции
- Отбор на должности, связанные с повышенной опасностью.



ВЗАИМОСВЯЗЬ HDS И NPI

Скрытые стороны

Яркие стороны

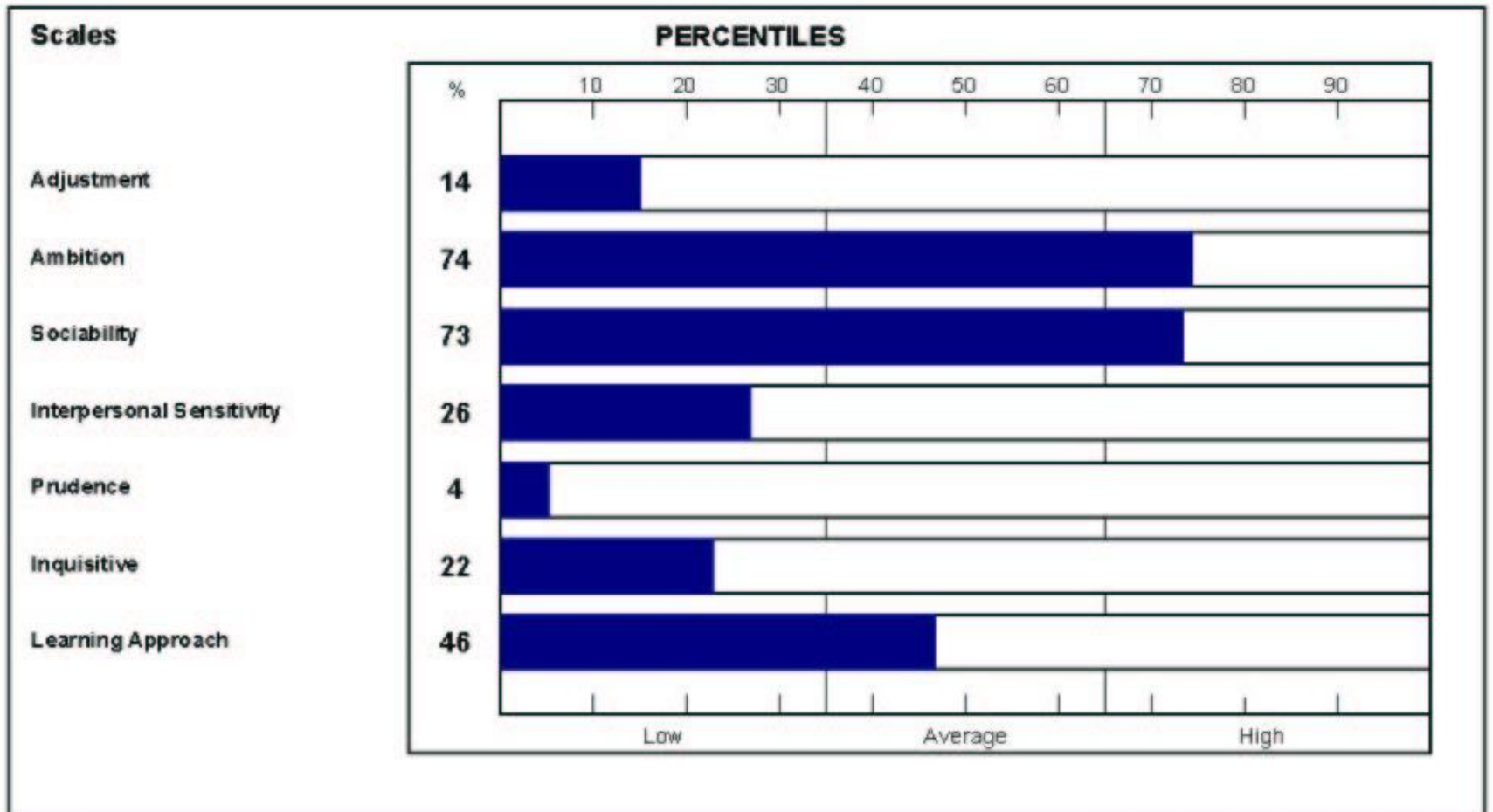
Скрытые стороны



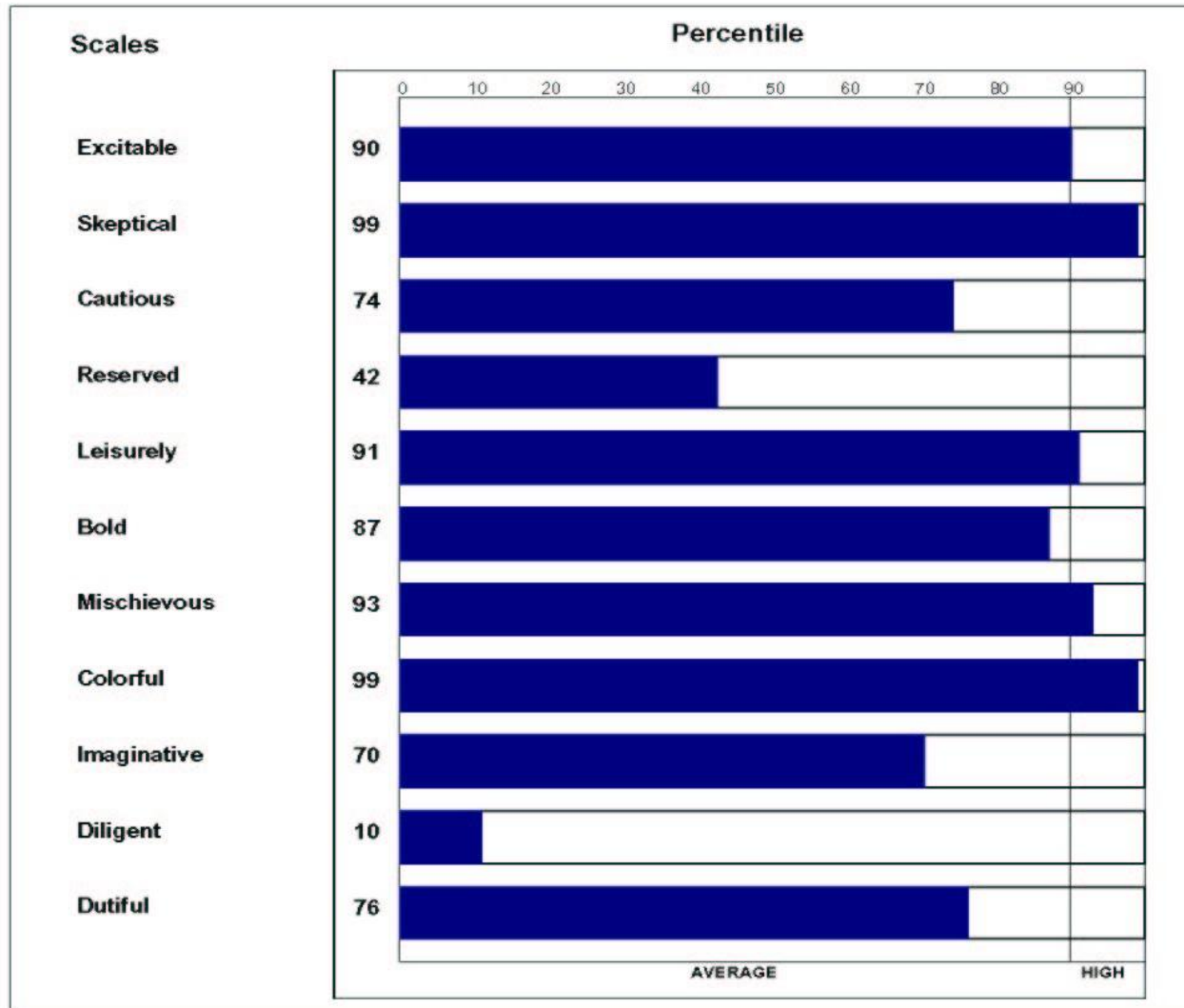
Кейс. Описание ситуации

- Международная компания, выходящая на российский рынок (2008 год, сфера – высокие технологии)
- Дискуссия между акционерами о персоне главы российского представительства (уже назначен)
- Невыполнение плановых показателей в ситуации кризиса, персональный вопрос – менять или оставить (развивать)?
- Тестирование главы представительства по Хогану (американским партнером)
- Выявление по результатам тестирования «узких мест»
- Обращение к российским представителям Хогана: компенсация узких мест и сопровождение (коучинг)

Профиль НРІ главы представительства



Профиль HDS главы представительства



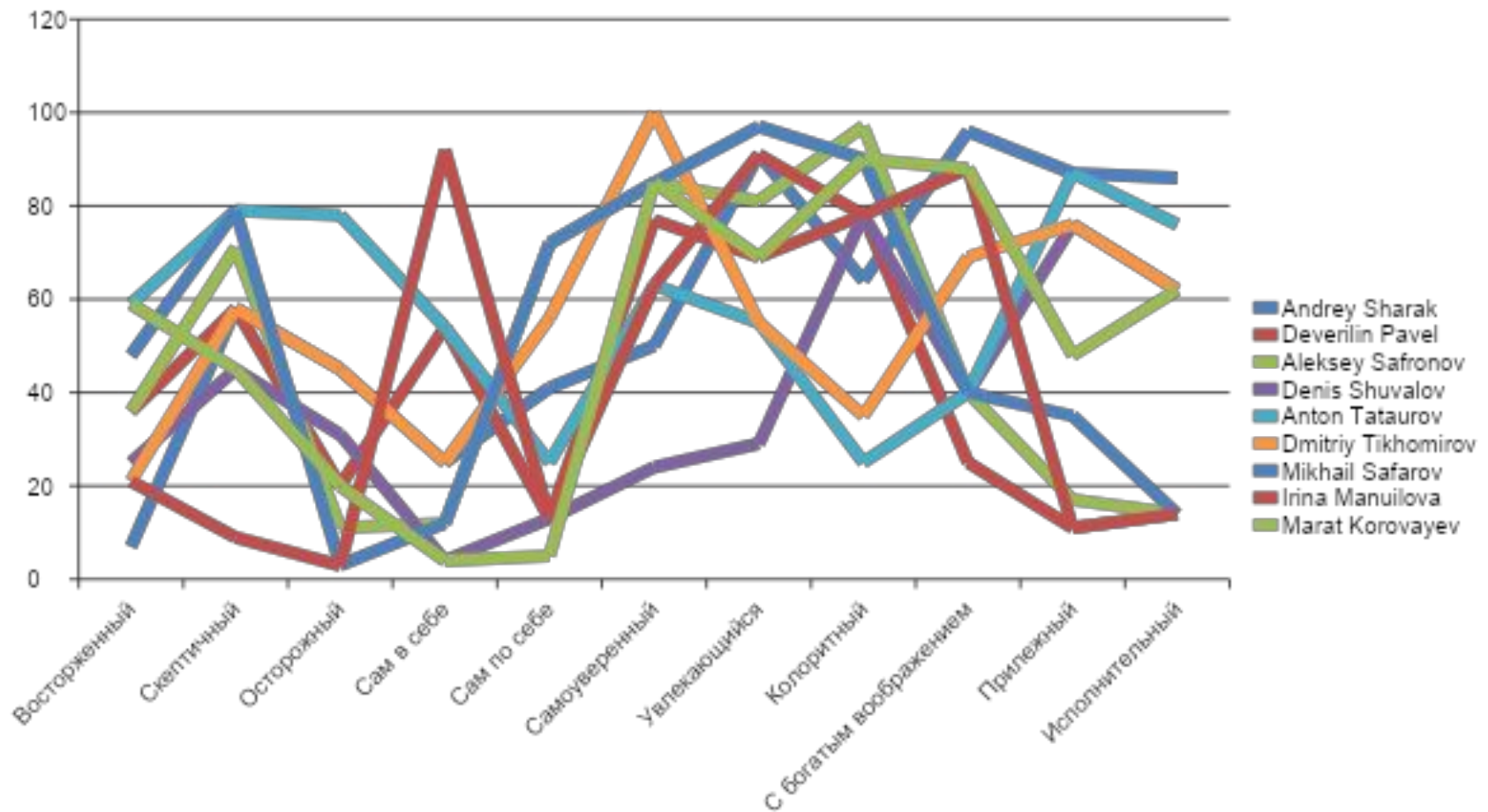
Кейс. Что было сделано

- Низкая организованность – организационная компенсация (собственные сотрудники и дистрибьюторы)
- Высокая восторженность - осознание триггера (быстрая потеря интереса к человеку в ситуации некомпетентности), в коучинге «оценка эмоций в категориях финансовых потерь»
- Высокая скептичность (фиксация на негативных сторонах стрессовой ситуации) – в коучинге и организационно – фиксация (фокус) на поиске позитивного в предложениях других и на позитивной обратной связи
- Высокая колоритность / мелодраматичность – в коучинге: совместный анализ видеозаписи: было ли оставлено «место» - другому?

Кейс. Результаты

- Изменение поведения главы представительства (более командная и организованная работа, изменение стиля коммуникации)
- Рост показателей в области продаж и работы с клиентами
- Растущая удовлетворенность акционеров
- Закрытие дискуссии по кандидатуре главы представительства, подтверждение статуса

Ограничения команды





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Контакты:

ООО «Бизнес Эссесмент Технолоджис»

Эксклюзивный представитель **Hogan
Assessment Systems** в России с 2007

Алина Корж,

Генеральный директор

+7 (903) 798 55 97

director@business-assessment.ru