

Опыт изучения психологических особенностей российских генеральных директоров

Мандрикова Е.Ю.

Кафедра организационной психологии ГУ-ВШЭ

Москва, декабрь 2010

Постановка задачи

- Самобытность российских управленцев, их отличие от западных стандартов управленческого поведения.
- Различия касаются психологических особенностей, стилей поведения.
- Сложность реализации задачи (доступ к выборке) силами академических ресурсов и существующих психодиагностических инструментов.
- Реализация исследования через ресурсы (консультанты и инструмента) консалтинговой компании – адекватное отношение целевой аудитории, «обкатанность» инструментария, наличие доверительных отношений.

Описание исследования

- **Задача:**
 - составить обобщенный портрет российских руководителей высшего звена управления
 - сравнить их с международными управленцами (best-in-class, benchmarking)
 - выявить специфику российских менеджеров
- **Целевая аудитория** – российские генеральные директора (N = 52, не менее 3 лет опыт работы на первой позиции, представлены 10 секторов экономики)
- Качественное исследование с помощью специализированного инструментария (сфера использования – HR-консалтинг) + интервью (выборочно)
- RosExpert (стратегический партнер Korn/Ferry International в России); «Профиль российского CEO»

Специфика исследования

- Не типичное классическое академическое, а практико-ориентированное исследование.
- Психологические особенности выявлялись не через систему личностных черт/свойств/конструктов, а через стилевые характеристики предпочитаемого поведения.
- Описывается один из возможных форматов изучения, сделана попытка уловить общие закономерности, описать обобщенный портрет, а не провести всестороннее исследование и найти закономерности (поэтому «опыт исследования»).

Используемый инструментарий

- Для изучения психологических особенностей менеджеров высшего звена управления использовались опросники, разработанные Decision Dynamics для консалтинговой компании Korn/Ferry International (стратегического партнера RosExpert – компании-заказчика исследования).
- Подход Decision Dynamics опирается на ряд исследований, проведенных К.Брюссо и М.Драйвером в конце 70-х в США.
(см. Harvard Business Review Россия, Апрель, 2006)
- Инструмент представляет собой on-line опросник и бизнес-кейс, по которым собрана база данных результатов 1500000 менеджеров разного уровня в 50 странах мира.
- Оцениваются стили поведения, а не компетенции.

Описание подхода – Критерии успеха



Описание подхода - основные тезисы

- Выделение релевантных параметров для оценки деятельности менеджеров (были выделены в ходе ряд исследований, проведенных в 60-80-х)
- Сравнение результатов по оцениваемым стилям и компетенциям с Профилями успеха (построенными для индустрии, уровня и функционала позиции)
- Основная функция менеджеров – принятие решений; важность эмоциональной компетентности и релевантной мотивации
- **Параметры оценки:**
 - стили принятия решений (в публичной и приватной форме)
 - эмоциональные компетенции-стили
 - карьерная мотивация

Оцениваемые параметры

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

- Ориентированный на задачу
- Социальный
- Интеллектуальный
- Командный

СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ

- Ориентированный на действие
- Гибкий
- Комплексный
- Креативный

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Толерантность к неопределенности
- Самообладание
- Эмпатия
- Умственная работоспособность
- Адаптивность
- Уверенность в себе

КАРЬЕРНАЯ МОТИВАЦИЯ И ЦЕННОСТИ

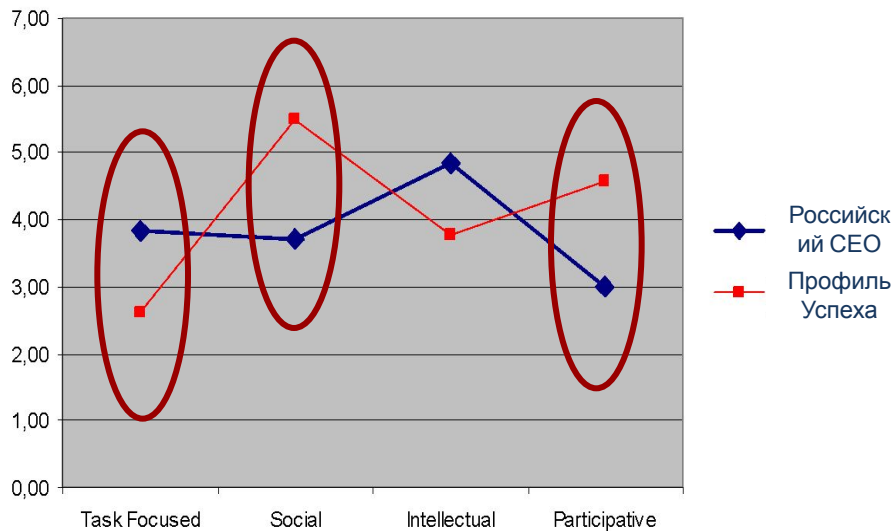
- Ориентация на экспертизу
- Ориентация на достижения
- Ориентация на обучение
- Ориентация на новое

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

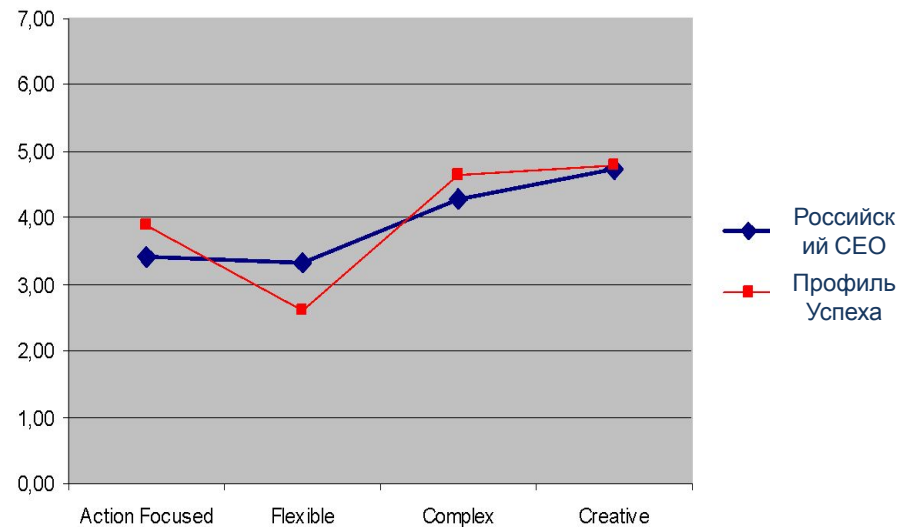
- Образование
- Опыт работы
- Знание индустрии
- Знание компании
- Управленческий и функциональный опыт
- Международный опыт
- Профессиональные достижения

Основные результаты

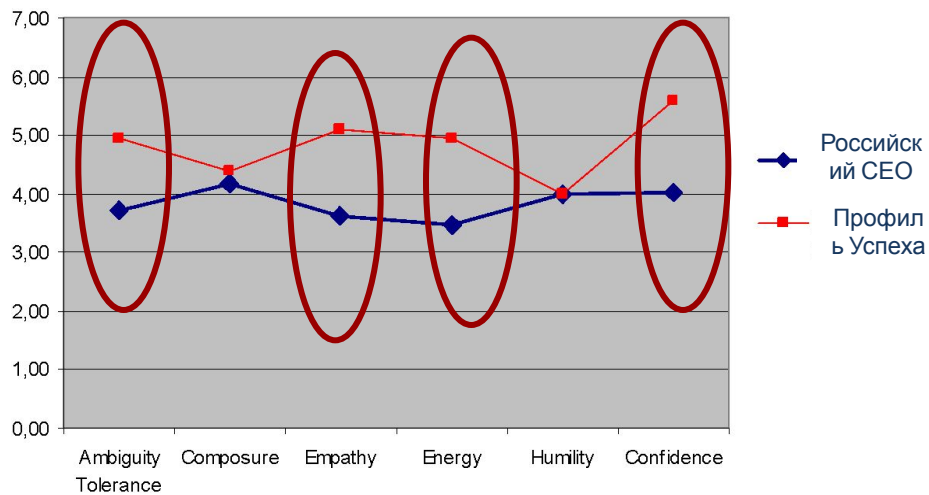
Стиль Лидерства



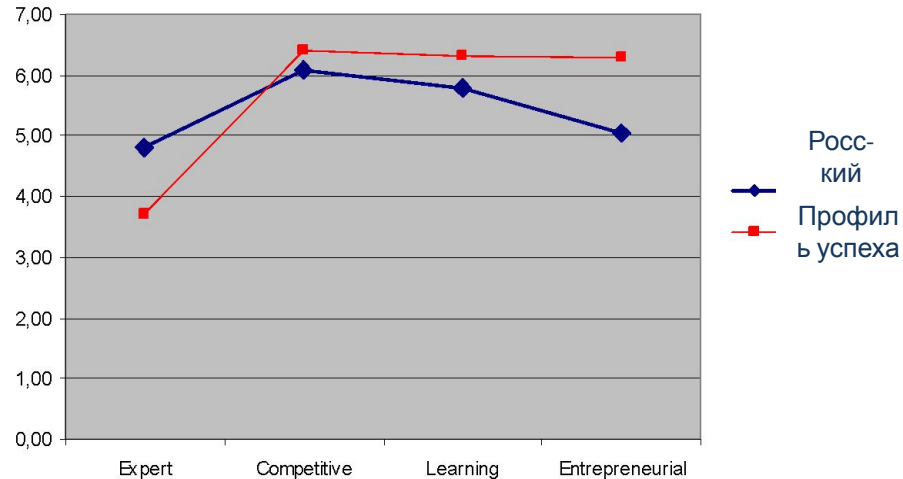
Стиль Мышления



Стиль Эмоций



Карьерная Мотивация



Портрет российских управленцев

- Российские генеральные директора в большинстве своем имеют высокий формальный интеллект, развитые навыки работы с информацией, обладают хорошей интуицией, имеют высокий уровень стрессоустойчивости и жизнестойкости.
- Стремятся производить впечатление уверенных в себе, жестких, самодостаточных руководителей; не склонны публично признавать свои ошибки, выглядеть «некомпетентными».
- Обладают слабыми коммуникативными способностями и навыками. В переговорах стремятся доминировать своим мнением, плохо слушают других, зачастую не готовы искать компромиссы, стремиться к взаимной выгоде, предпочитают издавать приказы и раздавать указания.
- Используют в основном негативную мотивацию, не умеют или не считают нужным признавать заслуги других людей, особенно, публично; мало значения придают идеологической и ценностной основе бизнеса, вдохновляющей функции лидера, наставничеству.
- Обладают высоким формальным интеллектom, технократическим подходом, при этом в межличностной сфере они ориентируются гораздо хуже, плохо разбираются в других людях, не всегда адекватно оценивают собственные сильные и слабые стороны, опасаются открыто проявлять свои чувства.
- Амбициозны, в высокой степени ориентированы на статус и материальное вознаграждение.

Обсуждение результатов

- Российские генеральные директора обладают компетенциями, касающимися управления процессами, а лидерские компетенции, связанные с мотивацией сотрудников и их развитием, развиты слабее, чем у международных успешных управленцев.
- «Бизнес имеет тех лидеров, которых он заслуживает». Сейчас: неконкурентная экономика, преобладание административного ресурса как фактора успеха в развитии бизнеса, неразвитость бизнес-этики и регулярного менеджмента, краткосрочное планирование,
- Генеральный директор несет персональную ответственность за эффективность бизнеса. Но эффективность обеспечивается людьми, именно люди создают конкурентные преимущества, их таланты помогают компаниям выигрывать в рыночной борьбе.
- Будущее за лидерами, возвращающими лидеров вокруг себя. Пока это признается декларативно, нет подтверждения в управленческом поведении.

Достоинства исследования

- Описан краткий портрет российских генеральных директоров, соответствующий описаниям российского менеджмента в междисциплинарном масштабе.

(См. А.Прохоров Русский стиль управления)

- Выборка исследования является составлена из «труднодоступных» представителей.
- У участников начал формироваться интерес к участию в подобного рода исследованиях, в ходе которых они могут получить обратную связь и скорректировать свой стиль управления.

Ограничения исследования

- Полученные результаты требуют верификации другими диагностическими инструментами.
- Использовался только один подход, созданный в контексте американской культуры.
- Достаточно малочисленная выборка, чтобы генерализовать выводы на весь российский менеджмент.
- Для изучения индивидуальных особенностей участников исследования не хватает качественных методов исследования – например, глубинного интервью.

Перспективы изучения темы

- Проведение кросскультурного исследования не только стилевых и поведенческих характеристик, но и личностных черт/конструктов/ценностей/ мотивации и регуляции деятельности
- Проведение комплексного изучения национального колорита российских управленцев (не только психологических особенностей, но и эффективности, целесообразности, социо-экономических и историко-культурных предпосылок)
- Важно найти способ преодолеть сопротивление управленцев участию в психологических исследованиях и повысить уровень доверия диагностическим инструментам

Благодарю за внимание!



Елена Ю. Мандрикова

emandrikova@hse.ru