



Отчет Hogan High Potential Talent Report

Ключевые компетенции для оценки лидерского потенциала

Отчет для: Sam Poole

ID: HC560419

Дата: 10.10.2019

Нормы: Global

Введение

В бизнесе борьба за таланты происходит в условиях жесткой конкуренции, и будущее многих компаний зависит от поиска и развития лидеров на ключевые руководящие должности. Эффективные организации приоритетной задачей считают поиск и подготовку талантливых людей для продвижения по службе. В то же время большинство организаций прилагают немалые усилия, чтобы найти точные и результативные способы выявления и развития людей с наибольшим потенциалом на лидерские позиции.

Сотрудники, которые, на первый взгляд, имеют высокий лидерский потенциал, зачастую не показывают себя эффективными лидерами. И наоборот, многие эффективные сотрудники не получают более высокие позиции только потому, что не выделяются на общем фоне. Модель оценки лидерского потенциала Hogan (Hogan HiPo) облегчает процесс выявления талантливых сотрудников, которых стоит развивать, и которые будут продолжать добиваться положительных бизнес-результатов.

Hogan High Potential Model



Введение

В основе модели Hogan HiPo лежат обширные исследования в области лидерства. Модель Hogan HiPo состоит из трех ключевых для успешного лидерства параметров эффективности: (1) фундамент; (2) проявление; (3) эффективность. Каждый из трех кластеров включает в себя три компетенции, являющиеся ключевыми для достижения успеха.

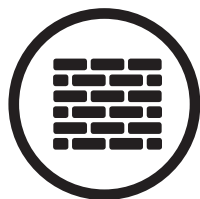
- **Лидерский фундамент** — данный кластер оценивает способность управлять своей карьерой, конструктивно взаимодействовать с окружающими и следовать корпоративным правилам и процедурам.
- **Проявление лидерства** — данный кластер оценивает вероятность того, что сотрудники выделятся на фоне коллег, проявят потенциал и будут считаться лидерами в своей организации.
- **Лидерская эффективность** — данный кластер включает компетенции, которые оценивают способность лидера эффективно руководить командой для достижения высоких результатов в бизнесе.

Все три кластера модели Hogan HiPo связаны с личностными качествами лидера. В этом отчете определены сильные и слабые стороны для каждого из кластеров, а также приводятся рекомендации по их развитию, направленные на более сфокусированное развитие компетенций.

Как работать с отчетом

Отчет Hogan High Potential Talent Report помогает лидерам и организациям определить стиль лидерства. Несмотря на то, что не существует «хороших» или «плохих» результатов, этот отчет помогает молодым лидерам стать более эффективными, а эффективным лидерам не останавливаться в своем развитии. Целью отчета является определение тех областей, сфокусированное развитие которых будет способствовать максимальному раскрытию лидерского потенциала человека.

Структура отчета



Раздел 1: Лидерский фундамент

Лидерский потенциал основан на определенных личностных характеристиках, которые являются ключевыми для успешной карьеры. До того, как сотрудник сможет руководить другими людьми, он должен продемонстрировать свою способность вносить вклад в работу команды, а также завоевать репутацию надежного и продуктивного сотрудника.

Компетенции

Следование правилам: следование правилам и соблюдение норм

Стратегическое видение: решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

Межличностные отношения: сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

Низкие результаты

Гибкие и стремительные; могут быть импульсивными и испытывать на прочность установленные правила.

Прагматичные, тактически ориентированные и менее дальновидные.

Готовые бросать вызов другим; могут казаться излишне прямолинейными и резкими.

Высокие результаты

Добросовестные, ответственные и надежные сотрудники.

Изобретательные, с широким кругозором, стратегичные и более дальновидные.

Сотрудничающие и благожелательные; могут восприниматься, как тактичные и дипломатичные люди.



Раздел 2: Проявление лидерства

Лидерский потенциал зависит от того, насколько люди воспринимаются как лидеры. Те, кто становятся лидерами, способны позиционировать себя соответствующим образом — выделяться на фоне других, становиться заметными и производить впечатление влиятельных людей.

Компетенции

Лидерское позиционирование: способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

Влияние на окружающих: способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

Налаживание связей: создание стратегических отношений и сети деловых контактов

Низкие результаты

Больше заинтересованы в продуктивности, нежели в признании; могут неохотно продвигать себя и говорить о своих успехах.

Компетентные и самодостаточные, но не способные или не желающие оказывать определенное влияние на других.

Уверенные, независимые, самодостаточные и не желающие зависеть от других.

Высокие результаты

Обаятельные, уверенные в себе, харизматичные, им нравится признание и похвала.

Готовы взять на себя ответственность, вносить предложения и оказывать влияние.

Общительные, коммуникабельные и ориентированные на развитие стратегических отношений и сетей деловых контактов.

Структура отчета



Раздел 3: Лидерская эффективность

Лидерский потенциал предполагает способность создавать и поддерживать работу высокоэффективной команды. Эффективные лидеры привлекают, удерживают и развивают талантливых сотрудников, обеспечивают их ресурсами, устраняют препятствия для успеха и достигают стратегических бизнес целей.

Компетенции

Управление бизнесом: способность достигать высоких результатов в бизнесе

Управление ресурсами: обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов

Управление людьми: мотивирование других на достижение общих целей

Низкие результаты

Менее ассертивны и напористы в продвижении идей другим; могут демонстрировать невысокий интерес к тому, чтобы брать на себя ответственность и направлять других.

Стремятся минимизировать риски; могут испытывать трудности с прогнозированием потребностей в ресурсах и сопротивляться принятию окончательных решений относительно планов.

Независимые и проблемно-ориентированные; могут избегать задач по мотивированию и вдохновению других на достижение общих целей.

Высокие результаты

Готовы брать ответственность на себя, устанавливать цели, определять направление и побуждать других к достижению желаемых результатов.

Решительные и способные идти на продуманные риски; планируют наперед, но сохраняют гибкость под давлением.

Терпимые и вдохновляющие; мотивируют на выполнение обязательств и определяют соответствующие цели для команды.

Сводный отчет

Ваш профиль Hogan High Potential представлен ниже. 9 компетенций, необходимых для успеха, приведены в порядке ранжирования, где 1 — ваш наивысший балл, а 9 — ваш наименьший балл.

Ваши баллы в отчете имеют цветовую кодировку. Она поможет вам лучше понять свои сильные стороны и возможности для развития. Цветовая кодировка показывает, как ваши результаты соотносятся с результатами глобальной выборки специалистов, менеджеров и руководителей. Пожалуйста, помните, что есть потенциальные сильные и слабые стороны на основании результатов на каждом из уровней.



Лидерский фундамент

6 **Следование правилам**
следование правилам и соблюдение норм

2 **Стратегическое видение**
решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

1 **Межличностные отношения**
сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении



Проявление лидерства

8 **Лидерское позиционирование**
способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

7 **Влияние на окружающих**
способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

4 **Налаживание связей**
создание стратегических отношений и сети деловых контактов



Лидерская эффективность




3 **Управление бизнесом**
способность достигать высоких результатов в бизнесе

5 **Управление ресурсами**
обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов




9 **Управление людьми**
мотивирование других на достижение общих целей

Рекомендуется сфокусироваться на следующих результатах

Высокие результаты

- 1**  Межличностные отношения
- 2**  Стратегическое видение
- 3**  Управление бизнесом

Низкие результаты

- 7**  Влияние на окружающих
- 8**  Лидерское позиционирование
- 9**  Управление людьми



Раздел 1: Лидерский фундамент

6

Следование правилам

следование правилам и соблюдение норм

Люди с более высокими результатами по этой компетенции, как правило, добросовестны, трудолюбивы, внимательны к деталям и привержены правилам организации. Люди с более низкими результатами по этой компетенции чаще оказываются гибкими, легко адаптируются к новым условиям и спокойно относятся к ситуациям неопределенности. Вместе с тем они, как правило, склонны гибко относиться к правилам и быть невнимательными к деталям.

Организованность

Шкала оценивает то, насколько человек выглядит добросовестным, организованным и надежным

68

Низкие результаты

- ⊕ Гибкий, быстро адаптируется в ситуациях неопределенности
- ⊖ Не приемлет контроль, гибко относится к установленным правилам

Высокие результаты

- ⊕ Надежный, организованный, следует установленным правилам
- ⊖ Консервативный, сопротивляется изменениям

Рекомендации по развитию

- ⊗ Откажитесь от использования проверенных методов и следования установленным правилам без понимания, откуда они возникли и для чего они были приняты. Соблюдение правил приводит к результату, но если действовать в соответствии с четкими алгоритмами, то можно упустить из виду возможности для улучшений или использования новых подходов. Обратитесь к коллегам с вопросом о том, когда полезно внедрять усовершенствования или изменять выбранный курс.
- Ⓞ Обратитесь к своим непосредственным подчиненным за обратной связью относительно уровня вашей вовлеченности в их работу и их отношения к этому. Старайтесь чаще делегировать проекты и задачи, позволяя людям ошибаться и делать выводы из своих ошибок. Люди лучше учатся, если несут ответственность за свою работу и ошибки. Разрешите подчиненным сообщать вам, когда вы слишком погружаетесь в процесс реализации; поблагодарите их и скорректируйте уровень своей вовлеченности.
- Ⓜ Ваша рабочая этика, внимание к деталям и ответственное выполнение своих обязанностей являются вашими сильными сторонами в тех ситуациях, когда необходима тщательность и точность исполнения. Члены вашей команды по достоинству оценят ту структуру, которую вы создадите в рабочей среде, как и вашу способность обозначать четкие ожидания. Используйте эти компетенции с максимальной выгодой, выбирая обязанности по операционному управлению процессами.



Раздел 1: Лидерский фундамент

6

Следование правилам (продолжение)

следование правилам и соблюдение норм

Исполненный сознания долга

Шкала оценивает степень риска того, что желание угодить руководству может привести к нежеланию действовать самостоятельно

5

Низкие результаты

- ⊕ Независимый, готов выражать свое несогласие
- ⊖ Независимый и неконформный

Высокие результаты

- ⊕ Поддерживающий, исполнительный и надежный
- ⊖ Излишне уступчивый и конформный

Рекомендации по развитию

- ⊛ Избегайте таких фраз в отношении руководства, как: «это никогда не сработает ... вот что нам нужно сделать... правда в том, что...». Они могут привести к тому, что смысл вашего высказывания будет потерян. Попробуйте заменить их более дипломатичным вариантом: «могу ли я предложить ... если бы это было мое решение, я мог бы ... моя точка зрения ...». Такие формулировки побудят других людей прислушаться к вашему мнению. Это важно, когда вы работаете с высокопоставленными людьми.
- ⊕ Начните контролировать свой стиль и манеру общения. Если у вас есть твердая позиция в отношении какого-либо вопроса, попробуйте смещать смысловой акцент своего высказывания с фокуса на том, что вы думаете, на то, что другие должны услышать от вас. Возьмите за правило предполагать, что другие люди знают то, что вам может быть не известно.
- ⊕ Ваша способность общаться с руководством по острым вопросам, готовность вставать на защиту интересов членов своей команды и принимать независимые решения являются важными карьерными активами. Тем не менее, важно уметь выражать несогласие или оспаривать мнение начальства в уважительной манере, чтобы не обидеть и не поставить руководство в неловкое положение.



Раздел 1: Лидерский фундамент

6

Следование правилам (продолжение)

следование правилам и соблюдение норм

Традиционализм

Шкала определяет степень ценности ответственности, трудолюбия, соответствующего требованиям социального поведения и образа жизни, который отражает приверженность четко установленным личным убеждениям

41

Низкие результаты

- ⊕ Ценит инновации и прогресс, отсутствие формальностей
- ⊖ Может слишком быстро вносить изменения

Высокие результаты

- ⊕ Принципиальный, рассудительный и устойчивый во взглядах
- ⊖ Может казаться сопротивляющимся изменениям

Рекомендации по развитию

- ⊕ Будьте осторожны с критикой давних и устоявшихся организационных процессов и методов работы. Если вы намерены изменить их, подготовьте список положительных и отрицательных сторон старого подхода и нового метода. Побуждайте других делать собственные выводы на основе независимого анализа затрат/выгод.
- ⊕ Попробуйте представить свои идеи для изменений — как усовершенствование существующих организационных процессов. Подумайте о том, как можно проявить уважение к устоявшимся методам, и при этом внести идеи для их усовершенствования. Когда вы предлагаете изменения, попробуйте представлять их как естественную эволюцию или расширение существующего подхода, и обозначать их ценность для бизнеса.
- ⊕ Продолжайте искать возможности для улучшения организационной политики и методов работы. Ваша готовность изменить устоявшиеся подходы принесет новый взгляд на рабочие процессы. Прежде чем предлагать изменить устоявшиеся методы работы в вашей организации, обязательно подготовьте четкие и рациональные аргументы о пользе этих изменений для бизнеса.



Раздел 1: Лидерский фундамент

2

Стратегическое видение

решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

Люди с более высокими результатами по этой компетенции выглядят любознательными, обладающими творческим потенциалом и высоко эрудированными. Они всегда в курсе последних событий в бизнесе и технологиях и склонны мыслить стратегически. Люди с более низкими результатами скорее прагматичны и сосредоточены на результате. Они, как правило, ориентированы на действия, мыслят тактически и предпочитают учиться на практике, нежели формальное обучение.

Любознательность

Шкала оценивает степень, в которой человек выглядит любознательным, креативным и открытым новым идеям

91

Низкие результаты

- ⊕ Прагматичный и сфокусированный на результате
- ⊖ Умеренно любознательный

Высокие результаты

- ⊕ Любознательный и открытый для новых идей
- ⊖ Легко отвлекающийся

Рекомендации по развитию

- ⊛ Не думайте, что каждая дискуссия — это возможность провести мозговой штурм или решить концептуальную проблему. Перед важными встречами определите цель, которую нужно достичь, прежде чем переходить к этапу решения проблем. Это поможет вам завоевать репутацию прагматичного и сконцентрированного на результате человека.
- ⊕ Найдите доверенного коллегу из числа тех, кто всегда задает вопросы, как все будет работать. Попросите этого человека высказать свое мнение о ваших идеях, прежде чем озвучивать их публично. Сотрудничество с таким человеком позволит проверить и усовершенствовать ваши идеи, особенно когда ставки высоки.
- ⊕ Ваша любознательность и широта взглядов — главный ресурс для вашей команды. Другие оценят способность к стратегическому видению и креативность, которые вы привносите в решение проблем. Кроме того, ваши свежие идеи помогают постоянно двигаться к улучшению. Будьте терпимы к коллегам, которые могут не сразу понять ваши идеи, и помогите им увидеть практическую ценность ваших предложений.



Раздел 1: Лидерский фундамент

2

Стратегическое видение (продолжение)

решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

Подход к обучению

Шкала оценивает степень, в которой человек представляется заинтересованным в обучении и остается в курсе современных достижений и трендов

74

Низкие результаты

- ⊕ Предпочитает учиться на практике
- ⊖ Не следит за последними изменениями в бизнесе

Высокие результаты

- ⊕ Предпочитает учиться у других специалистов
- ⊖ Может производить впечатление всезнайки

Рекомендации по развитию

- ⊕ Старайтесь не проводить время на учебных курсах только потому, что они звучат интересно. Сосредоточьте свое обучение на темах, которые имеют прямое отношение к вашей работе и могут способствовать карьерному росту. Выявите пробелы в своих знаниях, и пообщайтесь с коллегами, которые обладают прагматичным и практичным подходом к обучению, чтобы научиться конвертировать знание в реальные результаты.
- ⊕ Начните делиться информацией, которую вы собираете. Распространяйте статьи и информацию, полученную из разных каналов и источников, и постарайтесь помочь менее целенаправленным коллегам увидеть, как они могут применить эти знания на практике. Станьте для членов команды тем источником знаний, на который они всегда могут рассчитывать.
- ⊕ Поскольку вы стремитесь быть в курсе последних событий в сфере бизнеса и технологий, вы можете стать для организации источником информации о тенденциях рынка и отрасли. Будьте готовы помогать в обучении коллегам, которые не так хорошо информированы, и стать ресурсом для их профессионального развития.



Раздел 1: Лидерский фундамент

2

Стратегическое видение (продолжение)

решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

С богатым воображением

Шкала оценивает степень неординарности мышления и идей, насколько они могут казаться эксцентричными, необоснованными и приводящими других в замешательство

91

Низкие результаты

- ⊕ Рассудительный, прагматичный
- ⊖ Идеи могут показаться неоригинальными

Высокие результаты

- ⊕ Оригинальный, изобретательный
- ⊖ Эксцентричный, расфокусированный

Рекомендации по развитию

- ⊕ Старайтесь не озвучивать каждую идею, которая приходит вам в голову. Вы можете получать удовольствие от мозговых штурмов и процесса обсуждения новых возможностей, однако другие могут утомляться или приходить в замешательство от ваших многочисленных идей. По завершении встреч подводите итоги ваших ключевых договоренностей; убедитесь, что другие правильно поняли то, что вы хотели до них донести, и обсудите все разногласия прежде, чем завершить встречу.
- ⊕ Начните уделять больше внимания реакциям других людей, когда вы рассказываете им о своих идеях. Несмотря на то, что некоторые из них могут быть вдохновлены вашим видением, другие же могут расценить ваш стиль коммуникации как в некоторой степени неординарный и недостаточно последовательный. Перед важными встречами прорепетируйте то, что вы собираетесь сказать. Это поможет вам усовершенствовать стратегию подачи информации.
- ⊕ Продолжайте быть источником богатого воображения, уникальных идей и нестандартных способов решения проблем. Если ваши идеи правильно представлены, вас будут воспринимать, как инновационного и дальновидного лидера. Ваша способность мыслить стратегически и смотреть в будущее вносят важный вклад в вашу команду.



Раздел 1: Лидерский фундамент

1

Межличностные отношения

сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

Люди с более высокими результатами по этой компетенции кажутся дружелюбными, готовыми к сотрудничеству и обаятельными. Люди с более низкими результатами, как правило, выглядят прямыми и откровенными, даже настроенными критически; они готовы открыто высказывать свою позицию и выражать несогласие.

Адаптация

Шкала оценивает степень, в которой человек кажется спокойным, уравновешенным и оптимистично настроенным в напряженных ситуациях

99

Низкие результаты

- ⊕ Увлеченный своим делом, с чувством безотлагательности
- ⊖ Напряженный, раздражительный, в оборонительной позиции

Высокие результаты

- ⊕ Стойкий и невозмутимый
- ⊖ Может выглядеть как человек с недостаточным чувством безотлагательности

Рекомендации по развитию

- ⊛ Не думайте, что люди могут выдерживать напряжение и давление так же, как и вы. На самом деле, иногда вы можете не замечать, когда другие испытывают стресс. Избегайте оставлять без внимания их сомнения и опасения, поскольку вы сами их не разделяете. Практикуйтесь в проявлении большего сочувствия, обсуждая степень их напряжения и стресса.
- ⊕ Вы необычайно уверены в себе — это сильная сторона, которая иногда может становиться проблемой. Обратите особое внимание на негативную обратную связь и постоянно отслеживайте свои ошибки. Сохраняйте бдительность в отношении проблем с эффективностью процессов и оперативно устраняйте выявленные недостатки. Начните демонстрировать чувство безотлагательности в решении этих вопросов.
- ⊕ В периоды неопределенности и перемен в организации ваши коллеги рассчитывают на вас в том, что вы зададите настрой для группы. Ваш устойчивый, оптимистичный настрой и способность переносить стресс являются полезным примером для других. Окружающие оценят вашу стойкость, выдержку и эмоциональный самоконтроль.



Раздел 1: Лидерский фундамент

1

Межличностные отношения (продолжение)

сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

Межличностная восприимчивость

Шкала оценивает степень, в которой человек кажется тактичным, социально восприимчивым и чувствительным к потребностям других

73

Низкие результаты

- ⊕ Прямолинейный стиль общения
- ⊖ Может производить впечатление резкого и невежливого человека

Высокие результаты

- ⊕ Дипломатичный стиль общения
- ⊖ Может избегать трудных разговоров

Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте избегать сложных разговоров и проблем с низкой эффективностью. Прямая коммуникация и принятие трудных кадровых решений может казаться неприятной задачей, однако у вас есть навыки открытого обсуждения проблем других людей, при этом их не отталкивая. Проверьте вместе с доверенным коллегой, в достаточной ли степени ваша обратная связь будет звучать убедительно и отражать ваши намерения, прежде чем вы ее предоставите.
- ⊕ Старайтесь выходить за границы вашей зоны комфорта, задавая людям провокационные вопросы и оспаривая их предположения. Используйте присущую вам доброжелательность и тактичность, чтобы затрагивать те сложные вопросы, которых все стараются избегать. Начните поднимать вопросы эффективности с теми сотрудниками, у кого она недостаточная. Не стесняйтесь высказывать свое несогласие с другими во время мозговых штурмов или важных встреч по планированию.
- ⊕ Способность развивать и поддерживать отношения с подчиненными, коллегами и окружающими — это ваша сильная сторона, которую вы можете использовать. Кроме того, система выстроенных вами отношений помогает сплотить вашу команду. Вы являетесь важным источником поддержания морального духа и сплоченности вашего подразделения в организации, а также одним из лучших специалистов в разрешении конфликтов.



Раздел 1: Лидерский фундамент

1

Межличностные отношения (продолжение)

сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

Альтруизм

Шкала оценивает степень заинтересованности в улучшении общественного устройства и активной помощи другим, в образе жизни, который позволяет делать мир вокруг лучшим местом для жизни

95

Низкие результаты

- ⊕ Ценит независимость и самостоятельность
- ⊖ Может казаться нечувствительным и неотзывчивым

Высокие результаты

- ⊕ Ценит помощь другим, будучи ориентированным на предоставление сервиса
- ⊖ Может не ценить персональную ответственность

Рекомендации по развитию

- ⊕ Когда вы видите, что ваши подчиненные испытывают трудности, избегайте желания включиться для решения их проблем. Ваша излишняя вовлеченность может уменьшить их уверенность в своих силах и полномочиях; она также может быть сигналом того, что вы чрезмерно защищаете сотрудников. Когда люди сталкиваются с трудностями и даже терпят неудачу, это часто оказывается для них ценным уроком в отношении самостоятельности и личной ответственности.
- ⊕ Начните вдохновлять членов вашей команды становиться более независимыми и самостоятельными. Разработайте для себя некоторые рекомендации относительно того, в каких ситуациях и какую поддержку вы будете предоставлять своим сотрудникам, а в каких ситуациях вы будете подталкивать их к самостоятельному решению собственных проблем. Четко обозначайте, когда вы ожидаете принятия решения от других людей.
- ⊕ Продолжайте предоставлять возможность получения помощи в развитии для коллег, которые работают над своей эффективностью. Ваша готовность оказать им поддержку означает, что вы являетесь ресурсом для повышения производительности всей команды. Это также помогает создавать культуру командной работы и сотрудничества, а основная задача лидера состоит в том, чтобы создавать высокоэффективные команды.



Раздел 2: Проявление лидерства

8

Лидерское позиционирование

способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

Люди с более высокими результатами по этой компетенции кажутся обаятельными и харизматичными, как правило, им нравится заниматься само-продвижением и говорить о своих достижениях. Люди с более низкими результатами выглядят скорее не заинтересованными в признании и неохотно занимаются само-продвижением.

Самоуверенный

Шкала оценивает степень, в которой человек кажется смелым, уверенным в себе и самонадеянным, всегда ожидающим успеха, неспособным признавать ошибки или учиться на собственном опыте

40

Низкие результаты

- ⊕ Скромный, смиренный и непритязательный
- ⊖ Неохотно принимающий на себя ответственность

Высокие результаты

- ⊕ Смелый и бесстрашный
- ⊖ Излишне самоуверенный и самонадеянный

Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы производите впечатление человека, который неохотно привлекает к себе внимание, но вы должны понимать, что организации часто вознаграждают именно тех, кто больше демонстрирует свои достижения. Покажите свои ключевые компетенции естественным и удобным для вас образом. Поработайте с коучем или наставником, чтобы определить наилучший способ для этого, особенно если это вызывает у вас опасения.
- ⊕ Ваша природная скромность может мешать вам демонстрировать свои достижения; тем не менее, важно, чтобы вы это делали. Попросите доверенного коллегу помочь вам разработать внутреннюю маркетинговую стратегию по самопродвижению. Перед важными встречами продумайте, что вам следует сказать об эффективности своей команды. Спросите себя, получаете ли вы тот опыт, который необходим, чтобы помочь вам достичь следующей значимой карьерной цели в контексте вашей текущей позиции.
- ⊕ Члены вашей команды ценят вашу явную скромность и заинтересованность в сторонних мнениях, способность признавать свои ограничения, ошибки и учиться на них. Они также ценят тот факт, что вы не чувствуете потребности в отстаивании своей власти и готовы позволить другим взять инициативу на себя, когда это уместно.



Раздел 2: Проявление лидерства

8

Лидерское позиционирование (продолжение)

способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

Театральный

Шкала оценивает степень риска того, что яркий и коммуникабельный человек может казаться излишне подавляющим других, требующим внимания и вмешивающимся

36

Низкие результаты

- ⊕ Скромный и сдержанный
- ⊖ Испытывающий дискомфорт, находясь в центре внимания

Высокие результаты

- ⊕ Яркий и харизматичный
- ⊖ Легко отвлекающийся

Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте пытаться избегать быть в центре внимания и не ждите, пока другие заметят ваши достижения. До определенной степени скромность может быть привлекательной, но если ее слишком много, это может привести к разрушению вашей карьеры. Определите те действия и достижения, которые смогут улучшить ваш лидерский бренд в организации, используйте практики по обмену опытом с теми, кому ваш опыт может оказаться полезным.
- ⊕ Перед началом совещаний определите, какие идеи вы хотите донести, а затем не забудьте их озвучить. Если вы прочитали интересную деловую статью, поделитесь ею со своими коллегами. Определите проекты, которые, в случае успеха, увеличат вашу узнаваемость в организации. Поставьте себе в приоритет установление целей на следующий год для повышения своей профессиональной репутации, а затем следование им.
- ⊕ Ваша готовность слушать и предоставлять возможность другим выступить со своим мнением позволит вам заручиться дружеским расположением многих людей. Ваше стремление ставить цели организации выше своих личных целей обеспечивает вам репутацию надежного человека, который ориентирован на командную работу. Ваш спокойный и сдержанный стиль общения не отвлекает других от работы и служит позитивным примером руководителя, которому не нужно быть в центре внимания.



Раздел 2: Проявление лидерства

8

Лидерское позиционирование (продолжение)

способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

Признание

Шкала оценивает степень желания получать признание, похвалу и общественное внимание

25

Низкие результаты

- ⊕ Скромный, предпочитает выполнять незаметную работу
- ⊖ Слишком сдержанный, не хватает заметности

Высокие результаты

- ⊕ Стремится быть в центре внимания
- ⊖ Не всегда готов разделить заслуги, когда это уместно

Рекомендации по развитию

- ⊕ Хотя вы не чувствуете высокой потребности в признании для поддержания удовлетворенности работой, тем не менее, некоторым членам вашей команды действительно может быть необходимо его получать для сохранения уровня своей вовлеченности. Перестаньте так сильно фокусироваться на выполнении работы и попытайтесь отозваться на их потребности. Ваша скромность и самоотверженная ориентированность на задачи являются важными активами в карьере, однако для эффективного лидерства также необходимо работать над вовлеченностью и приверженностью сотрудников, уделяя внимание их индивидуальным потребностям.
- ⊕ Убедитесь, что ваша команда получает признание своих достижений, когда добивается значительных бизнес-результатов. Не обязательно привлекать внимание к незначительным достижениям, однако вам следует подумать о способах признания ключевых успехов, чтобы другие подразделения в организации осознавали ценность, которую представляет ваша команда.
- ⊕ Продолжайте поддерживать свою команду, при этом разделяя с ними заслуги. Окружающие, вероятно, ценят то, что вы выражаете благодарность за хорошую работу, и вашу готовность работать на достижение целей, оставаясь при этом в тени. Продолжайте находить возможности внести свой вклад в ключевые бизнес-результаты для вас и вашей команды, не беспокоясь о том, получите ли вы личное признание, когда все получится.

Раздел 2: Проявление лидерства

7

Влияние на окружающих

способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

Люди с более высокими результатами по этой компетенции склонны брать на себя ответственность и добиваться результатов; они производят впечатление людей с острым чувством неотложности, которые могут быть нетерпимы к задержкам. Люди с более низкими показателями кажутся более спокойными, с недостатком чувства срочности, они могут производить впечатление тех, кто неохотно прилагает усилия для достижения результата.

Амбициозность

Шкала оценивает степень того, насколько человек кажется лидером, энергичным, уверенным в себе и с чувством соперничества

85

Низкие результаты

- ⊕ Усиливает влияние за счет достижения согласия
- ⊖ Может неохотно брать на себя ответственность

Высокие результаты

- ⊕ Усиливает влияние за счет принятия ответственности
- ⊖ Иногда может казаться слишком напористым

Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте думать, что другие будут двигаться так быстро, как вы того ожидаете. Некоторые люди предпочитают работать в размеренном темпе и будут сопротивляться вашему быстрому, ориентированному на действие стилю. Иногда они могут знать что-то, чего не знаете вы, и чтобы добиться успеха, вам нужно, чтобы все работали как единое целое. Учитывайте это при попытках мотивировать их на более быстрое реагирование.
- ⊕ Попросите своих коллег и подчиненных об обратной связи о вашем стиле руководства. Склонны ли вы становиться слишком настойчивым время от времени? Склонны ли предпринимать действия, не консультируясь с теми, кого это тоже касается? Бывает ли так, что вы недовольны эффективностью других по причинам, которых они не понимают? Предоставляете ли вы своим сотрудникам всю необходимую поддержку? Начните думать о том, как добиться большего количества коллективных побед.
- ⊕ Продолжайте быть образцом для подражания в своей решительности и готовности взять на себя ответственность. Ваш стиль "вести за собой" должен помогать другим оставаться сфокусированными на целях и продолжать двигаться в правильном направлении. Способность влиять на других в позитивной и продуктивной манере — это важный навык для лидера, и у вас, по всей видимости, есть этот природный талант.



Раздел 2: Проявление лидерства

7

Влияние на окружающих (продолжение)

способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

Эмоциональный

Шкала оценивает степень риска того, что первоначальный энтузиазм в отношении людей и проектов будет сменяться разочарованием и фрустрацией в случае появления ошибок или неудач

99

Низкие результаты

- ⊕ Терпеливый, спокойный, уживчивый
- ⊖ Не хватает чувства срочности и безотлагательности

Высокие результаты

- ⊕ Энергичный, эмоциональный, пылкий
- ⊖ Подвержен изменениям настроения; может чрезмерно остро реагировать

Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы производите впечатление человека, который сильно вовлечен, имеет чувство безотлагательности и может быть недоволен, если другие не работают так, как вы того ожидаете. Когда вас раздражают проекты или люди, и вам хочется от всего отказаться, сделайте паузу, чтобы прийти в себя, но закончите то, что начали. В противном случае вы рискуете заработать репутацию человека, которому недостает настойчивости и упорства, что в будущем негативно может сказаться на вашем авторитете.
- ⊕ Старайтесь лучше осознавать свои эмоции в каждый момент времени, особое внимание обращайте на то, как вы их переживаете, и как их воспринимают окружающие. Когда вы заметили, что расстроены, появляется раздражительность или нетерпимость, возьмите паузу и сделайте перерыв (например, прогуляйтесь, выпейте чаю). Это позволит вам изменить свое эмоциональное состояние и со свежим взглядом вернуться к выполнению поставленной задачи.
- ⊕ Продолжайте с энергией и драйвом заниматься рабочими проектами. Когда вы в своей наилучшей форме, вы демонстрируете превосходный пример высокого энтузиазма и стремления довести проекты до их завершения. Окружающие скорее всего ценят вашу страсть и увлеченность работой, и никто не усомнится в вашем желании своевременно закончить проекты.



Раздел 2: Проявление лидерства

7

Влияние на окружающих (продолжение)

способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

Осторожный

Шкала оценивает степень риска того, что осторожность может пересечь черту и превратиться в чрезмерный страх перед ошибками и стремление избегать критики или неудач

85

Низкие результаты

- ⊕ Желание пробовать что-то новое
- ⊖ Может пойти на неоправданный риск

Высокие результаты

- ⊕ Редко совершает глупые ошибки
- ⊖ Боится совершить ошибку

Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы можете излишне беспокоиться по поводу возможности совершить ошибку и подвергнуться, в связи с этим, критике. Вы также можете иметь склонность побуждать других к чрезмерно осторожному принятию решений и поведению. Если это так, то это может ограничивать инновации и подавлять творческий потенциал, приводить к созданию команд и организаций, которые сопротивляются движению вперед. Позвольте сотрудникам сообщать вам о том, когда вы излишне осторожны, прислушивайтесь к их мнению и соответствующим образом корректируйте свое поведение.
- ⊕ Ищите возможности пойти на просчитанные риски. Ваша естественная осторожность может иногда заставлять вас упускать из виду потенциальные возможности. Хотя вы редко допускаете ошибки по неосторожности, вы также можете иногда казаться человеком, который избегает рисков. Определите область, в которой вам будет комфортно принять на себя больше рисков, а затем постарайтесь выйти за пределы привычного поведения.
- ⊕ Продолжайте принимать решения продуманно. Ваша природная склонность к минимизации рисков и избеганию ошибок может спасти вас и окружающих от потенциально негативных результатов для бизнеса. В то же время обязательно прислушивайтесь к стороннему мнению относительно тех возможностей, которые вы, ваша команда или организация можете упустить. Такая гибкость подхода поддержит вашу репутацию человека, принимающего обоснованные решения.

Раздел 2: Проявление лидерства

4 **Налаживание связей**

создание стратегических отношений и сети деловых контактов

Людей с более высокими результатами по этой компетенции обычно воспринимают как общительных и коммуникабельных; они успешны в расширении сетей деловых контактов и выстраивании стратегических отношений. Люди с более низкими результатами, как правило, имеют меньший круг деловых знакомств, который используют для карьерных достижений. Несмотря на свои профессиональные способности и таланты, они в результате могут быть лишены преимуществ из-за недостаточно активного налаживания полезных деловых связей.

Общительность

Шкала оценивает степень, в которой человек выглядит социально активным, экстравертированным и общительным

77

Низкие результаты

- ⊕ Внимательный, хороший слушатель
- ⊖ Закрытый, молчаливый и сдержанный

Высокие результаты

- ⊕ Общительный и дружелюбный
- ⊖ Легко отвлекающийся, может говорить больше, чем слушать

Рекомендации по развитию

- ⊛ Примите во внимание тот факт, что другим людям иногда нужно личное время, и они могут не захотеть вовлекаться в разговор. Когда другие говорят, будьте внимательны к тому, чтобы не прерывать их и не начинать говорить наперебой, а также избегайте доминирования в ситуациях взаимодействия, давайте возможность сначала высказаться другим людям, предоставляйте слово членам своей команды и убедитесь в том, что все стороны имеют возможность поучаствовать в дискуссиях.
- ⊛ Вы производите впечатление сильного коммуникатора; для вас было бы полезным также развивать репутацию хорошего слушателя. Практикуйте активное слушание и следуйте правилу 40-60: говорите 40% времени и старайтесь слушать 60% времени. Кроме того, поскольку у вас широкий круг деловых знакомств в бизнесе, поставьте перед собой задачу знакомить своих коллег со значимыми людьми в других подразделениях организации, как в формате индивидуальных встреч, так и в рамках общественных собраний.
- ⊛ Окружающие, как правило, воспринимают вас, как открытого, дружелюбного и общительного человека. Вероятно, у вас также есть широкая сеть деловых контактов внутри организации, которую вы можете использовать для того, чтобы объединять тех, кто работает над сходными задачами. Кроме того, вы скорее всего можете помогать новичкам с вхождением в коллектив.



Раздел 2: Проявление лидерства

4

Налаживание связей (продолжение)

создание стратегических отношений и сети деловых контактов

Сам в себе

Шкала оценивает степень риска того, что жесткость и независимость могут восприниматься, как отчужденность, замкнутость и безразличие к чувствам других людей

90

Низкие результаты

- ⊕ Тактичный и внимательный к другим
- ⊖ Слишком чувствительный

Высокие результаты

- ⊕ Устойчивый и невозмутимый
- ⊖ Отстраненный и необщительный

Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы необычайно несгибаемый человек, вы умеете выдерживать критику или плохие новости, и вы, вероятно, удовлетворены своим прямолинейным стилем общения. Однако немногие люди так же устойчивы, как вы. Подумайте над своим стилем общения, поскольку ваши откровенные комментарии могут непреднамеренно расстроить собеседников или разрушить важные отношения.
- ⊕ Когда потребности в бизнесе и в кадрах быстро меняются, некоторые члены вашей команды будут испытывать стресс. Поскольку вы человек несгибаемый, вы можете не заметить, что они расстроены. Поставьте себе целью узнать о моральном духе персонала; когда вы обнаружите, что есть проблемы, убедитесь, что ваши сотрудники знают, что вы готовы их обсудить и по возможности их устранить.
- ⊕ Вас воспринимают, как человека, который не боится конфликтов и конфронтации и готов бросить вызов тем, кто не работает недостаточно эффективно. Вы также производите впечатление человека, способного выдерживать стресс, не теряя концентрации. Ваша устойчивость под давлением и готовность поддерживать ответственность сотрудников за свою эффективность являются важными качествами лидера, особенно в периоды неопределенности и быстрых изменений.

Раздел 2: Проявление лидерства

4 **Налаживание связей** *(продолжение)*

создание стратегических отношений и сети деловых контактов

Причастность

Шкала оценивает степень ориентированности на поиск возможностей для построения взаимоотношений с людьми и для сотрудничества.

94

Низкие результаты

- ⊕ Ценит независимость
- ⊖ Может отсутствовать интерес к расширению сети деловых контактов

Высокие результаты

- ⊕ Ценит отношения
- ⊖ Может быть трудно работать в одиночку

Рекомендации по развитию

- ⊗ Перестаньте полагать, что другие считают встречи и обсуждения столь же полезными, как и вы. Вам нравится строить отношения и общаться с другими людьми, в то время как некоторые люди предпочитают проводить больше времени, сосредотачиваясь на работе в одиночку. Исследуйте предпочтения окружающих в этом отношении, особенно если у вас есть прямые подчиненные, и определите, сколько вашего внимания им может действительно понадобиться.
- ⌚ Начните оценивать то, как вы проводите свое время, и стоит ли планировать встречи тогда, когда более независимый подход к решению проблем может оказаться эффективнее. Попросите коллег поделиться их мнением на счет того времени, которое они проводят на собраниях, и того, в какой степени общение, хотя и приятное, является наиболее эффективным подходом к достижению результатов.
- ⬆ Продолжайте налаживать деловые связи внутри и за пределами вашей организации. Широкий круг ваших контактов — очень действенный способ продвижения культуры качественной и быстрой коммуникации на рабочем месте. Облегчая связи между людьми, вы также создаете сплоченность, доверие и вовлеченность, которые помогают стабилизировать всю работу.



Раздел 3: Лидерская эффективность

3

Управление бизнесом

способность достигать высоких результатов в бизнесе

Люди с более высокими результатами по этой компетенции, как правило, нацелены на действия, конкурентоспособны и сосредоточены на бизнес-результатах. Они придерживаются высоких стандартов и побуждают других на достижение желаемых результатов. Люди с более низкими оценками могут быть менее настойчивыми и способными продвигать свои идеи, могут проявлять меньший интерес к руководству курсом бизнес-стратегии.

Амбициозность

Шкала оценивает степень того, насколько человек кажется лидером, энергичным, уверенным в себе и с чувством соперничества

85

Низкие результаты

- ⊕ Преследует реалистичные, четко заданные цели
- ⊖ Предпочитает находиться в зоне комфорта

Высокие результаты

- ⊕ Преследует амбициозные бизнес-цели
- ⊖ Может соперничать с членами команды и снижать их уверенность в себе

Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте полагать, что все будут такими же активными, нацеленными на соперничество и ориентированными на результат, как и вы. Ваша решимость в достижении результатов достойна восхищения и очень важна, однако вам следует проявлять осторожность, чтобы не запугивать и не снижать самооценку своих коллег и подчиненных, которые не соответствуют вашим требованиям по эффективности. Вместо того, чтобы раздражаться, постарайтесь использовать уникальные сильные стороны каждого члена своей команды, поручая им задачи на развитие.
- ⊕ Начните проводить время с вашей командой, обсуждая области их интересов; не забудьте поговорить с ними о тех ситуациях, когда они чувствовали себя наиболее вовлеченными в работу. Постарайтесь определить общие темы, которые бы связали их интересы с вашим видением командных целей, а затем сделайте эти общие интересы теми мотиваторами, которые объединят команду для движения вперед.
- ⊕ Продолжайте проявлять инициативу, когда это уместно, по большей части путем определения сложных целей, достижение которых принесет пользу бизнесу. Убедитесь в том, что ваша команда поддерживает ваши первостепенные цели, и что они в состоянии удовлетворить соответствующим требованиям. Хотя вам следует продолжать продвигать команду к поставленным целям, убедитесь, что они достижимы.

Раздел 3: Лидерская эффективность

3

Управление бизнесом (продолжение)

способность достигать высоких результатов в бизнесе

Власть

Шкала оценивает стремление добиться успеха, иметь влияние, достичь статуса, изменить ситуацию и превзойти конкурентов

86

Низкие результаты

- ⊕ Стремится соблюдать установленные процедуры
- ⊖ Может довольствоваться текущим положением дел

Высокие результаты

- ⊕ Хочет победить и превзойти конкурентов
- ⊖ Придает особое значение победе по сравнению со всем остальным

Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы производите впечатление человека, который очень сильно нацелен на действие и получение результата. Убедитесь в том, что вы не поддаетесь искушению принимать решения и двигаться дальше, не вовлекая и не получая согласия со стороны ваших ключевых коллег. Они с большей вероятностью поддержат ваши решения и будут заинтересованы в их реализации, если смогут принимать участие в процессе и влиять на результат.
- ⊕ Когда возникают проблемы, подумайте о совместном принятии решений, чтобы достичь общих договоренностей и использовать экспертизу членов вашей команды. Стимулируйте открытое обсуждение этих вопросов, чтобы другие люди имели возможность некоторого влияния на согласованное направление. Убедитесь в том, что вы делегируете контроль, когда это возможно, для получения лучшего результата. Содействуйте развитию команды, поощряя участников выполнять те задачи, которые бросают вызов их природным склонностям.
- ⊕ Ваше желание победить и ваш ориентированный на результат стиль руководства способствуют вашей репутации человека с высокими стандартами, который стремится быть лучшим в том, что делает. Основная суть бизнеса заключается в том, чтобы превзойти конкурентов, и это происходит только тогда, когда высокая эффективность становится осознанной целью.

Раздел 3: Лидерская эффективность

3

Управление бизнесом (продолжение)

способность достигать высоких результатов в бизнесе

Коммерция

Шкала оценивает степень интереса к деньгам, прибыли, инвестициям и возможностям для бизнеса

79

Низкие результаты

- ⊕ Ценит нематериальные цели и результаты
- ⊖ Относительная незаинтересованность в итоговых показателях

Высокие результаты

- ⊕ Ценит финансовый успех
- ⊖ Ценит расчетливость целей превыше всего

Рекомендации по развитию

- ⊗ Не думайте, что другие так же мотивированы финансовой выгодой, как и вы; некоторые люди, например, могут быть более заинтересованы в признании своей работы, нежели в повышении и бонусах. Финансовые цели имеют решающее значение для ведения бизнеса, и уместно сосредоточиться на них, однако цифры — это не видение или стратегия; хорошей идеей может быть совмещение двух планов для представления организационных целей — как финансового, так и стратегического, или плана перспектив.
- ⌚ Подумайте о том, ставите ли вы в приоритет финансовые результаты бизнеса над созданием своей команды, развитием талантов и обеспечением слаженности в работе сотрудников и их вовлеченностью. Исследования показывают, что эти «второстепенные» темы имеют решающее значение для непрерывной финансовой успешности и эффективности. Когда вы обсуждаете свои решения и предложения, обозначайте как финансовые, так и нефинансовые факторы и последствия ваших предполагаемых действий.
- ⌚ Продолжайте концентрироваться на создании ценности финансовых результатов и принятии решений на основе анализа последствий для финансовой стороны. Вы склонны использовать количественные показатели в качестве ключевой шкалы для оценки успеха. Найдите способы учить людей тому, как обозначать ценность результатов своей работы с точки зрения демонстрации их вклада в доходность и прибыльность.

Раздел 3: Лидерская эффективность

5 Управление ресурсами

обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов

Люди с более высокими результатами по этой компетенции, как правило, готовы идти на просчитанные риски и принимают решительные меры для обеспечения ресурсов. Они создают необходимую структуру, но вносят изменения на основе данных об эффективности. Люди с более низкими оценками скорее предпочитают не заниматься планированием, могут испытывать трудности с эффективным прогнозированием потребностей в ресурсах и производят впечатление тех, кто не готов к изменениям, когда проверенные методы не дают желаемых результатов.

Организованность

Шкала оценивает степень добросовестности, надежности и следования правилам и процедурам

68

Низкие результаты

- ⊕ Легко адаптируется, чувствует себя комфортно в ситуациях неопределенности
- ⊖ Неорганизованный; может не иметь достаточного интереса к планированию

Высокие результаты

- ⊕ Организованный, развитые навыки планирования
- ⊖ Может сопротивляться изменению планов

Рекомендации по развитию

- ⊛ Даже самые лучшие планы иногда необходимо менять. Старайтесь не придерживаться плана только потому, что это ваш план, когда он уже перестал быть актуальным и эффективным. Также не забывайте о том, что часто бывают исключения из полезных правил, особенно когда обстоятельства неожиданно меняются. Практикуйте больше гибкости для особых случаев.
- ⊕ Время от времени проверяйте свой план по приобретению и расходованию ресурсов, чтобы определить, не нуждается ли он в пересмотре. Затем поставьте в список задач периодическую ревизию плана ресурсов и внесите его в свой календарь. Сверьте с командой темпы продвижения в работе, и сравните результаты с текущим планом. Будьте готовы обнаружить, что план ресурсов с большой долей вероятности нуждается в некоторой корректировке.
- ⊕ Ваша способность планировать свою работу, придерживаться намеченного плана и прогнозировать свои потребности в ресурсах являются важными карьерными активами. Другие оценят ваш организованный подход к экономии и использованию ресурсов. Ваша команда также оценит возможность предвидеть ваши запросы и требования; планирование помогает вам выглядеть стабильным и предсказуемым руководителем.

Раздел 3: Лидерская эффективность

5 Управление ресурсами (продолжение)

обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов

Увлекающийся

Оценивает степень риска того, что поиск захватывающих и разнообразных впечатлений, также означает склонность к рискованным действиям или необдуманному принятию решений

47

Низкие результаты

- ⊕ Открытый и понятный, уважает границы
- ⊖ Слишком консервативный или объективный

Высокие результаты

- ⊕ Обаятельный, убедительный, харизматичный
- ⊖ Может быть импульсивным и идти на необдуманные риски

Рекомендации по развитию

- ⊕ При принятии решений о получении или распределении ресурсов важно не выглядеть осторожным и избегающим рисков человеком. Никто не любит совершать очевидные ошибки, но для того, чтобы воспользоваться неожиданными возможностями, часто необходимо пробовать и гибко относиться к инструкциям. Иногда полезно рисковать.
- ⊕ Создайте репутацию человека, способного быстро реагировать на возникающие возможности. Полезно выглядеть человеком, который готов пойти на разумный риск в отношении новых проектов и людей. Найдите коллегу в вашей организации, который одновременно успешен и увлекателен. Возьмите пример с этого человека в отношении того, как строить отношения, определять ресурсы и находить новые таланты для команды. Определите навыки, которым вы можете подражать, а затем предпримите конкретные действия, чтобы поддержать свое развитие в этой области.
- ⊕ Вы кажетесь уравновешенным и нормативным человеком, который принимает ответственные решения и придерживается правил и рекомендаций. Похоже, вы продумываете последствия решений в отношении ресурсов, учитесь на собственном опыте и редко обещаете больше, чем можете выполнить. Окружающие будут считать вас надежным, заслуживающим доверия, прозрачным и последовательным коллегой.

Раздел 3: Лидерская эффективность

5

Управление ресурсами (продолжение)

обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов

Наука

Шкала измеряет степень интереса к знаниям, исследованиям, технологиям и данным

80

Низкие результаты

- ⊕ Предпочитает быстрое и интуитивное принятие решений
- ⊖ Интуитивные решения могут быть неправильными

Высокие результаты

- ⊕ Предпочитает принятие решений на основе данных
- ⊖ Может отложить принятие решений на время сбора большего количества данных

Рекомендации по развитию

- ⊗ Старайтесь избегать попадания в аналитический ступор. Когда необходимо принять решение, не отвлекайтесь на поиск дополнительной информации, особенно если дело касается решений, которые требуется принять быстро. Несмотря на то, что следует избегать неправильных решений, часто необходим компромисс между скоростью и точностью. Не поддавайтесь искушению пересматривать решения, которые вы уже приняли.
- ⊕ Найдите способы превратить ваш естественный интерес к технологиям в конкурентное преимущество для вашей команды. Подумайте, какие действия можно сделать более эффективными или продуктивными, применяя технологии, и разработайте технологический план для вашей группы. Работайте со своей ИТ-командой, чтобы найти способы получения сводных данных для принятия решений или выявления критических бизнес-трендов.
- ⊕ Ваша склонность анализировать имеющиеся данные, прежде чем принимать решения, приведет к лучшим результатам. Коллеги оценят вашу привычку полагаться на рациональный анализ, а не на эмоциональные аргументы, поскольку такой подход делает ваши решения более очевидными и предсказуемыми. Некоторые также оценят вашу готовность использовать данные, чтобы подвергнуть сомнению сложившееся положение дел.

Раздел 3: Лидерская эффективность

9 Управление людьми

мотивирование других на достижение общих целей

Люди с более высокими результатами по этой компетенции производят впечатление толерантных, терпимых и проникательных, вместе с тем способных привлекать к ответственности. Они создают высокоэффективные команды, вдохновляют и мотивируют других и добиваются результатов. Люди с более низкими результатами могут казаться излишне резкими, независимыми и жесткими; они усердно работают в одиночку и могут неохотно мотивировать других на достижение общих целей.

Межличностная восприимчивость

Шкала оценивает степень, в которой человек выглядит социально восприимчивым, тактичным и чувствительным к потребностям других

73

Низкие результаты

- ⊕ Откровенный, прямолинейный в коммуникации
- ⊖ Может казаться резким и нечувствительным

Высокие результаты

- ⊕ Располагающий и терпимый
- ⊖ Может быть некомфортно предоставлять жесткую обратную связь

Рекомендации по развитию

- ⊕ Имейте в виду, что вы можете избегать сложных разговоров с людьми, которые недостаточно эффективно работают. Хотя идея сосредоточиться на предоставлении людям положительной обратной связи очень заманчива, однако единственный способ улучшить их результаты — обратить внимание на их слабые стороны. Когда лидеры не могут противостоять неэффективным сотрудникам, другие это замечают и могут снижать свою результативность.
- ⊕ Большинство людей видят в вас приятного, вдумчивого и проникательного человека. В результате некоторые могут подумать, что вам не хватает решимости (то есть, например, вы не будете считать их ответственными за выполнение своих служебных обязанностей). При вашем тактичном подходе убедитесь, что люди понимают, что, когда дело доходит до рабочей эффективности, вы считаете необходимым для каждого выполнять свои обязанности.
- ⊕ Ваш стиль общения побуждает окружающих доверять вам и полагаться на вас; это особенно полезно при обучении подчиненных, а также при развитии и поддержании кросс-функциональных отношений. Люди ценят дипломатичный и тактичный подход, которым вы руководствуетесь при предоставлении поддерживающей, но сбалансированной обратной связи относительно их проблем с производительностью.

Раздел 3: Лидерская эффективность

9

Управление людьми (продолжение)

мотивирование других на достижение общих целей

Эмоциональный

Шкала оценивает степень риска того, что первоначальный энтузиазм в отношении людей и проектов сменится разочарованием в случае неудач или ошибок

99

Низкие результаты

- ⊕ Спокойный, стабильный и последовательный
- ⊖ Может не хватать чувства срочности и безотлагательности

Высокие результаты

- ⊕ Энергичный, страстный и активный
- ⊖ Непостоянный и непредсказуемый

Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте позволять себе демонстрировать явное разочарование или обескураженность проектами и / или людьми. Позвольте себе взять паузу и на время дистанцироваться от проблемной ситуации или человека, но обязательно вернуться и закончить то, что начали. В противном случае вы рискуете создать репутацию человека, которому не хватает настойчивости, или который бросает других людей во время стрессовых ситуаций.
- ⊕ Начните распознавать те ситуационные факторы, которые вызывают у вас сильные эмоциональные реакции. Запишите несколько недавних примеров того, как вы демонстрировали разочарование уместным образом. Определите, что общего у этих ситуаций, чтобы уметь предвидеть возникновение негативных эмоциональных реакций в следующий раз. Заранее продумайте методы, которые помогут вам нейтрализовать каждый триггер при его появлении.
- ⊕ Продолжайте направлять свою энергию в русло, которое вдохновит вашу команду на соответствие вашему уровню энергичности и самоотдачи. Однако следует помнить о вашей склонности переходить от первоначального энтузиазма к унынию, когда вы сталкиваетесь с неудачами. Старайтесь сохранять позитивный настрой в трудные времена и следите за своей тенденцией чрезмерно остро реагировать на неудачи и проблемы.

Раздел 3: Лидерская эффективность

9

Управление людьми (продолжение)

мотивирование других на достижение общих целей

Скептический

Шкала оценивает степень бдительности в отношении признаков угрозы или неправомерных действий, а при их обнаружении — проявления негативного настроения, мстительности и неумолимости

99

Низкие результаты

- ⊕ Доверяющий, оптимистичный
- ⊖ Принимает все за чистую монету

Высокие результаты

- ⊕ Уделяет пристальное внимание мотивам окружающих
- ⊖ Может быть циничным, недоверчивым или придирчивым

Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте искать худшее в других людях или пытаться «подловить» их, когда они что-то делают не так. Ваша склонность видеть наихудший сценарий в условиях стресса не позволяет окружающим рисковать и честно признаваться в своих ошибках, это подрывает вашу способность выстраивать доверительные отношения. Вместо этого попытайтесь увидеть, когда сотрудники поступают правильно. Прилагайте усилия к тому, чтобы хвалить других и отмечать их достижения.
- ⊕ Начните доверять другим людям вместо того, чтобы подозревать худшее. Ваша скептическая натура, скорее всего, означает, что вы обратите внимание на то, что может пойти не так, а не на то, что может получиться хорошо. Потренируйтесь в рассмотрении более позитивных альтернативных объяснений ситуаций, которой вы недовольны. Когда возникает чувство недоверия, проконсультируйтесь с другими, чтобы определить, допускаете ли вы наличие злого умысла там, где его нет.
- ⊕ Продолжайте критически думать о намерениях других, оценивая, можете ли вы доверять их словам. Ваша пронизательная натура позволяет вам хорошо понимать мотивы и намерения других людей. Однако эта склонность может быть причиной того, что окружающие воспринимают вас как негативно настроенного, недоверчивого и, возможно, конфликтного человека. Не допускайте того, чтобы ваш круг доверенных лиц становился слишком узким или ограниченным, поскольку это может создавать впечатление, что у вас есть фавориты в команде, и / или снижать качество информации, необходимой вам для принятия важных решений.

Планирование развития

Индивидуальный план развития (ИПР) помогает обеспечить вашу вовлеченность и ответственность за свое профессиональное развитие, а также тех, кого оно касается. Ниже приведен шаблон ИПР; цель работы с ним состоит в том, чтобы помочь вам и тем, кто заинтересован в вашем профессиональном росте, сосредоточиться на областях, оказывающих наибольшее влияние на развитие. После анализа полученных результатов оценки мы рекомендуем вам взять на себя обязательство выполнить две или три цели по развитию, достижение которых повысит вашу эффективность. Ниже приведены некоторые рекомендации, которые помогут сфокусировать ваши усилия:

- Если вы сосредоточите ваши усилия на работе над компетенциями, по которым получены средние или низкие результаты (выделены оранжевым / красным цветом), вы сможете добиться максимальных результатов.
- Если у вас в основном высокие результаты (зеленый / желтый цвет), вы можете сосредоточиться на новых способах применения своих сильных сторон или на том, как предотвратить чрезмерное их использование. Помните, что высокие баллы необязательно лучше во всех случаях.
- Если у вас в основном средние или низкие баллы (оранжевый / красный цвет), мы рекомендуем сконцентрироваться на развитии одной или двух ключевых областей.
- Перед тем как ставить цели, просмотрите рекомендации по развитию для ваших самых низких результатов и используйте их при определении необходимых действий по развитию.

Наиболее важная задача — определить такие действия, которые были бы конкретными и специфичными для развития компетенции, а также легко наблюдаемыми со стороны.

Пример индивидуального плана развития

Имя:	Должность:	Коуч:
Джейн Сэмпл	Вице-президент по продажам	Джон Сэмпл

Цели по развитию № 1:

Конкретные Действия	Сроки
1. Выделить 3 направления, на которых я хотел бы сфокусироваться	1. До 3 июня
2. Провести анализ того, насколько эффективно я расходовал время в течение последнего месяца	2. До 1 июня
3. Делегировать выполнение несущественных видов работ подчиненным	3. До 15 июня
4. Проводить еженедельные отчетные собрания	4. Постоянно
Как отслеживать прогресс в развитии	Поддержка / Ресурсы
Обратная связь от моего руководителя Я делегирую больше задач своим подчиненным Делегирование задач проведено успешно	Члены моей команды Мой руководитель



План развития

Имя:

Должность:

Коуч:

Цели по развитию № 1:

Конкретные Действия	Сроки
Как отслеживать прогресс в развитии	Поддержка / Ресурсы

Цели по развитию № 2:

Конкретные Действия	Сроки
Как отслеживать прогресс в развитии	Поддержка / Ресурсы

План развития

Цели по развитию № 3:

Конкретные Действия	Сроки
Как отслеживать прогресс в развитии	Поддержка / Ресурсы