



Leader Focus

Who you are is how you lead

Отчёт для: Sam Poole

ID: HC560419

Дата: 24.5.2019



Введение

Личность действительно имеет значение. На позиции лидера вы ежедневно оказываете влияние на членов своей команды. Моральное дух, комфорт, эффективность и результативность команды напрямую зависят от ваших лидерских навыков, качества принимаемых вами решений, качества взаимоотношений с людьми. Вы должны уметь пробуждать в людях желание следовать за вами, уметь вовлекать их в работу над достижением поставленных целей. У всех лидеров есть свой индивидуальный набор качеств, которые определяют то, как они взаимодействуют с другими людьми, работают с информацией, выполняют задачи, устанавливают приоритеты и руководят командами. Эти качества влияют на способность лидера находить общий язык с командой и строить успешную карьеру.

Быть лидером - непростая задача. В данном отчёте рассматриваются шесть поведенческих моделей, которые определяют вашу эффективность как лидера. Эти модели влияют на то, что попадает в фокус вашего внимания в процессе руководства командой; на то, как ваше поведение воспринимается другими, как вы управляете собой, своей карьерой и отношениями с людьми. Этот отчёт содержит важную информацию, которая может стать для вас эффективным инструментом для более лучшего понимания своих сильных сторон и зон развития.

Влияние бизнес контекста. Независимо от вашей текущей роли или позиции, которую вы бы хотели занять в будущем, вы постоянно влияете на окружающих через своё поведение. Конкретный контекст вашего бизнеса не имеет большого значения — шесть моделей поведения, описанных в отчёте, являются универсальными для любой роли. Ваши результаты должны помочь вам улучшить понимание особенностей вашего лидерского стиля, усовершенствовать стратегии конструктивного влияния на людей и повысить эффективность в целом.

На что важно обратить внимание в данном отчёте :

- Не поддавайтесь искушению считать высокие результаты хорошими, а низкие — плохими. Высокие результаты не всегда означают более развитые лидерские качества, а низкие — их дефицит. Интерпретация результатов зависит от контекста; для верной интерпретации показателей вы должны учитывать требования к вашей должности и специфику вашего бизнеса.
- При принятии решений вы отводите достаточно времени на анализ и размышления. Вам стоит подумать об оценке результатов принятых вами важных решений — это может позволить найти ещё более эффективные методы анализа.
- Высокие результаты указывают на то, что ваш **ФОКУС ВНИМАНИЯ** лежит именно в этой области, тогда как низкие означают прямо противоположное. Например, вы можете получить высокие результаты по модели «РЕЗУЛЬТАТ» и низкие по модели «ОТНОШЕНИЯ». Это означает, что вы делаете все возможное для достижения результатов в бизнесе, но при этом можете вступать в агрессивную конкуренцию с членами команды, не уделяя должного внимания построению отношений. Соответственно существуют ситуации, при которых эта модель поведения может приносить успех, и ситуации, где это будет служить помехой. Основная цель отчёта - помочь вам разобраться в особенностях своего лидерского стиля и найти те способы управления своим поведением, которые бы позволили вам более эффективно достигать результатов в бизнесе.



Как работать с отчётом (пример)

В основе отчёта лежат шесть универсальных моделей лидерского поведения.

Высокие результаты указывают на то, что ваш ФОКУС внимания лежит именно в этой области, тогда как Низкие результаты означают прямо противоположное.

Результат



низкий

высокий

Компоненты лидерских моделей. Каждая модель состоит из двух шкал: например, (1) поведение - шкала Амбициозность - указана ниже (2) мотивация - шкала Власть - указана ниже. Почему каждая модель состоит из двух шкал? Некоторые люди внутри могут быть очень сильно замотивированы на результат, это их желание - шкала Власть. При этом (как показано ниже на примере) они обладают объективной способностью достигать результатов, это их сильная сторона - шкала Амбициозность. Однако комбинаторика шкал внутри одной модели может быть самой разной, создавая противоречивые поведенческие особенности, которые будут сильно влиять на стиль управления. Например, высокая Власть (хочу достигать) - низкая Амбициозность (не обладаю необходимыми компетенциями для этого).

Результат

Амбициозность



73

Власть



86

Рекомендации для Развития Данный блок включает в себя рекомендации по коррекции вашего поведения; они имеют актуальность независимо от того, высокие или низкие у вас показатели по каждой из шести моделей поведения.

Неосознанные Предубеждения Ваши Ценности/Мотивы оказывают большое влияние на ваше поведение и во многом способствуют тому, какую именно культуру вы создаёте внутри команды. В процессе взаимодействия с другими людьми ваши ценности становятся вашими предубеждениями: вы цените и поощряете в людях то, что важно для вас, и наоборот, то, что не для вас не важно, вы неосознанно считаете незначимым для других людей. Этот раздел поможет вам лучше понимать, какие именно модели поведения вы цените в других людях, а какие нет.



Ваш Итоговый Отчёт

Результат



фокус:

сотрудничество и командная работа

фокус:

соревновательность и достижения

Отношения



фокус:

прямолинейность и откровенность

фокус:

качество отношений

Бизнес процессы



фокус:

гибкость и независимость

фокус:

планирование и организованность

Стратегия



фокус:

внедрение идей на практике

фокус:

стратегия и инновации

Коммуникации



фокус:

коммуникации по делу

фокус:

коммуникации и нэтворкинг

Аналитика



фокус:

личный опыт и интуиция

фокус:

данные и аналитика



Результат

низкий

высокий

Окружающие воспринимают вас как руководителя, который умеет добиваться амбициозных результатов. Однако, несмотря на то, что другие ценят вашу сильную нацеленность на результат, некоторые коллеги могут считать ваш стиль руководства слишком агрессивным и доминантным. Ваш агрессивный упор на достижение статуса и результатов может приводить к тому, что вы ставите личное продвижение выше сотрудничества и командной работы. С другой стороны, сталкиваясь с трудностями и временными неудачами, вы быстро восстанавливаетесь, не теряя ни малейшей уверенности в успехе.

Шкалы Hogan

Амбициозность



Власть



Зоны для Развития

- Ваша амбициозность, напористость, неудержимое стремление к успеху может отпугивать других людей. Помните, что не все члены команды разделяют вашу агрессивную нацеленность на результат. Вы должны понимать, что есть сотрудники, которые предпочитают оставаться на вторых ролях и выполнять поддерживающие функции.
- Вы энергичны, решительны, уверены в своих силах и нацелены на результат. Однако вы должны всегда трезво оценивать возможности вашей команды и ставить перед ней задачи в соответствии с её потенциалом.
- Поскольку вы предъявляете высокие требования к себе и другим, не забывайте сообщать вашими сотрудниками, какие конкретные результаты вы от них ждёте. В этом случае у них гораздо больше шансов добиться успеха.

Неосознанные предубеждения

- Ваши высокие амбиции и стремление сделать карьеру не должны идти в разрез с вашей основной функцией руководителя - достижение финансовых результатов, реализация потенциала компании на рынке и создание ценности для её клиентов. Старайтесь не вступать в деструктивную конкуренцию со своими подчинёнными, коллегами или другими подразделениями.
- В ваши обязанности руководителя входит не только контроль за выполнением работы и достижение результатов вашим сотрудниками, но также уделение внимания их моральному настрою и самочувствию. Искренняя забота о людях со стороны руководителя создаёт вовлеченность персонала и положительно влияет на эффективность достижения целей.
- Ваши амбиции и стремление сделать карьеру мешают вам видеть потенциал в людях, которые, возможно, не так активны как вы с вашей точки зрения. Не забывайте о том, что все члены команды вносят вклад в общее дело по-своему, даже если у них нет такого рвения к победе, как у вас.





Отношения



низкий

высокий

В команде вас считают человеком с хорошо развитыми навыками межличностного взаимодействия. Окружающие ценят вашу доброжелательность и умение поддерживать отношения, однако вместе с тем вы можете испытывать трудности с предоставлением прямой и откровенной обратной связи, особенно тем людям, чья результативность объективно страдает. Ваша готовность оказывать команде помощь и поддержку может создавать впечатление, что вы ставите гармонию и сплочённость коллектива выше нацеленности на результат. При обсуждении щекотливых проблем, касающихся межличностных отношений, вы реагируете спокойно, не принимая неприятный разговор слишком близко к сердцу. Однако с другой стороны окружающие могут чувствовать, что вы не очень восприимчивы к обратной связи и не сопереживаете их проблемам.

Шкалы Hogan

Межличностная восприимчивость



73

Альтруизм



95

Зоны для Развития

- Скорее всего, перед принятием решения вам требуется время, чтобы выслушать все мнения в команде и учесть пожелания каждого. Важно помнить, что стремление к достижению консенсуса не всегда подходит для эффективного управления конечным результатом. Научитесь понимать, когда необходимо советоваться с командой, а когда - принимать решения единолично.
- Одна из важнейших функций руководителя - это умение давать обратную связь. Это очень и очень непростая задача. Своевременная обратная связь повышает эффективность работы сотрудников, тогда как откладывание объективной оценки по результатам работы, напротив, может привести к снижению качества работы или быть воспринято как предвзятое отношение к подчинённому.
- Конфликтные ситуации на работе всегда неприятны. Ваше стремление полностью избегать конструктивных споров может негативно сказываться на вашей личной эффективности и достижении результатов в целом. Продолжая поддерживать позитивные отношения в команде, будьте готовы твёрдо отстаивать свою точку зрения и делать акценты на принципиальных вопросах.





Отношения



низкий

высокий

Неосознанные предубеждения

- Вы проявляете заботу о благополучии сотрудников и стараетесь заниматься их развитием. Вы должны понимать, что к подчинённым, которые не восприимчивы к обратной связи и развивающим мероприятиям, может понадобится индивидуальный подход.
- Ориентация на развитие навыков и получение новых знаний у сотрудников - важнейшая задача любого руководителя. Но не забывайте о применении полученных навыков в бизнесе. Проводите регулярную оценку эффективности тренингов и учебных курсов, которые вы проводите в организации.
- Старайтесь своевременно отслеживать ситуации, когда вам нужно принять меры в отношении неэффективных членов команды, которые не соответствуют вашим ожиданиям.



Бизнес процессы



низкий

высокий

В команде вас воспринимают как организованного и дисциплинированного человека. Окружающие ценят вашу надёжность, последовательность и структурированность, однако вместе с тем, вы также можете казаться негибким и несколько упрямым человеком, который уделяет чрезмерное внимание деталям. Вы готовы идти на риск, пробуя правила на прочность. Вас не особо волнует гарантия трудоустройства, и вы спокойно относитесь к быстрым изменениям даже тогда, когда у других они вызывают стресс. Вы также можете игнорировать обратную связь и преуменьшать свои ошибки. С другой стороны при работе над важными проектами вы сохраняете спокойствие, несмотря на давление, и не расстраиваетесь при возникновении проблем.

Шкалы Hogan

Организованность



Безопасность



Зоны для Развития

- Одной из ваших сильных сторон является системность, последовательность, внимательность к деталям, приверженность высоким стандартам качества. С другой стороны, эти качества могут стать ограничениями, если вы будете продолжать заниматься микроменеджментом, контролируя каждый шаг ваших сотрудников. Давайте им больше свободы, смелее делегируйте задачи и проекты.
- Даже самые тщательно проработанные планы могут меняться; изменения - это неотъемлемая часть жизни любой организации. На позиции руководителя вы должны спокойно реагировать на изменения и уметь ими управлять. Пока этот навык - ваша зона развития. Постарайтесь разработать комфортный для вас формат развития навыков управления изменениями.
- Для принятия правильного решения вы стараетесь собирать максимум информации из разных источников. Вы должны понимать, что эффективное управление как раз и состоит в том, чтобы принимать оптимальные решения на основе уже имеющейся информации. Когда вам нужно принять решение оперативно, и вы начинаете чувствовать, что буксуете, заикливаясь на анализе информации, в этом случае составьте перечень тех фактов, которые уже есть в вашем распоряжении и действуйте.





Бизнес процессы



низкий

высокий

Неосознанные предубеждения

- Вы отважный человек и смело идёте на риск. Но это не означает, что ваши сотрудники готовы прыгать за вами в омут. Убедитесь, что люди вас поддерживают перед принятием смелых решений.
- На позиции руководителя вы создаёте гибкую рабочую среду, которая поощряет сотрудников пробовать новые подходы и менять старые, неэффективные процедуры. Старайтесь, однако, проводить более тщательный анализ существующих бизнес процессов, внедряйте изменения постепенно, шаг за шагом и не пытайтесь преобразовать всё сразу.
- Вы являетесь ролевой моделью для ваших сотрудников, поэтому вы должны уметь определять, какие правила и процедуры являются обязательными, а от каких можно отклоняться без особого ущерба для результата.



Стратегия

низкий

высокий

В команде вас воспринимают как человека, который мыслит стратегически. Несмотря на то, что другие ценят ваши оригинальные идеи, вы можете быстро терять интерес к деталям, касающимся воплощению идей на практике. Вы придаёте равное значение стилю и функциональности, цените творческий вклад других людей и осознаете важность маркетинга, способствующего достижению целей в бизнесе. При оценке новых идей ваша позиция "всё будет хорошо" может мешать вам объективно оценивать риски и возможные неудачи.

Шкалы Hogan

Любознательность



Эстетика



Зоны для Развития

- Использование инноваций, новых технологий и креативных подходов являются важными составляющими успешного лидерства. Однако не нужно выдумывать каждый раз для решения простых задач какие-то инновационные решения, которые могут требовать значительных инвестиций. Проводите регулярный анализ рынка, возможно, подходящее решение уже существует и придумывать "велосипед" нет необходимости.
- Вы стратег и мыслите глобально. Вас привлекают масштабные, нестандартные идеи и проекты. Однако вы должны помнить и о том, что вы, как руководитель, отвечаете за результаты в том числе и в краткосрочной перспективе - не забывайте уделять время решению операционных вопросов.
- Старайтесь давать рациональные обоснования своим идеям, когда вы их презентуете другим людям. Вы должны уметь "продавать" свои идеи другим, чтобы получать их согласие и поддержку. Всегда запрашивайте у коллег обратную связь, что они думают по поводу ваших идей и предложений.

Неосознанные предубеждения

- Вы стараетесь уделять равное внимание как внешнему виду, так и функциональности продуктов и услуг, которые предлагает ваша компания на рынке. Попробуйте выделить членов команды с хорошо развитыми навыками в каждой из этих областей и объединить их усилия, чтобы привнести лучшее из двух подходов в важные проекты.
- Вы стараетесь уделять равное внимание как внешнему стилю, так и функциональности. Обязательно спрашивайте мнение других по поводу ключевых решений, связанных с дизайном продуктов и услуг, чтобы обеспечивать высочайшее качество для клиентов.
- Вы обращаете большое внимание на маркетинг и рекламные стратегии в организации. Используйте ваши сильные стороны в этой области, чтобы помочь компании с управлением целостностью бренда и продвижением его на рынке.



Коммуникации

низкий

высокий

В команде вас воспринимают как активного и энергичного коммуникатора. Несмотря на то, что ваш активный стиль коммуникаций приносит свои результаты, иногда вы можете путать активность с продуктивностью, терять концентрацию и перебивать собеседника. Вы стараетесь использовать любые возможности для поддержания коммуникаций с людьми в команде. Вы воспринимаетесь как уверенный в себе человек, выстраивая новые коммуникации.

Шкалы Hogan

Общительность



Причастность



Зоны для Развития

- Частое взаимодействие и работа бок о бок с другими людьми заряжают вас энергией. Однако на позиции руководителя вы также должны уделять время самостоятельной работе. Эффективный руководитель должен уметь легко переключаться с командной работы на самостоятельную деятельность, когда это необходимо.
- Помните, что своей энергичностью и активными коммуникациями вы можете подавлять (или просто перебивать) коллег и подчинённых. Вы должны контролировать вашу коммуникативную доминантность, учиться навыкам активного слушания и давать вашим сотрудникам и коллегам возможность высказаться.
- У вас очень обширная сеть социальных и профессиональных контактов, а это один из признаков успешного лидера. Используйте ваши обширные связи для более эффективного решения рабочих задач.

Неосознанные предубеждения

- Возможно, вы слишком сильно полагаетесь на групповое принятие решений. Вы должны уметь различать, какие решения необходимо принимать самостоятельно, а какие - коллегиально.
- Вы пропагандируете политику открытых дверей в компании. Сотрудники ценят вашу доступность, открытость и готовность уделять время обсуждению рабочих вопросов вместе. Однако вы должны понимать, что "ручеек" людей в вашу открытую дверь может перерасти в неконтролируемый поток, а это может негативно сказываться на вашей личной эффективности. Иногда дверь лучше держать закрытой и проводить встречи только согласно расписанию в аутлуке.
- Иногда вы можете путать активность с продуктивностью. Вы должны уметь различать, какие коммуникации способствуют продуктивности и продвигают к цели, а какие - отвлекают от работы.





Аналитика



низкий

высокий

В команде вас воспринимают, как человека, который любит получать новые знания; вы стараетесь следить за последними тенденциями в своей отрасли и нацелены на постоянное развитие своих компетенций. В команде вас считают образованным, эрудированным, но иногда, возможно, немного высокомерным. При принятии решений вы опираетесь на рациональные, аналитические данные и статистику. Несмотря на то, что такие решения чаще всего получаются более проработанными и обдуманными, других может раздражать ваша аналитическая скрупулёзность и вьедливость. В команде вас также воспринимают как человека, который уверен в правильности своих решений и не переживает о прошлых ошибках. Это может приводить к тому, что вы не всегда извлекаете из них необходимые уроки.

Шкалы Hogan

Подход к обучению



Наука



Зоны для Развития

- Ваше желание быть в курсе всех последних событий в вашей отрасли делает вас высоко информированным руководителем и повышает вашу эффективность. Однако не стоит считать, что у вас есть ответы на все вопросы, и что вы умнее других людей.
- На позиции руководителя вы должны создавать в команде развивающую атмосферу. Проводите групповые сессии и старайтесь регулярно обсуждать темы, важные для вашего бизнес-подразделения.
- Вы готовы поддерживать развитие навыков и компетенций сотрудников. Однако не забывайте о том, что все учатся по-разному. Старайтесь комбинировать разные подходы и предоставляйте возможности практического обучения в дополнение к традиционному академическому обучению.

Неосознанные предубеждения

- Ваш пылкий, аналитический склад ума иногда мешает вам принимать оперативные решения: вы стараетесь собрать всю информацию для тщательного анализа. Однако часто в очень динамичной и быстро меняющейся бизнес среде это невозможно. Учитесь принимать решения на основе уже имеющейся у вас информации.
- Несмотря на то, что вы предпочитаете работать с людьми аналитического склада ума, помните, что не всем нравится заниматься анализом данных. Старайтесь комбинировать разные подходы и вовлекать людей, которые могут привнести скорость в процесс принятия решений.
- Больше всего вам нравится работать в организациях, которые ценят использование новых методик, высоких технологий и аналитических стратегий для принятия решений. Однако не забывайте, что в некоторых ситуациях интуитивный подход может быть не менее эффективным.

