

CAPTain | smart

CAPTain Навигатор развития



smart Лидерство 3.0

Maria Obraszova

завершен: 17.07.2015

Содержание

Страница

CAPTain-Навигатор развития.....	3
В чем польза от навигатора развития по CAPTain smart?	
Smart Лидерство.....	4
Что измеряется при помощи CAPTain smart Лидерство 3.0?	
Типичные требования к руководителям	
Руководство в работе с навигатором.....	6
A. Подготовка к обучению / коучингу.....	6
B. Ваш личный анализ по CAPTain.....	8
C. Ваши Результаты диагностики по анализу CAPTain.....	15
D. Помощь в реализации программы после обучения / коучинга.....	16

О Навигаторах развития CAPTain smart

Подходы, концепция и структура.

В чем польза от работы с Навигаторами развития по модели CAPTain smart?

Навигаторы-развития CAPTain smart - это инновационный инструментарий для формирования ряда прорывных компетенций, необходимых для успеха в профессиональной деятельности. Центральным элементом каждого отдельного Навигатора CAPTain smart является свой специфический алгоритм, рассматривающий результаты оценки по заданной компетенции на основе анализа 38 параметров психометрической методики CAPTain. Каждый алгоритм анализирует имеющиеся у личности склонности и поведенческие характеристики, сопоставляя их с требованиями внешней профессиональной среды. Данное сопоставление позволяет быстро и точно идентифицировать сильные стороны и индивидуальные области развития, с целью усиления или корректировки соответствующих убеждений, повторяющихся действий или поведений.

В настоящее время разработаны алгоритмы для Навигаторов по следующим компетенциям: «Управление собой», «Лидерство», «Коммуникации» и «Управление конфликтами». Задача Навигаторов CAPTain smart заключается в содействии личности в само-организованном развитии своих компетенций на рабочем месте, со знанием своих личностных особенностей и потенциала. Индивидуальный подход, реализованный в данных отчетах, существенно повышает мотивацию и увлеченность личности в работе над собой. При групповой работе, Навигаторы позволяют организовать ценный для организации образовательный процесс, создавая благоприятную среду для командных усилий в развитии прорывных компетенций.

Навигатор развития CAPTain Smart:

- Иллюстрирует конкретные области развития по прорывным компетенциям;
- Помогает самостоятельно формировать навыки само-организованного развития и обучения;
- Дает руководителям действенный инструмент для обучения и развития сотрудников;
- Позволяет тренеру (коучу) предварительно ознакомиться с результатами и построить программу развития с учетом индивидуальных потребностей своих слушателей;
- Содействует применению полученных знаний на практике.

Каждый Навигатор построен по единой структуре. После короткого введения в тему и разъяснений по психометрической методике анализа потенциала CAPTain, следует руководство по работе с Навигатором. В нем задаются конкретные вопросы и импульсы, которые мы рекомендуем обработать для подготовки процесса обучения, тренинга или коучинга. Далее представлены индивидуальные результаты анализа. В заключительной части даются рекомендации по построению работы после проведенных мероприятий или сессий коучинга. Примечание: для удобства чтения и работы с текстами мы используем мужской род обращения, независимо от пола.

CAPTain smart Лидерство 3.0

Что измеряется при помощи CAPTain smart Лидерство 3.0?

CAPTain smart Лидерство 3.0 помогает определиться в базовых мета-компетенциях в роли руководителя, которые позволяют ему влиять на желания, действия и поведение других людей. И далее помогает построить процесс развития мета-компетенций с учетом внутренних склонностей личности.

Представление Ваших личных результатов начинается со стр. 8, с описания измерений диагностики по шкалам CAPTain. Они в наглядной в графической форме определяют Ваше поведение как руководителя по обобщенным трем базовым мета-компетенциям: «Директивность», «Решительность», «Способность убеждать» с разъяснениями по актуальной ситуации по каждому из них. Далее, дается оценка по четырем типичным требованиям к руководителям и выводятся возможные области развития по ним. Если необходимости в развитии не имеется, то в соответствующей графе по данному типу требований ничего не указывается. Это означает, что по этим требованиям у Вас все в порядке.

Выводы по CAPTain Smart не касаются личной жизни, а затрагивают и анализируют исключительно только рабочий контекст.



Типичные требования к руководителям

Как правило, под руководством сотрудниками понимается таких функций как: принятие на себя роли руководителя, обеспечение целей и ориентиров, делегирование задач, организацию работ, контроль за исполнением и обеспечение результатов. Также важно учитывать и особые требования к руководителю, как умение принимать решения, ставить задачи, управлять сотрудниками и уметь убеждать их.

Мы различаем четыре типа требований к руководителям:

«Предметно-содержательное руководство»

При этом типе требований речь идет, прежде всего, о постановке и решении задач, а также контроля и мониторинга их реализации с предметно-содержательной точки зрения. Этот тип руководства, как правило, не предполагает ответственности за сотрудников и руководство людьми.

«Кооперационное руководство»

Этот тип руководства более ориентирован на работу с людьми, вовлечение сотрудников в принятие решений, а также основан на желании убеждать людей и управлять ими на основе сотрудничества.

«Управление проектами/координация»

Основной фокус при управлении проектами направлен на организацию процессов согласования и координацию действий разных отдельных сотрудников и групп между собой. Управление проектами/координация, как правило, не предполагает ответственности за сотрудников и руководство людьми.

«Директивное руководство»

Данный тип руководства предполагает способность четко и ясно задавать направление работы и принятие решений, которые необходимо реализовать несмотря на несогласие и сопротивление людей.

Руководство в работе с навигатором

Ниже представлено краткое руководство для того, чтобы Вы могли подготовиться к обучению или коучингу по теме руководства и лидерства, а также для самостоятельного проведения развивающих мероприятий после окончания курса обучения.

Мы рекомендуем Вам пошагово проработать следующие пункты:

А. Подготовка к обучению / коучингу

1. Еще раз прочитайте следующую главу этого отчета:

- *Типичные требования к руководителям* – Стр. 5

2. Проработайте для себя следующие вопросы:

Какому типу требований, из выше перечисленных, соответствуют мои лидерские компетенции сегодня?

Какие факторы и вызовы требуют от меня усиления моих компетенций в качестве руководителя и лидера? В настоящее время или в будущем?

Пожалуйста, проясните для себя: В чем именно заключаются настоящие и будущие требования к Вам, как к руководителю? Имеете ли Вы независимых и компетентных сотрудников, которым важно иметь свободу действий, которых демотивирует чрезмерное количество указаний и излишний контроль? Или в команде есть сотрудники, которые нуждаются в четких указаниях и в регулярных проверках? Несете ли Вы ответственность по профессиональным вопросам? И окончательное решение остается за Вами? Или от Вас требуется только координация работы людей в качестве руководителя? Что востребовано от Вас больше: Ваша способность убеждать или Ваша способность настаивать на своем?

Выберите из представленных выше требований к руководителю те требования, который актуальны на Вашей текущей (будущей) позиции, и впишите его внизу.

В каком из типов требований руководителю раскрываются Ваши сильные стороны в качестве руководителя (например, в директивном или в кооперативном руководстве и т.д.)?

Мои сильные стороны:

Что получается у Вас не так хорошо? В каких ситуациях (например, в частной беседе, ведение совещаний, выступление на публике и т.д.), Вам особенно трудно вести себя в соответствии с требованиями к роли руководителя-лидера?

Мои слабые стороны:

3. Далее ознакомьтесь с разделом *С. Ваши Результаты диагностики по методике CAPTain*, включая наши рекомендации из раздела *Возможные области развития* !

В. Ваш личный анализ по CAPTain

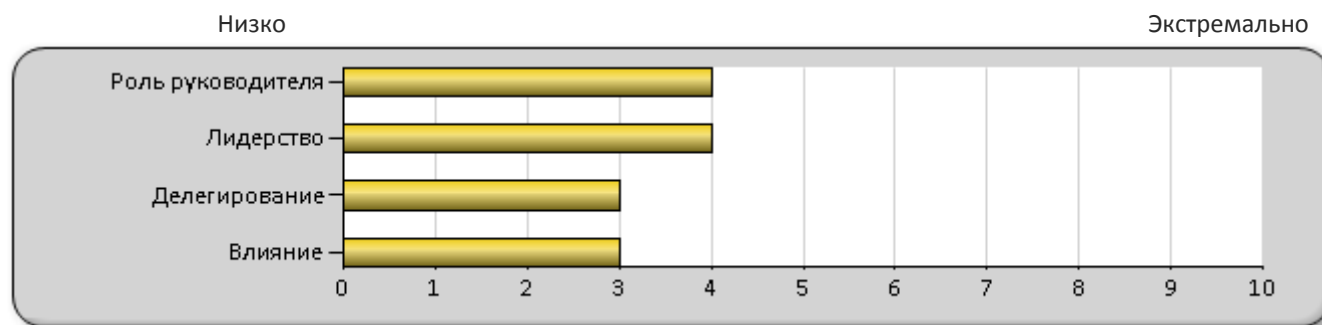
Нижеследующий отчет дает Вам чисто описательное представление характерного для Вас типа руководства. В разделе *Возможные области развития* представлен анализ Вашего поведения руководителя с точки зрения различных требований к руководству и приводится соответствующая оценка.

Описание Вашего поведения в качестве руководителя.

Вы видите себя скорее в качестве коллеги, а не в качестве человека берущего на себя ответственность за все и всех.

Вы не желаете доминировать над другими и принимать за них решения. Вместо этого, вы полагаетесь на само-мотивацию людей и доверяете их благоразумию. Менее опытные и самостоятельные сотрудники не получают от Вас достаточно указаний для выполнения работы

Со многими задачами профессионального характера Вы занимаетесь сами. Изредка делегируете задачи или полномочия другим. Вы почти не влияете на то, как конкретно работают другие своими указаниями и советами. Вы со своим мягким стилем управления, скорее всего, не сможете держать под контролем сотрудников, которые не являются особенно компетентными или не имеющих мотивацию.



На графике изображены четыре ключевых поведенческих аспекта лидеров в руководстве сотрудниками. Крайне низкие или крайне высокие значения встречаются довольно редко.

Специальные базовые компетенции руководителей-лидеров

График иллюстрирует, имеющуюся у Вас выраженность по каждому из трех базовых компетенций руководителя-лидера:



Директивность

Эта компетенция руководителя, с одной стороны, показывает, насколько единолично Вы принимаете решения и пытаетесь добиться своего, а с другой стороны, насколько Вы занимаете позицию человека, поддерживающего коллегиальный подход в принятии решений.

Решительность

«Последователей имеет тот, кто способен показать свою решительность». Это особенно справедливо тогда, когда человек принимает решения не только для себя лично, но и за других.

Способность убеждать

Современный лидер работает не только на основе распоряжений и контроля, но скорее на основе своей способности убеждать и мотивировать. Умение убеждать и мотивировать людей, в нашем понимании, основано на двух составляющих: с одной стороны руководитель ясно представляет свою личную позицию, а с другой стороны он также внимателен к нуждам других, и на этой основе старается найти и реализовать такие решения, которые учитывают интересы всех сторон.

Вы выражаете свою позицию, и также озабочены тем, чтобы учесть все интересы и мнения других, интегрируя их в одно общее решение. Это повышает Вашу способность убеждать.

Возможные области развития

Поведение руководителей-лидеров оцениваются по отношению к четырем типам требований к руководителям (Предметно-содержательное руководство, Кооперационное руководство, Управление проектами/координация, Директивное руководство). Ниже следуют результаты Вашей оценки. Пожалуйста, обратите внимание на следующее:

Поведение, которое может иметь смысл для одного типа требований к руководителю, одновременно может быть неблагоприятным для другого типа требований.

В качестве иллюстрации приведем следующий пример: Если руководитель единолично принимает решение за свою команду и дает четкие распоряжения, то это может хорошо сочетается с Предметно-содержательным руководством на основе личной ответственности, но это не совсем сочетается с Управлением проектами/координации или Сопричастным руководством компетентных и мотивированных сотрудников.

Ваш потенциал развития по типу требований «Предметно-содержательное руководство»

Предметно-содержательное руководство, как правило, основано на специальных профессиональных знаниях и опыте. Если не обращать внимания на этот факт сознательно, то основанный на этой профессиональной компетентности авторитет личности переходит и на другие области, в которых руководитель особо не разбирается, но считает свое мнение значимым и желает оставлять последнее слово за собой. Такую ситуацию важно предусмотреть и по возможности избегать.

Следите за тем, чтобы в роли руководителя Вас не воспринимали в качестве коллеги. Постарайтесь своим поведением и действиями показывать еще более интенсивно, что Вы несете особую ответственность и имеете особую роль.

Принимайте решения самостоятельно и на основе своей профессиональной компетентности, что является правильным в работе сотрудников и в чем заключается соответствующий результат.

Старайтесь больше заботиться о том, каким образом сотрудники работают. Интересуйтесь о текущем состоянии дел в их работе. А при необходимости, давайте им советы и рекомендации.

В роли руководителя Вы несете ответственность за качество работы и результативность своих коллег. Ваша задача состоит в оперативном обеспечении своих коллег соответствующими решениями и в предоставлении им соответствующей информации и условий. Если Вы будете ждать слишком долго, то будете блокировать дальнейшие действия и движение вперед. Наверняка, Вы располагаете достаточными знаниями и ноу-хау, чтобы принимать оптимальные решения. Если что-то и будет работать не совсем оптимально, то можно перенастроить позже. Обсудите с вышестоящим лицом, чего оно ожидать от Вас в плане Вашей решительности. Убедитесь в том, что это вышестоящее лицо будет поддерживать Вас в усилиях по повышению Ваших способностей принимать решения.

Ваш потенциал развития по типу требований «Кооперационное руководство»

Кооперационное руководство отличается тем, что при поиске решений и выполнении задач постоянно предпринимается попытка обеспечить баланс между влиянием руководителей и свободой мнений и действий каждого сотрудника. Эта задача требует больше внимания к сотрудникам. Поэтому руководитель должен выделять достаточно времени, чтобы сознательно настраиваться на соответствующего сотрудника и его текущие задачи.

Следите за тем, чтобы в роли руководителя Вас не воспринимали в качестве коллеги. Постарайтесь своим поведением и действиями показывать еще более интенсивно, что Вы несете особую ответственность и имеете особую роль.

Проявляйте больше инициативы, воли и приверженности, чтобы выходить на такие решения, которые вовлекут и объединят сотрудников.

Ваш потенциал развития по типу требований «Руководство проектами/координация»

При координации и управлении проектами, наряду с ролю руководителя и лидерскими качествами важны такие способности, как умение выстраивать долгосрочные процессы и налаживать и поддерживать имеющиеся взаимосвязи. Если слишком глубоко вникать в краткосрочную и детальную работу, то это серьезно будет усложнять принятие на себя роли руководителя и адекватное исполнение своих обязанностей.

Следите за тем, чтобы в роли руководителя Вас не воспринимали в качестве коллеги. Постарайтесь своим поведением и действиями показать, что Вы несете особую ответственность и имеете особую роль.

Ваш потенциал развития по типу требований «Директивное руководство».

Кто чувствует свою эмоциональную принадлежность к команде и поддерживает коллегиальный, открытый тон общения, тот способен сплотить вокруг себя сообщество приверженных сотрудников. Однако, если необходимо реализовывать указания против представлений сотрудников, то эта ситуация плохо сходится с высоким уровнем близости. В этом случае, эмоциональная принадлежность к команде будет едва ли долго продолжаться. Даже выступая перед сотрудниками речь руководителя не может уже быть слишком дружелюбной, чтобы не было двусмысленности в его роли руководителя. Поэтому определитесь для себя в вопросе близости к своим сотрудникам, и какой стиль в работе с ними более комфортен Вам, исходя из Ваших склонностей и Ваших мотивов.

Следите за тем, чтобы в роли руководителя Вас не воспринимали в качестве коллеги. Постарайтесь своим поведением и действиями показывать еще более интенсивно, что Вы несете особую ответственность и имеете особую роль.

Вам следует больше принимать на себя командование и задавать направление.

Вам следует чаще контролировать и интенсивнее управлять сотрудниками.

В стиле директивного руководства Вы как руководитель несете ответственность за результаты работы сотрудников. Ваша задача заключается в оперативном принятии всех соответствующих решений, в постановке сотрудникам конкретных задач и в обеспечении их реализации в жизнь. Если Вы будете ждать слишком долго, то будете блокировать дальнейшие действия сотрудников. К тому же имеется риск, что сотрудники просто со временем перестанут следовать за Вами. Поэтому Вам следует еще смелее принимать решения за других. Если что-то и будет работать не совсем оптимально, то это можно скорректировать позже. Обсудите с вышестоящим лицом, что он ожидает от Вас в плане Вашей решительности. Убедитесь в том, что он будет поддерживать Вас в Ваших усилиях по повышению способности принимать решения в директивном стиле.

Постарайтесь не обращать слишком большого внимания на заботы других людей.

С. Ваши Результаты диагностики по анализу CAPTain

1. Найдите для себя ответы на следующие вопросы:

С какими из высказываний я спонтанно согласен? Где у меня еще остаются открытые вопросы?

2. Запросите обратную связь от специалиста по CAPTain и/или постарайтесь понаблюдать за своим воздействием на других, в особенности по тем высказываниям, с которыми Вы были спонтанно согласны, когда смотрели свои результаты по CAPTain.

3. Проясните для себя еще раз: Перед какими особыми вызовами и требованиями Вы стоите и как они связаны с Вашей ролью руководителя? В чем еще у Вас имеется недостаток? Какую оценку по Вашему поведению руководителя дает Вам CAPTain Smart Навигатор Лидерство 3.0? Какие Ваши области роста обозначены в отчете? Как только Вы все взвесите и обдумайте, просим Вас отметить для себя разделы и области своего развития, с которыми Вы желали бы проработать в рамках мероприятий/тренинга/коучинга в следующий раз.

Просим Вас выписать свои заметки по следующим пунктам:

D. Помощь в реализации программы после обучения / коучинга

1. Найдите для себя ответы на следующие вопросы:

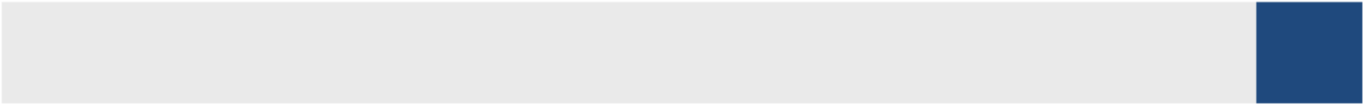
В каких ситуациях я конкретно могу применить то, чему научился? Какие другие возможности, тут подходят в меньшей мере?

Запишите, где Вы сможете поупражняться, применить и закрепить полученные знания и навыки.

Кто (вышестоящее лицо, коллега, ...) или что (Обратная Связь, дневник успеха в развитии, ...) может помочь мне в закреплении полученных знаний и новых навыков поведения руководителя?

На что мне следует обращать внимание?

В каких ситуациях будет трудно применить полученные знания и навыки? Кто и как может помочь мне в этом?



Очень важно: Как я смогу узнать, что я с успехом развиваю свои лидерские компетенции руководителя?

2. Другие заметки и примечания:

Желаем Вам увлекательной работы и успеха в развитии своих лидерских компетенций!