



Лицом к первому лицу

Индивидуальный ассесмент как метод оценки руководителей

Автор: Мария Макарушкина

Окончательный анализ

Самое интересное для человека — это он сам. Как бы мы к себе не относились, как бы хорошо себя не знали, как бы часто не думали о себе, тема: «я, мои особенности, достоинства и недостатки» всегда является для нас самой важной, «цепляющей» и загадочной.

В познании себя никогда нельзя поставить точку, сделать «окончательный анализ». Действительно ли я такой? Или кажется? И что с этим делать? Тут всегда есть место сомнениям, неуверенности, неопределенности...

В реальной жизни у нас есть масса возможностей изучать себя: анализируя свои мысли, намерения, поступки, отношение окружающих. Кто-то в полной мере использует этот ресурс, постоянно предаваясь саморефлексии; кто-то настолько занят делами, что задумывается о себе и своем образе в глазах других людей лишь урывками — сиюминутно и интуитивно. Но даже самый опытный исследователь собственной души понимает, что

самоанализ всегда субъективен и одномерен: за рамки самовосприятия не выйдешь никогда и ни при каких обстоятельствах.

Именно поэтому нам так важно мнение других людей. Мы рассчитываем, что другой человек, изучив нас со стороны и приложив свой жизненный опыт (отличный от нашего), поможет нам лучше понять самих себя, разобраться в своих внутренних проблемах и противоречиях. Иногда этого действительно достаточно, но во многих случаях оценка, полученная от знакомых и близких, также оказывается не до конца полной и не вполне объективной.

Чтобы получить взвешенную оценку своей личности, четко увидеть свои сильные и слабые стороны, понять глубинные проблемы и определить резервы для роста, порой необходима помощь профессионального психолога-консультанта.

Лучше и чаще других это понимают деловые люди — топ-менеджеры и руководители компаний, чувствующие тонкую, но ощутимую взаимосвязь между личностной стабиль-

Мария Макарушкина

Директор по консалтингу, руководитель практики «VIP-консультирование»

Мария Макарушкина по образованию психолог, окончила факультет психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. Психологическим консультированием и коучингом занимается более 10 лет. В компании «ЭКОПСИ Консалтинг» работает с 2000 года. Специализируется в области индивидуальной оценки и развития топ-менеджеров, оценки эффективности топ-команд и повышения командного взаимодействия на топ-уровне, коучинга первых лиц. Консультирует топ-менеджеров и владельцев компаний по вопросам построения карьеры и принятия кадровых решений на высшем уровне. Возглавляет комплексные консалтинговые проекты.



ностью, самореализацией и успешностью бизнеса, который они возглавляют.

Среди наших клиентов есть генеральный директор крупной производственной компании. Некоторое время назад он столкнулся с неожиданной для себя проблемой, которую психологи определяют как «эмоциональное сгорание».

Все амбициозные цели, которые он ставил перед собой и ради которых трудился, не покладая рук, вроде бы выполнены. Предприятие стабильное, процесс работы отлажен. Люди «заряжены на успех» и готовы двигать бизнес вперед. А он потерял интерес к делу. Появилось ощущение, что важный и, возможно, главный в жизни, этап пройден, что впереди уже ничего не ждет... Как жить дальше? Продолжать работать «через силу»? Уйти на пенсию? Заняться политикой, как многие бизнесмены?

Желание глубже разобраться в себе, понять закономерности своего «внутреннего устройства» и получить ответ на вопрос: «Какие у меня (с учетом моих индивидуальных особенностей) есть еще возможности для самореализации?» — подтолкнули его к решению пройти индивидуальную оценку.

В ходе работы с бизнес-психологом он по-новому взглянул на сложившуюся ситуацию и свою роль в ней, проанализировал свои мотивы и опасения и в результате принял важное для себя решение: ушел из компании, которую возглавлял в течение последних нескольких лет, и открыл собственный бизнес в смежной отрасли. Сегодня он преуспевающий бизнесмен, снова полный воодушевления, сил и энергии.

Ничего личного

Индивидуальная оценка менеджера — методика, созданная психологами более 50 лет назад в США в начальный период становления такой области психологического знания как бизнес-консультирование. Цель индивидуального ассесмента — выявление основных психологических качеств человека, его личностных особенностей и индивидуальных черт характера для наиболее эффективного использования его ресурсов и потенциала.

В России оценка по методу индивидуального ассесмента появилась в начале 1990-х годов и быстро приобрела популярность в среде руководителей бизнеса как инструмент, позволяющий комплексно увидеть человека и оценить те его психологические черты, которые влияют на эффективность работы

Индивидуальная оценка основана на глубинном интервьюировании менеджера по главным жизненным событиям

в настоящий момент времени и определяют потенциал к развитию в будущем.

Индивидуальная оценка основана на глубинном интервьюировании менеджера по главным жизненным событиям.

В ходе интервью психолог-консультант совместно с менеджером обращается к различным аспектам его поведения в разные периоды жизни, начиная с детского возраста (ведь не секрет, что многие базовые качества личности формируются именно в ранний детский период), вплоть до сегодняшнего дня.

Методы оценки руководителей

Как оцениваем

Что оцениваем

	Текущий уровень компетентности	Потенциал к развитию	Деструкторы	Результативность
Индивидуальный психологический ассесмент — глубинное интервью по жизненным событиям	частично	да	да	нет
Сбор обратной связи от окружения по методу «360 градусов»	да	частично	частично	нет
Групповая оценка методом «ассесмент-центра»	да	частично	частично	нет
Личностные опросники	нет	частично	частично	нет
Оценка со стороны вышестоящего руководителя	частично	частично	частично	частично
Ключевые показатели эффективности (КПЭ) или цели в рамках системы управления эффективностью	нет	нет	нет	да

Такой ретроспективный взгляд на жизненные события, передача концептуального видения себя самого, своих установок, поступков позволяет специалисту увидеть ключевые «паттерны» (привычные алгоритмы) поведения человека, его подходы к значимым решениям, главным жизненным выборам, т.е. зафиксировать те личностные особенности человека, которые формируют его поведение, коммуникативный и управленческий стиль.

Чтобы психолог смог создать достоверный психологический портрет, необходимо затронуть именно личностную сферу, получить ответы на нестандартные, порой сугубо частные вопросы. Поэтому главное и незыблемое правило индивидуальной оценки — полная конфиденциальность. Одновременно с этим у оцениваемого всегда остается право «сохранять свои границы», т.е. не отвечать на те вопросы, которые покажутся ему некомфортными, острыми или затрагивающими сферы, о которых он однозначно не хочет говорить.

Как практикующие психологи-консультанты мы с уважением относимся к разной степени открытости каждого человека, понимая, что доверие (а эта методика невозможна без доверительного контакта) надо завоевывать поиском индивидуального подхода к человеку и собственным профессионализмом.

Ключевая задача, которая стоит перед психологом-консультантом в ходе индивидуаль-

ной оценки менеджера — проанализировать насколько «психологический профиль» человека соответствует особенностям его профессиональной деятельности и насколько его личностные качества являются факторами успеха на рабочем месте.

Проверка велосипедом

Неверно думать, что индивидуальный ассесмент — игрушка для склонных к самокопанию руководителей. Зачастую это единственный способ с высокой надежностью оценить, подходит ли компании кандидат, претендующий на ту или иную высокую должность.

Некоторое время назад к нам обратился генеральный директор крупной российской ресторанной сети с просьбой провести индивидуальную оценку понравившегося ему кандидата на позицию директора по логистике.

Компании необходим был зрелый профессиональный менеджер, способный самостоятельно организовать работу логистического направления, сформировать команду специалистов, отладить бизнес-процессы и создать новые эффективные схемы работы.

Запрос генерального директора звучал так: «Справится ли этот человек с таким объемом задач, сможет ли возглавить большое направление работы, обладает ли он потенциалом менеджера, способного успешно управлять людьми, и, главное, насколько его личностные



качества и истинные мотивы соответствуют специфике деятельности, особенностям компании, ожиданиям высшего руководства?».

Наш заказчик был уже готов сделать предложение этому кандидату, но потом решил прибегнуть к индивидуальной оценке как «дополнительной проверке», ведь стоимость ошибки, когда речь идет о выборе нового члена топ-команды, всегда высока. Появление людей, не обладающих требуемыми психологическими качествами или не готовых принять ценности компании, может нанести бизнесу серьезный ущерб.

В ходе индивидуальной оценки выяснилось, что кандидат, претендующий на должность директора по логистике — человек профессиональный, честолюбивый, общительный и обаятельный. Однако у него есть и серьезные психологические проблемы, в том числе — глубинная несамостоятельность, в беседе искусно маскируемая самоуверенностью и категоричностью суждений, а также сильнейшая зависимость от «старших фигур» — авторитетов, начальников, родственников, маскируемая, в свою очередь, демонстрируемым негативизмом по отношению к чужому опыту и статусу.

Этот человек, безусловно, квалифицированный исполнитель, но он остро нуждается в плотном наставничестве, контроле, постоянном пошаговом руководстве. И это не просто недостаток, это серьезный ограничитель, который, вероятнее всего, будет препятствовать его успешной работе в роли руководителя подразделения большой компании. После знакомства с отчетом по оценке и длительного обсуждения кандидатуры с консультантом, генеральный директор ресторанного холдинга принял решение: на данном этапе компании нужен не такой сотрудник.

Поиски продолжились. В итоге на работу был принят действительно лучший менеджер и специалист по логистике. С его приходом стали реализовываться новые амбициозные планы, заставившие мобилизоваться и развиваться других сотрудников организации.

Вовремя проведенная оценка кандидатов на ключевые позиции действительно может существенно снизить риск ошибки, уберечь компанию от лишних затрат и помочь оперативно принять правильное кадровое решение. Данные оценки позволяют сделать обоснованные выводы о соответствии психологического портрета человека требованиям долж-

Почему индивидуальный ассесмент является одним из оптимальных инструментов для оценки руководителей?

Индивидуальный подход

Оценка позволяет раскрыть и понять свои сильные и слабые стороны, проанализировать «психологический профиль» человека, осмыслить тот факт, что личностные особенности топ-менеджера, эффективность его работы непосредственно отражаются на результативности деятельности компании, понять основные факторы успеха.

Другие методы оценки не дают такого объемного, комплексного и глубоко психологического портрета «героя». Результаты оценки позволяют лучше понимать и учитывать свои особенности, а также помогают спланировать конкретные шаги по развитию. Так, индивидуальный ассесмент часто становится отправной точкой для составления индивидуального плана развития.

Глубина и уникальность

В процессе оценки психолог-консультант выявляет глубинную мотивацию человека, скрытые механизмы внутренней психологической жизни, паттерны поведения в сложных ситуациях (при наличии значимых выборов), ключевые смыслы и направления уникального жизненного сценария.

Свободный выбор времени и места

Деловым людям, тем более обладающими высоким статусом, не всегда удобно «подстраивать» свой рабочий график к жестко фиксированному времени проведения групповой оценки. Для индивидуальной оценки требуется только выбрать взаимодобное время (3–4 часа) для оцениваемого менеджера и консультанта. Такая оценка также не требует специальной подготовки места: необходимы только свободное помещение и гарантия покоя на время ассесмента со стороны «внешней среды».

Конфиденциальность

В отношении всей информации, которую получает консультант во время индивидуального ассесмента, а также итогового документа, который создается по результатам оценки (психологический портрет оцениваемого менеджера) гарантируется абсолютная конфиденциальность. Допуск к отчету имеет только заказчик (в лице руководителя оцениваемого менеджера или представителя кадровой службы) и сам «герой» (менеджер, прошедший оценку).

ности и специфике компании в целом, а также спрогнозировать успешность работы человека с учетом конкретных условий, определить его способность к развитию и обучению.

В процессе индивидуального ассесмента, помимо общего психологического профиля, мы выделяем сильные стороны человека, его главные факторы успеха и проблемные стороны — «ограничители» его эффективности.

Недостатки есть у каждого из нас, с ними можно бороться, их можно принимать. Но в данном случае нас особенно интересуют те недостатки, которые сильно ограничивают возможности человека, не дают ему эффективно развиваться как менеджеру в бизнес-среде, негативно влияют на окружающих людей и превращают его в своеобразного

«психологического инвалида». Эти серьезные ограничители, с трудом поддающиеся коррекции, мы называем «деструкторами» (на англ. «derailers» — предмет, которым можно пустить поезд под откос).

В случае с кандидатом на должность директора по логистике таким деструктором, нивелирующим сильные стороны, оказалась его нерешительность, зависимость от авторитетов. В других ситуациях это могут быть: эмоциональная нестабильность, высокомерие, перфекционизм, асоциальность и др.

Каким образом эти черты, даже тщательно маскируемые, «выплывают» на поверхность? Вот лишь маленький пример. В ходе индивидуального ассесмента «герой» с помощью консультанта воссоздает значимые жизнен-

Как проводится индивидуальный психологический ассесмент?

Представитель компании (заказчик) и консультант обсуждают требования к оцениваемому сотруднику, уточняют задачи, которые ему предстоит решать, и выделяют те качества, которыми ему необходимо обладать. Все эти требования вырабатываются с учетом стратегии, целей и задач организации, корпоративной культуры и других значимых факторов.

Психолог-консультант проводит глубинное интервью с менеджером. По окончании интервью складывается целостная картина личности сотрудника, которую можно представить в виде развернутого психологического описания.

«Обратная связь» заказчику предоставляется в устной и письменной форме. Заказчик получает информацию об основных психологических особенностях сотрудника и реальную возможность

оценить его личностный и деловой потенциал, степень соответствия тем требованиям, которые компания предъявляет к данной позиции. Становится более понятным, в чем его сильные стороны — предпосылки возможных успехов именно на данной позиции, и в чем состоят его ограничения.

Отчет Заказчику содержит описание интеллектуального потенциала, эмоционально-волевых особенностей, способности понимать себя и окружающих, коммуникативных, деловых и лидерских качеств оцениваемого. В заключение отдельно указываются как его сильные стороны, так и качества, ограничивающие его успешность на этой позиции. Выводы отчета позволяют дать руководству рекомендации по поводу того, как лучше распорядиться способностями и умениями сотрудника, минимизировать влияние его ограничителей.

По результатам ассесмента сотрудник, прошедший оценку, получает устную «обратную связь». В ходе итоговой беседы консультант рисует его «психологический портрет», предоставляя менеджеру возможность увидеть, словно в зеркале, не только свои сильные и слабые стороны, но и потенциальные возможности.

Для людей, готовых к движению и росту, это мощный стимул к развитию, а позитивные изменения в работе и установках ключевых сотрудников компании, как правило, становятся фактором положительных сдвигов в организации в целом.

Завершающим этапом может стать формирование индивидуального плана развития сотрудника.

ные события. Одна из тем, которые обсуждаются, — яркое детское переживание. Знаете, каким воспоминанием поделился тот самый нерешительный логистик? Когда ему было семь лет, отец научил его кататься на велосипеде. Но в отличие от других мальчишек еще минимум год после этого он мог ехать ровно, не падая, только если кто-то из взрослых бежал рядом, готовый в любой момент его поддержать. Было стыдно, но по-другому не получалось...

Строго по сценарию

На электростанции недалеко от Санкт-Петербурга произошла серьезная авария. Технический директор и главный инженер не смогли вовремя установить причину аварии, их мнения расходились. Ситуация на станции грозила выйти из-под контроля, если бы не уверенные действия одного молодого начальника цеха. В кратчайшие сроки он смог организовать работы по устранению аварии, разобравшись в причинах случившегося и убедив руководство в целесообразности предлагаемого плана действий.

Генеральный директор высоко оценил его способность работать в кризисной ситуации и проявленные лидерские качества. С одной стороны, у него, возникла идея продвинуть новоявленного героя в управленческую команду, но с другой — одолевали сомнения. А обладает ли этот начальник цеха необходимыми качествами для управления электростанцией в стабильных условиях? Был ли это его «звездный час» или представившаяся возможность проявить свой высокий профессиональный и управленческий потенциал? Для принятия дальнейшего решения о продвижении «героя», руководство станции обратилось к нам с просьбой объективно и беспристрастно оценить потенциального молодого сотрудника.

По итогам проведенной индивидуальной оценки вырисовалась следующая картина. Метафора жизненного сценария оцениваемого менеджера — «спасатель». Обычно оставаясь в тени, он начинает «спешить на помощь», как только случается кризис. С раннего детства его девиз: «Кто, если не я?», и этому девизу он старается соответствовать. Принимая на себя ответственность за решение возникшей проблемы, он испытывает кураж, высо-

кое напряжение интеллектуальных и эмоциональных сил. Основной «рисунок» событий его жизни, поступков подчинен этой закономерности.

В результате психолог-консультант, проводивший оценку, сделал прогноз, что этот начальник цеха будет отвечать за дело любой сложности, если осознает, почувствует, что именно он — главная надежда и опора. А значит, его можно уверенно продвигать, расширять зоны его ответственности.

Руководству компании был предоставлен подробный отчет, включающий портрет сотрудника, оценки по корпоративным компетенциям, рекомендации по развитию и рекомендации руководству по работе с этим сотрудником.

Затем консультант дал сотруднику индивидуальную обратную связь по результатам оценки, определив ключевые направления и конкретные шаги по его развитию для мак-

Сценарий зачастую формирует наше поведение в тех или иных ситуациях, наш успех и неуспех”

симальной готовности к новому назначению. Через год этот человек своей неутомимой успешной работой доказал точность оценки и мудрость руководителя, принявшего решение о его назначении.

Почему прогнозируя успешность человека в той или иной деятельности, так важно понимать его индивидуальный сценарий?

Каждый значимый момент в нашей жизни обладает так называемой «двойной неслучайностью». Первый уровень неслучайности — тот ряд причин, которые, как кажется на первый взгляд, это событие вызывали. Вот, например, причины смены работы: низкая зарплата, конфликт с руководством, неудержимое желание развиваться. Второй уровень неслучайности — тот неотвратимый жизненный сценарий, формируемый из реальных событий, хорошо просматривающийся в ретроспективе, но крайне редко нами осознаваемый. Именно этот сценарий зачастую формирует наше поведение в тех или иных ситуациях, наш успех и неуспех, и, понимая закономерности жизненного сценария человека, можно делать достоверные прогнозы на будущее. ■