

СПОСОБНЫ ЛИ МЕНЯТЬСЯ ЛИДЕРЫ В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ?

ПРОБЛЕМА

Глава отделения крупного североамериканского банка был твёрдо уверен в том, что успех его организации зависит от наличия в ней талантливых лидеров на всех уровнях. Несколько таких лидеров через некоторое время готовились выйти на пенсию. Необходимо было обеспечить преемственность лидерства в компании. Поэтому он обратился в Zenger Folkman с запросом на оценку лидерского потенциала 80 руководителей, которые занимали позиции трёх верхних уровней.

РЕШЕНИЕ

Специалисты Zenger Folkman начали с проведения оценки по методу обратная связь 360°. Было важно, чтобы в этой оценке участвовали руководители самого высокого уровня. Являясь ролевыми моделями для сотрудников, именно они формировали в подразделении новый культурный тренд на повышение эффективности лидерства. После того, как все анкеты обратной связи были заполнены, каждый из 80 участников проекта получил свой отчёт, посетил дебриф сессию и разработал индивидуальный план развития по итогам оценки. Участники группы регулярно встречались со своими непосредственными менеджерами для обсуждения планов, достижений и трудностей, с которыми они сталкивались в ходе выполнения этих планов. Через три месяца среди менеджеров был проведен опрос для того, чтобы оценить улучшения в работе их прямых подчиненных. Спустя полтора года все лидеры прошли повторную оценку 360°.

Результаты первоначальной оценки показали, что в целом эффективность лидерства группы из 80 человек соответствовала 57му перцентилю. Руководители были удивлены, узнав, что их общая оценка оказалась всего на 7 перцентилей выше среднего 50го перцентиля в глобальной выборке. Один из них так это прокомментировал: «Мы считали себя потрясающе эффективными лидерами. Но у нас не было возможности сравнить свою эффективность с эффективностью других». Точное знание своих стартовых показателей даёт дополнительную мотивацию к развитию.

КОРОТКО О КЕЙСЕ

Проблема

- В связи с тем, что многие лидеры высокого уровня готовились выйти на пенсию, отделению крупного североамериканского банка необходимо было повысить эффективность лидерства на всех уровнях.

Решение

- Было решено использовать выстроенную на основе научных данных методику Zenger Folkman для оценки лидеров и разработки стратегии их развития.
- Все 80 лидеров подразделения прошли оценку 360° по программе «Выдающийся Лидер».
- Каждый участник проанализировал свои результаты и разработал индивидуальный план развития.

Результаты

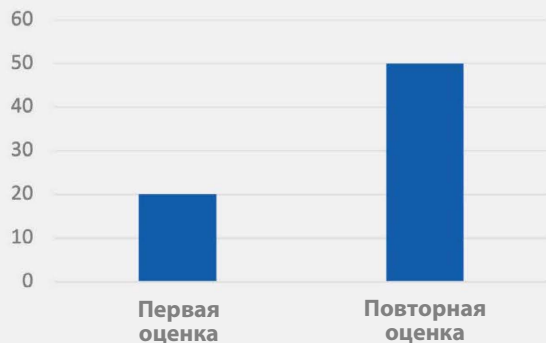
- Ключевым фактором повышения эффективности лидеров было вовлечение в процесс их руководителей.
- Повторная оценка показала статистически значимое улучшение результатов.
- Инструменты нелинейного развития помогли лидерам увеличить количество компетенций, уровень развития которых соответствовал 90му перцентилю.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Следующие восемнадцать месяцев лидеры посвятили своему развитию. Затем они прошли повторную оценку. Её результаты показали значительные статистически значимые улучшения. Общая эффективность лидерства группы поднялась до 65го перцентиля, что было на 8 перцентилей выше первоначального результата.

Одним из ключевых факторов такого улучшения был акцент на развитии сильных сторон. Исследование Zenger Folkman обнаружило, что выдающихся лидеров отличает наличие сильных сторон, а не отсутствие слабых. Применяя техники нелинейного развития, 34% лидеров увеличили количество компетенций, уровень развития которых соответствовал 90му перцентилю.

Улучшения 11 лидеров с фатальными недостатками



Лидеры, которые делают ставку на развитие сильных сторон, достигают лучших результатов



Не все участники программы улучшили свои результаты. 70% из восьмидесяти лидеров повысили свою эффективность лидерства, 30% этого сделать не смогли.

ЛИДЕРЫ С ФАТАЛЬНЫМИ НЕДОСТАТКАМИ

Подход Zenger Folkman призывает лидеров фокусироваться на их сильных сторонах. С одним исключением. У всех есть слабые стороны, но не у всех есть фатальные недостатки. Фатальный недостаток – это компетенция, которая развита на уровне 10го перцентиля или ниже. То есть окружающие оценивают этот лидерский навык крайне негативно. При этом он один может оказывать пагубное влияние на эффективность лидера. Из восьмидесяти руководителей у пятнадцати был один или несколько фатальных недостатков. По данным глобального исследования Zenger Folkman, эффективность лидерства людей с одним или несколькими фатальными недостатками оценивается на уровне 18го перцентиля. Изучив данные пятнадцати участников проекта, мы увидели, что одиннадцати из них удалось существенно повысить свою эффективность лидерства. По итогам первоначальной оценки она была на уровне 20го перцентиля. Повторная оценка через полтора года показала рост до 50го перцентиля. Таким образом, было получено статистически значимое улучшение на 30 перцентилей.

Некоторые люди довольно пессимистично высказываются о способности лидеров, обладающих фатальными недостатками, меняться к лучшему. Однако практика показывает, что это возможно при наличии сильной мотивации.

ЧТО ДАЕТ РАЗВИТИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН

Мы заметили, что несмотря на все наши призывы концентрироваться на развитии сильных сторон, многие продолжают делать упор на работу со слабыми сторонами.

Как показывают наши данные, при этом они добиваются улучшения на 12 перцентилей. Безусловно, это существенное позитивное изменение. В то же время их коллеги, которые уделяют основное внимание развитию сильных сторон, добиваются повышения своей эффективности лидерства на 26 перцентилей.

ВЛИЯНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРСТВА НА БИЗНЕС РЕЗУЛЬТАТЫ

По данным исследований Zenger Folkman, лидерские навыки оказывают большое влияние на такие показатели, как продажи, удовлетворённость клиентов, вовлечённость персонала, текучесть и готовность сотрудников вкладывать в работу дополнительные усилия. Это влияние прослеживается во всех отраслях, в том числе в банковской сфере.

Средний уровень вовлечённости персонала в банке, о котором рассказывает данный кейс, по результатам первой оценки был на уровне 60го перцентиля. Повторная оценка показала существенное улучшение до 71го перцентиля. Конечной целью для этой группы был 75ый перцентиль. Лидерство оказывает большое влияние на вовлечённость прямых подчиненных. Рост эффективности лидерства имеет высокую корреляцию с повышением вовлечённости персонала.

ВЫВОД

Лидеры в банковской и финансовой сфере способны меняться. Но для достижения лучших результатов им необходима точная оценка текущего состояния. Мы часто слышим о том, что работодатели ведут войну за таланты. Обычно эта фраза относится к поиску и найму талантливых сотрудников. Однако выдающиеся лидеры могут вырасти внутри организации при использовании ею правильного подхода и фокусе на развитии сильных сторон.

В ОСНОВЕ - ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЙ. В ФОКУСЕ - РАЗВИТИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН.

Подход Zenger Folkman позволяет достичь максимальных результатов в развитии лидеров, выстраивая процесс на основе научных данных и делая ставку на работу с сильными сторонами.