SHL

Вдохновляющие лидеры:

Что может предложить Поколение Z

CEO FOR ONE MONTH

THE ADECCO GROUP

Введение

Наирита Пол

Психолог и управляющий консультант

Глобальная пандемия наглядно показала силу изменений и фундаментальную важность умения адаптироваться. Когнитивное многообразие – различия между людьми, основанные на индивидуальности жизненного опыта, взглядов и способов обработки информации – становится необходимым условием для преодоления лавины изменений, обрушившихся на бизнес сегодня. Нередко для выживания организациям приходится в таких условиях идти «против течения» и для этого одинаково важны как опытные «пловцы», так и праздные на первый взгляд создатели.

Поколение Z (люди, рождённые в конце 90-х и начале 2000-х годов) часто рассматриваются в СМИ как менее устойчивые и более склонные к расстройствам и обидам, чем предыдущие поколения. Однако только молодым лидерам удаётся находить способы обрабатывать информацию в цифровую эпоху, в отличие от других. Сегодняшний мир представляется им бескрайним полем для воображения и возможностей. Более зрелые поколения смотрят на жизнь несколько по-другому – нам довелось наблюдать и пережить больше социальных и глобальных перемен.

Великие умы мыслят по-разному – в этом убеждён Мэтью Сайид (Matthew Syed). Он предполагает, что лучше всего решаются задачи и создаются стратегии в том случае, если люди с различным опытом, знаниями и взглядами обладают одинаковыми возможностями работать и генерировать идеи. Мэтью отмечает также важность критики и считает, что она может положительно повлиять на результаты труда.

С этой точки зрения Поколение Z можно считать социально сдерживаемым. Для вовлечения этих молодых людей в работу руководству более старшего возраста важно стараться создавать такую среду в организации, которая позволит свободно обмениваться задумками и мыслями, а также научит и позволит принимать критику.

Вероятно, сетования о непростой доле Поколения Z, распространённые в СМИ сегодня, являются в какой-то мере и нашей заслугой. Слишком долго мы считали, что для принятия взвешенных решений исключительно важен опыт, приобретаемый со временем.

Несмотря на это, модный гигант Gucci воспользовался потенциалом молодого поколения и его лидеров и за 4 года увеличил прирост розничной торговли на 136%, тогда как у его конкурента Prada, не обратившего внимание на Поколение Z, продажи за тот же период снизились на 11.5%. Gucci удалось достичь таких результатов, допустив в высший руководящий состав молодых людей, которые смогли прямо участвовать в принятии стратегических решений компании – появился «теневой совет директоров». Этот «совет» помог быстро переориентировать маркетинговые и дизайнерские решения, адаптировав их к изменениям в покупательском поведении потребителей и их методах получения информации. Этот кейс может послужить примером того, что не следует недооценивать мнение молодых. Напротив, нужно поддерживать и мотивировать развитие когнитивного многообразия, происходящего из сложения опытов разных поколений.

Подобная инициатива проводится ежегодно в компании Adecco Group. Она получила название «CEO на месяц»: молодым и подающим надежды лидерам в возрасте 18-23 лет даётся возможность стать советником CEO на месяц в местном представительстве компании. Прошедшие отбор к участию в этой программе могут работать совместно с генеральным директором над формированием стратегии компании, а также вносить свой вклад и учиться в ходе работы с командой управленцев высшего звена.

Приведённые далее результаты исследования получены на основании изучения профилей молодых лидеров в попытке понять, каков их потенциал в рамках трудового поведения и способностей к решению рабочих задач. Главная цель – ответ на вопрос «Что может предложить молодое поколение в постоянно изменяющемся мире?».

Выборка

В исследовании приняли участие 2628 кандидатов из 42 стран Северной и Южной Америки, Европы, Азии и Ближнего Востока. В процессе отбора все участники прошли предварительное тестирование: тест ситуационного суждения, тесты способностей. Для участия в исследовании необходимо было набрать 31 процентиль или выше.

Тест ситуационного суждения оценивает поведение, необходимое для успеха в работе с CEO. Такое поведение включает в себя: принятие решений и действия на их основе, работу с людьми, построение коммуникаций, инновационность, клиентоориентированность, нацеленность на достижение результата, способность к адаптации и реакции на изменения.

Ключевой вывод 1

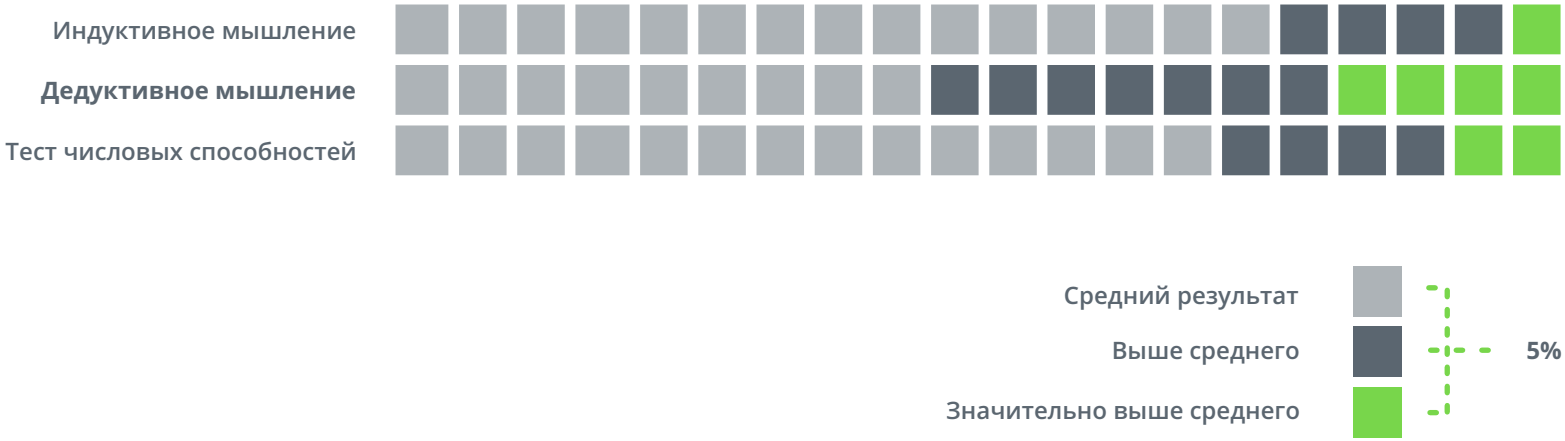
Стиль мышления: для решения стратегических проблем молодые руководствуются собственными взглядами на мир

Выявлено, что одной из сильных сторон молодых лидеров является дедуктивное мышление – предположение, что решение проблем, связанных с применением общих жизненных принципов к конкретной ситуации, происходит естественным путём. Участники исследования показывают, как они обрабатывают информацию о мире и применяют к решению стратегических задач.

График отражает распределение баллов по трём зонам когнитивных способностей. Важно отметить, что результаты кандидатов, набравших баллов ниже среднего количества, не учитывались. Соответственно, 14% участников показали результат значительно выше среднего в сравнении с глобальной нормативной группой, 29% - выше среднего, 57% - средний.

Тренд по результатам был схож в различных регионах и странах, тем самым можно предположить, что подходы к решению задач в среде молодых лидеров мало различаются и на это не влияет страна их проживания и работы.

Результаты, однако, контрастируют с тем, что обычно наблюдается среди высшего руководящего состава, представители которого, как правило, обладают исключительным талантом к индуктивному мышлению (применение частных и специальных методов к решению общих задач). Этот контраст подчёркивает когнитивное многообразие и различие между зрелыми и молодыми лидерами, которое может быть нивелировано в ходе сотрудничества в рамках «теневого совета директоров».



Ключевой вывод 2

Поведенческий стиль: молодые активны, аккуратны, мыслят стратегически. Они будут нарушать статус-кво, и им понадобится поддержка при столкновении с неудачами.

Разработанная SHL Универсальная модель компетенций (UCF) применялась для изучения сильных сторон рабочего поведения участников исследования. Модель UCF состоит из 20 компетенций, учитывающих все главные аспекты поведения на рабочем месте, на любых должностях, в любых странах. Эта модель позволила выявить сильные стороны молодёжи и увидеть те аспекты поведения, на которые следует обратить внимание. В целом, результаты выглядят следующим образом:

1. Обучение и технические навыки;
2. Стратегическое мышление – подразумевает наличие ценностно-ориентированного мышления;
3. Осуществление решительных действий методичным способом – связь с последовательным прогрессивным подходом к решению рабочих задач.

Участники исследования показывают готовность к нарушению статуса-кво, предпочитают действие потребностям клиентов и имеют пробелы в управлении изменениями и работе с неудачами. Молодые люди также больше склонны предпочитать выгоду бизнеса отношениям и совместной работе, что также можно считать зоной развития.

По аналогии с когнитивными способностями, сильные стороны и области для развития были схожи у респондентов в различных странах.

Результаты по UCF дают пищу для размышлений: каким образом следует поддерживать и укреплять сильные стороны и как ими уравновесить недостаточно развитые. Как рабочая этика, стратегическое мышление и энергичность при работе в психологически благоприятной среде могут помочь молодым лидерам развить упорство, научиться справляться с неудачами и работать в коллективе.

Ключевой вывод 3

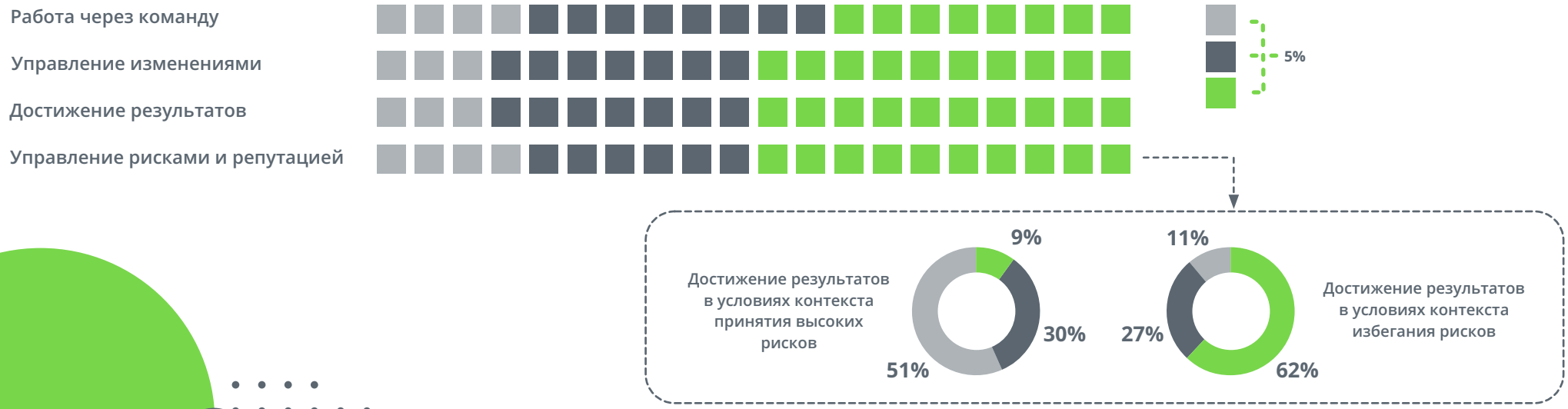
Решение задач: молодые могут стать лидерами изменений и преуспеть при условии наличия значимой структуры и поддержки в организации.

Глобализация и развитие технологий за последние два десятилетия, а также мировая пандемия вынуждают всё больше полагаться на географически разделённых сотрудников, создавать более сложную структуру в организации, требовать большей продуктивности. Эти перемены, с учётом экономической нестабильности и постоянно изменяющегося политического контекста, привели к появлению беспрецедентных по количеству видов неопределённости в рабочих ситуациях. Лидерам остаётся действовать в условиях изменяющихся, совершенно новых и незнакомых обстоятельств. Возникает вопрос – каким должен быть идеальный лидер? Какие у него должны быть черты?

Исследование лидерства, проведённое совместно SHL и Gartner, охватило около 9000 лидеров из 85 компаний. Результаты показали, что ключевым фактором, который необходимо принять во внимание, является контекст, в котором руководители работают. Сильные стороны поведения в рабочих ситуациях, опыт, способности - всё тесно связано с родом тех испытаний, которые возникают перед лидером, то есть их контекстом. Мы опирались на результаты этого исследования при попытке выяснить, как молодые подающие надежды лидеры справляются с вызовами, актуальными для руководителей.

График ниже показывает сравнение уровня сильных сторон и различных вызовов лидерам (полный список из 27 вызовов представлен в приложении). В результате следует отметить два аспекта: 30% респондентов показывают низкий уровень соответствия, 40% средний, 30% высокий.

4 блока вызовов для руководителя



В целом, сильной стороной молодых лидеров можно считать стремление к успеху в условиях различных вызовов лидерам. Особо следует отметить готовность к руководству изменениями, что неудивительно, учитывая энергичность, решимость и стремление к действиям. При этом, управление рисками оказалось наиболее уязвимым качеством, требующим значительного развития. Контраст, который можно наблюдать при достижении результатов в среде с малым и значительным наличием рисков, показывает и подтверждает необходимость оказания психологической поддержки Поколению Z.

Респонденты показали сравнительно небольшую готовность поддерживать статус-кво, проявлять упорство и работать с неудачами. При этом, трудясь в условиях малых рисков, молодые лидеры могут значительно преуспеть и быть открытыми переменам при наличии структуры и поддержки в организации. Укреплению упорства мало может способствовать среда с высокими рисками и размытыми границами.

Сегодня перед лидерами стоит задача создавать такую среду, в которой молодые смогут в полной мере проявить свои сильные стороны, при этом необходимо вкладываться в развитие механизмов культуры обратной связи, выстраивание границ, развитие ценностей, а также создание возможностей для применения энергии и инициативности молодых лидеров.

Заключение

Пандемия произвела серьёзную встряску трудовых устоев, традиций и отношений – гибкий рабочий график постепенно становится нормой, рост безработицы приводит к развитию системы профессиональной переподготовки, проводятся релокации, совмещения работы и многие другие трансформации. Все эти события наталкивают на мысль, что необходимо фундаментально переосмыслить подход к принятию решений в рабочих ситуациях. Важно принять во внимание, что мы, как члены общества и современные лидеры в организациях, можем увеличить многообразие способностей и опыта при помощи Поколения Z.

Исследование показало, что молодые могут предложить творческий подход к решению задач, способны мыслить стратегически, обладают ценностно-ориентированным мышлением и в состоянии воплощать идеи в реальность. Мы можем, в свою очередь:

1. Помочь укреплять и развивать их упорство, создав культуру, в которой можно безопасно и свободно обмениваться идеями, а критика будет рассматриваться как способ развития и поддержки.
2. Предоставлять своевременную и целенаправленную обратную связь, которая поможет скорректировать поведение.
3. Создать значимую структуру и ценности в организации, которые смогут в дальнейшем развиваться.

Результаты исследования указывают на важность разделения опыта, полученного в течение времени или в процессе профессиональной деятельности, и опыта, приобретённого в ходе размышлений, обработки информации и осмысления взгляда на мир.

Источники

Collins English Dictionary 12th Edition, 2019

Financial Times, 2018 'Gucci success shows the value of multi brands', доступ на 2 августа 2020, https://www.ft.com/content/6364da42-1bb1-11e8-aaca-4574d7dabfb6

Gartner, High Performance Survey, 2012

Harvard Business Review, 2017, 'Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse', доступ на 30 июля 2020, https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse

SHL (2014). OPQ32r technical manual. Washington, DC

SHL, The Power of Context in Driving Leader Success, 2017

Syed, M. (2020), Rebel Ideas, 1st edition, Hodder & Stoughton, UK

The Guardian UK, 2016, 'Poor little snowflake' – the defining insult of 2016', доступ на 2 августа 2020, https://www.theguardian.com/science/2016/nov/28/snowflake-insult-disdain-young-people

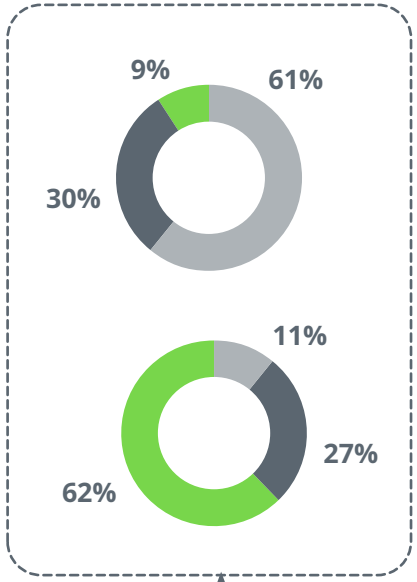
The Times, 2020, 'Snowflakes? Generation Z are icily determined job hunters', доступ на 30 июля 2020 https://www.thetimes.co.uk/article/snowflakes-generation-z-are-icily-determined-job-hunters-s3m8q6x3t

UNICEF, 2019, 6 top benefits of hiring young talent: A fresh coat of paint for your workplace', доступ на 2 августа 2020, https://www.unicef.org/thailand/stories/6-top-benefits-hiring-young-talent

Приложение

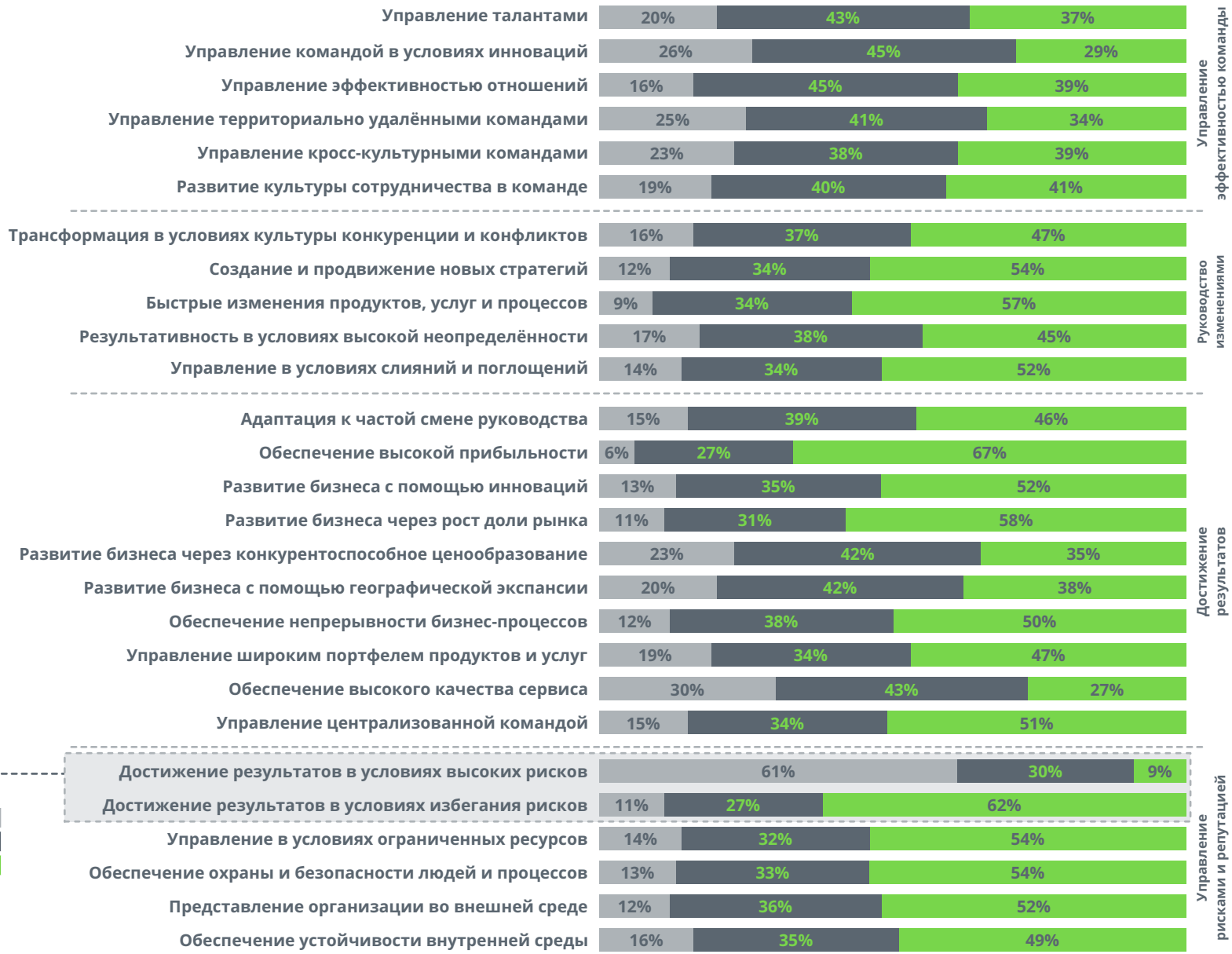
Вызовы лидерам

30% - низкие,
40% - умеренные,
30% - высокие.



Низкий
Умеренный
Высокий

Универсальные вызовы лидерам



shl.com

SHL brings powerful and transparent AI technology, data science, and objectivity to help companies attract, develop, and grow the workforce they need to succeed in the digital era.

We empower talent strategies to unlock the full potential of your greatest asset—people.

© 2020 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2001016