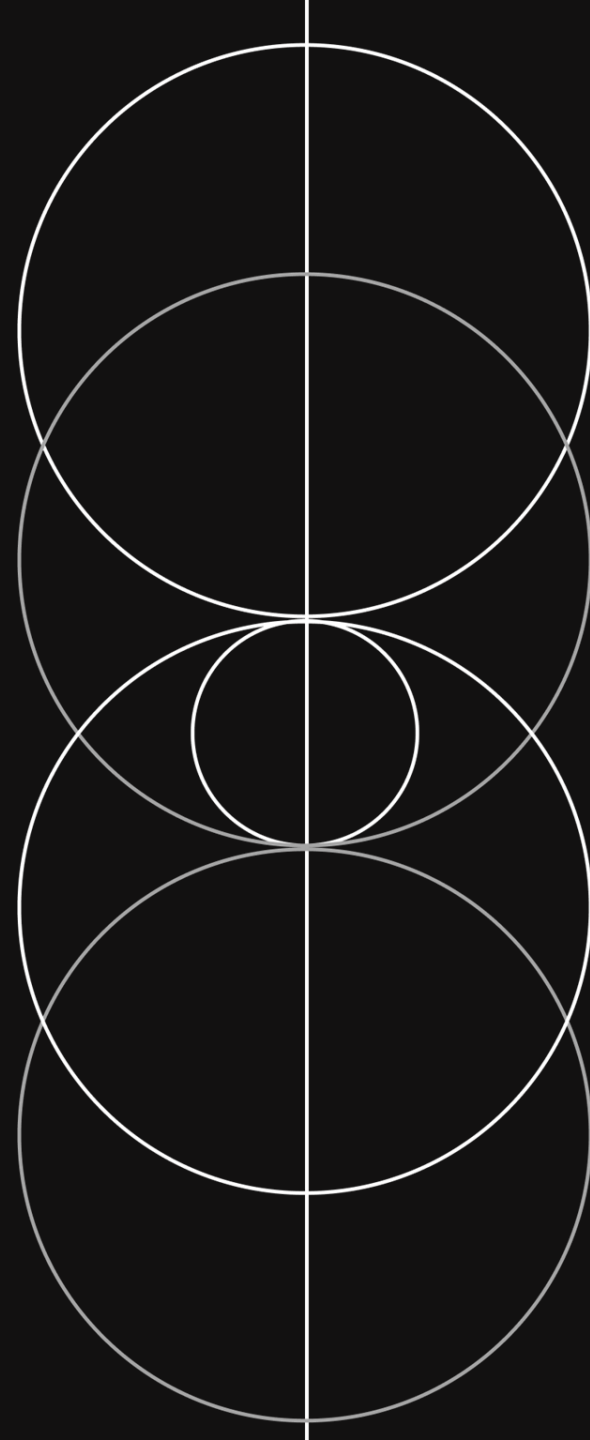


Тест оценки деструкторов как инструмент командного коучинга

ЭКОПСИ





Любовь Цветкова

Директор проектов,
владелец продукта DPI

+7 495 645-00-40
Tsvetkova@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru
TG@Tsvetkova_psy

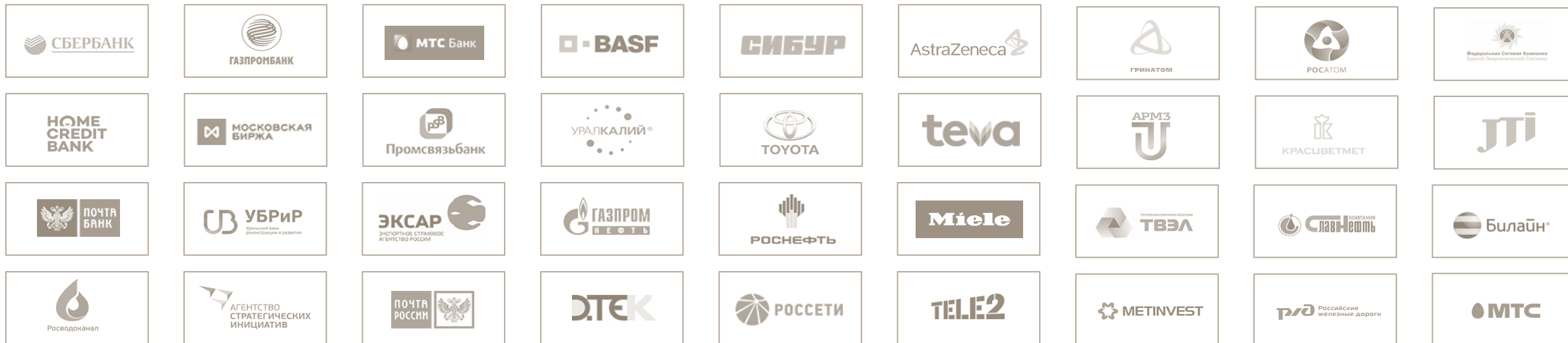


Альбина Суслова

Организационный
консультант, партнёр по
развитию, бизнес-психолог

+7 (965) 002-46-90
suslova-a@mail.ru
www.albinasuslova.com
TG@Albina_Suslova

ЭКОПСИ обладает более чем 35 лет опыта в выстраивании процессов регулярной оценки



Почему важно оценивать деструкторы?

01

Текучность



57%

сотрудников уволились как минимум с 1 работы
из-за руководителя с выраженными
деструкторами*

02

Удовлетворенность работой

Деструктивное лидерство

по результатам мета-анализа имеет
отрицательную корреляцию с
удовлетворённостью работой
(5010 чел.) и производительностью (3653 чел.)
подчиненных**

03

Производительность

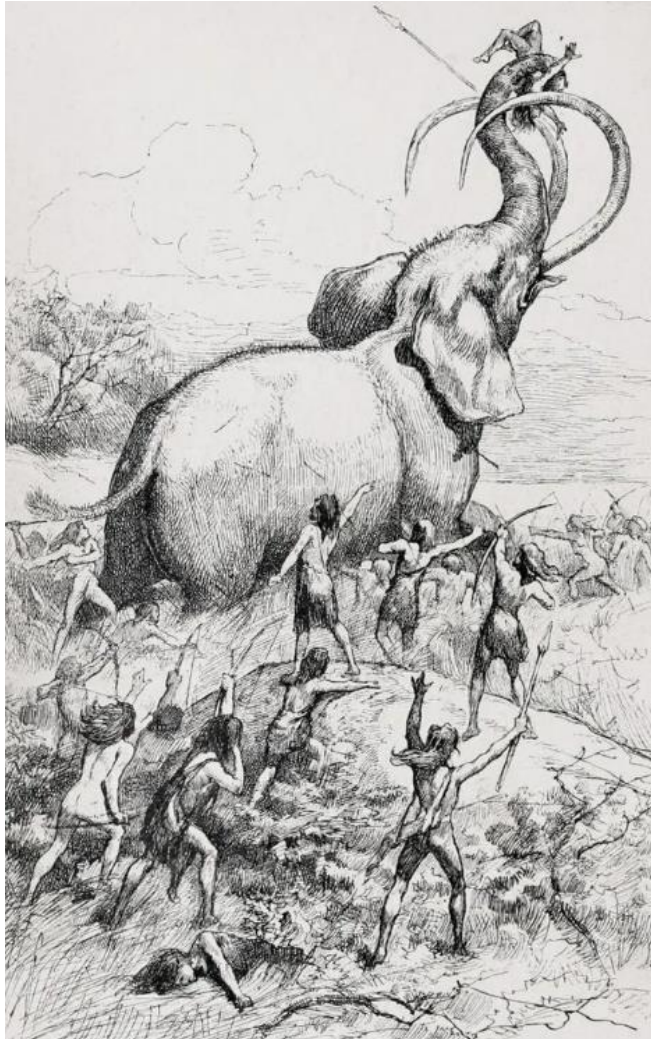


Источники:

*<https://www.ddiworld.com/research/frontline-leader-project>

**Li, P., Yin, K., Shi, J. et al. Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. J Bus Ethics 191, 399–413 (2024).

Деструкторы имеют эволюционное значение



Деструкторы – защитные механизмы личности, которые помогают человеку совладать с проблемной ситуацией.

Деструкторы помогают «выживать» (в современной мире – эмоционально, а не физически).

Это личностные особенности, развитые на очень высоком уровне, которые могут негативно влиять на эффективность взаимодействия и успешность выполнения задач в рабочей среде.

Деструкторы вносят вклад в **эффективность человека** в краткосрочной перспективе. Но в долгосрочной, будучи неосознанными или бесконтрольными, **препятствуют профессиональному и карьерному успеху.**

Как проявляются деструкторы

СКЛОННОСТЬ

Высокий уровень развития деструктора

+

ТРИГГЕР

- Стрессовая среда
- Расслабляющая среда (в том числе наличие власти)

+

ОТСУТСТВИЕ ОСОЗНАННОСТИ

- Непонимание своих деструкторов
- Нежелание работать с деструкторами
- Недостаток инструментов работы с деструкторами

= Проявление деструктора



Модель ЭКОПСИ

Модель оценки DPI

Я против других	Я лучше других	Я избегаю сложностей	Я сомневаюсь в себе	Я соответствую требованиям	Я никому не должен
Эмоциональный	Убежденный в своем величии	Уступчивый	Самокритичный	Сверхтребовательный к результату	Оправдывающий себя
Нежелающий делегировать	Конкурирующий	Избегающий неудач	Тревожный	Следующий правилам	Расчетливый
Жесткий	Вычурный	Непритязательный	Стеснительный		
Настороженный	Рисковый				

18 деструкторов, объединенных в 6 кластеров.

Определения шкал. Я против других

Эмоциональный



Склонность раздражаться по незначительным поводам

Нежелающий
делегировать



Склонность излишне контролировать работу других людей

Жесткий



Склонность использовать грубые методы при отстаивании позиции

Настороженный



Склонность видеть в действиях других людей враждебные намерения

Определения шкал. Я лучше других

Убежденный в своем
величии



Склонность иметь убеждения относительно собственной уникальности и всемогущества

Конкурирующий



Склонность излишне конкурировать с другими людьми, желание везде быть первым

Вычурный



Склонность совершать необычные поступки, чтобы завоевать внимание окружающих

Рисковый



Склонность принимать рискованные решения без учёта последствий

Определения шкал. Я избегаю сложностей

Уступчивый



Склонность излишне часто соглашаться с мнением группы или авторитетных людей

Избегающий неудач



Склонность отказываться от достижения цели, если на пути возникают сложности или проблемы

Непритязательный



Склонность выбирать неамбициозные и легкодостижимые цели

Определения шкал. Я сомневаюсь в себе

Самокритичный



Склонность относиться к себе излишне критично, проявлять нетерпимость к своим ошибкам

Тревожный



Склонность беспокоиться по мелочам, погружаться в тревожные мысли

Стеснительный



Склонность испытывать сильное волнение при общении с людьми, особенно незнакомыми

Определения шкал. Я соответствую требованиям

Сверхтребовательный
к результату



Склонность выполнять работу излишне тщательно в ущерб срокам

Следующий правилам



Склонность излишне следовать правилам и соблюдать все формальности

Определения шкал. Я никому не должен

Оправдывающий себя



Склонность не выполнять обещания и договоренности, оправдывая свои действия внешними обстоятельствами

Расчетливый



Склонность действовать в своих интересах и добиваться целей любыми методами

Формат результата.

ОБ ОТЧЕТЕ

Данный отчет получен по результатам прохождения опросника Dark Personality Inventory (DPI). Он измеряет уровень выраженности деструкторов, или темных сторон личности, влияющих на карьерный и профессиональный успех.

Ваши результаты в данном отчете сравниваются с результатами 1 098 менеджеров старшего и топ-менеджеров.

ВВЕДЕНИЕ

Вы прошли опросник, посвященный деструкторам. Деструкторы — это черты личности и поведения, которые развиты у Вас на слишком высоком уровне.

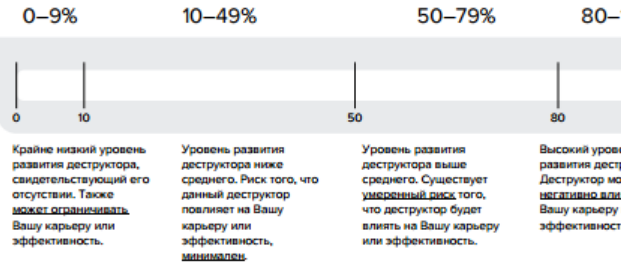
Сами по себе деструкторы не являются разрушительными. Они могут способствовать достижению эффективных отношений. Но в стрессе деструкторы проявляются слишком ярко и негативно, как следствие, негативно влияя на Вашу эффективность и карьеру.

Также важно количество деструкторов. Оптимальным является наличие до 4 деструкторов. Большое количество деструкторов может существенно ограничивать Вашу эффективность по карьерной лестнице.

В КАКОЙ ШКАЛЕ ПРОВОДИТСЯ ИЗМЕРЕНИЕ?

Результаты по каждому деструктору приведены на шкале процентилей. Проценти́ли находятся в диапазоне от 0 до 100.

Процентиль — процент участников, которые проходили оценку ранее и набрали такой же балл, и ниже. Например, если по какому-либо деструктору у Вас 87 процентиль — это значит, что данный деструктор развит у Вас сильнее, чем у 87% других людей.



РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

НАЗВАНИЕ ДЕСТРУКТОРА

ПРОЦЕНТИЛЬ ПО ШКАЛЕ



Я лучше других

Убеденный в своем величии



Рисковый



Конкурирующий



Вычурный



Я против других

Нежелающий делегировать



Жесткий



Настороженный



Эмоциональный

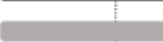


Я соответствую требованиям

Следующий правилам



Сверхтребовательный к результату



Я сомневаюсь в себе

Самокритичный



Стеснительный



Тревожный



Я никому не должен

Расчетливый



Оправдывающий себя



Я избегаю сложностей

Уступчивый



Избегающий неудач



Непритязательный



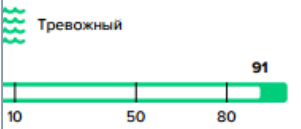
ДЕСТРУКТОРЫ В ЗОНЕ ОПАСНОСТИ



Склонность излишне конкурировать с другими людьми, желание во всем быть первым



Склонность относиться к себе излишне критично, быть нетерпимым к своим ошибкам



Склонность беспокоиться по мелочам, погружаться в тревожные мысли



Практический опыт применения теста DPI при работе с командами

В каких ситуациях использовать

Ситуация в компании	Зачем применять DPI	Что покажет диагностика
Слияние или объединение команд	Найти и предотвратить возможные конфликты	Где в команде есть напряжение и недоверие

В каких ситуациях использовать

Ситуация в компании	Зачем применять DPI	Что покажет диагностика
Слияние или объединение команд	Найти и предотвратить возможные конфликты	Где в команде есть напряжение и недоверие
Переход на новую модель управления	Помочь людям перестроиться и начать работать по-новому	Кто склонен к контролю, а кто — к гибкости и сотрудничеству

В каких ситуациях использовать

Ситуация в компании	Зачем применять DPI	Что покажет диагностика
Слияние или объединение команд	Найти и предотвратить возможные конфликты	Где в команде есть напряжение и недоверие
Переход на новую модель управления	Помочь людям перестроиться и начать работать по-новому	Кто склонен к контролю, а кто — к гибкости и сотрудничеству
Команда работает удалённо, в гибриде	Увидеть, не накапливается ли раздражение или непонимание	Кто копит обиды, избегает общения или не слышит коллег

В каких ситуациях использовать

Ситуация в компании	Зачем применять DPI	Что покажет диагностика
Слияние или объединение команд	Найти и предотвратить возможные конфликты	Где в команде есть напряжение и недоверие
Переход на новую модель управления	Помочь людям перестроиться и начать работать по-новому	Кто склонен к контролю, а кто — к гибкости и сотрудничеству
Команда работает удалённо, в гибриде	Увидеть, не накапливается ли раздражение или непонимание	Кто копит обиды, избегает общения или не слышит коллег
Стрессовые или срочные проекты	Снизить напряжение и сохранить рабочую атмосферу	У кого «срывает крышу» в дедлайны, кто создаёт лишнее давление

В каких ситуациях использовать

Ситуация в компании	Зачем применять DPI	Что покажет диагностика
Слияние или объединение команд	Найти и предотвратить возможные конфликты	Где в команде есть напряжение и недоверие
Переход на новую модель управления	Помочь людям перестроиться и начать работать по-новому	Кто склонен к контролю, а кто — к гибкости и сотрудничеству
Команда работает удалённо, в гибриде	Увидеть, не накапливается ли раздражение или непонимание	Кто копит обиды, избегает общения или не слышит коллег
Стрессовые или срочные проекты	Снизить напряжение и сохранить рабочую атмосферу	У кого «срывает крышу» в дедлайны, кто создаёт лишнее давление
Уходят люди, падает вовлечённость	Понять, почему падает мотивация	Есть ли у руководителей стили поведения, из-за которых люди выгорают или уходят



Используйте DPI там, где ставится под угрозу командное доверие, скорость координации и удержание команды — тест быстро подсветит скрытые поведенческие риски, пока они ещё не превратились в затраты.

ЭКОПСИ

Кейс «Удалённое управление без собственника»

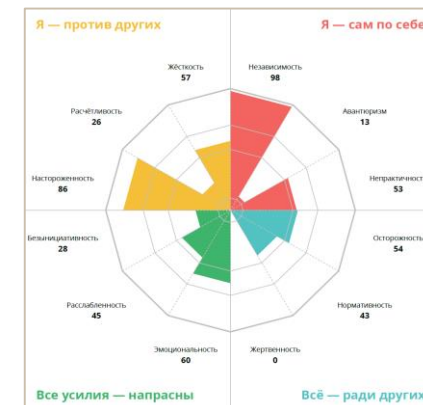
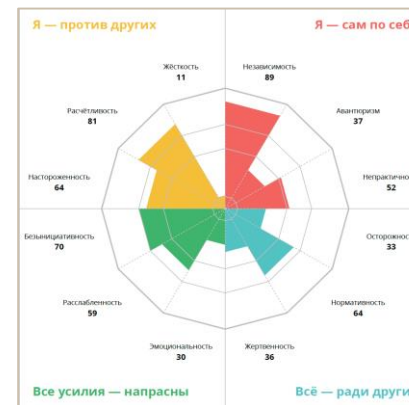
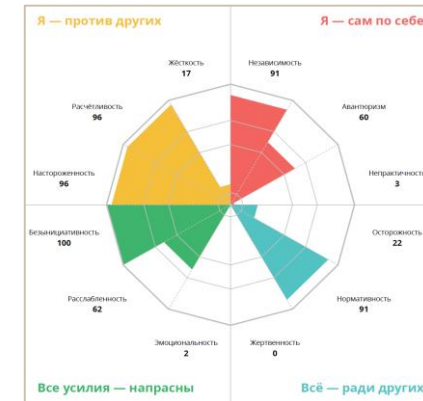
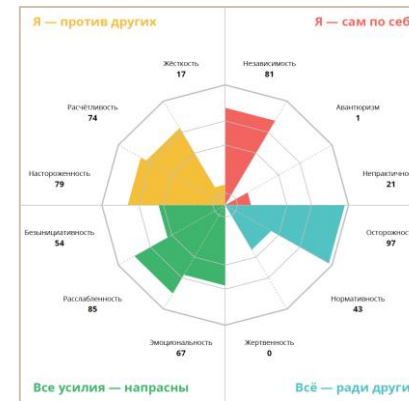
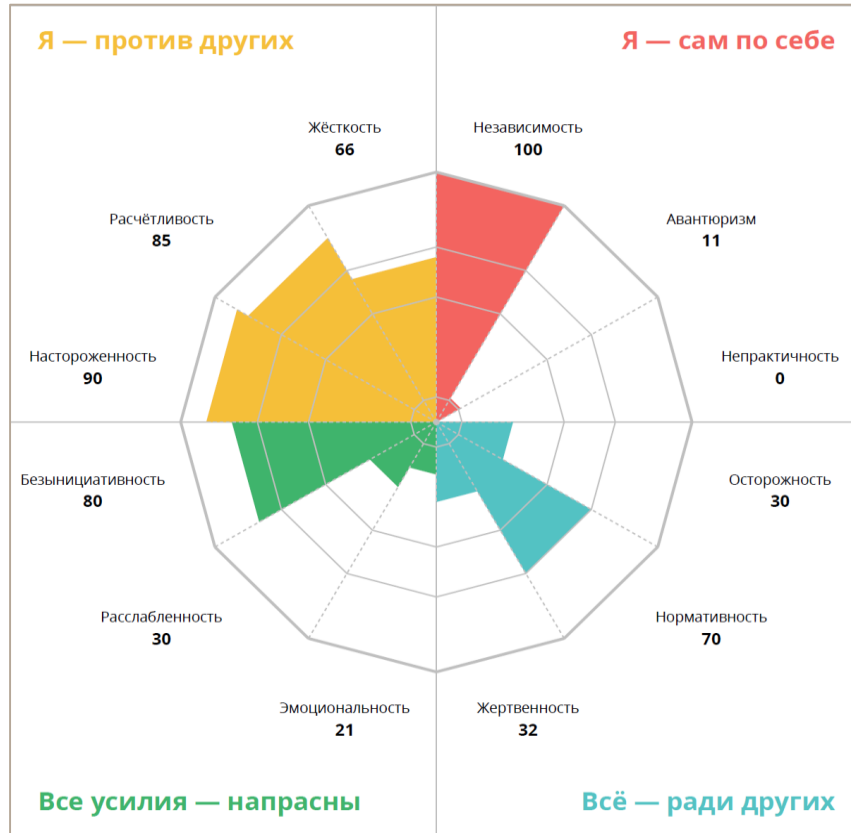
Компания без интегратора: что пошло не так?

После релокации собственника в другую страну:

- ✓ Полномочия переданы лидерам, но решения «зависают»
- ✓ Низкая скорость принятия решений/действий
- ✓ Постоянные «SOS-звонки» собственнику
- ✓ Повышение градуса напряженности, конфликты и «лагеря»



Результаты тестирования



- **Общие деструкторы:** независимость, настороженность, расчётливость осторожность
- **Ключевая формула проблемы:** «Каждый за себя + ни у кого нет права ошибаться»
- **Эмоциональный климат:** напряжение, оборонительная коммуникация

Реализовано

1

Индивидуальные разборы результатов с каждым лидером.

2

Общая встреча команды с презентацией обобщённых данных.

3

Совместная сессия по поиску решений, где команда предлагает, как можно улучшить взаимодействие.

4

Внедрение выбранных шагов — составлен список договорённостей и ответственные за их соблюдение.

5

Ежемесячное наблюдение за результатами в рамках совещания по итогам месяца.

Результат через 5 месяцев



Назначен CEO из числа топ-менеджеров



Запущена система регулярных встреч без собственника



Вмешательства собственника сократились на **30 %** (цель: –80 %)



Доля решений без обращения к собственнику выросла на **30 %** (цель: +50 %)



Оценка комфортности рабочей среды выросла с 2,3 до 3,4 балла
(по внутреннему опросу)

Итог:

Команда получила опору в виде CEO, улучшились коммуникации, собственник смог сфокусироваться на новых проектах без тревоги за потерю компании.

Кейс «С x2 не справляемся»

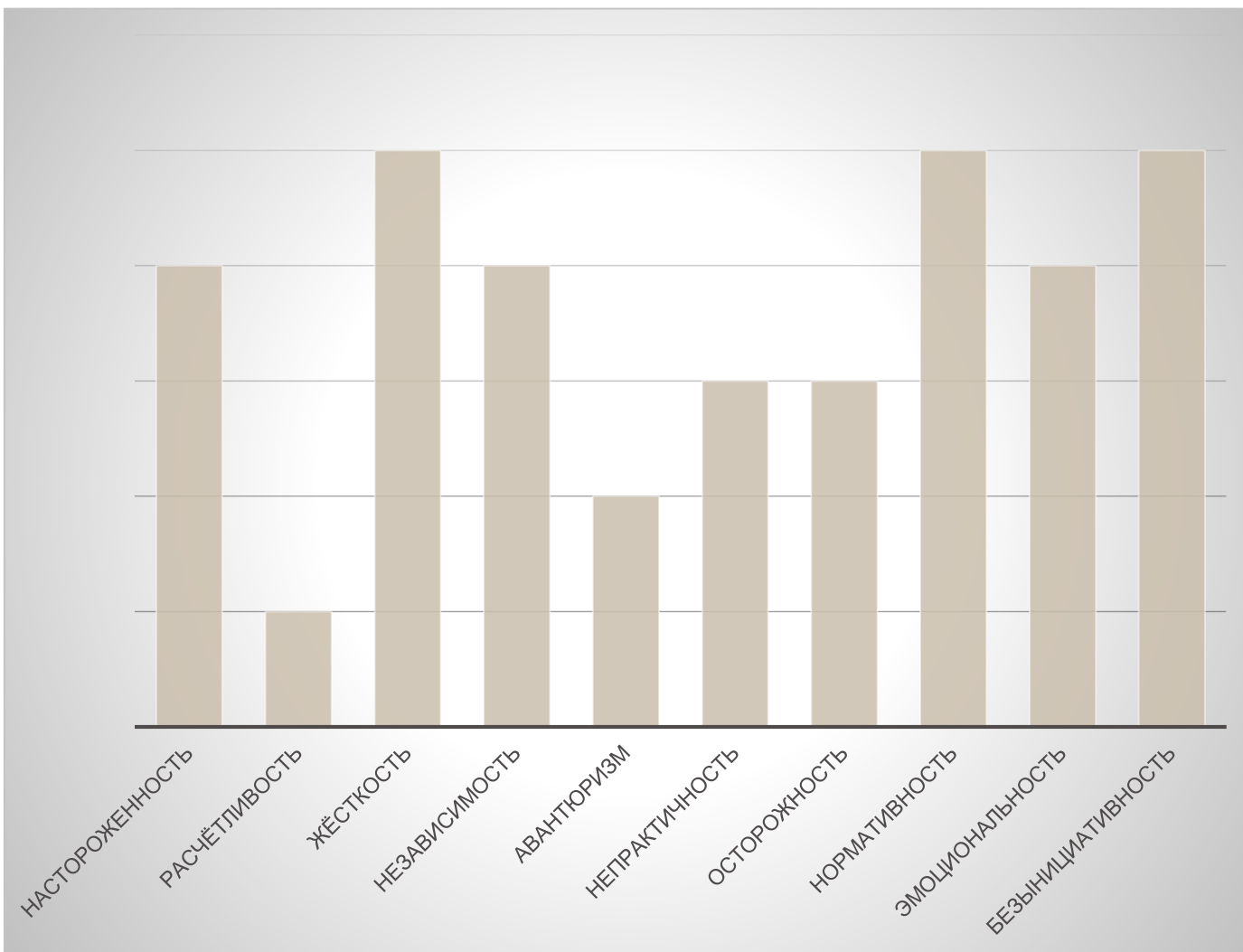
Команда сбавила темп после старта x2

Через 3 месяца после запуска дорожной карты на x2

- ✓ Темпы реализации начали падать
- ✓ Команда перестала проявлять инициативу
- ✓ Собственнику снова пришлось «проталкивать» решения вручную



Результаты тестирования



- **Общие деструкторы:**
настороженность, жесткость, нормативность, безынициативность
- **Ключевая формула проблемы:** «Каждый сам по себе + шаг в сторону = риск нарваться на критику»
- **Эмоциональный климат:**
Сдержанность, настороженность, общение через напряжение и контроль

Реализовано

1

Индивидуальная обратная связь.

2

Командная сессия с обсуждением общих рисков.

3

Совместный пересмотр правил согласования задач.

4

Введение практики «просить — нормально».

5

Запуск «пилотного трека»: 4 недели — решения до определённой суммы принимались без участия собственника

Результат через 3 месяца



Включенность собственника в оперативные задачи снизились на **четверть**



Пилотный трек выведен в операционный стандарт



Доля задач, выполняемых в срок по дорожной карте, выросла с **48 % до 70 %**



Команда стала чаще самостоятельно инициировать решения и брать ответственность



По итогам короткого опроса: **доверие внутри команды** выросло на **22 п.п.**

Итог:

Команда вернулась в рабочий ритм и удержала стратегическое направление без перегрузки собственника.



Как презентовать результаты?

Архитектура презентации

Уровень	Аудитория	Формат & Тональность
---------	-----------	----------------------

Стратегический	C-level	Риски/возможности, деньги/сроки
----------------	---------	------------------------------------

Тактический	HRBP Team Leads	Кластеры, топ-5 точек роста
-------------	--------------------	--------------------------------

Личностный	Каждый участник	Инсайты + советы без HR-жаргона
------------	--------------------	------------------------------------

Общая формула для презентации

Польза

+

Возможности

~~«слабые стороны»~~

Если..., то

Презентация команде

МОЖНО, если

- ✓ есть базовое доверие
- ✓ показываем агрегированные результаты, а не индивидуальные шкалы
- ✓ сразу предлагаем инструменты развития

НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ, если

- ✗ команда ещё в острой фазе конфликта
- ✗ нет плана корректирующих действий



Не даем готовых решений, предлагаем командам выработать свой собственный план.

Задача коуча: создать коучинговое поле для создания тех решений, которые будут выносимы и конгруэнтны для членов команды.



Как организовать тестирование?



Никита Дунаев

Менеджер по развитию
бизнеса

dunaev@ecopsy.ru
+7 (985) 669-59-29
TG@Nik_G_D



Бизнес делают люди. Рассказываем об управлении бизнесом, командами и людьми через призму экономики и психологии.



Про оценку персонала — новости на рынке, статьи и исследования, вакансии. Все про дистанционную оценку персонала от ЭКОПСИ.