



# WYZWANIE

BAZUJĄCE NA OSOBOWOŚCI CZYNNIKI RYZYKA  
WPŁYWAJĄCE NA WYDAJNOŚĆ

---

**Raport:** John Doe

**ID:** HE542167

**Data:** 18.5.2017



# WPROWADZENIE

---

Należący do serii Przywództwo Raport Wyzwań został stworzony, aby pomóc Ci rozwinąć się w roli lidera. Znajdziesz tu omówienie swoich zachowań, które mogą potencjalnie podważyć lub zablokować Twoją efektywność jako przywódcy. Dalej zawarte są w nim sugestie, które pomogą Ci lepiej sprawdzić się w tej roli.

Przywództwo polega na budowaniu i utrzymywaniu dobrze działającego zespołu. Wszystko, co pomniejsza Twoją zdolność do zbudowania zespołu, pomniejsza także Twoją efektywność jako lidera.

Raport ten oparty jest na Badaniu Rozwojowym Hogana (HDS). Wyniki bazują na naszych globalnych badaniach nad przywództwem i są opisane pod kątem specjalistów i liderów.

## PODŁOŻE

W sytuacjach stresowych większość ludzi wykazuje pewne tendencje do bezproduktywności. Określamy je jako "czynniki ryzyka". W normalnych warunkach te cechy mogą być mocnymi stronami. Jeśli jednak jesteś zmęczony, zestresowany, znudzony lub rozkojarzony w jakikolwiek inny sposób, te czynniki ryzyka mogą hamować Twoją efektywność i negatywnie wpływać na jakość Twoich stosunków z klientami, współpracownikami i bezpośrednimi przełożonymi. Inni mogą dostrzegać te tendencje, ale nie informować Cię o nich. Twój szef może je nawet ignorować.

Raport ten jest podzielony na trzy części. Pierwsza to graficzne przedstawienie Twojego profilu. W drugiej znajdziesz szczegółową interpretację Twoich wyników. Wyniki pomiędzy 90. a 100. percentylem to Strefa Wysokiego Ryzyka, wyniki pomiędzy 70. a 89. percentylem to Strefa Średniego Ryzyka, wyniki pomiędzy 40. a 69. percentylem to Strefa Niskiego Ryzyka, a wyniki pomiędzy 0. a 39. percentylem to Strefa Braku Ryzyka. Trzecia część to zalecenia rozwojowe dotyczące obszarów, w których uzyskałeś wynik mieszczący się w Strefie Średniego i/lub Wysokiego Ryzyka. Dla wyników mieszczących się w Strefie Braku i Niskiego Ryzyka nie podaje się zaleceń rozwojowych.

## JAK ROZWIJAJĄ SIĘ CZYNNIKI RYZYKA?

Badania wskazują, że czynniki ryzyka rozwijają się u liderów na wczesnym etapie życia, podczas relacji z rodzicami, rówieśnikami, krewnymi. Zachowania wyuczone za młodu mogą stać się przyzwyczajeniem i możesz nie zdawać sobie sprawy, że sytuacje stresowe wywołują u Ciebie pewne specyficzne zachowania.





# WPROWADZENIE

---

## SPOSOBY WYKORZYSTANIA TYCH INFORMACJI

Najpierw uważnie przeczytaj ten raport i zdecyduj, które sugestie rozwojowe dotyczą Ciebie. Zaznacz te punkty plusem (+) oraz postaw minus (-) obok tych, które nie odnoszą się do Ciebie. Następnie poproś o informację zwrotną współpracowników, bezpośrednich podwładnych, a nawet rodzinę. Przedyskutuj z nimi swoje przemyślenia oraz poproś o opinie. Kluczowym elementem dla rozwoju nowych umiejętności przywódczych jest pozyskanie wsparcia ze strony swoich bezpośrednich podwładnych, współpracowników i szefa. Na koniec, przestuduj sugestie rozwojowe przedstawione na ostatnich stronach raportu. Te rekomendacje są proponowane dla wyników mieszczących się w Strefie Średniego lub Wysokiego Ryzyka (wyniki na poziomie lub powyżej 70. percentyla).

## DEFINICJE

Poniżej zdefiniowanych jest jedenaście skal Raportu Wyzwań należącego do serii Przywództwo.

**Entuzjastyczny - Labilny Emocjonalnie** Dotyczy osoby nadmiernie entuzjastycznej w stosunku do ludzi i projektów, po czym rozczarowującej się nimi. Rezultat: wydaje się być niekonsekwentny.

**Przenikliwy - Podejrzliwy** Dotyczy osoby zaangażowanej społecznie, ale cynicznej i nadwrażliwej na krytykę. Rezultat: wydaje się być nieufny.

**Ostrożny - Zachowawczy** Dotyczy osoby nadmiernie obawiającej się krytyki ze strony innych. Rezultat: wydaje się być oporny na zmiany i niechętny do podejmowania ryzyka.

**Niezależny - Zamknięty w Sobie** Dotyczy osoby nie interesującej się uczuciami innych lub nie będącej ich świadomą. Rezultat: wydaje się słabo komunikować z innymi.

**Skoncentrowany - Nieelastyczny** Dotyczy osoby niezależnej, ignorującej prośby innych oraz irytującej się, jeśli inni nalegają. Rezultat: wydaje się być uparty, ociągający się i nieskory do współpracy.

**Pewny Siebie - Arogancki** Dotyczy osoby mającej zbyt duże wyobrażenie o swoich kompetencjach i wartości. Rezultat: wydaje się być niezdolny do przyznawania się do błędów oraz wyciągania wniosków z doświadczeń.

**Czarujący - Manipulujący** Dotyczy osoby czarującej, podejmującej ryzyko i szukającej ekscytacji. Rezultat: wydaje się mieć kłopot z utrzymaniem zaangażowania i wyciąganiem wniosków z doświadczeń.

**Ekspresyjny - Teatralny** Dotyczy osoby mającej skłonności do dramatyzowania, angażowania innych oraz próbującej skupić na sobie uwagę innych. Rezultat: wydaje się być zbyt zaabsorbowany tym, by zostać zauważonym i może mieć kłopoty z długotrwałym skupieniem uwagi.

**Obdarzony Wyobraźnią - Fantazjujący** Dotyczy osoby myślącej i działającej w interesujący, a nawet ekscentryczny sposób. Rezultat: wydaje się być kreatywny, ale prawdopodobnie ma problemy z dokonywaniem wyborów.

**Staranny - Drobiazgowy** Dotyczy osoby sumiennej, perfekcyjnej, trudnej do zadowolenia. Rezultat: wykazuje tendencję do dyskredytowania reszty zespołu.

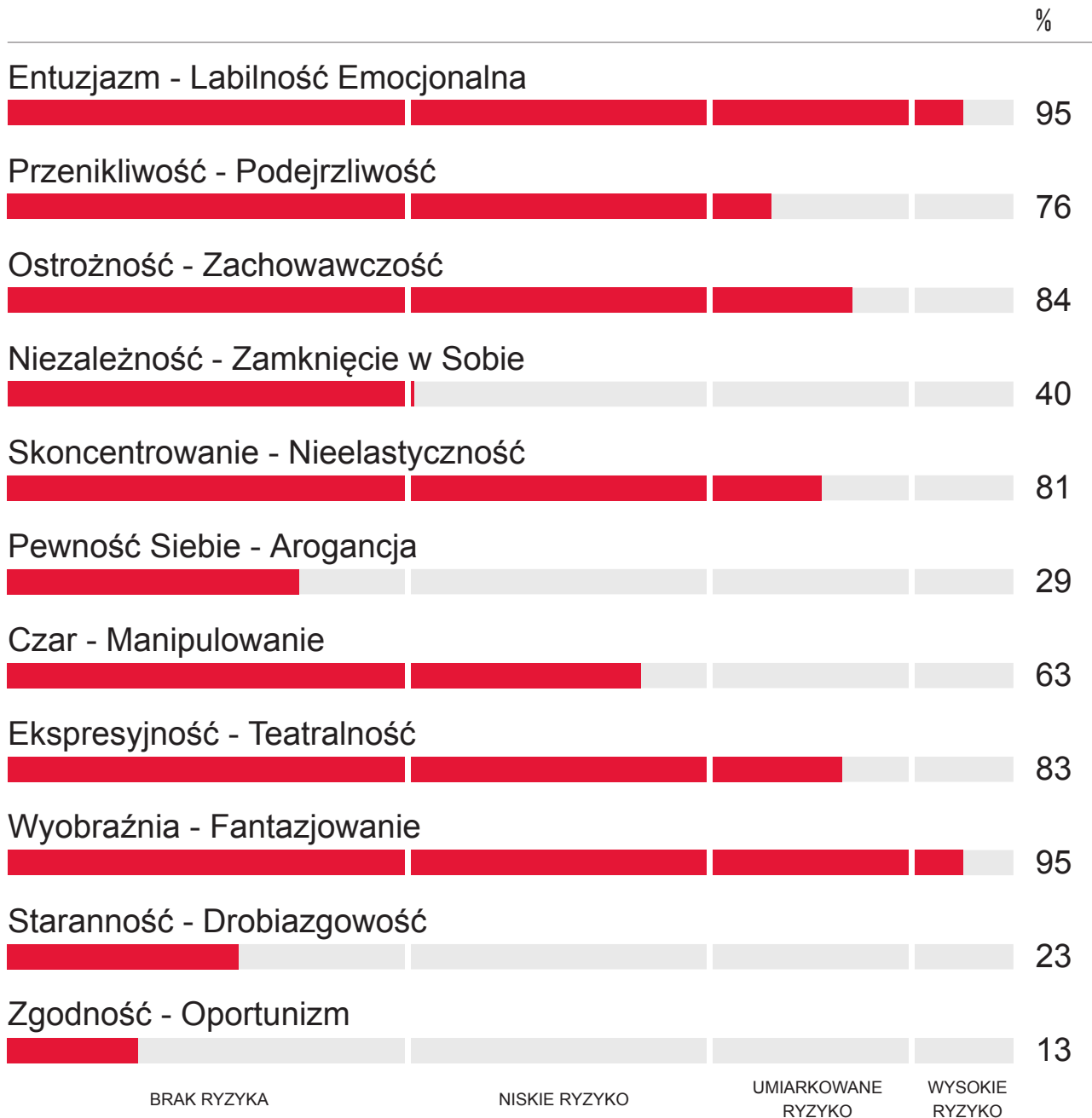
**Zgodny - Oportunistyczny** Dotyczy osoby chcącej zadowolić innych oraz niechętniej do działania w pojedynkę. Rezultat: wykazuje tendencję do bycia miłym i zgadzania się na wszystko, lecz niechętnie wspiera podwładnych.





# PROFIL WYZWAŃ PRZYWÓDCZYCH

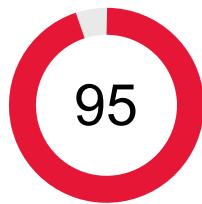
## Skale





# Entuzjazm - Labilność Emocjonalna

Dotyczy osoby nadmiernie entuzjastycznej w stosunku do ludzi i projektów, po czym rozczarowującej się nimi.



WYSOKIE  
RYZIKO

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE WYSOKIEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być silni i pełni energii, ale jednocześnie nieprzewidywalni i czasem wybuchowi.
- Rezygnują, gdy są sfrustrowani.
- Krzyczą, gdy są zdenerwowani.
- Są nadwrażliwi na krytykę.
- Często wydają się rozumieć problemy innych.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Twoja siła i energia przy pracy nad nowymi projektami będzie miała pozytywny wpływ na Twoją organizację. Z drugiej strony, Twoja tendencja do pokazywania emocji może podważyć Twoją wiarygodność, zdolność do coachowania innych oraz efektywność w pracy zespołowej. Twój szef prawdopodobnie będzie pod wrażeniem Twojego entuzjazmu przy pracy nad nowymi projektami, ale może zauważyć Twoją tendencję do zniechęcania się, kiedy coś nie wychodzi. Twój zmienny humor może sprawić, że inni będą postrzegać Cię jako osobę nieprzewidywalną i trudną do odczytania.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**OPANOWANIE** W sytuacjach dużego napięcia, współpracownicy mogą postrzegać Cię jako osobę nieprzewidywalną i niestabilną emocjonalnie. Co więcej, wykazujesz tendencję do denerwowania się niespodziewanymi żądaniem i możesz mówić rzeczy, których będziesz później żałował. W rezultacie, Twój współpracownicy mogą wahać się, czy przyjść do Ciebie ze swoimi problemami, ponieważ nie wiedzą, jak zareagujesz.

**SPRAWIEDLIWOŚĆ WOBEC INNYCH** Kiedy jesteś sfrustrowany projektem, wykazujesz tendencję do poddawania się. Może to wywoływać niepewność u ludzi, którzy nad nim pracują.

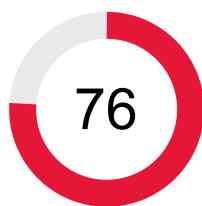
**WYTRWAŁOŚĆ** Twój entuzjazm dla ludzi i projektów może osłabnąć, kiedy napotkasz komplikacje, opór, wyzwania i widmo potencjalnej porażki. Możesz bez należytego przekonania zlecać wykonanie zadań, a jeśli tak - będzie to postrzegane jako brak wytrwałości.





# Przenikliwość - Podejrzliwość

Dotyczy osoby zaangażowanej społecznie, ale cynicznej i nadwrażliwej na krytykę.



## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE UMIARKOWANEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się rozumieć motywację innych i politykę firmy.
- Biorą krytykę do siebie.
- Wykazują tendencję do żywienia urazy.

**UMIARKOWA  
NE RYZYKO**

- Mogą być kłótlivi.
- Mogą być trudni do prowadzenia w coachingu.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Jesteś dobry w ocenianiu talentów i motywacji innych i to jest potencjalnie wartościowa umiejętność lidera. Z drugiej strony, Twój sceptycyzm co do intencji innych może zablokować Twoją zdolność do zbudowania i utrzymania relacji. Ludzie mogą postrzegać Cię jako osobę kłótliwą, a sugestie, jakie przekazujesz podwładnym, mogą skupiać się na ich wadach, co może negatywnie wpłynąć na Twój autorytet. Twoja strategia biznesowa może charakteryzować się częstym przyjmowaniem "najgorszego scenariusza", z podobnej perspektywy możesz też planować swoją karierę.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**WYWIERANIE WPŁYWU I PRZEKONYWANIE INNYCH** Czasami możesz wydawać się podejrzliwy i spędzać więcej czasu nad polityką, niż nad istotnymi dla biznesu sprawami. W rezultacie inni mogą postrzegać Cię jako trudnego we współpracy i w związku z tym możesz mieć kłopoty z namówieniem ich do wspólnego działania.

**OTWARTOŚĆ NA POMYSŁY** Wykazujesz tendencję do wątpienia w nowe pomysły i sugestie oraz podkreślania wtedy kluczowych zagadnień polityki firmy. Czasami może to zająć za daleko i będziesz postrzegany jako oporny na nowe pomysły. Inni mogą widzieć Cię jako osobę lepszą w identyfikowaniu problemu, niż w znajdowaniu różnych rozwiązań.

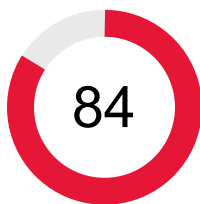
**OBIEKTYWIZM** W niektórych sprawach możesz się wydawać osobą raczej nieelastyczną w swoich poglądach i przywiązaną do swojego punktu widzenia. Inni mogą nie zdawać sobie sprawy z tego, że możesz być obiektywny i patrzeć na różne sprawy z wielu perspektyw.





# Ostrożność - Zachowawczość

Dotyczy osoby nadmiernie obawiającej się krytyki ze strony innych.



## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE UMIARKOWANEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Zwykle podejmują dobre, mało ryzykowne decyzje.
- Wykazują tendencję do szukania potwierdzenia.
- Mogą być oporni na nowe technologie.

**UMIARKOWA  
NE RYZYKO**

- Martwią się swoimi błędami.
- Martwią się błędami swojego zespołu.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Ponieważ nie lubisz popełniać błędów i nie znosisz krytyki, możesz wykazywać tendencję do wnikliwego obserwowania swojego zespołu, aby upewnić się, że robią wszystko jak należy. Może to podważyć ich pewność siebie. Możesz także być opieszale w podejmowaniu decyzji, co może frustrować aktywniejszą część zespołu. Masz skłonność do unikania ryzyka, co może powstrzymać Cię od akceptowania trudnych zadań. Możesz zarządzać swoją karierą tak, aby zminimalizować błędy. Jako lider możesz mieć ostrożną i konserwatywną wizję przyszłości.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**DECYZYJNOŚĆ** Twoja dbałość o to, aby podejmować dobre decyzje, może spowodować, że będziesz gromadził więcej informacji, niż potrzebujesz. W rezultacie, może to uniemożliwić Ci podejmowanie decyzji na czas.

**ZORIENTOWANIE NA DZIAŁANIE** Możesz wykazywać tendencję do unikania podejmowania działań, jeśli nie masz wszystkich potrzebnych informacji. Może to opóźnić procesy, zwłaszcza w momentach dużego napięcia.

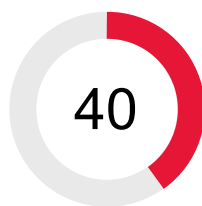
**PEWNOŚĆ SIEBIE W PRZEWODZENIU** Twoja dbałość o to, aby podejmować dobre decyzje to zaleta. Jednakże inni mogą postrzegać Twoje umiarkowanie jako brak wiary w swoje możliwości.





# Niezależność - Zamknięcie w Sobie

Dotyczy osoby nie interesującej się lub nie będącej świadomą uczuć innych.



NISKIE  
RYZYO

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE NISKIEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być osobami przystępnymi dla innych i rozumiejącymi ich potrzeby.
- Zadają pytania, aby zrozumieć inne osoby.
- Zwykle są taktowni wobec innych.
- Potrafią szybko "odczytać" emocje innych ludzi.
- Pomagają, jeśli zostaną o to poproszeni.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Wydajesz się być przyjacielski, otwarty, delikatny i taktowny. Powinieneś być w stanie budować i utrzymywać relacje oraz motywować swoją kadrę, czyli wykazywać się umiejętnościami lidera. Wykazujesz tendencję do współdziałania, a Twoje umiejętności interpersonalne uczynią Cię wiarygodnym, a nawet popularnym. Z zasady dobrze współpracujesz z różnymi szefami i jesteś zdolny przekazać innym obiektywne i pomocne sugestie. Nie będziesz popełniać wielu błędów w zakresie nieumyślnego izolowania się od innych. W tym obszarze nie ma elementów związanych z przywództwem, które musiałbyś rozwijać.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**MOTYWOWANIE INNYCH** Twoje zdolności interpersonalne pozwolą Ci budować relacje z innymi, co zwiększy Twoją efektywność w organizacji.

**BUDOWANIE RELACJI** Będziesz biegły w dostrzeganiu aspektów społecznych, rozumieniu wydzźwięku społecznego różnych kwestii i budowaniu dobrych stosunków ze współpracownikami, podwładnymi i innymi osobami.

**DOSTĘPNOŚĆ** Wykazujesz tendencję do bycia otwartym, dostępnym i przystępnym, nawet w sytuacjach stresowych i przy dużej ilości obowiązków.

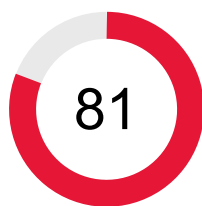






# Skoncentrowanie - Nieelastyczność

Dotyczy osoby niezależnej, ignorującej prośby innych oraz irytującej się, jeśli inni nalegają.



## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE UMIARKOWANEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Posiadają kompetencje społeczne.
- Nie lubią, jak się im przerywa.
- Wykazują tendencję do kwestionowania kompetencji kierownictwa.
- Odkładają na później zadania, których nie lubią robić.
- Mogą być oporni, kiedy wywiera się na nich presję na osiągnięcie rezultatów.

**UMIARKOWA  
NE RYZYKO**

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Twój wynik na tej skali sugeruje, że wydajesz się być czarujący, uprzejmy, skory do współpracy i wspierania innych. Jednakże zwracasz uwagę na przejawy braku szacunku ze strony innych osób w firmie i reagujesz, kiedy widzisz takie oznaki. Pomimo, że zapewniasz podwładnym użyteczny coaching kariery, musisz być "w humorze". Będziesz wspierał szefów, którzy Ci ufają, ale nie będziesz dobrze współpracował z tymi, którzy Ci nie ufają. Twój cichy upór może negatywnie wpłynąć na Twoją zdolność budowania zespołu.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**WSPIERANIE PRACY ZESPOŁOWEJ** Możesz bezpośrednio wspierać projekty i ludzi, ale jeśli nie widzisz w tym osobistego interesu, możesz nie zawsze załatwiać sprawy do końca. To może negatywnie wpłynąć na Twoje relacje z innymi.

**KOOPERACJA I TERMINOWOŚĆ W OSIĄGANIU REZULTATÓW** Kiedy jesteś w sytuacji stresowej i pod napięciem, wykazujesz tendencję do obwiniania innych za swoją niezdolność do wykonywania projektów w terminie.

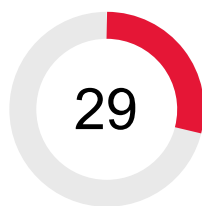
**BUDOWANIE ZAUFANIA** Kiedy nie zgadzasz się z biegiem wydarzeń, możesz się ociągać i nie wspierać w pełni przedsięwzięcia. Może to burzyć zaufanie innych.





# Pewność Siebie - Arogancja

Dotyczy osoby mającej zbyt duże wyobrażenie o swoich kompetencjach i wartości.



**BRAK  
RYZYKA**

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBZARZE BRAKU RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być skromni i bezpretensjonalni.
- Raczej mało prawdopodobnie będą przerywali, kwestionowali czy krytykowali innych.
- Nie angażują się w autopromocję.
- Reagują odpowiednio na porażki i błędy.
- Nie towarzyszy im poczucie posiadania szczególnych uprawnień.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Masz skromny i bezpretensjonalny styl bycia i powinieneś dobrze współpracować z różnymi szefami. Masz realistyczne spojrzenie na swoje kompetencje i ważność, co zwiększy Twoją wiarygodność. Możesz być nieskory do sugerowania innym, że źle wykonują swoją pracę, lecz prawdopodobnie zrobisz to, jeśli ktoś Cię o to poprosi. Twoje plany dotyczące własnej kariery mogą nie być zbyt agresywne i możesz niechętnie przypisywać sobie kluczową rolę w przyszłości firmy, preferując czekanie, aż inni zauważą Twój wkład. W tym obszarze nie ma elementów związanych z przywództwem, które musiałbyś rozwijać.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**PATRZENIE PERSPEKTYWICZNE** Pomimo tego, że masz pomysły na stworzenie nowego biznesu, możesz nie promować ich z wystarczającym wigorem.

**ROZWÓJ OSOBISTY** Będziesz słuchał informacji zwrotnych i chętnie pytał innych (współpracowników, współpracowników, itd.) o ocenę Twojej pracy. Ta otwartość przyczyni się do Twojego rozwoju.

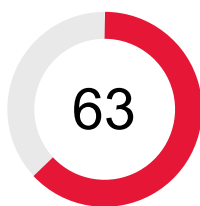
**DAŻENIE DO WYNIKÓW** Twoja naturalna skromność i powściągliwość może powodować to, że nie doceniasz swoich możliwości i wyznaczasz sobie zbyt niski poziom aspiracji.





# Czar - Manipulowanie

Dotyczy osoby czarującej, podejmującej ryzyko i poszukującej ekscytacji.



**NISKIE  
RYZIKO**

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE NISKIEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być słowni i samodyscyplinowani.
- Myślą, zanim zrobią.
- Komunikują się poprzez właściwe kanały.
- Utrzymują zaangażowanie.
- Rzadko podejmują niepotrzebne ryzyko.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Masz skłonność do unikania niepotrzebnego ryzyka, a inni widzą Cię jako osobę godną zaufania. To wzmocni Twoją umiejętność budowania zespołu i kierowania innymi. Będziesz mentorem, który ma wszystko zaplanowane i który będzie kierował własną karierą w sposób, który minimalizuje ryzyko. Twój szef powinien Cię szanować za rozsądne opinie i doceni Twoją niezawodność. Jesteś raczej ostrożny i będziesz wykazywał tendencję do podejmowania wysokiej jakości, mało ryzykownych decyzji. W tym obszarze nie ma elementów związanych z przywództwem, które musiałbyś rozwijać.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**JAKOŚĆ DECYZJI** Wydajesz się być osobą odpowiedzialną i umiejącą uczyć się z doświadczeń innych. Można na Ciebie liczyć w podejmowaniu decyzji, które optymalizują rezultaty, a minimalizują ryzyko.

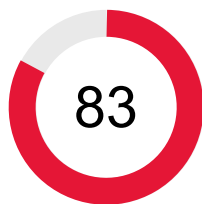
**PODEJMOWANIE RYZYKA** Nie będziesz podejmował się spekulatywnych projektów bez uważnego zastanowienia się i analizy. Równocześnie możesz wykazywać tendencję do unikania ryzyka, kiedy jest ono konieczne. To może przyczynić się do tego, że przegapisz sposobności wzmocnienia swojej kariery.

**UCZENIE SIĘ Z DOŚWIADCZENIA** Skupiasz się na konsekwencjach swoich czynów i analizujesz dotychczasowe doświadczenia jako wskazówkę do przyszłych decyzji i postępowania. Możesz być oporny na działanie w sytuacjach, kiedy nie masz doświadczenia, z którego możesz czerpać.



# Ekspresyjność - Teatralność

Dotyczy osoby mającej skłonności do dramatyzowania, angażowania innych oraz poszukującej uwagi innych.



## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE UMIARKOWANEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być sprytni, interesujący i ekspresyjni.
- Robią silne pierwsze wrażenie.
- Wydają się nie troszczyć o szczegóły.
- Wydają się być skorzy do flirtowania i zabawy.
- Lubią przyjmować role przywódcze.

**UMIARKOWA  
NE RYZYKO**

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Jesteś osobą rozmowną i ujmującą, która dobrze radzi sobie na forum publiczym. Będziesz wysoko cenionym członkiem zespołów, ale możesz mieć problemy ze słuchaniem innych. Jako coach i mentor, kiedy dajesz rady, możesz mieć tendencję do reagowania bez namysłu. Robiąc tak, możesz zniszczyć swoją wiarygodność i doprowadzić do tego, że inni nie będą brać Twoich rad na poważnie. Ludziom będzie się podobać Twój miły i ujmujący styl interpersonalny. Z drugiej strony, możesz szybko zmieniać obiekty, na których się koncentrujesz i mieć problemy z braniem pod uwagę szczegółów; jeśli tak, to utrudni Ci to doprowadzenie projektów do końca.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**CELEBROWANIE SUKCESU** Lubisz uznanie, które zyskujesz będąc liderem, ale musisz się także nim dzielić. Świętuj i duże, i małe sukcesy zespołu.

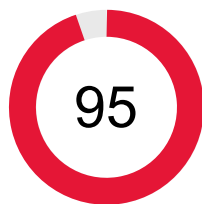
**BUDOWANIE MORALE** Jeśli jako lider zapewnisz swojej kadrze możliwości wykazania się swoimi kompetencjami, zwiększy się morale zespołu.

**SAMOROZWÓJ** Powinieneś rozumieć potrzeby rozwoju zarówno swojego jak i Twojej kadry. Pomimo tego, że inni będą Cię postrzegać jako interesującego i ujmującego, powinieneś długoterminowo poszerzać swoje umiejętności kierowania, co wymaga słuchania, dzielenia się uznaniem i dawania innym możliwości przewodzenia.



# Wyobrażenia - Fantazjowanie

Dotyczy osoby myślącej i działającej w interesujący, a nawet ekscentryczny sposób.



**WYSOKIE  
RYZIKO**

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE WYSOKIEGO RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być swawolni i nowatorscy.
- Mogą być trudni do zrozumienia.
- Mają niecodzienne i oryginalne pomysły.
- Podejmują zaskakujące decyzje.
- Szybko i często zmieniają obiekty, na których się koncentrują.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Jesteś zajmującą i interesującą osobą, ze zdecydowanymi atutami jako lider - włącznie ze zdolnością do szybkiej zmiany obranego kierunku, do pracy bez ścisłych wskazań oraz do przewidywania przyszłych trendów. Pomimo tego, że praca z Tobą może być przyjemna, możesz łatwo się rozpraszać i komunikować się w nieprzewidywalny, specyficzny lub mylący sposób. Pomimo tego, że będziesz kreatywnym coachem i mentorem, Twoje rady mogą czasami być oceniane jako niepraktyczne, niekonwencjonalne lub niezgodne z kulturą organizacji. Twój szef doceni Twoją kreatywność oraz spontaniczność i może postrzegać Twój talent do myślenia strategicznego i wizjonerskiego jako bardzo pomocny. Z drugiej strony, Twoja swawola, specyficzny sposób komunikowania się oraz niecodzienne pomysły mogą zmniejszyć Twoją wiarygodność.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**DOSTARCZANIE JASNYCH WSKAZÓWEK** Kiedy jesteś poganiany lub znajdujesz się pod presją, możesz wykazywać tendencję do komunikowania się używając słów i fraz, które mają sens dla Ciebie, podczas gdy inni nie rozumieją, co właściwie powiedziałaś.

**KREATYWNOŚĆ** Jesteś zdolny do patrzenia na sprawy w świeży i oryginalny sposób. Z drugiej strony, kiedy jesteś podekscytowany, możesz wykazywać tendencję do bycia niepraktycznym i do przesadzania.

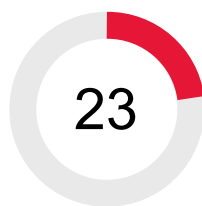
**POZOSTAWANIE SKONCENTROWANYM** Kiedy znajdujesz się pod presją, nie potrafisz skupić się na istocie problemu.





# Staranność - Drobiazgowość

Dotyczy osoby sumiennej, perfekcyjnej, trudnej do zadowolenia.



**BRAK  
RYZYKA**

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBSZARZE BRAKU RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być mało wymagający i swobodnie traktować reguły.
- Nie stosują "mikrozarządzania".
- Rutynowo powierzają zadania.
- Są raczej elastyczni.
- Właściwie nadają zadaniom priorytety.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Wydajesz się być osobą dość łatwą do usatysfakcjonowania, a Twoja tolerancja i chęć powierzania innym ważnych zadań powinna uczynić Cię popularnym wśród podwładnych. Dzieje się tak dlatego, ponieważ odczuwają oni, że są obdarzani zaufaniem. Dodatkowo, Twoja chęć powierzania innym ważnych zadań zapewni Twojej kadrze możliwość uczenia się. Szefowie lubią Twoją tolerancję, elastyczność i chęć przewodzenia, ale mogą życzyć sobie, żebyś bardziej skupiał się na szczegółach i planowaniu. W tym obszarze nie ma elementów związanych z przywództwem, które musiałbyś rozwijać.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**RADZENIE SOBIE Z NIEJEDNOZNACZNOŚCIĄ** Nawet kiedy jest kładziony nacisk na rezultaty, zwykle umiesz być elastyczny i trzymać w zanadru alternatywne opcje.

**ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE** Wydajesz się być osobą zdolną do adaptowania się do zmieniających się okoliczności i priorytetów.

**DELEGOWANIE KU DOŁOWI** Wykazujesz tendencję do powierzania innym możliwości rozwiązywania problemów na właściwym dla nich poziomie, nawet gdy nacisk kładziony na rozwiązanie problemu jest intensywny.





# Zgodność - Oportunizm

Dotyczy osoby chcącej zadowolić innych oraz niechętej do samodzielnego działania.



**BRAK  
RYZYKA**

## IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Twój wynik na tej skali mieści się w **OBZARZE BRAKU RYZYKA**. Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być niezależni i samodzielni.
- Będą działać bez uprzedniej zgody.
- Wydają się być skłonni do kwestionowania zdania swojego szefa.
- Ufają swoim bezpośrednim podwładnym.
- Stają w obronie swoich podwładnych.

## IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

Twój wynik sugeruje, że jesteś osobą niezależną oraz samodzielną, która jest skłonna do podejmowania własnych decyzji i do konkurowania z założeniami biznesowymi innych. Będziesz współpracował najlepiej z szefami, którzy docenią Twoją niezależność, autonomię i bezpośredniość. Pomimo tego, że jesteś skłonny do bronięcia swoich pracowników, nie zawsze będziesz postrzegany jako gracz zespołowy. W planowaniu strategii biznesowej będziesz chętny do przyjmowania niepopularnych pozycji. W tym obszarze nie ma elementów związanych z przywództwem, które musiałbyś rozwijać.

## ANALIZA KOMPETENCYJNA

**KONFRONTOWANIE SIĘ Z KONFLIKTEM** Wydajesz się nie bać konfliktów i jesteś chętny do konfrontowania się ze słabymi pracownikami oraz dawania im sugestii.

**NIEZALEŻNOŚĆ POSTĘPOWANIA** Wydajesz się być nieskrępowany zajmowaniem stanowiska w sprawach problemowych oraz, kiedy jest to stosowne, konkurowaniem z założeniami biznesowymi innych.

**WSPIERANIE SWOICH PRACOWNIKÓW** Wydajesz się być skłonny do sprzeciwiania się swojemu szefowi w imieniu Twoich pracowników - co jest ważne, ponieważ lojalność działa w dwie strony.



# REKOMENDACJE ROZWOJOWE

Poniższe zalecenia rozwojowe dotyczą obszarów, w których osiągnąłeś wynik mieszczący się w STREFIE ŚREDNIEGO lub WYSOKIEGO RYZYKA.

---

## Entuzjazm - Labilność Emocjonalna - WYSOKIE RYZYKO

- Po pierwsze, pamiętaj o swoich mocnych stronach. Kiedy dajesz z siebie wszystko - jesteś aktywną, pełną energii, interesującą osobą, która potrafi inspirować innych do intensywnej pracy w dążeniu do celu firmy. Jeśli nauczysz się kontrolować swoją tendencję do bycia rozdrażnionym, bądź zniechęconym oraz sposób, w jaki wyrażasz emocje - będziesz jeszcze bardziej pomocny dla innych.
- Po drugie, uważnie słuchaj sugestii ludzi, którym ufasz. Będzie to szczególnie pomocne dla nieustawiania w wysiłkach, kiedy będziesz wpadał w zniechęcenie osobą lub projektem i zaczniesz myśleć o wycofaniu swojego w nim udziału.
- Po trzecie, zdaj sobie sprawę, że wykazujesz tendencję do zbytniego entuzjazmu w stosunku do ludzi i projektów. Przemyśl to i naucz się kontrolować te początkowe wybuchy entuzjazmu. W ten sposób zminimalizujesz prawdopodobieństwo późniejszego zniechęcenia.
- Po czwarte, pamiętaj, że nadmiernie wyrażając emocje możesz wysyłać swojemu zespołowi niezamierzone sygnały, co może negatywnie wpłynąć na ich produktywność i jakość pracy.
- W końcu, postaraj się zmotywować do trzymania się swoich planów i strategii oraz "przeczekiwania" trudnych momentów zniechęcenia. Zmień swoje oczekiwania z "wiedziałem, że się nie uda" na "nie jest dobrze, muszę to przemyśleć i zastanowić się, co zrobić dalej, żeby posunąć się do przodu". Im częściej będziesz konsekwentny w rozwiązywaniu swoich problemów, tym łatwiej zbudujesz sobie reputację osoby stabilnej, na której można polegać.

## Przenikliwość - Podejrzliwość - UMIARKOWANE RYZYKO

- Po pierwsze, pamiętaj o swoich mocnych stronach. Kiedy dajesz z siebie wszystko - jesteś spostrzegawczym i wnikliwym sędzią i dogłębnie rozumiesz politykę firmy. Jesteś świetnym źródłem identyfikacji potencjalnych ukrytych motywów oraz analizowania i rozwiązywania społecznych i politycznych problemów.
- Po drugie, wykazujesz tendencję do niedowierzania swojemu coachowi; powinieneś powstrzymać się od osądów i dać mu szansę, by spróbował Ci pomóc. To samo dotyczy innych osób, którym na Tobie zależy - musisz dołożyć dodatkowych starań, by docenić to, co Ci mówią i zrozumieć, dlaczego to mówią.
- Po trzecie, bądź ostrożny komunikując się z innymi. Kiedy myślisz, że wyrażasz uczciwe opinie, inni mogą postrzegać Cię jako kłótliwego. Bądź otwarty na inne punkty widzenia.
- Po piąte, powinieneś postarać się być mniej krytyczny i surowy. Powiedz zaufanej osobie, że starasz się stać się bardziej tolerancyjny. Poproś go/ją, aby Ci mówił/a, kiedy jesteś zbyt krytyczny, wyczulony lub zajmujesz pozycję obronną, a potem wysłuchaj jego/jej sugestii.



# REKOMENDACJE ROZWOJOWE

---

## Ostrożność - Zachowawczość - UMIARKOWANE RYZYKO

- Po pierwsze, pamiętaj o swoich mocnych stronach - bardzo Ci zależy, żeby działać w prawidłowy sposób; inni docenią Twoje zaangażowanie i będą wiedzieć, że mogą polegać na tym, że dołożysz wszelkich starań w realizację projektu.
- Po drugie, nie lubisz przejmować inicjatywy w działaniach, co do których czujesz, że nie masz dość talentu bądź informacji. Te tendencje mogą zablokować Ci wartościowe możliwości rozwoju i na dłuższą metę - chociaż będziesz popełniać mniej błędów - Twoja kariera nie będzie się rozwijać tak szybko, jak by mogła.
- Po trzecie, Twój zwyczaj podejmowania ostrożnych decyzji może czasem spowodować, że przegapisz swoje szanse, a inni będą Cię postrzegać jako osobę nieskorą do działania. Musisz rozwinąć w sobie wolę eksperymentowania. Zaufane osoby mogą pomóc Ci ocenić zalety nowych przedsięwzięć.
- Po czwarte, kiedy inni proszą Cię o opinię podczas spotkania, zwykle są przekonani, że masz coś użytecznego do przekazania. Musisz wtedy mówić zgodnie z tym, w co wierzysz. Pomóc Ci w tym może pewien rodzaj treningu asertywności.

## Skoncentrowanie - Nieelastyczność - UMIARKOWANE RYZYKO

- Po pierwsze, pamiętaj o swoich mocnych stronach - jesteś niezależny, kompetentny społecznie i potrafiący mówić "nie" w dyplomatyczny sposób. Niewiele oczekujesz od innych, poza tym, żeby dali Ci spokój i pozwolili pracować po swojemu.
- Po drugie, widzisz więcej niekompetencji wokół siebie niż inni. Mimo tego, że myślisz, że są oni naiwni, powinienesz czerpać z ich optymizmu i wiary.
- Po trzecie, zrozum, że możesz mieć skłonność do irytacji, kiedy inni próbują Cię douczać. Spróbuj poddać się większemu wpływowi kolegów i rodziny, chętniej spełniaj ich drobne prośby.
- Po czwarte, ogranicz obietnice, które składasz innym, ale zawsze spełniaj to, co obiecujesz.

# REKOMENDACJE ROZWOJOWE

---

## Ekspresyjność - Teatralność - UMIARKOWANE RYZYKO

- Po pierwsze, przekazując innym informacje, prawdopodobnie okazujesz dużo emocji. Są lepsze metody komunikacji, a powtarzające się wybuchy emocji mogą innych denerwować.
- Po drugie, ćwicz aktywne słuchanie - nie przerywaj innym. Kiedy ktoś kończy wypowiedź, postaraj się sparafrazować to, co powiedział, żeby mu pokazać, że słuchałeś. Zwiększy to Twoją wiarygodność i pokaże, że szanujesz opinię innych.
- Po trzecie, współpracuj z kimś, kto dobrze radzi sobie ze szczegółami i zawsze wywiązuje się z powierzonych zadań. Poproś tę osobę, żeby Cię wspierała w tym obszarze.
- Po czwarte, pamiętaj o swoich mocnych stronach. Kiedy dajesz z siebie wszystko - jesteś osobą interesującą i zabawną, która może robić kilka rzeczy naraz i która pobudza innych do działania zgodnie z jej pomysłami i zdolnością do ich sprzedania.

## Wyobraźnia - Fantazjowanie - WYSOKIE RYZYKO

- Po pierwsze, pamiętaj o swoich mocnych stronach. Kiedy dajesz z siebie wszystko - jesteś osobą barwną, wizjonerską, stymulującą innych. Inni docenią Twoją wyobraźnię, talent i kreatywne myślenie.
- Po drugie, nie zawsze komunikujesz się w jasny sposób. W rezultacie Twoje pomysły albo giną, albo nie są wdrażane, ponieważ ludzie nie wiedzą, co masz na myśli i co zamierzasz. Musisz postarać się sprawiać, żeby inni rozumieli to, co mówisz i musisz być wyczulony na oznaki braku komunikacji.
- Po trzecie, Twoja kariera najlepiej się rozwinie, jeśli skupisz się na tych pomysłach, które zainteresują innych, a nie Ciebie. W ten sposób większa ilość Twoich idei zostanie wdrożona.
- W końcu, prawdopodobnie potrzebujesz współpracownika, który być może będzie mniej kreatywny, ale jest lepszy w doprowadzaniu przedsięwzięć do końca. Będziesz potrzebować kogoś, kto pomoże urzeczywistnić Twoje idee, a najlepszą metodą, aby to osiągnąć, jest praca z kimś, komu podobają się Twoje pomysły i kto chce Ci pomóc w ich wdrożeniu.