



POTENCJAŁ

MOCNE STRONY I KOMPETENCJE DOTYCZĄCE
PRZYWÓDZTWA

Raport: John Doe

ID: HE542167

Data: 18.5.2017



WPROWADZENIE

Należący do serii Przywództwo Raport Potencjału opisuje Twoje mocne strony oraz potrzeby rozwojowe w kontekście pełnienia roli menedżera i osoby na kierowniczym stanowisku. Raport oparty jest na Kwestionariuszu Osobowości Hogana (HPI) i zorganizowany jest w postaci siedmiu wymiarów; każdy wymiar poświęcony jest innemu komponentowi związanemu z efektywnym przywództwem. Przywództwo dotyczy budowania i utrzymywania wysoce efektywnych zespołów, przy jednoczesnym doprowadzaniu ludzi do rezygnacji z celów indywidualnych na rzecz celów zespołowych.

Strona 3 definiuje wymiary HPI; a cały raport - zgodnie z tym, co jest napisane powyżej - jest zorganizowany wokół tych siedmiu wymiarów.

Na stronie 4. zaprezentowany jest Twój profil HPI. Dalsze strony opisują behawioralne i przywódcze implikacje płynące z Twoich wyników uzyskanych na każdym wymiarze HPI. Ostatnia część raportu zawiera zalecenia rozwojowe powiązane z Twoimi kompetencjami. Informacje te będą pomocne w miarę jak Twoja kariera będzie się rozwijać.

PODŁOŻE

Istnieje kilka punktów, które powinieneś mieć na uwadze, czytając ten raport. Po pierwsze, nie istnieje coś takiego jak "dobry" lub "zły" wynik. Istnieją pozytywne i negatywne implikacje, zarówno dla wysokich, jak i niskich wyników, choć dla pewnych kompetencji niektóre wyniki są bardziej istotne niż inne. Tak więc, powinieneś interpretować swój wynik w kontekście własnych aspiracji i celów zawodowych, a nie w kategoriach bezwzględnych.

Po drugie, możesz zmienić swoje typowe zachowanie, ale zmiana zależy od trzech rzeczy. Najpierw musisz wiedzieć, co chcesz zmienić. Następnie, musisz podjąć decyzję, by to zmienić. I w końcu, musisz wiedzieć, jak to zmienić. Informacje zawarte w tym raporcie będą ważne dla wszelkich starań w kierunku zmiany i rozwoju.

Po trzecie, wyniki pokazane w tym raporcie są oparte na badaniach nad przywództwem przeprowadzonych w ciągu ostatnich 20 lat na próbie obejmującej pracujących dorosłych oraz liderów. Ponadto, Twoje wyniki porównywane są do tych, które uzyskano w międzynarodowej próbie obejmującej ponad 4000 osób zajmujących stanowiska kierownicze, a nie do ogólnej populacji. Chodzi o to, że raport porównuje Cię z osobami równorzędnymi Tobie, a nie z Twoim personelem.

Wreszcie, jak wspomniano powyżej, najbardziej podstawową cechą lidera jest umiejętność budowania i utrzymywania wysoce skutecznego zespołu. Poszczególne części raportu dotyczą Twojego potencjału potrzebnego do osiągnięcia tego celu.



DEFINICJE

Poniżej zdefiniowanych jest siedem skal Raportu Potencjału należących do serii Przywództwo:

STABILNOŚĆ

Skala Stabilności odzwierciedla stopień, w jakim osoba jest spokojna, zrównoważona lub odwrotnie - humorzysta i ulegająca zmiennym nastrojom. Osoby osiągające wysokie wyniki sprawiają wrażenie pewnych siebie, nie poddających się przeciwnościom oraz optymistycznych. Osoby osiągające niskie wyniki sprawiają wrażenie spiętych, drażliwych i pesymistycznych.

AMBICJA

Skala Ambicji ocenia stopień, w jakim osoba wydaje się być przywódcza, poszukująca statusu oraz ceniąca osiągnięcia. Osoby osiągające wysokie wyniki sprawiają wrażenie konkurujących i chętnych do rozwoju. Osoby osiągające niskie wyniki sprawiają wrażenie nieasertywnych i mniej zainteresowanych posuwaniem się naprzód.

TOWARZYSKOŚĆ

Skala Towarzyskości ocenia stopień, w jakim osoba jawi się jako rozmowna i społecznie pewna siebie. Osoby osiągające wysokie wyniki sprawiają wrażenie otwartych, barwnych i impulsywnych, ponadto nie lubią pracować samodzielnie. Osoby osiągające niskie wyniki sprawiają wrażenie powściągliwych i cichych; unikają kierowania uwagi na siebie i nie mają nic przeciwko pracy samodzielnej.

WRAŻLIWOŚĆ INTERPERSONALNA

Skala Wrażliwości Interpersonalnej odzwierciedla umiejętności społeczne, takt oraz zrozumienie dla innych. Osoby osiągające wysokie wyniki sprawiają wrażenie przyjacielskich, ciepłych i lubianych. Osoby osiągające niskie wyniki sprawiają wrażenie niezależnych, szczerych i bezpośrednich.

SYSTEMATYCZNOŚĆ

Skala Systematyczności dotyczy samokontroli i sumienności. Osoby osiągające wysokie wyniki sprawiają wrażenie zorganizowanych, niezawodnych i dokładnych; podążają za zasadami i łatwo poddają się kontroli. Osoby osiągające niskie wyniki sprawiają wrażenie impulsywnych i elastycznych. Wykazują tendencję do przeciwstawiania się regułom i ścisłemu nadzorowi; aczkolwiek mogą być kreatywne i spontaniczne.

DOCIEKLIWOŚĆ

Skala Dociekliwości odzwierciedla stopień, w jakim osoba wydaje się być zaciekawiona, żądna przygód i obdarzona wyobraźnią. Osoby osiągające wysokie wyniki wykazują tendencję do bycia bystrymi i wizjonerskimi, jednakże mogą łatwo się nudzić i nie zwracać uwagi na detale. Osoby osiągające niskie wyniki mają skłonność do bycia praktycznymi, skupionymi i zdolnymi do koncentrowania się przez długi czas.

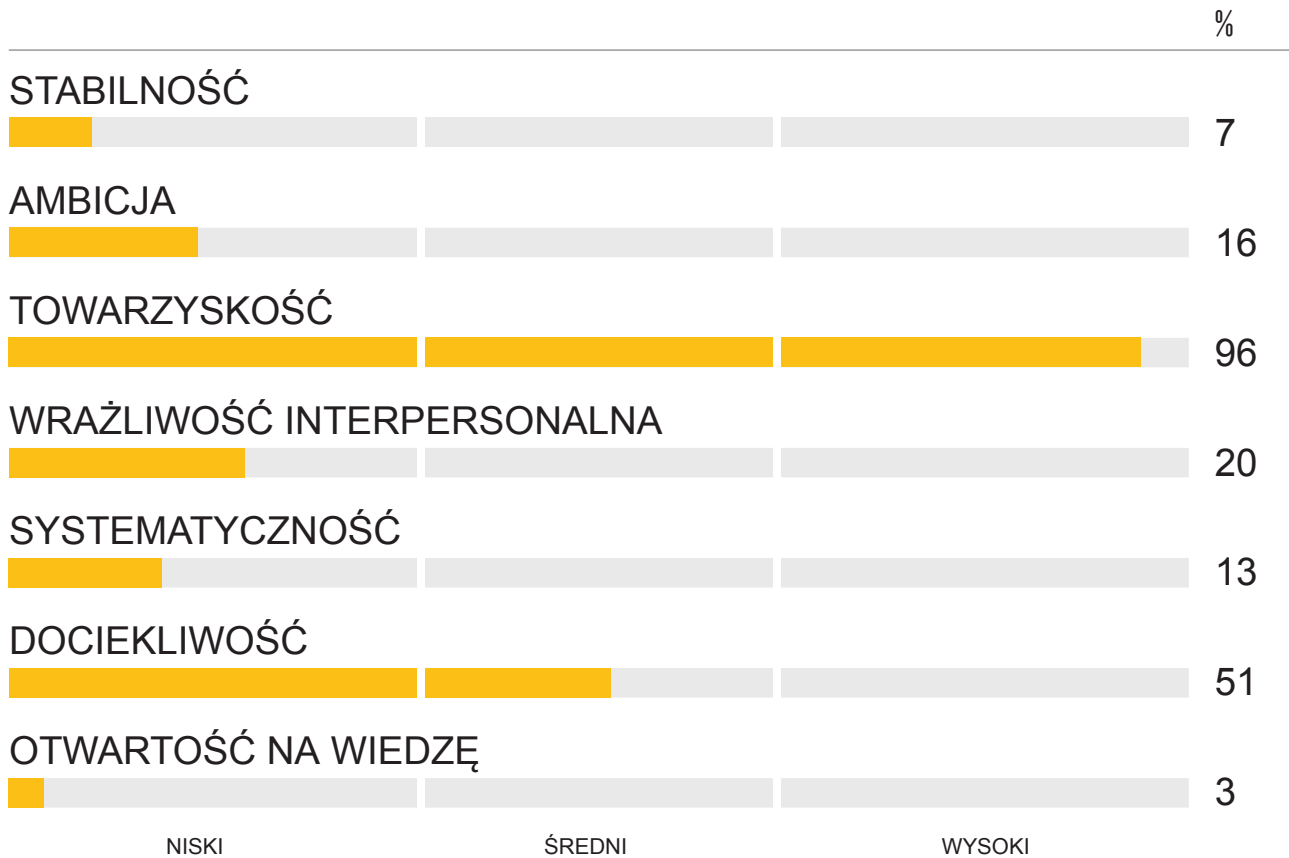
OTWARTOŚĆ NA WIEDZĘ

Skala Otwartości na Wiedzę odzwierciedla stopień, w jakim osoba korzysta z aktywności akademickiej oraz ceni edukację jako cel sam w sobie. Osoby osiągające wysokie wyniki wykazują tendencję do czerpania przyjemności z czytania i studiowania. Osoby osiągające niskie wyniki są mniej zainteresowane formalną edukacją, a bardziej praktycznym uczeniem się w pracy.



PROFIL POTENCJAŁU PRZYWÓDCZEGO

Skale



Raport jest Ważny i Interpretowalny



STABILNOŚĆ

Dotyczy opanowania, optymizmu i stabilnych nastrojów.



IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Przyznają się do swoich wad i starają się je naprawiać
- Pamiętają swoje błędy
- Przejmują się, że źle wypadają podczas wystąpień
- Odbierają krytykę personalnie
- Wydają się mieć zmienne nastroje i łatwo się irytować

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że pracujesz w krótkich, intensywnych zrywach oraz wykazujesz tendencję do przejmowania się osiąganymi przez siebie wynikami. Ponadto, mogą Cię łatwo drażnić i irytować niespodziewane opóźnienia oraz błędy i pomyłki pracowników. Z drugiej strony, rozumiesz, kiedy pracownicy są pod wpływem stresu, jesteś skłonny przyznawać się do swoich błędów, wysłuchujesz informacji zwrotnej oraz poddajesz się coachingowi, a także próbujesz podnosić swoją wydajność.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

OPANOWANIE: Możesz sprawiać wrażenie łatwo ulegającego irytacji w obliczu ciężkiego obciążenia pracą, niespodziewanych opóźnień lub błędów i pomyłek pracowników. W takich sytuacjach będzie to wpływać na Twoją zdolność do budowania zespołu.

SŁUCHANIE: Terminy, nieprzewidywalność i słabe efekty pracy innych osób działają na Ciebie stresująco. Jeśli zaplanujesz, zakomunikujesz i przydzielisz zadania, zanim praca się zacznie - zmniejszysz nieco tę presję.

UCZENIE SIĘ I OSOBISTA PODATNOŚĆ NA COACHING: Jesteś zainteresowany samorozwojem, a co za tym idzie, będziesz wysłuchiwał informacji zwrotnej. Jednakże, masz skłonność do zwracania większej uwagi na negatywne, niż na pozytywne informacje.

BUDOWANIE RELACJI: Twoja okazjonalna zmienność nastrojów, nieprzewidywalność, negatywizm oraz tendencja do zamartwiania się mogą zakłócić Twoją zdolność do budowania opartych na zaufaniu sojuszy.

ZARZĄDZANIE STRESEM: Wykazujesz tendencję do bycia krytycznym wobec siebie, wymagającym i emocjonalnym. To może być przydatne dla Ciebie w nauce umiejętności zarządzania stresem.

STABILNOŚĆ

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

OPANOWANIE:

- Ponieważ nieoczekiwane zdarzenia mogą zaprzętnąć Twoją uwagę, z góry przygotuj się na przerwy, opóźnienia i trudne osoby, które możesz napotkać. Pomoże Ci to pozostać skoncentrowanym i opanowanym.
- Zdaj sobie sprawę, że inni mogą zareagować inaczej, niż przewidujesz. Gdy tak się stanie, miej na podorędziu alternatywne odpowiedzi. Ćwicz w myślach możliwe scenariusze i planuj najlepsze reakcje. To pomoże Ci zachować spokój w momencie, gdy wystąpi nieprzyjemna niespodzianka.
- Gdy sprawy nie toczą się tak, jak to planowałeś, skrupulatnie przeanalizuj to, co się zdarzyło. Zidentyfikuj drogi zapobiegania podobnym problemom pojawiającym się w przyszłości.

SŁUCHANIE:

- Kiedy jesteś zdenerwowany, spróbuj wziąć oddech i pomyśl o czymś innym. Unikaj tendencji do bycia defensywnym i nie odbieraj informacji zwrotnej personalnie.
- Spróbuj zrozumieć, że inni popełniają niezamierzone błędy w trakcie nauki. Znajdź jakąś dobrą wiadomość w informacji, którą przekazują Ci Twoi ludzie i pochwal ich za nią.

UCZENIE SIĘ I OSOBISTA PODATNOŚĆ NA COACHING:

- Doceń w sobie te rzeczy, które wykonujesz dobrze i zanotuj obszary, które musisz udoskonalać. Dokumentuj swoje mocne strony i te obszary, które trzeba poprawić. Stwórz plan działania, który opiera się na Twoich mocnych stronach, a jednocześnie pozwala na pracę na Twoich potrzebach rozwojowych.

BUDOWANIE RELACJI:

- Jeśli stwierdzisz, że jesteś krytykowany lub negatywnie odbierany, spróbuj określić, co wyzwała ten problem i bądź w przyszłości wyczulony na takie okoliczności.
- Pełniąc rolę lidera miej na uwadze, że wszelkie negatywy będą wychwytywane i "rozdmuchiwane" przez Twój zespół. Pamiętaj, że część Twojej pracy obejmuje liderowanie przez przykład, co oznacza podtrzymywanie optymizmu.
- Poproś zaufanego kolegę o informację zwrotną odnośnie niespójności w Twoim zachowaniu. Porozmawiaj z kolegą lub mentorem na temat stworzenia planu rozwojowego pomocnego w tym obszarze.

ZARZĄDZANIE STRESEM:

- Zidentyfikuj sytuacje, w których poczułeś się zirytowany lub smutny i opracuj plany radzenia sobie z nimi.
- Nie pozwól, aby problematyczne kwestie zaogniały się, w końcu wybuchając. Zamiast tego, dyskutuj na ich temat i proś innych o pomoc w ich rozwiązaniu.

AMBICJA

Dotyczy przejmowania inicjatywy, bycia konkurującym oraz poszukiwania ról przywódczych.



IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Oddają innym inicjatywę
- Przedkładają finezję nad konfrontację
- Posiadają elastyczny plan zajęć
- Są niechętni publicznym wystąpieniom
- Unikają trudnych wyzwań, które mogą się nie powieść

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że wykazujesz tendencję do przyjmowania niskiego statusu oraz wspierania użytecznych inicjatyw innych osób. W rezultacie niechętnie wywierasz nacisk na innych w obszarach, na które możesz mieć wpływ. Ponieważ nie poszukujesz bezpośrednio ról przywódczych, postępy Twojej kariery mogą zależeć bardziej od Twoich kompetencji technicznych, niż politycznych zdolności.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

ORIENTACJA NA DZIAŁANIE: Jesteś powściągliwy i wolisz, gdy w ramach nowych inicjatyw inni wychodzą na przód.

ROZWÓJ KARIERY: Ogólnie mówiąc, nie jesteś zainteresowany uprawianiem gier politycznych po to, żeby awansować zawodowo, oraz wydajesz się być zadowolony z szans na rozwój kariery, które pojawiają się w sposób naturalny.

INICJATYWA: Inni rozumieją, że raczej będziesz współpracował, aniżeli próbował przejmować odpowiedzialność w sytuacjach kryzysowych. Częściej podążasz za wskazówkami i sugestiami, niż przekazujesz je innym.

OSIĄGANIE REZULTATÓW: W pracy wydajesz się bardziej zajmować procesami, niż produktami. Pamiętaj, by nie ustawać w realizacji zadań i projektów, dopóki nie zostaną one zakończone.

PODEJMOWANIE DECYZJI: Być może wolisz, by inni podejmowali trudne decyzje, zwłaszcza, kiedy nie wszystkie informacje są dostępne, a stawka jest wysoka.



AMBICJA

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

ORIENTACJA NA DZIAŁANIE:

- Jako lider, próbuj kreować w grupie pozytywną energię, ustanawiaj cele, dziel się postępami Twojego zespołu z innymi i regularnie organizuj przeglądy wyników z pracownikami.
- Zgłaszaj się na ochotnika do projektów, w których będzie użyteczna Twoja wiedza i umiejętności.
- Znajdź ambitny projekt i rozbij go na kolejne, precyzyjnie zdefiniowane kroki (może w tym pomóc zaufany kolega). Zidentyfikuj pierwsze trzy kroki projektu, a także konieczny czas realizacji. Poinformuj innych o swoim projekcie i poproś ich, by uznali Cię za osobę odpowiedzialną za niego.

ROZWÓJ KARIERY:

- Zrozum, że polityka jest częścią życia organizacji i im lepiej ją zrozumiesz, tym jest bardziej prawdopodobne, że pomoże Ci ona w rozwoju Twojej kariery.
- Będąc liderem, inni liczą na to, że będziesz ich adwokatem wewnątrz organizacji. Jeśli unikasz biurowej polityki, możesz nie reprezentować swoich podwładnych w odpowiednim stopniu. Poproś o radę w tej sprawie zaufanego przyjaciela lub kolegę.
- Jeśli zamierzasz awansować w organizacji, będziesz potrzebował opracowanego planu. Ten plan powinien obejmować identyfikację pozycji, do których aspirujesz oraz zdefiniowanie kroków potrzebnych, by je osiągnąć.

INICJATYWA:

- Wydajesz się być dobrym członkiem zespołu, na którym inni mogą polegać. Uczestnicząc w spotkaniach, bądź czujny na sposoby usprawnienia wydajności Twojego zespołu i zwiększenia wiedzy innych o Twojej pozycji.
- Przejmowanie inicjatywy jest ważnym elementem przywództwa. Jeśli inni uważają, że nie wykazujesz inicjatywy, zapytaj ich, dlaczego tak sądzą. Skonsultuj to z przyjacielem, który udzieli Ci informacji zwrotnej pomocnej do tego, byś w przyszłości bardziej przejmował inicjatywę.

OSIĄGANIE REZULTATÓW:

- Bądź świadomy potrzeb swoich wewnętrznych klientów. Niech wiedzą, że rozumiesz ich problemy i że jesteś zaangażowany w tworzenie konkretnego planu działania, który pomoże rozwiązać te kwestie.
- Określ ilość czasu wymaganego do zrealizowania przydzielonych zadań i jasno zakomunikuj te ramy czasowe wewnętrznym klientom, współpracownikom i przełożonym. Pamiętaj, by regularnie i na bieżąco informować ich o postępach.
- Jako lider nadajesz ton pracy w swojej grupie. Jeśli przekażesz grupie wiadomość, że osiągnięcie rezultatów o czasie nie jest istotne - i nawet jeśli zrobisz to w sposób niezamierzony - członkowie Twojego zespołu zachowają się stosownie do tej informacji.

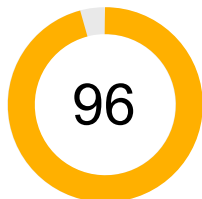
PODEJMOWANIE DECYZJI:

- Podejmowanie trudnych decyzji jest istotną częścią przywództwa. Przedyskutuj ze swoim szefem, które decyzje powinny być podejmowane wspólnie, które powinieneś podjąć Ty, a które pozostałe osoby. Posiadanie jasnych wytycznych co do odpowiedzialności za Twoje decyzje, doda Ci większej pewności.
- Określaj, jakich informacji potrzebujesz do podjęcia decyzji (na przykład oszacowanie kosztów, potrzebne zasoby ludzkie, analiza zysków i strat, ocena ryzyka itp.). Kiedy uzyskasz te informacje, podejmij decyzję mając na uwadze, że możesz ją później zmienić.
- Znajdź kogoś, z kim będziesz mógł przedyskutować ważne decyzje. Przemyśl od początku do końca swoją decyzję, a następnie wyjaśnij swój tok rozumowania tej osobie. Wykorzystaj to doświadczenie do zbudowania swojej pewności w podejmowaniu decyzji.



TOWARZYSKOŚĆ

Dotyczy sprawiania wrażenia osoby rozmownej, śmiałej w relacjach społecznych oraz ceniącej rozrywkę.



IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Wydają się być aktywni i pełni energii
- Są rozmowni, przyjaźni i dostępni
- Budują relacje z szerokim gronem ludzi
- Raczej mówią niż słuchają
- Mylą aktywność z produktywnością

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że wydajesz się być energiczny i społecznie pewny siebie, publicznie mówisz głośno i wyraźnie, organizujesz swoją pracę wokół interakcji społecznych oraz oczekujesz od innych, by Cię lubili. Ponieważ jesteś tak otwarty i przyjazny, będziesz szczególnie dobry w budowaniu relacji poza grupą zawodową. Jeżeli nie jesteś nadzwyczaj skrupulatny, możesz także łatwo się rozpraszać.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

INICJOWANIE INTERAKCJI: Jesteś przekonany, że obce osoby będą Cię lubić; w wyniku czego łatwo wychodzisz naprzeciw innym w organizacji, a jest to przydatny dla lidera talent.

ENERGIA: Wydajesz się komunikować w sposób pełen życia, energiczny i zaangażowany, a także dajesz się zauważyć podczas spotkań.

DOSTĘPNOŚĆ: Twoja społeczna pewność siebie, żywy styl interpersonalny oraz chęć wychodzenia naprzeciw obcym osobom spowoduje, że inni będą opisywać Cię jako towarzyskiego i przyjaznego.

SIEĆ KONTAKTÓW MIĘDZYLUDZKICH: Masz dobre umiejętności budowania sieci kontaktów i z przekonaniem utrzymujesz relacje z różnymi ludźmi w organizacji.

ORIENTACJA NA ZESPÓŁ: Jesteś skłonny wypowiadać się głośno i brać aktywny udział w spotkaniach zespołu.

TOWARZYSKOŚĆ

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

INICJOWANIE INTERAKCJI:

- Rozmawiając z bezpośrednimi przełożonymi upewnij się, że potrafisz także słuchać. Mówienie nie zawsze jest komunikacją.
- Pamiętaj, że Twój tryskający energią, entuzjastyczny styl interakcji może przeszkadzać innym.

ENERGIA:

- Prawdopodobnie czerpiesz energię z interakcji. Spędź trochę czasu także na indywidualnej pracy. Efektywni liderzy potrafią w łatwy sposób przechodzić z pracy grupowej na zadania indywidualne.
- Bądź świadomy, że Twój wysoki poziom energii i zdecydowane pomysły mogą onieśmielać współpracowników i podwładnych. Bądź pewny, że dajesz im szansę na wypowiedzenie się.
- Poproś zaufanego kolegę o informację zwrotną w celu określenia, czy nie działasz zbyt prędko albo nie zmieniasz tematu zbyt szybko, by inni mogli za Tobą nadążyć.

DOSTĘPNOŚĆ:

- Jeśli ciągle rozmawiasz z innymi, może im to utrudniać pracę. Kiedy wchodzisz do biura, Twoi pracownicy porzucają to, czym się zajmują i poświęcają Ci całą swoją uwagę. Dostrzeż to i unikaj niepotrzebnego sprowadzania ich na boczny tor.

SIEĆ KONTAKTÓW MIĘDZYLUDZKICH:

- Prawdopodobnie znasz wielu ludzi w swojej organizacji, a jest to oznaka bycia efektywnym liderem. Upewnij się w swojej zdolności wywierania wpływu na swoich przyjaciół w organizacji w celu wsparcia realizacji zadań.
- Użyj potencjału swojej sieci kontaktów, aby rozwijać młodszych pracowników. Wprowadź ich do swoich kontaktów i pomóż im rozwijać ich relacje z innymi ludźmi.
- Użyj swoich umiejętności społecznych do zaangażowania mniej otwartych osób. Aktywnie wychodź innym naprzeciw i włączaj ich do działań - będziesz miał pozytywny wpływ na ogólną komunikację wewnątrz organizacji.

ORIENTACJA NA ZESPÓŁ:

- Budując swój zespół, zanim wyjdiesz z propozycjami, uwzględnij wkład innych osób. Jeśli stwierdzisz, że dominujesz w interakcjach w zespole, zrób krok wstecz, przyjmij bardziej pasywną rolę i zobacz, jak sytuacja się rozwinie. Członkowie Twojego zespołu mogą Cię zaskoczyć.
- Dostrzeż, że niektóre zadania są lepiej wykonywane indywidualnie, niż w zespole. Nie stosuj zespołowego podejścia do rozwiązywania każdego problemu. Zanim zaangażujesz wysiłek całej grupy, oszacuj potrzebę wkładu oraz podejmowania szybkich decyzji.

WRAŻLIWOŚĆ INTERPERSONALNA

Dotyczy bycia miłym, liczącym się z innymi oraz wprawnym w podtrzymywaniu relacji.



IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Stawiają czoło niskiej wydajności pracowników
- Przyjmują i utrzymują niepopularne stanowiska
- Narzucają standardy wykonania
- Wydają się być osobami praktycznymi i twardymi
- Forsują swoje plany działania

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że nie masz nic przeciwko przyjmowaniu niepopularnych pozycji, egzekwowaniu standardów lub popychaniu ludzi w kierunku osiągania rezultatów. Jeśli jesteś zirytowany słabymi wynikami osiąganymi przez innych, jesteś skłonny rozmawiać na ten temat. Być może powinieneś przypominać sobie od czasu do czasu o byciu bardziej dyplomatycznym.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

WSPÓŁCZUCIE: Czasami możesz sprawiać wrażenie bardziej zatroskanego upewnianiem się, że zadania zostały dokończone, niż tym, jakie odczucia towarzyszą ludziom przy ich wykonywaniu.

WSPÓŁPRACA: Wykazujesz tendencję do bycia niezależnym; zdaj sobie sprawę z tego, że inni mogą czasami interpretować to jako niechęć do współpracy.

POSZUKIWANIE WKŁADU: Ponieważ wydajesz się być niezależny, inni mogą sądzić, że nie obchodzi Cię, jak oceniają oni Twoją wydajność.

KONFRONTOWANIE SIĘ Z PODWŁADNYMI: Nie obawiasz się konfrontacji i - kiedy jest to potrzebne - sprawiasz wrażenie chętnego do udzielania innym negatywnej informacji zwrotnej.

NEZALEŻNOŚĆ DZIAŁANIA: Jeśli uważasz, że masz rację, jesteś gotowy przyjmować i utrzymywać niepopularne stanowiska.

WRAŻLIWOŚĆ INTERPERSONALNA

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

WSPÓŁCZUCIE:

- Gdy omawiasz wyniki pracy z podwładnymi, próbuj przy każdej jednej negatywnej informacji zwrotnej nadmienić dwie pozytywne.
- Daj swoim podwładnym do zrozumienia, iż wiesz, że błędy się zdarzają i że będziesz wspierał ich w ciężkich chwilach.
- Zanim podejmiesz decyzję, przemyśl, jaki wpływ na innych będą miały Twoje działania.

WSPÓŁPRACA:

- Twój sukces jako lidera zależy od umiejętności nakłaniania innych do podążania za Twoim przywództwem. Jeżeli działasz niezależnie, może to oznaczać problemy. Żeby przeprowadzić, musisz poznać punkt widzenia innych osób, uzyskać ich poparcie, a następnie podjąć decyzje, które uwzględnią ich sugestie.
- Postaraj się wyciągnąć dłoń do ludzi, z którymi nie żyłeś w zgodzie w przeszłości.

POSZUKIWANIE WKŁADU:

- Tylko dlatego, że ludzie rzadko komentują Twoje wystąpienia, to wcale nie znaczy, że są one wystarczająco zadowalające. Aktywnie zabiegaj o informację zwrotną w celu własnego doskonalenia się.

KONFRONTOWANIE SIĘ Z PODWŁADNYMI:

- Kiedy konfrontujesz się z innymi, upewnij się, że razem z konstruktywną krytyką udzielasz pozytywnej informacji zwrotnej tak, aby inni odebrali Twoją wiadomość w bardziej pozytywnym świetle.
- Niektórzy liderzy lubią wskazywać braki pracowników i szukają okazji, aby to zrobić. Takie zachowanie jest przykre dla morale zespołu i indywidualnych motywacji.
- Kiedy udzielasz konstruktywnej krytyki lub negatywnej informacji zwrotnej, rób to na osobności. Nigdy nie dawaj negatywnej informacji zwrotnej publicznie.

NIEZALEŻNOŚĆ DZIAŁANIA:

- Elementem pełnienia funkcji lidera jest przejmowanie odpowiedzialności za pojawiające się problemy i Ty wydajesz się być do tego gotowy. Pamiętaj także, aby pozwalać innym, by czuli odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów, traktując to jako element ich rozwoju.
- Jeśli jesteś jedyną osobą, która poddaje w wątpliwość stosowane praktyki, zadaj sobie pytanie - dlaczego to robisz? Czy posiadasz inną perspektywę lub więcej informacji od innych? Czy odczuwasz przyjemność z uwagi, jaka jest skierowana na Ciebie z powodu Twoich odmiennych poglądów? Jeśli nie znasz odpowiedzi na te pytania, zasięgnij informacji u zaufanego przyjaciela lub kolegi.
- Zrozum, że niektóre bitwy nie warte są walki i skieruj swoją uwagę gdzie indziej.

SYSTEMATYCZNOŚĆ

Dotyczy bycia starannym, niezawodnym oraz podporządkowanym zasadom.



13

IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Czują się komfortowo w sytuacjach niejasności i braku struktury
- Są w stanie szybko zmienić kierunek
- Są elastyczni wobec zasad i otwarci na zmiany
- Nie planują z wyprzedzeniem
- Nudzą się powtarzalnymi lub szczegółowymi zadaniami

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że będziesz czuć się komfortowo pracując w płynnych i niejednoznacznych okolicznościach, wykazujesz skłonność do kwestionowania zasad, możesz pracować wykonując kilka zadań jednocześnie, a także nie masz nic przeciwko temu, by Ci przerywano. Inni będą Cię odbierać jako elastycznego i spontanicznego, ale także jako impulsywnego i nieprzewidywalnego.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

RADZENIE SOBIE Z NIEJEDNOZNACZNOŚCIĄ: Wydajesz się być nieskrępowany pracą bez większej struktury lub kierunku oraz jesteś w stanie "szybko zmieniać biegi", skupić na czymś innym swoją uwagę oraz podjąć działanie bez dostępu do wszystkich danych dotyczących określonego problemu.

ELASTYCZNOŚĆ: Wydajesz się być w stanie szybko zmieniać kierunek i równocześnie poradzić sobie ze złożonymi projektami oraz nie masz nic przeciwko naginaniu zasad w celu zrealizowania zadania.

PLANOWANIE: Planowanie nie jest Twoją mocną stroną przede wszystkim dlatego, że raczej nie lubisz być proszony o zwracanie szczególnej uwagi na zasady i procedury.

ZWRACANIE UWAGI NA DETALE I TERMINY: Raczej nudzą Cię detale; wolisz koncentrować się na ogólnych celach, niż na konkretnych krokach niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz wykazujesz skłonność do traktowania terminów jako czegoś umownego, a nie istotnego.

ORIENTACJA NA ZASADY: Aby osiągnąć swoje cele jesteś gotowy pracować obchodząc przepisy i procedury - łatwiej jest poprosić o wybaczenie niż uzyskać pozwolenie.

SYSTEMATYCZNOŚĆ

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

RADZENIE SOBIE Z NIEJEDNOZNACZNOŚCIĄ:

- Pomimo, że możesz nie potrzebować zbyt wiele struktury do wykonywania swojej pracy, Twoi podwładni tego potrzebują i nieustrukturalizowana praca może być dla nich wyzwaniem. Znajdź czas, by z góry objaśnić im zasady, procedury oraz oczekiwania.
- Mimo, że w niepewnych czasach Ty możesz rozwijać się i odnosić sukcesy – Twój personel niekoniecznie. Upewnij się, że problemy są rozwiązywane i że decyzje są komunikowane tym, którzy powinni je znać.

ELASTYCZNOŚĆ:

- Ciesz się zmianą i prawdopodobnie szybko adaptujesz się do nowych rozwiązań oraz pomysłów. Zważ na to, że inni nie są zdolni do tak szybkiego przystosowywania się, jak Ty. Obserwuj komunikaty niewerbalne płynące od innych - dadzą Ci one wskazówki, kiedy należy zwolnić i zrewidować swoje pomysły, zanim zostaną podjęte działania.
- Jako lider, bądź pewny, że nie promujesz zmiany jedynie ze względu na zmianę samą w sobie. Zrozum, że zmiana praktyki biznesowej wymaga nowych strategii i założeń. Ryzykujesz wypalenie pracowników poprzez wprowadzanie niepotrzebnych zmian.
- Pobudzaj tych, którzy nie są tak elastyczni oraz nie umieją tak szybko dostosowywać się do sytuacji, jak Ty. Coachuj ich korzystając z nowych strategii i pomagaj im w odnajdywaniu nowych rozwiązań ich starych problemów.

PLANOWANIE:

- Mimo, że niekoniecznie będziesz czerpać satysfakcję z opracowywania precyzyjnych planów działania i harmonogramów, poświęcanie pewnej uwagi temu obszarowi sprawi, że będziesz bardziej efektywny. Wcześniej określ wykonalność różnych strategii i wyklucz schematy, które są po prostu niemożliwe.

ZWRACANIE UWAGI NA DETALE I TERMINY:

- Jako lider, wolisz myśleć o wynikach, niż o szczegółach. Jednakże, powinieneś próbować zrozumieć detale dotyczące pracy w Twoim obszarze. Tak postępując wzmocnisz swoją zdolność do reprezentowania swojego zespołu przed innymi.
- Mimo, że możesz nie lubić detali, zwrócenie uwagi na nie oraz na dotrzymanie terminów może poprawić jakość uzyskiwanych wyników.

ORIENTACJA NA ZASADY:

- Rozmawiaj z ludźmi i upewnij się, że tak samo pojmujecie zasady, za którymi należy podążać. Ignorowanie reguł, które uważane są przez przełożonych za istotne, może nieść za sobą poważne konsekwencje.
- Twoja obojętność co do przestrzegania zasad może drażnić niektóre osoby. Co więcej, niektórzy członkowie Twojego zespołu mogą pójść za Twoim przykładem. Uważaj na to, jakim przykładem do naśladowania się stajesz.

DOCIEKLIWOŚĆ

Dotyczy bycia ciekawym, obdarzonym wyobraźnią oraz łatwo ulegającym znudzeniu.



IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Elastycznie podchodzą do rozwiązywania problemów
 - Mają zainteresowania pozabiznesowe
 - Są chętni do spekulowania na temat scenariuszy biznesowych
 - Posiadają prawidłowy poziom wyobraźni
 - Rozumieją zarówno praktyczne, jak i technologiczne rozwiązania
-

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że jesteś otwarty i zainteresowany, ale masz praktyczne podejście do rozwiązywania problemów i możesz na dłużej zatrzymać się nad zadaniem bez ulegania znudzeniu.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

KREATYWNOŚĆ: Zdajesz się zachowywać równowagę pomiędzy utartymi procedurami rozwiązywania problemów a otwartością na innowacyjne metody.

ZARZĄDZANIE INNOWACJĄ: Możesz niekoniecznie wspierać nowe pomysły, ale jesteś wystarczająco otwarty na te, które wydają się być użyteczne.

CIEKAWOŚĆ: Zdajesz się zachowywać równowagę pomiędzy skupieniem na aktualnym zadaniu a czujnością na nowe źródła informacji, które mogą być przydatne do ukończenia tego zadania.

WIZJA: Zdajesz się wystarczająco dbać o szerokie spojrzenie na problem.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW: Czujesz się wygodnie rozwiązując problemy w standardowy sposób albo używając innowacyjnych metod do wykonania zadania.

DOCIEKLIWOŚĆ

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

KREATYWNOŚĆ:

- Prawdopodobnie funkcjonujesz równie dobrze zarówno w sytuacjach wymagających praktycznego rozwiązywania problemów, jak i w tych, w których oczekuje się nowego podejścia. Członkowie Twojego zespołu mogą nie być tak wyważeni, jak Ty. Pracuj, by rozwijać swoich podwładnych tak, aby zrozumieli, kiedy innowacja jest użyteczna.

ZARZĄDZANIE INNOWACJĄ:

- Wspieraj nowe, sensowne pomysły, pobudzaj swój zespół do burzy mózgów i bądź kreatywna. Rozpoznawaj w organizacji godne naśladowania osoby, które odnoszą sukcesy w przedstawianiu nowych idei i naucz się kilku technik prowadzenia grup fokusowych.

CIEKAWOŚĆ:

- Prawdopodobnie zadajesz pytania w celu zwiększenia swojej wiedzy na temat nowych technologii, postępu itp. Trwaj w tym i zachęcaj swój zespół, aby robił to samo.

WIZJA:

- Możesz wykazywać tendencję do preferowania konkretnych celów bardziej, niż dbania o szeroką perspektywę, aczkolwiek rozumiesz istotę obydwu tych zagadnień. Jako lider, powinieneś łączyć orientację na zadania z wizją przyszłości.
- Członkowie Twojej grupy muszą znać Twoją wizję zespołu oraz organizacji. Jeśli jej jeszcze nie przekazałeś, powinieneś zrobić to jak najszybciej. Dobrze jest zacząć od wizji korporacyjnej. Skonsultuj to z tymi, którzy są postrzegani jako rozumiejący szerszą perspektywę.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW:

- Zastanów się, które rodzaje działań zmierzających do rozwiązania problemu najbardziej Ci odpowiadają (np. praktyczne vs strategiczne) i wybieraj zadania, które podkreślają Twoje mocne strony. Alternatywnie, jeżeli Twoja obecna praca wymaga jednego stylu rozwiązywania problemów, a Ty czujesz, że jest czas na zmianę, wówczas rozważ zadania, które pozwolą Ci bardziej wykorzystać Twoje preferowane sposoby myślenia.

OTWARTOŚĆ NA WIEDZĘ

Dotyczy korzystania z formalnej edukacji oraz aktywnego pozostawania na bieżąco w kwestiach biznesowych i technicznych.



IMPLIKACJE BEHAWIORALNE

Liderzy o podobnych wynikach:

- Preferują praktyczne nabywanie wiedzy bardziej niż tradycyjne instrukcje edukacyjne
- Angażują się bardziej w rozwijanie posiadanych umiejętności, niż w zdobywanie nowych
- Zanim podejmą działania, upewniają się, że wszyscy "są na pokładzie"
- Ignorują możliwości szkoleniowe dla swoich pracowników
- Nie spędzają dużo czasu na czytaniu, w szczególności materiałów technicznych

IMPLIKACJE PRZYWÓDCZE

W porównaniu do innych liderów, Twoje wyniki wskazują na to, że jesteś umiarkowanie zainteresowany edukacją samą w sobie. Potrzebujesz jej z punktu widzenia pragmatycznego zysku - to znaczy, że wykazujesz tendencję do postrzegania szkolenia się jako środka do osiągnięcia celu bardziej, niż celu samego w sobie. Możesz być bardziej zainteresowany rozwiązywaniem codziennych problemów, aniżeli przygotowaniem się na kłopoty mające wystąpić w przyszłości.

ANALIZA KOMPETENCYJNA

BYCIE NA BIEŻĄCO: Jeśli rezygnujesz z aktywności szkoleniowych z powodu napiętego harmonogramu, możesz nie być w stanie używać nowych technologii efektywnie lub nie rozumieć, jaki one mogą mieć wpływ na Twój biznes.

SZYBKOŚĆ UCZENIA SIĘ: Wydajesz się być chętny do uczenia się nowych technik i procedur, ale często następuje to w sytuacji, gdy nie masz innych alternatyw.

STYL UCZENIA SIĘ: Wydajesz się uczyć głównie poprzez praktykę, rozwijając nowe umiejętności tylko wtedy, gdy napotkasz problem.

TRAFNE KOMUNIKOWANIE SIĘ: Twój styl komunikacji wydaje się być zorientowany na problem, praktyczny i celowy. Przy wyjaśnianiu zagadnień inni doceniają twoją przejrzystość i cierpliwość.

MOTYWACJA INTELEKTUALNA: Jesteś zainteresowany uczeniem się w momencie, gdy posiadanie informacji jest wyraźnie opłacalne.

OTWARTOŚĆ NA WIEDZĘ

REKOMENDACJE ROZWOJOWE

BYCIE NA BIEŻĄCO:

- Zaczynaj czytać felietony dotyczące aktualnych tematów biznesowych. Jeśli nie jesteś pewny dobrego wyboru literatury, którą czytasz, spytaj o sugestie kogoś, kto jest na bieżąco z tematem.
- Korzystaj z Internetu jako pomocy w utrzymywaniu bieżącej wiedzy na temat nowych wdrożeń w świecie biznesu.

SZYBKOŚĆ UCZENIA SIĘ:

- Przypominaj sobie, by nadążać za nowymi technikami biznesowymi, nie wyłączając aplikacji komputerowych oraz oprogramowań. Informacje łatwo stają się przestarzałe, jeśli ich nieustannie nie aktualizujesz.
- Jako lider, nadajesz ton swojemu zespołowi. Jeśli nie podnosisz swoich kwalifikacji, jest mniej prawdopodobne, że Twój ludzie będą podwyższać swoje.

STYL UCZENIA SIĘ:

- Być może nie lubisz kursów i seminariów, ale mogą one pomóc Ci stać się silniejszym liderem. Wielu rzeczy nie można nauczyć się w praktyce, szczególnie kompetencji i punktu widzenia, którego oczekuje się od liderów.
- Stwórz w swojej grupie zawodowej środowisko przyjazne uczeniu się. Znajdź jedno lub dwa seminaria, które mogą być wartościowe dla Ciebie i Twoich ludzi. Uczęszczaj na te seminaria, a następnie dyskutuj na ich temat ze swoim zespołem.

TRAFNE KOMUNIKOWANIE SIĘ:

- Jako lider, zachęcaj swoich pracowników, by prosili Cię o wyjaśnienie, jeśli pisemne instrukcje wydają się im niejasne. Lepiej poświęcić trochę czasu z góry na przedyskutowanie instrukcji, niż spędzić więcej czasu później, poprawiając błędy wynikłe z niezrozumienia.

MOTYWACJA INTELEKTUALNA:

- Być może czerpiesz satysfakcję z nauki praktycznych umiejętności, które mogą być bezpośrednio zastosowane w Twojej pracy, ale aby polepszyć swoje wyniki jako lidera i menadżera, potrzebujesz także uczyć się bardziej abstrakcyjnych umiejętności. Seminaria dotyczące zarządzania i przywództwa mogą poszerzyć Twoją perspektywę i zwiększyć umiejętności z zakresu wydawania osądów oraz podejmowania decyzji.