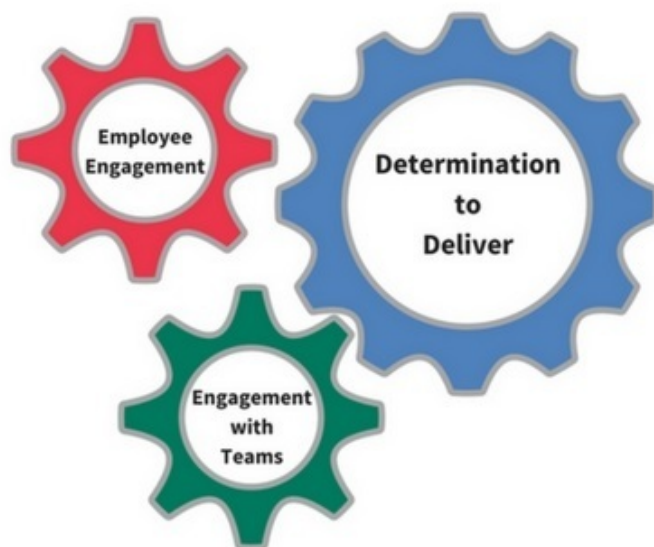


## Raport Coachingowy

Przykładowy Raport 24 September 2017

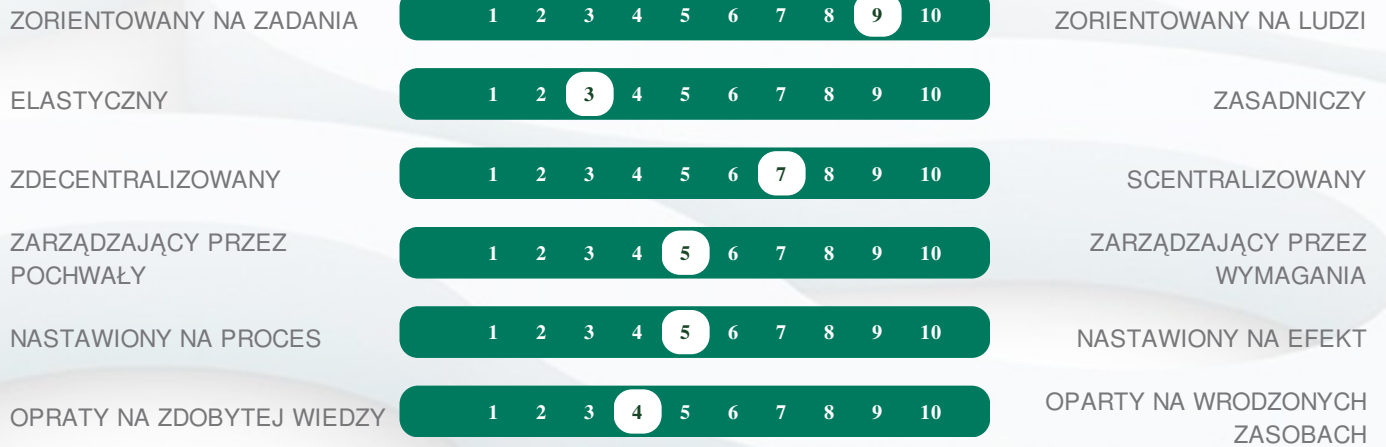
---



Niniejszy raport coachingowy przedstawia managerowi/coachowi relacje dotyczące stylu przywództwa danej osoby. Wskazuje również sugestie coachingowe mające pomóc w bardziej efektywnym prowadzeniu kandydata.

## Summary

### SKALE SZCZEGÓŁOWE – STYLE PRZYWÓDZTWA



### SKALE OGÓLNE



# Raport Coachingowy

## Przykładowy Raport

### W JAKI SPOSÓB KORZYSTAĆ Z RAPORTU ?

Informacje wykorzystane dla celów wygenerowania niniejszego raportu pochodzą jedynie z kwestionariusza wypełnionego przez uczestnika badania.

Ważne zatem jest, aby pamiętać, że istnieją jeszcze inne, niewykorzystane tutaj źródła informacji o przyjętym stylu przywództwa. Raport powinien być analizowany w tym szerszym kontekście.

Celem raportu jest dostarczenie informacji o prezentowanym przez badanego stylu przywództwa oraz zachowaniach. Zostało to osiągnięte poprzez porównanie uzyskanych przez badanego wyników z wynikami bardzo dużej próby osób pełniących rolę liderów wybranych spośród całej populacji.

Raport wskazuje pewne rodzaje zachowań lub działań podejmowanych w miejscu pracy oraz proponuje określone rozwiązania z zakresu coachingu oraz rozwoju.

Ujęto je w formie propozycji i podpowiedzi – nie należy ich traktować jako ostateczne, ponieważ mogą istnieć inne, właściwe sposoby pomocy badanej osobie w dalszym rozwoju. Zanim manager lub coach podejmie działania mające na celu wsparcie rozwoju w związku z uzyskanym wynikiem, ważne jest, aby zapoznać się z raportem i upewnić, że komentarz w nim zawarty znajduje odzwierciedlenie w obserwacjach badanego w miejscu pracy.

Aby raport był jak najbardziej użyteczny, należy:

podejść do raportu z otwartym umysłem, dokładnie rozważyć jego zawartość, uzupełnić dodatkowymi informacjami uzyskanymi z innych źródeł. Należy również omówić wyniki z uczestnikiem badania. Chcąc wzbogacić dyskusję, warto wykorzystać pytania z Raportu Oceniającego

Dopiero po przeprowadzeniu takiej rozmowy, możliwe jest wyciągnięcie przydatnych wniosków z przedstawionych danych.

Rozmowa ma na celu wsparcie oraz pomoc w pracy z uczestnikiem badania, tak aby była ona bardziej wydajna. Można to osiągnąć poprzez zmianę stylu zarządzania, sytuacji lub środowiska pracy lub po prostu poprzez lepsze zrozumienie tego, co nią powoduje.

Niniejszy raport nie może stanowić podstawy do podjęcia decyzji dotyczących zmiany wynagrodzeń, promocji lub zmian personalnych. Aby podjąć decyzję personalną, skorzystaj z Raportu Oceniającego, który stanowi fragment niniejszego pakietu.

Prezentowane wyniki to niejako fotograficzne ujęcie określonej sytuacji w konkretnym momencie. Styl przywództwa oraz zachowania można modyfikować na wiele sposobów. Opisano je w Raporcie Rozwojowym, który można uzyskać w niniejszym pakiecie.

# ODCZYTYWANIE SKALI ORAZ PUNKTACJI

Zazwyczaj dane psychometryczne tego rodzaju analizowane są w odniesieniu do krzywej rozkładu normalnego. Większość cech tego typu ma rozkład normalny.

W tym przypadku istnieje małe prawdopodobieństwo takiego rozkładu, gdyż nie poszukujemy zmiennej losowej w typowej populacji.

Rozkład podzielony został na decyle. Oznacza to, że całą populację podzielono na dziesięć równych centyli. Każdy przedział nazywany jest stenom. Zatem pierwszy sten przedstawia pierwsze 10% populacji. Drugi, kolejne 10% itd.

Jeśli wynik danej osoby mieści się w zakresie wyników uzyskanych przez osoby z drugiego decyla, wynik ten określa się jako wynik przypadający na drugi sten.

STEN									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PERCENTILE									
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

## Skale ogólne

Trzy (drugie w kolejności) czynniki ogólne są jednobiegunowe. Oznacza to, że oba końce skal różnią się, przy czym na jednym końcu oznacza się niski wynik, a na drugim (zazwyczaj wskazującym większą liczbę punktów) wysoki.

- Steny 1 – 3 (30%) zazwyczaj oznacza małą liczbę punktów
- Steny 8 - 10 (30%) zazwyczaj oznacza wysoką liczbę punktów
- Steny 4 -7 (40%) zazwyczaj oznaczają typowy wynik. Odnosi się to do 40% populacji. Takie osoby zazwyczaj przejawiają zachowania znajdujące się na obu końcach skali.

## Skale Szczegółowe

Sześć szczegółowych czynników związanych ze stylem ma charakter dwubiegunowy. Oznacza to, że oba końce każdej skali są różne i nie można mówić o niskim lub wysokim poziomie wyniku na skali. Mamy tu do czynienia z dwoma końcami continuum pomiędzy powiązanyymi ze sobą pozycjami.

- Steny 1 – 3 (30%) zazwyczaj oznaczają, że preferowany jest ten czynnik danego stylu, który związany jest z lewym końcem skali.
- Steny 8 - 10 (30%) zazwyczaj oznaczają, że preferowany jest ten czynnik danego stylu, który związany jest z prawym końcem skali.
- Steny 4 -7 (40%) zazwyczaj oznaczają typowe wyniki. Odnosi się to do 40% populacji i takie osoby nie wykazują silnych i trwałych preferencji - mogą przejawiać zachowania znajdujące się na obu końcach skali.

Jeśli przyjrzymy się poszczególnym populacjom, zauważymy występowanie lekko odmiennych norm. Im wyższe stanowisko dana osoba zajmuje, tym większe stoi przed nią wyzwanie związane z przywództwem. Mając do czynienia z czynnikami drugiego rzędu, można spodziewać się, że typowa punktacja będzie wzrastała wraz z przesuwaniem się na coraz wyższe stopnie zarządzania.

# ZORIENTOWANY NA ZADANIA VS. ZORIENTOWANY NA LUDZI

1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10

Niniejsza skala odzwierciedla oraz dokonuje pomiaru tego, na ile lider zorientowany jest na potrzeby związane z wykonywaniem zadania lub na potrzeby poszczególnych osób.

Powyższe kontinuum jest stosowane bezpośrednio w wielu modelach przywództwa, a co za tym idzie jest bardzo dobrze zbadane oraz poznane. Jeśli uważa się, że przywództwo związane jest z osiąganiem wysokich wyników poprzez ludzi, niniejsza skala ma za zadanie wskazać, w jaki sposób lider znajduje równowagę pomiędzy tymi dwoma obszarami zainteresowania.

## Opis Punktacji

Lider skoncentrowany bardziej na ludziach będzie o wiele bardziej przejmował się dobrem zespołu oraz nawiązywaniem i utrzymywaniem ważnych relacji międzyludzkich niż wykonaniem zadania. Taka osoba zdaje sobie sprawę z wagi zadania, nie uważa tego jednak za główną siłę napędową. Sądzi również, że budowanie szczęśliwego i zmotywowanego zespołu to coś, co przynosi satysfakcję oraz otwiera możliwości osiągania wyników. Tacy przywódcy będą przekonani, że organizacja funkcjonuje dzięki ludziom, a nie na odwrót.

Motywacja rodzi się w trakcie pracy z ludźmi i reagowania na ich osobiste potrzeby rozwojowe raczej niż w trakcie dążenia do osiągnięcia konkretnego celu

## Rozwijanie stylu bardziej zorientowanego na zadania

Skupienie uwagi na ludziach i relacjach pomaga w stworzeniu dobrej atmosfery, stającej się solidną podstawą sukcesu. Jednak ignorowanie potrzeby wykonywania podstawowych zadań może również stać się przyczyną problemów:

- Ludzie mogą nabrać przekonania, że zadanie nie jest istotne i nie będą w stanie zrozumieć jego wagi.
- Może okazać się, że procedury wykonywania poszczególnych zadań nie są przestrzegane.

Może to mieć wpływ na podejście do pracy, a co za tym idzie, mieć olbrzymie znaczenie dla skupienia się na zadaniu i tworzeniu poczucia sukcesu.

Być może warto bardziej skupić się na zadaniu, może to przynieść wymierne korzyści:

- Daje to ludziom szansę na lepsze zrozumienie swojej roli w organizacji, pokazuje cel i uświadamia, że to oni są kluczem do sukcesu.
- Wykonanie zadania oznacza ponadto odczuwanie satysfakcji, co jest istotną potrzebą wielu osób tworzącą poczucie bezpieczeństwa i sukcesu.

## Wskazówki coachingowe:

- Ustalenie procesów wyznaczania celów i zadań przeznaczonych dla zespołów i pojedynczych osób. Monitorowanie ich wykonania.
- Pomoc liderowi w analizie wyznaczonych zadań (wykorzystując pytania otwarte, technikę "5 x dlaczego?" map umysłu, itp.), tak by uzyskał orientację, w jaki sposób można osiągnąć zamierzony cel.
- Wyznaczanie SMART (Specyficznych, Mierzalnych, Ambitnych, Realistycznych i Terminowych) celów i zadań przy każdym działaniu. Wprowadzenie zasady, że wszystko, co wartościowe musi i powinno być mierzone.
- Promowanie podejścia "da się zrobić" - "codziennie mogę osiągnąć ciut więcej".
- Wprowadzenie dyscypliny zarządzania projektami (np. poprzez szkolenie).
- Zwracanie uwagi na osiągnięcia w procesie dążenia do większych celów poprzez wskazywanie kamieni milowych w całym procesie.
- Świątowanie sukcesów i informowanie o nich na forum publicznym, wskazując na szczególną rolę zespołu i pojedynczych osób w ich osiągnięciu.
- Zapewnienie szkolenia z zakresu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Zachęcanie do tworzenia zespołów ds. poszczególnych wdrożeń.
- Angażowanie innych w czynności związane z planowaniem działań biznesowych. Zachęcanie ludzi do zastanowienia się, na ile ważne jest konkretne zadanie w szerszym kontekście dążenia do większych celów.

- Posługiwanie się opisem stanowiska ze sprecyzowanym zakresem odpowiedzialności.

# ELASTYCZNY VS. ZASADNICZY

1 2 **3** 4 5 6 7 8 9 10

Ta skala mierzy stopień w jakim lider skłonny jest włączać inne osoby w proces analizowania i podejmowania decyzji w danej organizacji.

Bywa czasem nazywana miarą autokratyzmu.

## Opis Punktacji

Osoba z elastycznym podejściem jest przekonana, że włączanie innych może stać się źródłem lepszych decyzji, lepszej pozycji lub szerszej gamy możliwości. Taka osoba potrafi przyjąć spostrzeżenia innych i włączyć je do własnych obserwacji. Prawdopodobnie będzie też otwarta na propozycje i sugestie ze strony innych, a jeśli przedstawiony zostanie jej odpowiedni argument, skłonna jest zmodyfikować przyjęte stanowisko. Może nawet zmienić zdanie, jeśli będzie to uzasadnione wystarczająco mocnymi argumentami.

Osoba taka będzie często zdecydowana poświęcić większą ilość czasu na podjęcie decyzji po to, by jakość tej decyzji była jak najlepsza. Potrafi przyjmować spostrzeżenia innych i włączyć je do własnych obserwacji. Wybrany przez nią styl polega na byciu otwartym i reagowaniu na pomysły innych w takim stopniu, w jakim to tylko możliwe.

## Rozwijanie bardziej dogmatycznego stylu

Choć wiele osób dobrze odbiera konsultowanie się, a takie zaangażowanie bywa motywujące i dodające energii, sytuacja taka niesie ze sobą również pewne zagrożenia:

- Tam, gdzie mamy do czynienia z elastyczną kulturą organizacji może wydawać się, że przywódcy nie potrafią sami sprawnie podejmować decyzji. Dobrze jest pozwalać przed podjęciem decyzji na to, żeby swoje zdanie wyraziło wiele różnych osób, ale często pojawia się w związku z tym potrzeba podkreślenia pilności oraz wagi decyzji.
- Zachęcanie do debaty i dyskusji może skończyć się tym, że ludzie roztrząsają pewne kwestie jeszcze długo po podjęciu decyzji, co może spowodować ich mniejsze zaangażowanie.
- Podobnie, proces konsultacji może się przeciągać pochłaniając znaczne ilości czasu i energii.
- Obie sytuacje mogą negatywnie wpływać na organizację, ograniczając jej zdolność do działania, gdy zachodzi taka potrzeba.

Przyjęcie bardziej zdecydowanego, dogmatycznego stylu może mieć swoje zalety.

- Wskazuje się bowiem jasny cel, co oznacza, że ludzie wiedzą, czego dokładnie się oczekuje.
- Tym sposobem stworzyć można poczucie, że sprawa jest pilna, co z kolei często jest elementem niezbędnym, aby organizacja nabrała rozpędu. Większość pracowników lubi mieć świadomość, że organizacja zmierza w określonym kierunku, mieć poczucie sensu.

## Wskazówki coachingowe:

- Zidentyfikowanie wizji i systemu wartości, którym hołduje lider, decydując, co podda konsultacjom, a gdzie sam będzie nadawał ton organizacji.
- Zachęcenie lidera do ograniczenia ilości konsultacji w pewnych kwestiach (mniej ważnych lub rutynowych), niech podejmuje decyzje na podstawie dostępnej mu wiedzy.
- Przekonanie do utrzymywania decyzji, gdy została podjęta, chyba że lider uzyska pewność, że należy zmienić zdanie.
- Wskazanie jednego lub dwóch celów, które osiągnie bez względu na okoliczności "niech się wali i pali".
- Wprowadzenie zakazu dyskusji nad raz ustalonym planem.
- Dokonywanie analizy planu po jego wprowadzeniu w życie.
- Ustalanie jasnych parametrów związanych z wyznaczoną pracą: np. "należy ograniczyć marnotrawstwo w naszym dziale" vs. "zredukujemy marnowanie papieru biurowego o 50% do końca przyszłego miesiąca".
- Nie przyjmowanie komentarzy takich jak "nie da się tego zrobić" oraz "są pewne przeszkody".
- Korzystanie z analizy SWOT lub Analizy Pola Sił, aby zidentyfikować przeszkody i znaleźć sposób radzenia sobie z nimi.

# ZDECENTRALIZOWANY VS. SCENTRALIZOWANY

1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 10

Skala ta mierzy stopień, w jakim lider czuje, że jest głównym punktem kontroli i inicjacji działań i na ile pozwala innym sprawować władzę.

## Opis Punktacji

Osoba, której podejście znajduje się pomiędzy scentralizowanym a zdecentralizowanym jest świadoma, że czasem warto kontrolować sprawy od środka, a czasem należy delegować uprawnienia do podejmowania decyzji. Wie, że nie musi znajdować się w centrum wszelkich działań, choć może zdarzyć się potrzeba przejęcia przez nią głównej roli.

Jednocześnie jest świadoma możliwości innych osób i chętnie deleguje na nie swoje uprawnienia i wspiera je w dalszym delegowaniu tych uprawnień. Postrzeganie przez nią możliwości, jakimi dysponują inni może okazać się czynnikiem determinującym przyjęte podejście.

Rozwijanie bardziej scentralizowanego lub bardziej zdecentralizowanego stylu. Rozwinięcie stylu, który jest mniej wyważony, bliższy jednego z końców skali może mieć swoje dobre strony.

## Rozwijanie bardziej scentralizowanego stylu

Zdecentralizowany styl może okazać się bardzo przydatny w trakcie tworzenia organizacji posiadającej zdolność rozwiązywania problemów i działania bez potrzeby kontroli "z góry". Bywa jednak, że takie podejście rodzi problemy związane z tym, że:

- Nie każdy czuje się komfortowo w sytuacji, gdy musi podjąć decyzję bez wskazówek i sterowania odgórnego.
- Większość ludzi docenia fakt, że lidera po prostu mniej lub bardziej widać i zaakceptują rozsądny zakres kontroli związanej z wysyłanymi przez niego sygnałami, w tym dotyczącymi kierunku, tempa itd.

Przyjęcie bardziej scentralizowanego stylu wiąże się z pewnymi korzyściami:

- Pracownicy mają silniejsze poczucie kierunku, w którym wszystko zmierza, a w wyniku tego łatwiej im wyznaczać priorytety i planować.
- Być może wystąpią pewne decyzje i problemy, które wymagają uwagi ze strony wyższego szczebla w organizacji.
- Daje to możliwość wzmocnienia spójności w zakresie podejmowania decyzji, co może okazać się istotne w okresie napięć i poważnych zmian.

## Sugestie coachingowe

- Wskazanie obszarów lub aspektów biznesu, w których zaangażowanie lidera jest niezbędne, gdzie powinien być zaangażowany w proces podejmowania decyzji.
- Ustalenie wytycznych i kryteriów dotyczących podejmowania decyzji. Monitorowanie ich stosowania.
- Wprowadzenie spotkań sprawozdawczych, w trakcie których pracownicy będą składali raporty dotyczące kluczowych, już podjętych przez nich decyzji, ze wskazaniem przyczyn ich podjęcia.
- Wybranie zespołu, który będzie współpracował ściślej z liderem, a którego kontrola i wpływ na proces podejmowania decyzji będzie dotyczył większego zakresu działań.

## Rozwijanie bardziej zdecentralizowanego stylu

Taki styl może okazać się efektywny w stosunkowo małej organizacji lub wtedy, gdy inni nie posiadają takiego doświadczenia lub nie są tak kompetentni jak przywódca. Ma jednak szereg słabych stron, które – bez nadzoru – mogą się z czasem nasilać. Oto one:

- Tempo podejmowania decyzji może zostać spowolnione, a niektóre decyzje o zbyt małej wadze podejmowane są na zbyt wysokim poziomie zarządzania.
- Rozwój zespołu jest wstrzymywany, a jego umiejętność rozwiązywania problemów na tym poziomie, na którym się pojawiły zmniejsza się, co z czasem może okazać się bardzo mało wydajne.
- Rozwój lidera może również ulec spowolnieniu. Czas zajmując mu sprawy i zadania, nad którymi ktoś inny powinien pracować.



- Korzystne może się zatem okazać przyjęcie bardziej zdecentralizowanego stylu.
- Problemy rozwiązywane są wtedy szybciej i w miejscu, w którym się pojawiają, zazwyczaj przez odpowiednie do tego osoby.
- Możliwości i tempo reagowania całej organizacji rosną.

## **Sugestie coachingowe:**

- Praca nad delegowaniem poszczególnych obszarów odpowiedzialności na zespoły i pojedyncze osoby.
- Identyfikowanie mocnych i słabych stron pracowników i wykorzystywanie ich mocnych stron.
- Wzmacnianie w zespole chęci rozwiązywania problemów i planowania działań przez innych. Zwracanie uwagi bardziej na rezultaty działań.
- Określenie zakresu odpowiedzialności innych osób i wskazanie jasnych jej granic.
- Zaoferowanie wsparcia w podejmowaniu decyzji, określenie zakresu pracy i przekazywanie wytycznych.

# ZARZĄDZAJĄCY PRZEZ POCHWAŁY VS. ZARZĄDZAJĄCY PRZEZ WYMAGANIA

1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10

Skala ta mierzy stopień, w jakim lider sądzi, że ludzie motywują pochwałą lub kary i wymagania.

## Opis Punktacji

Osoba, której podejście znajduje się pomiędzy zarządzaniem przez pochwałą a zarządzaniem przez wymagania ma świadomość wartości metody "kija i marchewki".

Zauważa, że niektóre sytuacje wymagają zdecydowanego podejścia, szczególnie wtedy, gdy nie ma miejsca na porażkę i wiedzą, że w takim przypadku należy być surowym.

W innych sytuacjach być może znajdzie się więcej miejsca na zachęcanie do osiągania lepszych wyników poprzez nagradzanie i wyrazy uznania; pochwała staje się wtedy czynnikiem motywującym.

Rozwijanie stylu silniej zorientowanego na zarządzanie przez pochwałę lub zarządzanie przez wymagania.

Rozwijanie mniej zrównoważonego stylu, a bardziej zorientowanego na jeden z końców skali może mieć swoje zalety.

## Rozwijanie stylu zarządzania przez wymagania

Choć to prawda, że użycie "marchewki" może okazać się skuteczne w uświadamianiu ludziom potrzeby wykonywania zadań dobrze i ustanawiania standardów, to ciągłe wykorzystywanie tego stylu może doprowadzić do zbyt dużego samozadowolenia i rodzić problemy..

Wśród nich przykładowo:

- Ludzie zaczynają oczekiwać pochwały nawet wtedy, gdy ich osiągnięcia są niewielkie. Ponadto wartość nagrody regularnie ulega zmniejszeniu w ich oczach.
- Nie zwraca się uwagi na osoby osiągające słabe wyniki, a jeśli tak, to jedynie w taki sposób, że nie nagradza się ich.
- Być może przyjęcie stylu bardziej zorientowanego na wymagania okaże się pomocne.
- Bycie zbyt hojnym lub rozdawanie pochwał i nagród na prawo i lewo może umniejszyć wagę tych rzeczy. Ludzie powinni zasługiwać na uznanie w związku ze swoimi wysiłkami i osiągnięciami.
- Pracownicy uczą się, że osiąganie kiepskich wyników i popełnianie błędów rodzi konsekwencje.
- Uczą się też na swoich błędach, jeśli zwróci im się na nie uwagę. Ten sposób jest bardziej skuteczny niż każdy inny proces.
- Od najmłodszych lat metoda "stawiania do kąta" działa.

## Sugestie coachingowe:

- Stworzenie jasnego zespołu standardów i wdrożenie procedury dyscyplinarnej, wspierającej ich przestrzeganie. Odważne sprawdzanie, czy utrzymywane są one na stałym poziomie.
- Zachęcanie do stworzenia i komunikowania jasnych standardów i jasnych planów działań w związku ze spodziewaną poprawą.
- Precyzowanie konsekwencji porażek odniesionych w trakcie standardowych działań. Aby wspierać działania zgodne ze standardami, wprowadzenie procedury dyscyplinarnej.
- Uczenie się konfrontacji i reakcji na zachowanie lub działanie, które jest nie do zaakceptowania.
- Zwracanie uwagi na daleko idące konsekwencje błędnych działań lub słabych wyników, np. na odpowiedzialność wobec innych oraz wobec organizacji.
- Zidentyfikowanie przyczyny porażki i zaproponowanie coachingu, szkolenia, wsparcia w taki sposób, aby były traktowane na równi z innymi działaniami. Zwracanie szczególnej uwagi na konsekwencje błędów w danych okolicznościach.

## Rozwijanie stylu zarządzania przez pochwałą

Choć rzeczywiście metoda "kija i marchewki" może okazać się skuteczna w uświadamianiu ludziom potrzeby wykonywania pracy dobrze i w ustanawianiu standardów, zdarzać się będą sytuacje, w których nadmierne przejawianie tego stylu stanie się

przyczyną kłopotów i osłabi motywację ludzi.

Oto one:

- Ludzie przyjmują podejście minimalistyczne - robią tylko tyle, ile jest konieczne, ponieważ istnieje mniejsze ryzyko kary za zrobienie czegoś źle.
- Uczą się również ukrywać pomyłki i błędy, które nie są rozwiązywane i powtarzają się.
- Inni podążają śladami lidera i wymagania stają się cechą kultury organizacji, przyczyniając się do powstania atmosfery szukania winnych.

Przyjęcie stylu bardziej skierowanego na pochwały może okazać się bardzo korzystne.

- Ludzi można motywować okazując uznanie i chwalać nawet, gdy ich osiągnięcia nie są zbyt okazałe.
- Sukces często rodzi kolejny sukces, a poczucie, że się go odniosło może mieć w konsekwencje mobilizujące do większego wysiłku.
- Bardziej otwarta kultura może powstać i przyczynić się do rozwiązywania problemów i stałego rozwoju.

## **Sugestie coachingowe:**

- Stworzenie strategii i planu nagradzania oraz wyrażania uznania. Wskazanie podstaw nagradzania i stworzenie procedury badania, czy określone okoliczności wystąpiły.
- Mówienie o sukcesach na forum publicznym.
- Stworzenie w organizacji wzorców do naśladowania i wspieranie ich.
- Propozycja przeczytania "A Carrot a Day" ("Jedna marchewka dziennie") Adriana Gisticka i Chestera Eltona, gdzie coachowany znajdzie rozwiązania, które może wdrożyć w swojej organizacji.
- Czytanie o teoriach Masłowa i Hertzberga. Dowiedzenie się, co proponują.
- Pomaganie ludziom w radzeniu sobie z trudnymi zadaniami i wyrażanie uznania, gdy sprostają im.
- Zachęcanie innych do uwierzenia, że mają kontrolę nad sytuacją. Przypominanie, że powtarzająca się kara zmniejsza wydajność.
- Dawanie ludziom odetchnąć. Dokładne wyznaczanie ilości czasu na powracanie do równowagi po okresie komplikacji - przez jakiś czas wyznaczanie łatwiejszych zadań.

# NASTAWIONY NA PROCES VS. NASTAWIONY NA EFEKTY

1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10

Skala ta obrazuje, na ile istotne jest dla lidera osiągnięcie celów i co gotowy jest poświęcić, aby je osiągnąć.

## Opis punktacji

Osoba, której podejście znajduje się pomiędzy nastawieniem na proces a nastawieniem na efekty jest świadoma, że przyjęcie bardzo opiekuńczej pozycji to dobra rzecz, ale w konkurencyjnym świecie pełnym wyzwań czasem trzeba doprowadzić pracę do końca bez względu na konsekwencje.

Gdy taka sytuacja ma miejsce, opisywany lider będzie prawdopodobnie próbował złagodzić jej wszelkie negatywne skutki wspierając osoby, na które ma ona ujemny wpływ, objaśniając ją możliwie wnikliwie.

Rozwijanie stylu bardziej nastawionego na proces lub na efekty. Istnieje szereg zalet rozwijania stylu mniej zrównoważonego i bardziej skupionego na jednym z końców skali.

## Rozwijanie stylu bardziej nastawionego na cel

Skupienie większej uwagi na procesie niż na efektach może w wielu sytuacjach być cenne. Dzięki temu to, co się robi może być zgodne z wartościami, etyką oraz standardami istotnymi w działaniach każdej organizacji.

Jeśli jednak nie poświęci się wystarczającej uwagi celom, w niektórych okolicznościach istnieje ryzyko osiągnięcia gorszych wyników w sprawach, które są kluczowe.

- Istnieje ryzyko, że zadeklarowana koncentracja na sposobie osiągania celu doprowadzi do przesadnej troski o sprawy środowiskowe, społeczne, międzyludzkie czy czysto prawne, co może znacznie osłabiać możliwości osiągania celu.
- Można wskazać szereg zalet znalezienia równowagi pomiędzy procesem a efektem. Wtedy:
- Proces nie jest postrzegany jako przyczyna przestojów i braku sukcesu.
- Uwagę koncentruje się zarówno na sposobie osiągnięcia celu, jak i na samym celu, a dzięki temu zazwyczaj wzmagają się chęć do podejmowania działań w całej organizacji.

## Wskazówki coachingowe

- Przeprowadzenie analizy czynników PESTLE (Politycznych, Ekonomicznych, Społecznych, Technologicznych, Legalnych i Ekologicznych). Identyfikowanie czynników istotnych przy osiąganiu efektów i rozważenie, jak lider powinien z takimi czynnikami postępować.
- Przeprowadzenie analizy ryzyka - kto lub co może odczuć skutki planów i działań, jakiej reakcji należy się spodziewać? Czy jest to do zaakceptowania w danym systemie?
- Rozwijanie w tym celu osoby "audytora" świadomego konsekwencji rynkowych. Nakładanie na innych odpowiedzialności za nadzorowanie określonego obszaru. Poważne traktowanie opinii takiej osoby.
- Stworzenie wizji i wyrażanie wartości – wskazanie konsekwencji każdej z nich. Zakomunikowanie i opublikowanie wizji i zasad. Wprowadzenie ich w życie, w szczególności w swoje własne działania.

## Rozwijanie stylu bardziej nastawionego na proces

Większa koncentracja na efektach niż na procesie może w pewnych okolicznościach okazać się korzystna. Na przykład wtedy, gdy zagrożona jest płynność finansowa, mamy do czynienia z kluczową dostawą, restrukturyzacją, fuzją, przejęciem, porażką biznesową itd. W takich sytuacjach przetrwanie lub wynik jest głównym celem działania.

Jednakże, ignorowanie samego procesu może stać się przyczyną problemów.

- Istnieje ryzyko, że całkowita koncentracja na efekcie skutkować będzie lekceważeniem czynników środowiskowych, społecznych, międzyludzkich czy prawnych i w przypadku każdego rodzaju czynników rodzić poważne konsekwencje.
- Takie podejście silnie dotyka osobistych systemów wartości oraz poczucia moralności (klientów, dostawców, pracowników i udziałowców) w związku z czym, niektórzy z nich nie będą chcieli przyczyniać się do tego typu działań.

Może to również mieć odwrotny od zamierzonego wpływ na możliwości i wyniki.

Dlatego dobrze jest zwrócić uwagę na proces prowadzący do osiągnięcia zamierzonego efektu.

- Warto uwzględnić normy społeczne, prawne i moralne w standardach postępowania.
- Zasoby, którymi dysponujemy to sposób na osiąganie celów. Gdy dbamy o nie, bardziej prawdopodobne jest uzyskanie wsparcia i gotowości ludzi do włączania się w proces.

## Wskazówki coachingowe

- Przeprowadzenie analizy ryzyka - wskazanie obszarów ryzyka, kosztów i zysków związanych z zastosowaniem poszczególnych zasobów.
- Przeprowadź analizę czynników PESTLE (Politycznych, Ekonomicznych, Społecznych, Technologicznych, Legalnych i Ekologicznych). Zidentyfikowanie czynników istotnych przy osiąganiu efektów i rozważenie, jak należy z takimi czynnikami postąpić? Zachęcanie do realistycznej oceny każdego z czynników.
- Zidentyfikowanie zaangażowania każdego czynnika na poziomie minimalnym, optymalnym oraz takim, który należy przyjąć, gdy realizacja celu będzie poważnie zagrożona.
- Wprowadzenie bardziej bezpośredniego zarządzania projektami przy kluczowych zadaniach, monitorowanie postępów i pomaganie w przeciwdziałaniu przyczynom przestojów.
- Stworzenie wizji i systemu wartości - wskazywanie konsekwencji ich praktycznego stosowania. Komunikowanie i opublikowanie ich. Wprowadzanie w życie, w szczególności w swoich działaniach, aby stawać się przykładem. Odwiedzaj odpowiednie działy i rozmawiaj z ludźmi o wizji i zasadach.
- Wprowadzenie techniki takiej jak SWOT i Analiza Pola Sił, dzięki którym można poradzić sobie z czynnikami blokującymi działania i szybciej osiągnąć cel.

# OPARTY NA ZDOBYTEJ WIEDZY VS. OPARTY NA WRODZONYCH ZASOBACH

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Skala ta mierzy na ile strukturalizacja, planowanie i osobiste zorganizowanie są ważne dla lidera, a na ile polegał będzie on na swojej prezencji, intuicji oraz instynkcie, chcąc osiągnąć sukces w danej roli.

## Opis punktacji

Lider, którego podejście znajduje się pomiędzy opartym na zdobytej wiedzy a opartym na naturalnych zasobach ma świadomość, że jego wrodzone cechy osobiste powinny zostać wsparte (w różnych momentach i sytuacjach) poprzez zdobytą wiedzę i umiejętności. Stworzenie wizji, strategii i planów będzie użyteczne wtedy, gdy pojawią się wątpliwości, co do podążania za liderem jedynie w związku z jego osobowością czy charyzmatycznym zachowaniem.

Rozwijanie stylu bardziej opartego na zdobytej wiedzy lub na zasobach naturalnych. Istnieje szereg zalet rozwijania stylu mniej zrównoważonego i bardziej skupionego na jednym z końców skali.

## Rozwijanie stylu bardziej opartego na wrodzonych zasobach

Styl oparty na zdobytej wiedzy może okazać się bardzo skuteczny, ponieważ bazuje na korzystaniu z dobrze sprawdzonych wzorców, logiki i strukturalizacji, dzięki czemu osiąga się odpowiednią jasność i przejrzystość postępowania. Może bazować na zastosowaniu dobrych praktyk i wzorców pochodzących z doświadczeń innych ludzi.

Jednak podejście przesadnie wykorzystujące zdobytą wiedzę może również rodzić problemy.

- Wyniki osiągnięte dzięki temu mogą zdawać się nieciekawe, pozbawione życia i pseudonaukowe.
- Rzadko zdarza się, że obszarowi zainteresowania odpowiada tylko jeden, właściwy model. Prowadzić to może do zbyt daleko posuniętej dyskusji o tym, który model jest najlepszy.
- Osoba taka może być również postrzegana jako mało entuzjastyczna, np. gdy sprzedaż pomysłów "płyne z głowy a nie z serca".

Przyjęcie stylu bardziej opartego na naturalnych zasobach może okazać się korzystne.

- Ludzie będą bardziej wyraziście widzieli pasję i poświęcenie lidera, co umożliwi im bardziej pozytywne reagowanie na kolejne działania.
- Struktury i procesy wdrażane przez lidera będą żyć i rozwijać się w ramach organizacji.

## Sugestie coachingowe:

- Prezentowanie zachowań, których oczekuje się od innych. Umożliwienie pracownikom możliwości kontaktów z liderem.
- Przełożenie wzorców i podejść teoretycznych na codzienny, zwykły język, używanie przede wszystkim tego języka i zminimalizowanie odniesień do wzorców itd.
- Uczestniczenie w inspirujących prezentacjach i pokazach.
- Udzielenie się towarzysko w miejscu pracy np. prowadzenia spotkań porannych przy kawie.
- Uczestniczenie w spotkaniach i prezentacjach organizowanych przez inne osoby, przez co okazywanie osobistego zaangażowania.
- Rozwinięcie umiejętności opowiadania. Obrazowanie tego, co chce się osiągnąć metaforami, anegdotami i historiami "z życia wziętymi". Unikanie głoszenia kazań i wykładów.
- Rozważenie wpływu własnego wizerunku w tym wyglądu i ubioru tak, aby wspierały one cele prezentacji i jednocześnie wychodziły naprzeciw oczekiwaniom słuchaczy.

## Rozwijanie stylu bardziej opartego na zdobytej wiedzy

Styl oparty na naturalnych zasobach może być bardzo wydajny ponieważ jest wrodzony i często dzięki towarzyszącej mu charyzmie przyciąga innych. Osoby podległe postrzegają sposób zachowania naturalnego lidera jako wyraz zaangażowania, co pociąga ich i jest dla nich atrakcyjne.

Jednak styl oparty na naturalnych zasobach może również rodzić problemy:

- Zwolennicy mogą uznać ten styl za pociągający, ale może się zdarzyć, że nie będą w stanie zrozumieć istoty rzeczy. Nie zawsze będą potrafili dojrzeć, za czym tak naprawdę opowiada się lider i jakimi głównymi strategiami się posługuje.
- Wysokoreaktywne podejście utrudnia wielu ludziom włączenie się do działań lidera, gdy brak jasnych procedur i struktury. Wiele osób działa właśnie, gdy rozumieją cały proces i swoją rolę, szczególnie w organizacji.

Przyjęcie stylu bardziej opartego na zdobytej wiedzy może przynieść korzyści:

- Ludzie widzą lepiej, co lider chce osiągnąć i w jaki sposób. Zrozumienie kierunku pozwoli im pozytywnie reagować na inicjatywę szefa.
- Wprowadzenie struktury i ram, w zakresie których pracownicy mogą funkcjonować daje im poczucie pewności i bezpieczeństwa.

## **Sugestie coachingowe:**

- Poszukiwanie i stworzenie wizji, wartości i strategii, które można ubrać w słowa i przedstawić innym osobom.
- Rozwijanie nieskomplikowanej polityki oraz procedur, na których będzie można oprzeć główny zakres działalności.
- Zachęcanie innych do rozwijania sposobów działania oraz procedur, dzięki czemu będą ich właścicielami i lepiej je rozumieją.
- Zachęcanie innych do powtarzania przekazu tak, że stanie się on równie ważny, jak osoba, która go stworzyła.
- Wykonanie oceny stopnia ryzyka dotyczącego struktury organizacji - czy przetrwa ona odejście lidera? Co trzeba zrobić, żeby zapewnić jej integralność? Rozważenie, skąd może nadejść następca, a jeśli z organizacji, - zaplanowanie jego rozwoju.
- Stworzenie systemu zarządzania wynikami oraz ram kompetencyjnych opisujących pożądane zachowanie, aby ludzie wiedzieli, czego się spodziewać.

# SKALE OGÓLNE A – KONCENTRACJA NA OSIĄGNIĘCIU REZULTATÓW

1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10

Skala pokazuje zakres, w jakim mamy do czynienia ze zdecydowaną determinacją do osiągnięć, w długim i krótkim okresie. Dostarczanie tego, co zostało obiecanie jest nadrzędnym wymogiem prowadzącym do sukcesu i do poczucia satysfakcji. Zdeterminowana osoba może "poturbować" (lub stworzyć uczucie dyskomfortu) tych, którzy staną na jej drodze lub zbyt wolno reagują. Nie chodzi tu o kwestie osobiste, ale o zadanie.

W populacji ogólnej około 40% osób osiągnie podobny wynik. Zorientowanie na efekty właściwe będzie typowym osobom. W jednym przypadku będą skupione na zadaniu bardziej za innym razem mniej.

Wykonanie zadania na czas i zgodnie z planem będzie dla nich istotne, ale najczęściej równoważyć to będą z innymi potrzebami i sprawami. Czasem zadanie stanie się priorytetem i siłą napędową, innym razem odmienne czynniki i sprawy okażą się ważniejsze.

Osoby takie często koncentrują się na utrzymaniu równowagi pomiędzy wykonywaniem zadań a innymi rzeczami. Potrafią sprawnie zainterweniować, gdy ważne cele będą zagrożone.



# KONCENTRACJA NA POSZCZEGÓLNYCH PRACOWNIKACH

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Skala określa stopień koncentracji na wzmocnieniu i zwiększaniu możliwości, zaufania oraz poświęcenia ze strony konkretnych ludzi. Dzięki takim działaniom umożliwia się im przyczynianie się do rozwoju organizacji oraz samorealizacji i spełnienia w pracy. Nacisk kładzie się tu na upewnienie się, że ludzie posiadają odpowiednie umiejętności, wiedzę i prezentują zachowania, które pozwolą im wypełniać określone role w organizacji. Skupianie uwagi na potrzebach organizacji będzie zazwyczaj ważniejsze niż koncentracja na potrzebach poszczególnych osób. Jednakże skuteczny lider ma świadomość obu potrzeb.

Zazwyczaj osoby z wynikami na wysokim poziomie okazują duże zainteresowanie swoim pracownikom. Kłopoty z bagażem umiejętności czy luki w zasobach wiedzy mogą zagrozić wykonaniu zadania, zatem takie osoby pragną się upewnić, że każdy jest zmotywowany do osiągnięcia sukcesu. Często kojarzy się takie osoby z:

- przekonaniem, że dobro pracowników jest ważne,
- troską o umiejętności pracowników,
- przekonaniem, że szczęśliwy pracownik to skuteczny pracownik,
- tworzeniem silnych relacji międzyludzkich.
- predyspozycją tej osoby są zachowania opisane w Teorii Y Macgregora. Zwracanie uwagi na jednostkę powoduje, że będzie ona chętniej pracowała na rzecz organizacji, utożsamiając się z jej celami i wartościami.
- lider wie, że zainteresowanie się uczuciami innych osób płaci. Ich odczucia się liczą, gdy chcemy mieć zadowolonych pracowników.
- zadaniem przywódcy jest stwarzanie harmonii i budowanie ducha w zespole.
- osoba ta ma wysoką inteligencję emocjonalną, lecz nie ona jest główną siłą sprawczą w jej przypadku. Taki lider zdaje sobie doskonale sprawę z istoty uczuć i mając z nimi do czynienia, potrafi zachować zimną krew i postępować zgodnie z logiką (taką preferencję określa kategoria Myślenie w teście Myers Briggs).

Skala przedstawia stopień koncentracji na wykorzystywaniu całego potencjału organizacji, tak żeby rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji mogło być bardziej skuteczne i wydajne.

Nacisk kładzie się tu na umożliwienie grupom ludzi gromadzenia wiedzy, doświadczenia i umiejętności oraz stosowania ich w trakcie bieżącego działania całej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji w granicach możliwych do objęcia uwagą przez poszczególne osoby.

Celem jest tu umożliwienie podejmowania decyzji na właściwym szczeblu i zapobieganie sytuacjom, w których relatywnie nieistotne decyzje "zasysane" są na wyższy szczebel zarządzania, gdzie niepotrzebnie zajmują czas i środki, które można by lepiej wykorzystać gdzie indziej.

Zazwyczaj ludzie z wysokim wynikiem wykazują zainteresowanie tym, na ile organizacja potrafi radzić sobie z problemami i sprawami oraz w jaki sposób rozwijać jej potencjał w tym zakresie. Istnieje dogłębne zrozumienie wartości, jaką praca zespołowa i synergia wnoszą do biznesu oraz pomysł, jak nad tym pracować. Takie osoby:

- przejawiają styl konsultacyjny,
- wyrażają uznanie dla możliwości innych osób,
- zachęcają innych do przejmowania inicjatywy, mają podejście zdecentralizowane,
- zauważają wartość w dzieleniu się pomysłami i przyjmowaniu punktu widzenia innych osób,
- unikają bycia dogmatycznymi, są elastyczne i potrafią delegować zadania,
- maksymalizują wykorzystanie umiejętności i możliwości w ramach kadry pracowników,
- bronią się przed przekonaniem, że stanowią centrum wszystkiego, nie są niezastąpione,
- rozumieją, że nie chodzi o bycie zbyt miękkim czy troskliwym, nie jest to też kwestią uczuć. Nie trzeba lubić, aby nawzajem siebie słuchać i współpracować.

**Komentarz/dodatkowe informacje**

**FOC TRIALS**