

Raport Oceniający

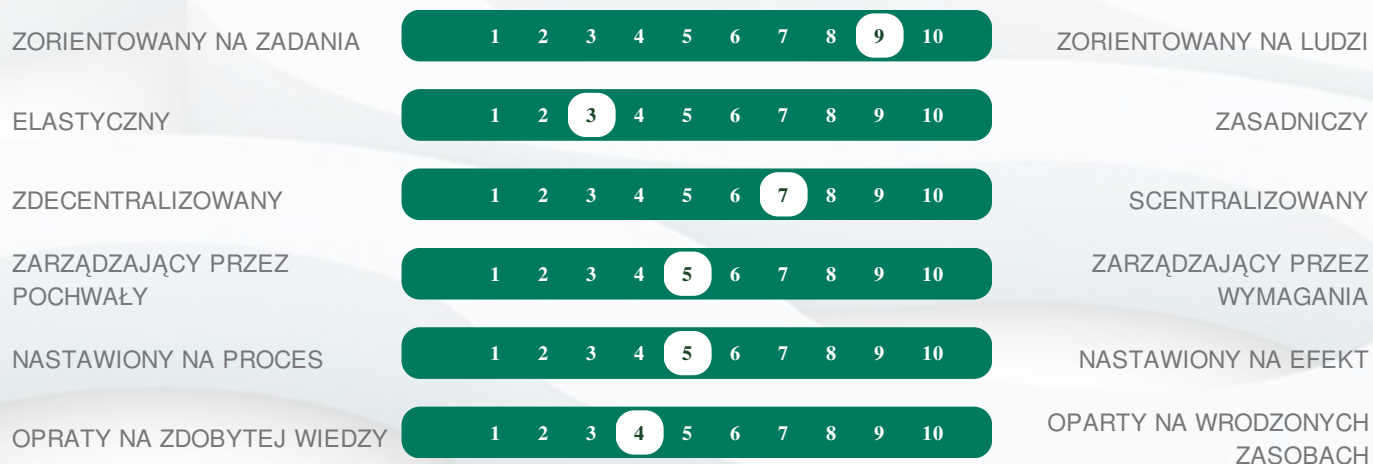
Przykładowy Raport 24 September 2017



Niniejszy raport asesorski przedstawia co najmniej 5 przykładowych pytań związanych z poszczególnymi skalami, co umożliwi managerowi lub coachowi zbadać indywidualne wyniki.

Summary

SKALE SZCZEGÓŁOWE – STYLE PRZYWÓDZTWA



SKALE OGÓLNE



Raport Oceniający

Przykładowy Raport

W JAKI SPOSÓB KORZYSTAĆ Z RAPORTU?

Użytkownik ILM72 przy zastosowaniu narzędzia do oceny jest zobowiązany do wykorzystywania go w sposób profesjonalny. Istotne jest zapoznanie się z poniższymi informacjami i dokładne ich zrozumienie. Wszelkie zapytania powinny być w pierwszej kolejności kierowane do dystrybutora lub do AQR LTD. Jak w przypadku użycia jakichkolwiek miarodajnych narzędzi psychometrycznych, tak i tutaj osoba dokonująca oceny powinna obowiązkowo dopełnić następujących czynności:

- Upewnić się, że określony styl przywództwa lub zespół zachowań jest rzeczywiście niezbędny przy wykonywaniu danej pracy i pełnionej roli.
- Pamiętać, że przyjęty styl przywództwa może różnić się w określonych sytuacjach od bieżących potrzeb organizacji.
- Dostarczyć dodatkowych dowodów na to, że badany preferuje wskazany w raporcie styl przywództwa. Nie należy wykorzystywać wyników ILM72 jako jedynego źródła informacji i oceny.
- Zapewnić równość szans uczestnikom badania przy przeglądzie wyników i wyborze kandydata.
- Przeprowadzić lokalną walidację badania.

Czy rzeczywiście istnieje potrzeba wykorzystywania danego stylu przywództwa?

To jest pierwsze z pytań, na które należy udzielić odpowiedzi. Nie wystarczy po prostu oczekiwać danego stylu – należy wskazać fakty świadczące o tym, że jest to fundament funkcjonowania osoby w danej roli w organizacji. Wiele stanowisk wymaga równowagi pomiędzy przeciwstawnymi końcami poszczególnych skal.

Potwierdzanie dostarczonej informacji.

ILM72 zaprojektowano w taki sposób, aby można było przyjrzeć się przyjętemu stylowi przywództwa oraz zachowaniom osób wypełniających kwestionariusz. Jak wszystkie inne narzędzia psychometryczne jest narzędziem statystycznym, a w związku z tym może być nieprecyzyjny.

Należy pamiętać, że bazuje on również na spostrzeżeniach osób badanych. W związku z tym może nastąpić sytuacja, w której uczestnicy nie docenili lub przecenili swój styl przywództwa i zasoby (lub poszczególne jego elementy).

Dlatego tak ważne jest poparcie wyników innymi dowodami uzyskanymi z użyciem technik oceny takich jak: wywiady, referencje, symulacje i ćwiczenia grupowe lub inne kwestionariusze. Przy doborze kandydatów nie należy korzystać jedynie z ILM72.

Powinno się również przeprowadzić wywiady pogłębiające zrozumienie zachowań kandydata.

Model stylów przywództwa, na którym bazuje niniejszy raport wskazuje sześć skal szczegółowych opisujących sześć różnych aspektów. Badania wykazały również, że istnieją trzy skale ogólne oparte na wspomnianych sześciu skalach szczegółowych. Raport Oceniający zawiera przykładowe pytania do rozmowy, które można wykorzystać zgłębiając wyniki danej osoby i zorientować się, na ile zgadza się ona z nimi.

Badany ma prawo nie akceptować poszczególnych wyników. Dlatego warto przypomnieć mu, że ILM72 to narzędzie wystandaryzowane na podstawie badań obszernej próby aktywnych zawodowo managerów o różnych specjalizacjach, mężczyzn i kobiet, z uwzględnieniem osób w różnym wieku.

Różnice należy szczegółowo zbadać i sformułować wnioski dotyczące stylu przywództwa wybranego przez badanego. Dokonać tego należy poprzez syntezę informacji uzyskanych z różnych źródeł. Na poparcie prezentowanych wniosków należy wskazać konkretne dowody i przechowywać je przez minimum sześć miesięcy w zabezpieczonym miejscu.

Należy wyjaśnić kandydatowi, w jaki sposób wykorzystano informacje z kwestionariusza.

Można na przykład powiedzieć: Wypełniony przez Ciebie kwestionariusz to nie egzamin, który można zdać lub nie. Dostarcza on nam Twojej opinii na temat tego, jak podchodzisz do niektórych aspektów pracy, które według nas mają znaczenie na tym stanowisku. Celem tego kwestionariusza jest wsparcie nas w ustrukturyzowaniu naszej rozmowy oraz w innych obszarach procesu selekcji.

Monitorowanie równych szans.

Odpowiedzialność za wdrożenie systemu monitorowania równych szans leży po stronie użytkownika (konkretnej osoby/ organizacji). Należy odpowiednio gromadzić i przechowywać informacje dotyczące płci oraz pochodzenia etnicznego badanych. Takie dane powinny być w ustalonych, równych odstępach czasu przekazywane do dystrybutora, AQR LTD lub

analizowane na miejscu w celu sprawdzenia, czy nie występują nieprawidłowości związane z uprzedzeniami rasowymi lub dotyczącymi płci. Odpowiednie informacje można uzyskać u dystrybutora lub w AQR LTD.

Lokalne badania walidacyjne.

ILM72 pokazuje korelację wyników poszczególnych osób oraz z reprezentatywną grupą porównawczą. Jednak odpowiedzialność za przeprowadzenie własnych badań walidacyjnych leży po stronie użytkownika. Ważne, aby wykazać, że wyniki menedżerów uzyskane w danej organizacji skorelowane są z ich wynikami efektywności własnej oraz siłą i odpornością psychiczną mierzoną MTQ48. Odpowiednie informacje w tej sprawie można uzyskać u dystrybutora lub w AQR LTD.

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.

Pytania do rozmowy

Przedstawiono tu przykładowe pytania, które można wykorzystać bezpośrednio lub po uprzedniej modyfikacji w celu zbadania danej osoby lub oceny jej wyniku.

- Kiedy czujesz, że potrzeba pracownika jest mniej ważna od potrzeby związanej z zadaniem?
- W jakich okolicznościach troska o dobro pracownika jest ważniejsza od realizacji Twoich celów?
- Jakie odczucia towarzyszą Ci, gdy informujesz swoich ludzi, że w ostatnio nie wykonują planu?
- Jak odbierasz brak harmonii w zespole?
- W jakich okolicznościach wykonanie zadania jest ważniejsze niż potrzeby ludzi?
- Opisz uczucia, które towarzyszyły Ci, gdy nie udało Ci się wykonać ważnego zadania?
- Powiedz, jak się czujesz, gdy Twój ludzie narzekają na zbyt surowe traktowanie?
- Jak się czujesz, gdy wykonałeś ważne zadanie, ale ludzie są niezadowoleni?
- "Liczy się osiągnięcie celu". nic nie jest równie ważne-Co o tym sądzisz?
- Jakie odczucia towarzyszą Ci, gdy ludzie odchodzą z zespołu?

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.

Pytania do rozmowy

Przedstawiono tu przykładowe pytania, które można wykorzystać bezpośrednio lub po uprzedniej modyfikacji w celu zbadania danej osoby lub oceny jej wyniku.

- Co myślisz, gdy Twoi ludzie nie zgadzają się z Twoimi planami?
- Co sądzisz o ludziach, którzy cały czas chcieliby podejmować wszelkie decyzje?
- Opisz dwie sytuacje, gdy konsultowałeś się z pracownikami w kluczowej sprawie - jak się to skończyło?
- Co jest bardziej istotne, podjęcie decyzji w ogóle czy podjęcie właściwej decyzji?
- Jak idzie Ci zachęcanie Twoich współpracowników do konsultacji i uczestniczenia w procesie decyzyjnym?
- Co robisz, gdy jesteś naciskany w sprawie szybkiego podjęcia decyzji, a nie została ona jeszcze ze wszystkimi skonsultowana?
- Jak namówiłeś kogoś, kto jest zasadniczy, żeby bardziej otwarcie przyjmował punkt widzenia innych?
- Opisz, kiedy ostatni raz zmieniłeś zdanie w istotnej sprawie - jak to się stało?
- Jak radzisz sobie z tymi, których opinia diametralnie różni się od Twojej?
- Co byś powiedział, gdybyś usłyszał od kogoś, że nie potrafisz sprawnie podjąć decyzji?

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.

Pytania do rozmowy

Przedstawiono tu przykładowe pytania, które można wykorzystać bezpośrednio lub po uprzedniej modyfikacji, w celu zbadania danej osoby lub oceny jej wyniku.

Pierwszy zestaw pytań można wykorzystać, gdy wyniki wskazują, że osoba jest prawdopodobnie bardziej zdecentralizowana w swoim podejściu. Drugi, gdy wyniki wskazują, że prawdopodobnie jest bardziej scentralizowana.

- Na ile silnie odczuwasz, że musisz znaleźć się w centrum wszystkiego?
- Na ile rzeczywiście musisz znaleźć się w centrum wszystkiego?
- Na ile łatwo jest Ci delegować zadania i przyjmować sprawy delegowane na Ciebie?
- Na czym, według Ciebie, polega skuteczne delegowanie?
- Opisz, jakiego rodzaju sprawy mógłbyś delegować, a jakie nie?
- Co, Twoim zdaniem, powoduje, że delegowanie przynosi odpowiednie efekty?
- Podaj przykład sytuacji, w której sprawy mogły potoczyć się lepiej, gdybyś był bardziej zasadniczy.
- Wymień wady i zalety delegowania.
- Do jakiego stopnia, Twoim zdaniem, ludzie wolą, żeby szef mówił im, co mają robić?
- Na ile silnie odczuwasz, że musisz znaleźć się w centrum wszystkiego?
- Na ile sprawnie organizacja funkcjonowałaby, gdybyś nie był cały czas na miejscu?
- Opisz, jakiego rodzaju sprawy mógłbyś delegować, a jakie nie?
- Co, Twoim zdaniem powoduje, że delegowanie przynosi odpowiednie efekty?
- Jak często musisz osobiście interweniować, żeby sprawy zostały załatwione?
- Podaj przykład czegoś, co poszło nie tak, ponieważ odpuściłeś.
- Podaj przykład sytuacji, w której sprawy mogły potoczyć się lepiej, gdybyś delegował je na kogoś.
- Jak Twoi współpracownicy reagują na delegowanie na nich uprawnień?
- Wymień trzy przyczyny, w związku z którymi upoważnianie innych do działania nie funkcjonuje dobrze, co można z tymi przyczynami zrobić?
- Do jakiego stopnia, Twoim zdaniem, ludzie są skłonni przyjmować delegowaną na nich odpowiedzialność?

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.

Pytania do rozmowy

Przedstawiono tu przykładowe pytania, które można wykorzystać bezpośrednio lub po uprzedniej modyfikacji, w celu zbadania danej osoby lub oceny jej wyniku.

Pierwszy zestaw pytań można wykorzystać, gdy wyniki wskazują, że osoba częściej zarządza przez pochwałą. Drugi, gdy wyniki wskazują, że częściej zarządza przez wymagania.

- Jak radzisz sobie z tymi, którzy nie osiągają wyznaczonych celów lub nie dotrzymują obietnic?
- W jakich okolicznościach ukarałbyś osobę, która osiąga kiepskie wyniki lub działa poniżej standardu?
- W jaki sposób próbujesz się dowiedzieć, co jest motywacją dla poszczególnych osób w Twoim zespole, organizacji?
- Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniem, że bycie "surowym" w stosunku do ludzi skutkuje kiepskimi wynikami i słabym morale?
- Podaj przykłady sposobów w jaki wyrażasz uznanie za dobrze wykonaną pracę.
- Dlaczego wyrażanie uznania dla pracy, która została wykonana poprawnie, choć nie wyjątkowo, mogłoby mieć znaczenie?
- "Marchewka" przynosi lepsze efekty niż "kij". Zgadzasz się z tym? Dlaczego?
- W jakich sytuacjach należy karać i dyscyplinować ludzi?
- Co motywuje bardziej: nagrody pieniężne czy niepieniężne?
- Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniem, że zmotywowani ludzie osiągają najlepsze rezultaty? Co ich może motywować?
- Jak radzisz sobie z tymi, którzy nie osiągają wyznaczonych celów lub nie dotrzymują obietnic?
- W jakich okolicznościach nagrodziłbyś osoby osiągające dobre lub znakomite wyniki?
- Czy uważasz, że ludzie powinni wysoko ustawiać poprzeczkę dla wszystkiego, co robią? W jaki sposób powinni to robić?
- Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniem, że bycie "miękkim" w stosunku do ludzi skutkuje kiepskimi wynikami i słabym morale?
- W jaki sposób podnosisz morale Twojej organizacji, zespołu?
- Jak reagujesz, gdy ktoś określi Cię mianem surowego, dyscyplinującego szefa?
- Na ile, Twoim zdaniem, ludzie czerpią motywację z własnego wnętrza?
- Jak postępujesz, gdy zorientujesz się, że ktoś osiąga niewystarczające wyniki?
- "Kij" jest bardziej skuteczny niż "marchewka". Zgadzasz się z tym? Dlaczego?
- "Ludzie potrzebują bicia raz na jakiś czas, to trzyma ich w ryzach" Odnieś się do tego stwierdzenia.

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.

Pytania do rozmowy

Przedstawiono tu przykładowe pytania, które można wykorzystać bezpośrednio lub po uprzedniej modyfikacji, w celu zbadania danej osoby lub oceny jej wyniku.

Pierwszy zestaw pytań można wykorzystać, gdy wyniki wskazują, że osoba jest bardziej nastawiona na proces, drugi, gdy wyniki wskazują na większe nastawienie na efekt.

- Na ile osiągnięcie wyniku ma dla Ciebie znaczenie?
- Jak czujesz się, gdy ludzie są zdenerwowani procesem dążenia do osiągnięcia celu?
- Czy "poświęcanie" ludzi i różnych rzeczy dla osiągnięcia celu jest dobre, czy nie?
- Czy zadowoliliby Cię osiągnięcie 95% zamierzonego efektu, jeśli dzięki temu Twój ludzie będą zadowoleni?
- Możemy osiągnąć cel, ale tylko jeśli pozbedziemy się balastu (procedur, procesów, założeń polityki i ludzi). Czy taka postawa jest zawsze do zaakceptowania? Dlaczego?
- Na ile zgadzasz się z przekonaniem, że w tym konkurencyjnym świecie zawsze znajdą się wygrani i przegrani, ale nie ma powodu, aby czynić poświęcenia, które nie są niezbędne, żeby osiągnąć dobry wynik?
- Jak postąpiłbyś z członkiem zespołu, który ledwo nadaża, gdy zespół prze do przodu, żeby osiągnąć sukces?
- Czy przepisy BHP wspierają czy spowalniają biznes?
- Dostarczanie klientom spektakularnych rezultatów to w często uzasadniona czynność biznesowa. Co o tym sądzisz?
- Na ile osiągnięcie wyniku ma dla Ciebie znaczenie?
- Jak czujesz się, gdy ludzie są zdenerwowani procesem dążenia do osiągnięcia celu?
- Czy "poświęcanie" ludzi i różnych rzeczy dla osiągnięcia celu jest dobre, czy nie?
- Czy zadowoliliby Cię osiągnięcie 95% zamierzonego efektu, jeśli dzięki temu Twój ludzie będą zadowoleni?
- Zatrudnianie dzieci w krajach trzeciego świata i wynagradzanie ich poniżej dopuszczalnych stawek jest uzasadnione - bez tego nie miałyby żadnej pracy. Na ile zgadzasz się z tym stwierdzeniem?
- Na ile zgadzasz się z przekonaniem, że w tym konkurencyjnym świecie zawsze znajdą się wygrani i przegrani, i dlatego trzeba się poświęcać, jeśli chce się należeć do wygranych.
- Czy dopuszczalne jest złamanie obietnicy, jeśli dzięki temu możesz odnieść sukces?
- W jakich okolicznościach zastąpiłbyś słabszego pracownika zespołu innym, zamiast pomóc mu w osiągnięciu lepszych wyników?
- Czy przepisy BHP wspierają czy spowalniają biznes?
- Dostarczanie klientom spektakularnych rezultatów to często uzasadniona czynność biznesowa. Co o tym sądzisz?

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.

Pytania do rozmowy

Przedstawiono tu przykładowe pytania, które można wykorzystać bezpośrednio lub po uprzedniej modyfikacji, w celu zbadania danej osoby lub oceny jej wyniku.

Pierwszy zestaw pytań można wykorzystać, gdy osoba prawdopodobnie bardziej opiera się na zdobytej wiedzy, drugi gdy prawdopodobnie opiera się na naturalnych zasobach.

- Opisz w jaki sposób planujesz osiągać wielkie cele - podaj przykład z ostatniego okresu.
- Jak nauczyłeś się robić to, co robisz jako lider?
- Opisz swoją strategię i plany w obecnej roli.
- Jak upewniasz się, że Twój ludzie wiedzą, o co Ci chodzi i wiedzą, co jest istotne w drodze do sukcesu?
- Opisz, w jaki sposób wprowadzasz i monitorujesz plany.
- Na ile istotne jest przygotowanie mapy, zanim wyruszy się zdobywać ważne cele?
- Liderzy się rodzą - nie da się ich stworzyć, na ile zgadzasz się z tym zdaniem?
- Na ile prezencja i charyzma są istotne w skutecznym przywództwie?
- Jak radzisz sobie ze sprawami, które nagle się pojawiają na Twojej drodze, które mają znaczenie i mogą mieć wpływ na różne rzeczy?
- Na ile, wierzysz, że potrafisz osiągnąć cel, nawet jeśli jeszcze nie wiesz, jak to zrobić?

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 obiecano 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 wzmocnianiu 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).

KONCENTRACJA NA PRACY ZESPOŁOWEJ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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