

Leadership Descriptor™

Raport analitic de leadership

BAZAT PE CALIFORNIA PSYCHOLOGICAL INVENTORY, CPI-260

RAPORT PREGATIT PENTRU:
JOHN SAMPLE

CHESTIONAR APLICAT SUB LICENTA DE:

Psiholog: DEMO

Data: 06 Jul 2005

Identificator/serie: 00-XX-0000



INTRODUCERE. INTELEGHEREA ACESTUI RAPORT

Acest raport te va ajuta sa înțelegi mai bine preferințele, atitudinile si comportamentele tale în dimensiuni cheie ale managementului si ale conducerii. Te va ajuta sa-ti valorifici punctele puternice, sa îți fixezi domeniile-tinta pentru perfectionare, sa îți propui obiective realizabile si sa îți structurezi planul de actiune pentru acestea. Acest raport este proiectat special pentru tine si nu ar trebui sa fie considerat un instrument de selectie sau plasament.

Acest raport este bazat pe un instrument psihometric complex, care a fost folosit si validat într-o larga varietate de programe de perfectionare de management si conducere. Cercetari practice de peste cinci decenii au aratat ca raspunsurile unei persoane la acest instrument reprezinta predictii extrem de puternice referitoare la competentele sale manageriale.

Raspunsurile tale la itemii chestionarului au fost comparate cu cele a unui grup voluminos de manageri si directori, atât femei si barbati. Este un grup de oameni experimentati, indivizi de succes, care s-au dedicat carierei lor si care sunt pe calea cea buna pentru a continua succesul avut pâna la acest moment.

INFORMATII INCLUSE ÎN ACEST RAPORT

Pe lângă aceasta sectiune introductiva, raportul contine trei sectiuni: **CARACTERISTICI DE LEADERSHIP**, **REZUMAT**, si **ETAPE DE URMAT**.

CARACTERISTICI DE LEADERSHIP este partea centrala a raportului. Pentru fiecare caracteristica de leadership, raportul realizeaza o comparatie a rezultatelor tale cu masurile cheie ale etalonului (grupului de manageri si directori). Pe baza acestei comparatii, raportul analizeaza punctele tale forte si nevoile de evolutie si, unde este cazul, ofera sugestii privind posibili pasi pe care poti sa îi urmezi pentru a aduna mai multe informatii despre respectivele aspecte sau pentru a dezvolta noi comportamente. Sugestiile respective îți pot indica unele cai de a-ti dezvolta mai departe punctele forte dar se adreseaza si nevoilor de evolutie. Nu toate caracteristicile de leader detectate si descrise de raport vor avea atasate sugestii.

Caracteristicile de leadership sunt organizate în urmatoarele zone-cheie pentru performanta manageriala:

1. Managementul de sine;
2. Abilitati organizatorice;
3. Munca în echipa;
4. Rezolvarea de probleme;
5. Viziune manageriala.

Managementul si conducerea sunt activitati din ce în ce mai complexe, care cer un repertoriu elaborat de competente si comportamente. Cele cinci zone de performanta nu sunt complete, dar ele sunt indicatori-cheie ai succesului managerial. Desi ele nu formeaza o ierarhie rigida, ordinea în care ele sunt prezentate nu este întâmplatoare, caci abilitatea si performanta într-una dintre aceste zone are tendinta sa sublinieze si sa conditioneze eficienta în urmatoarea zona. Zonele sunt aranjate în acest raport de la cel mai de baza nivel (managementul de sine) pâna la cel mai înalt nivel (viziunea manageriala).

REZUMATUL ofera o scurta descriere sintetica a rezultatelor tale.

ETAPE DE URMAT ofera sfaturi despre cum sa-ti planifici urmatorii pasi în dezvoltarea capacitatii de conducere.

CE REPREZINTA MARCAJELE DE PE ACEST RAPORT

În afara de furnizarea explicatiilor pentru fiecare caracteristica de leadership, raportul tau ofera prin semnele si marcatele sale posibilitatea de înțelegere si îndrumare rapida a semnificatiilor sale:



PUNCTELE TALE FORTE

O bifa indica un punct tare, o dimensiune în care preferintele, atitudinile, si comportamentele tale de leadership se compara favorabil cu acelea ale grupului de referinta de manageri si directori folosit ca etalon. Pentru cei mai multi oameni, în cele mai multe situatii, atitudinile si comportamentele indicate vor contribui la o eficacitatea supramedie si vor fi percepute de catre cei din jur ca si puncte forte. Acestea sunt zonele în care probabil te simti confortabil si în care lucrezi cel mai bine.



POSIBILE PUNCTE SLABE

O lupa sugereaza ca ar trebui sa analizezi cu cea mai mare atentie aceste potentiale nevoi de dezvoltare. Acestea pot reprezenta o nevoie de dezvoltare pentru tine prin aceea ca preferintele, atitudinile si comportamentele tale par a contrasta si a se compara nefavorabil cu cele ale etalonului de manageri care este folosit ca grup de comparatie. Pentru cei mai multi oameni, în cele mai multe situatii, atitudinile si comportamentele indicate în acest fel vor împiedica eficienta si vor fi percepute negativ de catre altii.



PUNCTE AMBIGUE / INCERTE

Simbolul rotitelor dintate indica doar faptul ca preferintele, atitudinile si comportamentele tale difera de acelea ale grupului de comparatie. Aceasta diferenta poate reprezenta un punct forte sau o potentiala nevoie de dezvoltare, în functie de zona ta de activitate, rolul tau în organizatie si cultura organizationala a acesteia. Poate vei dori sa stabilesti daca atitudinile si comportamentul tau în aceasta zona este în avantajul sau dezavantajul tau.

OBTINEREA REZULTATELOR OPTIME PE BAZA ACESTUI RAPORT

Pe masura ce vei examina raportul tau, fii atent la urmatoarele aspecte importante:

1. Nu uita care este rolul tau si situatia ta în organizatie. Acele lucruri pe care raportul le va caracteriza ca fiind puncte forte sau, dimpotriva, limitari, nu sunt de necontestat. O calitate evidenta într-un job, nivel de management, sau organizatie poate reprezenta o slabiciune în alta situatie.
2. Fii atent atât la punctele tale forte cât si la posibilele zone de dezvoltare. Dar nu uita ca, totusi, ai dobândit actuala ta pozitie datorita punctelor tale forte.
3. Înainte de toate, aminteste-ti ca tu esti expertul cel mai avizat cu referire la propriul comportament. Esti singurul care poate verifica aceste rezultate. Acest raport nu poate descrie fiecare nuanta a stilului tau sau orice competenta relevanta succesului în jobul tau.

CARACTERISTICI DE LEADERSHIP

MANAGEMENTUL DE SINE

Liderii eficienti sunt in primul rand productivi in managementul propriu - in managementul timpului lor, a felului in care isi mobilizeaza atentia si isi controleaza emotiile. Ei isi cunosc atuurile dar si slabiciunile, sunt constienti de propriile erori si de obisnuitele si patternurile rationale pe care le prefera, stiu ce le place si ce le displace.



1. CONSTIINTA DE SINE

Deoarece sunt capabili sa își monitorizeze si sa își controleze sentimentele precum si efectele lor asupra celor din jur, liderii de succes pot reactiona la evenimente si oameni într-o maniera autentica, potrivita, si originala.

- Deoarece nu esti o persoana pe deplin constienta de capacitatile si abilitatile tale, cel mai probabil nu te simti foarte în largul tau în situatiile cu vizibilitate sociala ridicata. Cel mai adesea eviti sa iei parte la întruniri sau reuniuni în care simti ca statutul tau poate fi amenintat sau pus la îndoiala.
- Esti o persoana care nu reuseste sa întuiasca nevoile si sentimentele celor din jur decât la un nivel moderat. Din aceasta cauza poti avea dificultati în relatiile interpersonale, cu atât mai mult daca vei fi pus în situatia de a coordona un grup de oameni.
- Esti genul de lider care nu este nici excesiv de tolerant, nici exagerat de autoritar si de dur. Stii sa tolerezi anumite greseli, în conditiile în care acestea nu reprezinta o piedica majora pentru performanta de munca. În acelasi timp, atunci când este nevoie, sti sa aplici masurile de care este nevoie pentru a îndrepta erorile angajatilor.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa analizezi, eventual în cooperare cu alti colegi sau superiori, propria flexibilitate si gradul în care te comporti în ceea ce priveste dominanta si asertivitate proprie. Încearca sa își reevaluezi acele comportamente care deranjeaza si încearca sa analizezi de ce le manifesti si cum ai putea renunta la ele.



2. AUTOCONTROL

Liderii eficienti sunt disciplinati si gândesc înainte sa actioneze. Controlul lor de sine poate veni în detrimentul spontaneitatii si al libertatii de exprimare si al reactiilor emotionale, dar acest lucru nu înseamna ca ei sunt exagerat de rezervati sau inflexibili.

- Nivel tau de control de sine este la un nivel echilibrat, ceea ce înseamna ca stii sa îți adaptezi comportamentul în functie de cerintele situatiei sau în functie de genul de persoane cu care intri în contact.
- Cel mai probabil nu esti genul de lider care sa se simta restrâns de regulile si politicile (scrise sau nescrise) ale organizatiei. Esti genul de persoana care este dornica sa ocoleasca modalitatile conventionale de actiune si sa gaseasca moduri în care sa ignore procesele administrative si birocratice. În acelasi timp, nu faci asta pentru a atrage atentia celor din jur, sau a te remarca în organizatie, iar din acest motiv poti fi perceput ca un lider inovativ si cu initiativa.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa evaluezi, singur sau cu ajutorul celor din jur, gradul de accentuare cu care manifesti anumite comportamente precum auto-controlul, perfectionismul, grija pentru detalii, alinierea sau toleranta fata de normele organizatiei. Multe din acestea vor fi identificate drept puncte forte pentru tine. Încearca sa descrii motivele pentru care si situatiile în care manifesti aceste comportamente. Încearca sa le reproduci si în acele cadre în care nu le manifesti cu precadere.



3. TARIE MORALA

Liderii de succes sunt capabili sa gestioneze stresul, sa își revina în urma esecurilor si a neplacerilor, si sa își dedice timp domeniilor importante ale vietii în afara muncii. Ei sunt realisti într-un mod realist si manifesta un nivel de independenta si de stapânire de sine benefic.

- Esti cel mai probabil extrem de negativ în gândire si pesimist în privinta viitorului; din acest motiv nu ai capacitatea de a depasi obstacolele si de a atinge rezultate pozitive atunci când întâmpini dificultati.
- Cel mai probabil nu acorzi o mare importanta moralului si efectelor pe care acesta le are asupra performantei în munca. Din aceasta cauza este posibil sa nu reusesti întotdeauna sa gestionezi foarte bine stresul si presiunea inerente muncii, iar acest lucru îți amplifica lipsa de încredere în tine.
- Esti genul de persoana care se lasa dominata de frica de esec, si din acest motiv nu actionezi întotdeauna într-un mod proactiv. Te astepti prea des sa esuezi în ceea ce faci, si de cele mai multe ori nu te mira atunci când primești critici sau raspunsuri negative, chiar daca ai dificultati în a face fata acestor critici.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evaluateaza cu ajutorul colegilor sau al superiorilor masura în care ceilalti te vad pesimist, negativist, animat de atitudini sumbre sau fatidice. Încearca sa descrii situatii clare în care te-ai comportat ca atare si felul în care ai putea sa te manifesti pe viitor daca vei întâlni din nou astfel de situatii.

ABILITATI ORGANIZATORICE

O conditie importanta a unui leadership eficient este abilitatea leaderului de a se adapta la rolurile, regulile, structurile si procedurile vietii organizationale. Este necesar sa foloseasca puterea si autoritatea in modalitati corecte, este de asemenea sa se comporte responsabil fata de sine si fata de ceilalti si sa insufla responsabilitate tuturor celor cu care colaboreaza, este necesar sa isi desfasoare activitatea in functie de cerintele, strategiile si regulamentele organizatiei si este nevoie uneori sa ia decizii dificile si complicate etc.



4. UTILIZAREA PUTERII SI AUTORITATII

Liderii eficienti exercita putere formala si informala, influenta, si autoritate fara a își coplesi colegii. Ei își adapteaza stilul si intensitatea de conducere în functie de situatie si sunt capabili sa munceasca într-un rol de subordonare atunci când este necesar.

- Esti genul de lider caruia nu îi place sa se manifeste într-un mod asertiv si dominant; nu acorzi o mare importanta puterii si autoritatii, si din aceasta cauza este posibil ca cei din jur sa îți ignore cerintele si sa îți submineze autoritatea.
- Esti cel mai probabil genul de persoana care nu își doreste sa îi conduca pe altii, si din acest motiv vei avea dificultati în a atinge pozitii de putere si autoritate. Aceste dificultati pot fi amplificate în conditiile în care ai tendinte rebele, de nesupunere în fata celor cu autoritate.
- Desi esti genul de lider orientat mai degraba catre ignorarea regulilor si normelor, ai abilitatea de a nu lasa aceasta latura a personalitatii tale sa genereze izbucniri nervoase si comportamente eractice. Chiar daca nu apreciezi regulile, reusesti sa îți controlezi purtarea si sa fii eficient si într-un mediu mai restrictiv.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evalueaza gradul în care subordonatii, colegii sau superiorii tai sunt deranjati de felul în care interactionezi cu ei, în special în ceea ce priveste autoritatea si puterea de decizie. Concentreaza-te pe motivele pentru care unele din manifestarile tale sunt neplacute pentru cei din jur si încearca sa înțelegi de ce si cum ar trebui sa modifichi aceste situatii sau comportamente.



5. INTERACTIUNEA CU STRUCTURILE ORGANIZATIONALE

Liderii si managerii eficienti pot lucra productiv în cadrul structurilor organizationale, respectând regulile si procedurile formale, ierarhia, procesele organizationale, dar si normele nescrise, informale. Ei trebuie sa formuleze si sa sustina aceste structuri, reusind însa în acelasi timp sa sprijine initiativa individuala si nevoia de flexibilitate.

- Esti genul de persoana care are tendinta accentuata de a ignora structurile organizationale, fie ca este vorba de proceduri formale sau de reguli nescrise. Colegii tai simt ca nu se pot baza pe tine, si considera ca ai un comportament instabil si schimbator.
- Eficienta ta depinde într-o masura ridicata de un mediu de munca lipsit de structuri formale, în care liniile de autoritate si responsabilitate sunt mai slab conturate. Preferi un mediu în care sa îți stabilesti singur standardele, precum si modalitatile de lucru, fara sa fi nevoit sa raportezi prea des munca ta superiorilor. Cu cât mediul organizational este mai structurat si restrictiv, cu atât mai mult stres vei resimti.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Identifica toate comportamentele tale din zona formalitatii si a adaptarii fata de cerintele, normele si procedurile organizatiei. O parte din aceste comportamente sunt percepute drept ambigue si mal-adaptative de cei din jur. Identifica-le si evalueaza oportunitatea de a fi mai ferm sau mai flexibil, în functie de situatia si obiectivele tale, de dorintele colegilor si de nevoile organizatiei.



6. RESPONSABILITATE SI ASUMAREA RASPUNDERII

Liderii eficienti îmbratiseaza responsabilitatea personala care vine odata cu pozitiile de autoritate si putere. Acordând mare importanta loialitatii, onestitatii si corectitudinii, ei asteapta ca cei din jur sa își respecte angajamentele, sa își asume greselile si sa accepte critici când sunt meritate, si procedeaza si ei în acelasi mod.

- Esti genul de lider care nu reuseste întotdeauna sa își asume responsabilitati, si din acest motiv cei din jur te percep cel mai probabil drept o persoana schimbatoare si cu toane. Nu reusesti întotdeauna sa îți asumi greselile si sa accepti critici constructive din partea celorlalti.
- Esti o persoana care nu are aptitudini de lider dezvoltate decât la un nivel minim, si din acest motiv îți va fi greu sa accezi în roluri de conducere. În acelasi timp ai un comportament ambiguu, si fluctuant, iar oamenilor din jur le va fi greu sa te considere un manager autentic si eficient.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Unele din comportamentele tale privind responsabilitatea, seriozitatea, dedicarea catre munca, pot fi considerate de cei din jur ca fiind mal-adaptative. Identifica, împreuna cu acei colegi în care ai încredere, aceste comportamente si analizeaza cu grija gradul în care ele te ajuta sau te deranjeaza în munca, în functie si de specificul organizatiei în care activezi.



7. HOTARARE

Managerii si liderii eficienti iau decizii într-un mod calculat si actioneaza în modalitatea potrivita. În procesul de luare a deciziei, ei iau în considerare o suma mare de factori potential contradictorii si fragmente de informatii, cauta si accepta participarea altora atunci când este cazul, si nu se simt copleșiti de efectul pe care deciziile lor îl are asupra celor din jur.

- Esti cel mai probabil genul de manager care nu se simte confortabil atunci când trebuie sa ia o decizie nepopulara, dar cu toate acestea ai forta sa îți asumi responsabilitatea deciziei, fara a încerca sa afli parerea celor din jur.
- Chiar daca îți lipseste independenta în gândire si initiativa, nu esti nici genul care sa urmeze opinia si actiunile majoritatii. Cel mai probabil ai un comportament retras si singuratic, si poti avea dificultati de relationare cu cei din jur.
- Esti genul de persoana care prefera sa îi includa si pe cei din jur în procesul decizional. Stii sa cooperezi cu colegii tai, dar exista riscul de a te baza prea mult pe acestia, în conditiile în care responsabilitatea deciziei îți apartine.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Este foarte important sa înțelegi ca domeniul decizional este un domeniu de cea mai mare importanta pentru comportamentul tau managerial, în care trebuie sa fii animat de echilibru între impunerea propriei viziuni si acceptarea participarii celorlalti. Identifica, cu ajutorul colegilor, comportamentele suparatoare pentru ei, ori în zona autoritarismului, ori a flexibilitatii si nehotarârii extreme, si încearca sa îți îmbunatatesti acele

MUNCA IN ECHIPA

Indiferent daca trebuie sa conduca o echipa intr-un proiect sau trebuie sa imparta autoritatea in cadrul unei echipe manageriale, un manager eficient trebuie sa posede abilitatile necesare pentru a pune bazele unor echipe unite, functionale si orientate spre obiective, create din indivizi cu aptitudini, motivatii si personalitati diferite.



8. APTITUDINI INTERPERSONALE

Interactionând cu membrii echipei, liderii eficienti stiu sa asculte atent, sa trimita semnale clare, si sa transmita deschidere, cooperare, si amabilitate. Ei sunt usor de abordat, în ciuda autoritatii - formale sau informale - care vine odata cu o pozitie manageriala.

- Chiar daca nu esti genul de persoana independenta, nu esti nici genul care sa caute activ compania oamenilor. Cel mai probabil ai un comportament retras, esti o fire tacuta, si ai tendinta de a evita reuniunile si situatiile sociale.
- Fiind o persoana cu abilitati verbale si sociale medii, esti genul care prefera sa recurga la compromisuri, mai degraba decât sa își sustina opiniile. Nu ai încredere în capacitatea ta de a îți argumenta punctele de vedere, si tinzi sa eviti disputele si conflictele.
- Esti genul de lider care este orientat în mare masura catre munca în echipa si catre cooperarea cu ceilalti colegi, dar exista si riscul ca uneori sa te bazezi prea mult pe sprijinul lor, si sa îți pierzi autoritatea.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: O parte din comportamentele si aptitudinile tale interpersonale sunt ambigue si pot functiona atât ca puncte forte cât si ca aspecte negative, în functie de specificul mediului tau de munca. Din acest motiv este important sa ceri parerea colegilor tai, privind care anume interactiuni personale cu tine sunt modele pentru ei si care anume manifestari îi supara. identifica atât punctele forte cât si cele negative si încearca sa le promovezi pe primele si sa le controlezi pe cele din urma.



9. INTELEGerea CELORLALT

Liderii de echipa puternici au o înțelegere cognitiva a diferentelor de personalitate, a comportamentului individual, a dinamicii interpersonale, si a proceselor de grup, si în acelasi timp au abilitatea de a empatiza cu ceilalti - înțelegându-le, la un nivel intuitiv, sentimentele precum si reactiile subiective.

- Esti cel mai probabil perceput ca o persoana echilibrata din punct de vedere al modului în care relationezi cu ceilalti. Esti exact atât de prietenos si de amabil cât e nevoie pentru a fi o prezenta agreabila. În acelasi timp ai capacitatea de a înțelege problemele celorlalti dar ai cu siguranta limitele tale în a te transpune în rolurile celor din jurul tau.
- Desi capacitatile tale de conducere sunt mai degraba reduse si îți este destul de greu sa îi conduci pe ceilalti poti compensa acest lucru prin faptul ca esti o persoana echilibrata din punct de vedere al capacitatii de a-i înțelege pe cei din jur.
- Colegii te percep ca fiind o persoana echilibrata din punct de vedere al modului în care gestionezi greselile celorlalti sau diferentele personale. Acesta înseamna ca poti tolera modalitati diferite a munci sau mici probleme aparute în relatiile de lucru dar în acelasi timp sanctionezi prompt incompetenta sau ne-respectarea termenelor limita sau ne-atingerea obiectivelor.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa culegi de la cei din jur opinii privind capacitatea ta de a empatiza cu ceilalti si de a le înțelege problemele personale. Identifica acele comportamente pe care cei din jur le considera a fi reci si lipsite de umanitate si încearca sa le modifichi în sensul dorit de colegii tai, daca acest lucru este posibil în conditiile specificului organizational cu care te confrunti.



10. CAPACITATEA DE COLABORARE

Fiind constienti ca diversitatea ideilor poate facilita rezolvarea problemelor, liderii eficienti apreciaza participarea celor din jur. Ei încurajeaza discutiile deschise, împartasirea ideilor, opiniilor si sugestiilor, mentinând în acelasi timp un scepticism sanatos si presiune pentru rezultate. Vezi si 4. Utilizarea Puterii si Autoritatii, 7. Hotarâre si 15. Încredere în Sine.

- Esti perceput de catre ceilalti drept o persoana versatila si deschisa catre nou si catre a asimila cât mai multe informatii indiferent de sursa acestora atâta timp cât acestea își dovedesc valoarea. Esti o persoana echilibrata din punct de vedere al traiurilor personale - esti axat pe sentimentele proprii dar în acelasi timp îți este destul de usor sa interactionezi cu ceilalti.
- În comparatie cu alti manageri si lideri, ai tendinta de a încuraja mai mult discutiile deschise ca si modalitatea de facilitare a rezolvării creative de probleme. Ai abilitatea de a fi mai înclinat decât alti lideri sa pui în practica solutiile noi sau neobisnuite care rezulta din discutiile de grup.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa analizezi, de unul singur, sau cerând sfatul colegilor si superiorilor, daca nu ai o tendinta accentuata de a fi refractar si rigid în ceea ce priveste cautarea si adoptarea unor solutii inovative la probleme si a unor modalitati neconventionale de actiune. Încearca sa încurajezi mai mult discutiile deschise si împartasirea de idei si sugestii, pentru a gasi acele solutii neobisnuite care se pot constitui într-un avantaj atât pentru



11. LUCRUL PRIN ALTE PERSOANE SI CU ALTE PERSOANE

Pentru a realiza sarcini mai deosebite sau mai complexe, liderii eficienti lucreaza atât cu alte persoane, prin solicitare de feedback si prin cooperare în luarea deciziilor, cât si prin alte persoane, delegând sarcini si responsabilitati.

- Nu ai încredere în perceptiile, convingerile si opiniile tale si mult prea des cedezi la argumentele celorlalti, în loc sa îți impui convingerile. Spre deosebire însa de alti manageri, în aceste discutii esti înclinat uneori spre a leza regulile comportamentului politicos.
- Desi este posibil sa poti delega multe sarcini si desi accepti în teorie nevoia de a delega, esti înclinat sa faci tu însuti sarcinile importante. Aceasta tendinta intra în conflict cu faptul ca mult prea des cauti sprijin în cei din jur, eviti sa iei pozitie sau sa îți asumi responsabilitatea.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa obtii feedback informal de la colegii si superiorii tai cu privire la eficienta stilului tau actual de a delega sarcini si responsabilitati. Cere în special opinia superiorului tau direct, si încearca sa afli daca vrea sa adopti un alt stil de a delega aceste sarcini si responsabilitati.

REZOLVAREA DE PROBLEME

Gestionarea problemelor și găsirea de soluții eficiente la acestea cer de la liderii moderni o multitudine de talente și aptitudini diferite, printre care se numără și talentul politic, empatia, înțelegerea motivațiilor și sentimentelor celorlalți. Majoritatea aspectelor discutate în acest raport tin de rezolvarea de probleme, însă această secțiune se concentrează în mod deosebit pe creativitatea în decizii, pe problemele sensibile și pe ipostaza acțională a comportamentului managerial.



12. CREATIVITATE

Managerii și liderii eficienți sunt dornici și capabili să genereze idei creative și inovative și să își asume riscuri calculate. Atunci când este necesar, ei acționează împotriva procedurilor standard și împotriva stării de status-quo, și concep soluții și modalități de acțiune noi.

- Ești un lider imaginativ și independent, capabil să formulezi idei neobisnuite sau nepopulare, chiar și în condițiile în care nu ai sprijinul grupului. ceilalți te percep ca fiind excesiv de cantonat în lucruri palpabile și concrete și respingând de obicei speculațiile și abstractizările. Aceasta se poate datora dorinței tale de a-ți controla imaginația și a nu o lăsa să zboare.
- Este posibil să preferi un grad mai mare de schimbare și inovație decât ceilalți membri ai organizației. Ești deschis spre critica ideilor tale novatoare și nu reacționezi intolerant atunci când ti se pun la îndoială ideile, dar poți fi uneori brutal de franc și de sceptic.
- În aspectele ce tratează schimbarea și creativitatea, ești un lider plin de considerație și nu uiti de obicei să te consulti cu oamenii cheie din organizație. Cu toate acestea, simți uneori atracție pentru unele schimbări neacceptate general și poate chiar nepopulare.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearcă să afli de la colegii tăi dacă nu ești cumva perceput ca având o tendință prea accentuată de a evita soluțiile noi și de a reacționa reticent la orice propunere de acest fel din partea celor din jur. Concentrează-te pe îmbunătățirea creativității tale în ceea ce privește găsirea soluțiilor la diverse probleme, și încearcă să privești cu mai mare deschidere ideile creative care provin de la colegii tăi.



13. GESTIONAREA PROBLEMELOR SENSIBILE

Liderii de succes preferă să confrunte problemele și dificultățile precum abaterile de la politicile firmei sau performanța slabă de muncă. Ei știu să furnizeze mesaje dificile sau să ofere critici într-un mod direct și franc, menținând însă în același timp un nivel adecvat de sensibilitate și luând în considerare sentimentele celor care primesc vestile. Vezi și 1. Încredere în Sine.

- Ești perceput ca fiind nedrept și ciudat în luarea de decizii, îți pui propriile interese pe primul plan. De cele mai multe ori ești de asemenea ezitant în aplicarea deciziilor pe care le iei, tarăgându-le sau uitându-te de ele.
- Chiar dacă nu înțelegi întotdeauna motivațiile și nevoile celorlalți, încerci să fii sensibil la sentimentele lor. Încerci de aceea să le comunici deciziile dificile cu tact și considerație.
- Ești deseori neasertiv, inconfortabil în a-ți exercita autoritatea și ezitant în comportament, ceea ce te face să eviți deciziile nepopulare sau sensibile pe care trebuie să le iei sau care se impun. Preferi să prelungești agonia și să eviți atenționarea celor vinovați și ești defensiv atunci când ti se spune acest lucru.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evaluează în ce măsură modul tău de abordare a problemelor delicate precum și stilul tău de comunicare pot constitui puncte slabe sau nu. Întreabă colegii dacă te percep ca având un comportament exagerat în aceste situații. Încearcă să identifici și să modifici acele comportamente care pot fi percepute de către cei din jur ca deranjante sau supărătoare.



14. ORIENTAREA SPRE ACTIUNE

Liderii eficienți acționează după ce au luat în considerare argumentele pro și pe cele contra pentru fiecare din opțiunile disponibile, dar de cele mai multe ori fără a își răspunde la toate întrebările. Deși sunt curioși și răbdători, și iau în considerare efectele deciziilor lor asupra oamenilor, ei sunt orientați spre rezultat și acționează într-un mod decisiv.

- Ești mai puțin orientat spre acțiune decât alți manageri deoarece îți pui deseori la îndoială propriile competențe și ai o rezistență scăzută la stresul presupus de unele acțiuni. Nu îți place să fii în poziții care să inițieze schimbările, deși găsești rutina ca fiind plăcută și preferi varietatea.
- Ești un lider de cele mai multe ori nerăbdător și nu analizezi cu atenție toate aspectele și mai ales efectele deciziilor tale. Nu ești persistent în decizii și ai o rezistență scăzută la stresul indus de incertitudine. Acest lucru este chiar accentuat de faptul că nu preferi căile consacrate de rezolvate, ci ieși decizii pripite și inovatoare, care se pot dovedi ulterior deranjante pentru cei din jur și pentru organizație și regretabile pentru tine.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evaluează modul tău de luare a deciziilor și încearcă să stabilești dacă nu cumva ești uneori prea grabit în a trece la acțiune, trecând cu vederea anumite aspecte importante ale problemei. Încearcă să îți îmbunătățești atenția la detalii, fără însă a neglija orientarea spre acțiune.

VIZIUNE MANAGERIALA

Liderii puternici au o viziune clara si coerenta despre organizatie si despre obiectivele ei. Ei reusesc sa transmita si sa insufla celorlalti aceasta viziune, sa motiveze si sa inspire tuturor incredere in obiectivele astfel fixate, prin aptitudini de comunicare si influenta interpersonală bine dezvoltate dar si prin abilitatea de a fi personificari vii ale valorilor si scopurilor impartasite de organizatie.



15. INCREDEREA IN SINE

Liderii ce pot mobiliza alte persoane sa urmareasca un obiectiv sunt încrezatori si optimisti. Ei transmit încrederea si optimismul si celor din jur, si le utilizeaza pentru a îi inspira pe altii, chiar daca si ei au anumite îndoieli si griji si se confrunta cu un nivel de stres ridicat.

- Esti mai putin încrezator în fortele proprii si esti mai submisiv decât majoritatea managerilor si liderilor. Din acest motiv eviti pozitiile de conducere, îți pui la îndoiala propriile competente si esti vesnic îngrijorat si stresat de munca.
- Ai un nivel scazut de încredere în tine, motiv pentru care esti ezitant în decizii. Se întâmpla sa te auto-învinuiesi atunci când lucrurile merg rau. Ai îndoieli asupra propriilor abilitati, motiv pentru care tinzi sa îndepartezi contactele sociale. Nu esti suficient de ambitios, si pentru ca pui deseori propriile interese pe primul plan al deciziei, cei din jur privesc deciziile tale drept arbitrare.
- Nu ai încredere in tine, cauti sprijin in ceilalti, esti evitant si iei greu deciziile. Din acest motiv nu transmiți celor din jur optimism, si nici nu esti in stare sa îi animi sau mobilizezi cu idei sau viziuni deosebite.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Este posibil ca o parte din comportamentele tale sa fie ambigue si pot fi percepute fie ca puncte puternice, fie ca puncte slabe, în functie de conditiile specifice ale mediului tau de munca. Cere parerea colegilor din jur care te cunosc cel mai bine, si încearca sa stabilesti daca esti perceput ca încrezator în sine sau nu, ca o persoana hotărâta si decisa, sau dimpotriva, ezitanta si nesigură.



16. GESTIONAREA SCHIMBARII

Majoritatea managerilor si liderilor se confrunta cu un mediu în vesnica schimbare. Pentru a fi eficienti, ei stiu sa mentina un echilibru între beneficiile ordinii si stabilitatii si beneficiile flexibilitatii, schimbarii si cresterii. Liderii au abilitatea de a își mentine concentrarea si în acelasi timp sa ramâna deschisi catre explorarea unor abordari noi sau a unor prioritati noi.

- Esti probabil mai înclinat decât majoritatea managerilor si liderilor sa abordezi situatiile din mai multe perspective diferite. Ai un grad ridicat de flexibilitate, esti deschis catre schimbare si capabil sa gasesti solutii diferite la aceeasi problema.
- Îți place sa lasi lucrurile sa se întâmple si preferi sa controlezi cât mai puțin din parametrii schimbarii. Nici pe controlul traiirilor interne nu te focalizezi foarte mult desi te auto-cenzurezi într-o oarecare masura. Consideri cel mai probabil ca o data ce fenomenele declansatoare ale schimbarii au fost puse în opera restul va urma de la sine, fara interventia ta.
- Procesul schimbarii nu te sperie pentru ca esti deschis catre nou si ai capacitatea de a te adapta la modificari drastice ale sistemului. În principiu îți poti pastra cumpatul în situatii neobisnuite dar exista un risc ca la uneori sa te pierzi iar acest lucru poate transmite mesaje gresite colaboratorilor tai. Dar în cele mai multe cazuri gestionezi cu succes schimbarea în jurul tau.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa îți evaluezi atitudinea pe care o ai fata de schimbare si comportamentul în situatii de acest fel. Încearca sa afli daca nu cumva esti perceput ca prea rigid, reticent sau chiar rezistent la noi abordari si solutii. Învata sa cauti si alte modalitati de a rezolva anumite probleme si de a gestiona anumite situatii.



17. INFLUENTA

Liderii puternici au o dorinta naturala de a îi influenta pe cei din jur si au aptitudini de a realiza acest lucru. În general ei au încredere în ei (atât social cât si profesional), sunt sociabili, si au abilitati de comunicare bine dezvoltate care le permit sa fie convingatori fara a fi excesiv de dominanti. Vezi si 4. Utilizarea Puterii si Autoritatii.

- Esti o persoana mai degraba putin influenta. Ai o personalitate echilibrata, cu o prezenta personala de intensitate medie si în acelasi timp esti mai degraba retras, nu esti tentat sa îți impui punctul de vedere si ai dificultati în a-i conduce eficient pe ceilalti.
- Esti mai degraba sters si lipsit de asertivitate în fata celorlalti. Atât din cauza ca nu esti prin natura ta o persoana dominanta, nu cauti sa îi influentezi pe cei din jur cât mai ales pentru ca nu ai aptitudini de conducere si ai dificultati în a gestiona cu eficienta resursele umane din jurul tau.
- Nu simti nevoia sa îi domini pe ceilalti. În relatiile interpersonale te pozitionezi pe parametri neutri sau uneori chiar submisivi. Nu îți utilizezi prerogativele de lider - puterea si influenta nici atunci când formal îți apartin. Nu te apropii foarte multi de ceilalti si nu esti extravert dar nici „salbatic” cu esti. Esti în doze mici atât introvert cât si extravert. În acest context influenta ta asupra celorlalti este foarte scazuta, uneori inexistentă.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Trebuie sa stabilesti, împreuna cu colegii în care ai încredere, care dintre trasaturile tale te împiedica sa fii perceput ca un lider cu capacitatea de a îi motiva si influenta pe cei din jur. Cere feedback cu privire la stilul de comunicare si încearca sa îți adaptezi acest stil în functie de fiecare persoana, pentru a atinge un grad mai ridicat de eficienta.



18. CONFORT CU VIZIBILITATEA SOCIALA






















Liderii cauta activ responsabilitate si le face placere vizibilitatea care rezulta din aceasta responsabilitate. Ei se simt confortabil atunci când vorbesc în public si stiu sa actioneze astfel încât sa manifeste valorile organizatiei din care fac parte. Le place sa cunoasca persoane noi, stiu sa mentina relatii de munca fructuoase, si cauta oportunitati de a realiza prezentari formale si informale persoanelor aflate în pozitii înalte.

- Esti o persoana echilibrata din punct de vedere al cautarii active a statusului personal. Îți place sa ai responsabilitati si recunoastere sociala în masura în care acestea nu presupun provocari prea mari. Esti confortabil în pozitii în care ai vizibilitate sociala dar nu o cauti activ.
- Esti relativ confortabil în situatii de vizibilitate sociala. Îți poti mentine o postura stabila atâta timp cât nu sunt puse în discutie competente sau trasaturi în care tu însuti nu ai încredere pentru ca esti genul de individ cu putina încredere în valoarea si fortele proprii.
- Esti o persoana putin sociabila care de obicei evita compania celorlalti. Te descurci mediocru în situatii sociale în care ceilalti asteapta reactiile sau deciziile tale. Am putea spune nu atât ca îți place vizibilitatea sociala cât mai ales ca daca esti fortat ai unele momente în care o poti gestiona.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evalueaza-ti propriul comportament în situatiile care implica vizibilitatea si interactiunea sociala. Încearca sa stabilesti daca nu cumva ai dificultati în astfel de situatii si identifica motivele pentru care nu te simti confortabil. Învata sa apreciezi mai bine interactiunile sociale si momentele în care este nevoie sa îți prezinti ideile unor persoane cu pozitii înalte.

REZUMATUL CARACTERISTICILOR DE LEADERSHIP

CARACTERISTICI DE LEADERSHIP	 PUNCTELE TALE PUTERNICE	 POSIBILE PUNCTE SLABE	 PUNCTE INCERTE / AMBIGUE
MANAGEMENTUL DE SINE			
1. CONSTIINTA DE SINE			
2. AUTO-CONTROL			
3. TARIE MORALA			
ABILITATI ORGANIZATORICE			
4. UTILIZAREA PUTERII SI AUTORITATII			
5. INTERACTIUNEA CU STRUCTURI ORGANIZATORIALE			
6. RESPONSABILITATE SI ASUMAREA RASPUNDERII			
7. HOTARARE			
MUNCA ÎN ECHIPA			
8. APTITUDINI INTERPERSONALE			
9. INTELEGEREA CELORLALTI			
10. CAPACITATEA DE COLABORARE			
11. LUCRUL PRIN SI CU ALTE PERSOANE			
REZOLVAREA DE PROBLEME			
12. CREATIVITATE			
13. GESTIONAREA PROBLEMELOR SENSIBILE			
14. ORIENTAREA SPRE ACTIUNE			
VIZIUNE MANAGERIALA			
15. INCREDEREA IN SINE			
16. GESTIONAREA SCHIMBARII			
17. INFLUENTA			
18. CONFORT CU VIZIBILITATEA SOCIALA			

ETAPE DE URMAT

Deci ce înseamna toate acestea? Cum poti sa evoluezi mai departe ca manager sau director? Exista doua cai alternative de a începe sa-ti planifici urmatorii pasi: (1) Poti începe cu ceea ce ai învățat despre tine din acest raport si sa construiesti plecând de la noile cunostinte dobândite. (2) Poti începe cu provocarile cu care te confrunti în prezent ca lider, pentru ca apoi sa cauti în acest raport câteva idei despre cum sa abordezi aceste provocari. În cele ce urmeaza, încercam sa te ghidam în ambele abordari. Acestea nu se exclud una pe alta, si ai posibilitatea sa le alegi pe amândoua.

DACA DORESTI SA INCEPI CU TINE ...

1. DESCOPERA-TI PUNCTELE PUTERNICE

Pentru început, examineaza-ti punctele forte asa cum sunt surprinse de restul raportului ori în pagina de rezumat. În afara caracteristicilor afisate în coloana de puncte puternice, care dintre caracteristicile din coloana punctelor negative le consideri ca fiind punctele tale foarte?

În coloana din stânga a tabelului de mai jos, noteaza cele trei caracteristici pe care le posezi si pe care te bazezi mai mult. Acestea reprezinta deprinderile si competentele pe care tu le practici frecvent si confortabil. În coloana din dreapta scrie trei caracteristici de care ai fost mirat sa le descoperi ca fiind puncte forte sau pe care le folosesti cu mai putina usurinta sau mai puțin frecvent.

CARACTERISTICI PE CARE MA BAZEZ	TRASATURI DE CARE AS MAI AVEA NEVOIE
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Punctele foarte din prima coloana sunt acelea, care dupa parerea ta, deja te ajuta. Trebuie însa sa stii ca cei mai multi manageri si directori vor avea un mare beneficiu concentrându-se pe acele zone cu care nu se simt prea confortabil si pe care le utilizeaza mai rar - respectiv acelea din coloana din dreapta.

Marcheaza aceste puncte forte din coloana din dreapta în pagina de rezumat si mergi apoi înapoi în raport pentru a citi comentariile detaliate printate pentru tine la respectiva sectiune.

Analizeaza zonele tale de excelenta, rolul tau si nivelul în organizatie, si regulile scrise si nescrise din organizatia ta pe masura ce evaluezi analiza prezentata. Esti de acord cu acuratetea observatiilor si a descrierilor?

Analizeaza modul în care îți poti dezvolta mai mult aceste puncte forte. De exemplu, poti accepta o noua sarcina, poti sa-ti gasesti un mentor sau un model de urmat, sau poti doar sa-ti propui cu seriozitate sa-ti exersezi cu constiinciozitate deprinderile sau comportamentele.

2. ANALIZEAZA-TI NEVOILE DE DEZVOLTARE

Pe lângă concentrarea pe punctele tale forte, poti de asemenea sa analizezi anumite abilitati sau comportamente care s-ar putea sa-ti limiteze în prezent eficienta ca director sau ca manager. Priveste apoi pagina de rezumat, si analizeaza caracteristicile din coloana posibilelor puncte slabe. De asemenea caracteristicile afisate în coloana cu posibile puncte ambigue pot fi considerate ca fiind nevoile tale de dezvoltare ori abilitatile insuficient dezvoltate.

În partea din stânga a tabelului de mai jos, noteaza pâna la trei caracteristici referitor la care te asteptai si ai fost cel mai puțin mirat sa afli ca nu se numara printre punctele tale forte. În partea din dreapta, scrie pâna la trei caracteristici despre care ai fost foarte mirat sa le vezi descrise ca fiind zonele tale ce trebuiesc dezvoltate.

CELE MAI PUTIN SURPRINZATOARE	CELE MAI SURPRINZATOARE
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Aceste doua categorii de nevoi de dezvoltare personala reprezinta provocari si necesitati foarte diferite pentru cei mai multi lideri.

Cele mai putin surprinzatoare arii ce trebuiesc îmbunatatite sunt, prin definitie, cele pe care le cunosti foarte bine. Fiind constient de ele, este foarte posibil sa-ti fi dezvoltat strategii de compensare pentru ele; sau poate ai avansat într-o pozitie în care ele par a fi mai putin importante sau mai putin decisive. În orice caz, acestea sunt dimensiuni cunoscute pentru tine.

Spre deosebire de acestea, cele mai surprinzatoare arii ce trebuiesc îmbunatatite sunt în mod potential mai problematice, deoarece ele pot reprezenta puncte slabe. Preferintele, aptitudinile si comportamentele tale într-o astfel de zona pot fi cumva ascunse tie dar vizibile altora si ar putea sa-ti afecteze eficacitatea.

- Marcheaza-ti potentiale punctele slabe, mai ales cele care sunt surprinzatoare pentru tine ("blindspots"), în pagina de rezumat, apoi întoarce-te si citeste comentariile detaliate printate pentru fiecare dintre aceste caracteristici.
- Analizeaza feedback-ul formal si informal primit de la alte persoane (în special persoanei careia îi prezinti sau cu care discuti prezentul raport) si aspiratiile tale profesionale. Cum îți influenteaza munca comportamentele corelate cu potentialele puncte slabe? Cum reactioneaza ceilalti fata de tine când aceste comportamente apar? Ce poti face ca sa le schimbi?
- Citeste fiecare sugestie, pentru fiecare potential punct slab. Daca se potriveste cu estimarea ta, analizeaza ce masuri practice poti lua pentru a actiona în aceasta privinta.

DACA DOREȘTI SĂ ÎNCEPI CU SITUAȚIA TA ACTUALĂ ...

Un alt mod de a utiliza acest raport este să îți în considerare provocările majore cu care te confrunți la muncă. Poate că încerci să formezi o echipă nouă pentru un proiect important. Sau poate organizezi, coordonezi sau asisti la o schimbare majoră. Sau poate provocarea ta este să fii eficient într-o organizație ale cărei structuri și linii de conducere sunt neclare și confuze (sau, dimpotrivă, rigide și birocratice). Poți folosi acest raport pentru a câștiga niste insight-uri despre cum să te confrunți cu aceste provocări cheie.

IA ÎN CONSIDERARE URMĂTOARELE POSIBILE ACȚIUNI

1. Notează-ți provocările majore cu care te confrunți. (alege o singură provocare la început și repetă acest proces pentru a analiza și altele, ulterior).
2. Explorează acest raport și bifează-ți zonele de maximă performanță și/sau caracteristicile de lider care par cele mai relevante pentru situația concretă pe care o analizezi.
3. Identifică, printre zonele pe care le-ai marcat, caracteristicile de lider care au fost identificate drept puncte puternice. Acestea sunt în principal punctele tale forte, în situația ta concretă. Ar putea fi mai avantajos pentru tine dacă ai valorifica unul dintre aceste puncte forte decât să încerci să-ți îmbunătățești o caracteristică mai puțin dezvoltată. Compune o listă cu punctele forte pe care vrei să le valorifici în cazul tău concret.
4. Mergi înapoi în raport și recitește cu atenție zonele pe care le-ai marcat, acordând mai multă atenție acelor care au fost identificate drept potențiale puncte slabe. Ești de acord cu faptul că aceste observații și descrieri sunt corecte? Consideri că aceste comportamente rămase pe dinafară pot fi zone de dezvoltare pentru tine?
5. Recitește orice zonă marcată ca zonă cu valență ambiguă. Ești de acord cu observațiile și descrierile scrise? Consideri aceste comportamente ca fiind puncte foarte ale tale sau ca fiind zone de dezvoltare? Dacă nu te poți hotărî încerca să analizezi dacă respectivul comportament funcționează, în situația concretă pe care o analizezi, mai mult ca punct forte decât ca limitare a ta? Compune o listă cu sugestiile atondate acestor caracteristici, care par cele mai relevante.
6. Pe măsura ce construiești această listă, analizează dacă ea ți se pare destul de precisă și de descriptivă? Există rezultate sau descrieri care sunt relativ compatibile între ele? Există rezultate compatibile cu ceea ce ai mai auzit și altadata sub forma unui feedback formal sau informal?
7. Concentrează-te pe cele două-trei zone cheie de acțiune pe care vrei să le urmărești.

Citind acest raport, noi sperăm că ai obținut cât mai multe insight-uri și sugestii privind cunoașterea personală și ai devenit mai atent la unele dintre punctele tale forte, precum și la limitările propriului tău stil de comportament. De asemenea, sperăm că ai devenit mai conștient de modurile în care toate acestea îți afectează activitatea ca director sau manager.

CPI este © Harrison Gough / CPP, Inc. Toate drepturile sunt rezervate, asupra testului si a tuturor accesoriilor.

Nici o parte a acestui test, foi de raspuns, caiet de testare sau raport asociat nu poate fi tiparita sau reprodusa prin orice forma, electronic, mecanic sau fotografic, nu poate fi tradusa si nu poate fi inclusa în vreun sistem de stocare a informatiei sau folosit pentru a tipari sau reproduce o interpretare electronica, fara permisiunea prealabila si expresa în scris a autorului sau a distribuitorului national autorizat.

Distribuit în România sub licenta de D&D Consultants Grup, SRL.



D&D Consultants Grup, SRL
Strada Zambilelor nr. 41, Sector 2, Bucuresti, ZIP 023782
Tel/Fax (+4) 021 242 89 63

Acest test nu poate fi revândut, sublicentiat, redistribuit sau în orice alt mod transferat sau folosit în orice modalitate de orice alta parte decât persoana sau entitatea careia i-a fost licentiat. Orice violare a acestei prevederi va duce la anularea automata a licentei si va pune partile implicate în culpa în conformitate cu legea drepturilor de autor.