

Leadership Descriptor™

Raport analitic de leadership

BAZAT PE CALIFORNIA PSYCHOLOGICAL INVENTORY, CPI-260

RAPORT PREGATIT PENTRU:
JANE SAMPLE

CHESTIONAR APLICAT SUB LICENTA DE:

Psiholog: DEMO

Data: 06 Jul 2005

Identificator/serie: 00-XX-0000



INTRODUCERE. INTELEGEREA 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 nuanță a stilului tau sau orice competenta relevanta succesului în jobul tau.

CARACTERISTICI DE LEADERSHIP

MANAGEMENTUL DE SINE

Liderii eficienți sunt în primul rând productivi în managementul propriu - în managementul timpului lor, a felului în care își mobilizează atenția și își controlează emoțiile. Ei își cunosc atuurile dar și slăbiciunile, sunt conștienți de propriile erori și de obișnuințele și patternurile rationale pe care le preferă, știu ce le place și ce le displace.



1. CONȘTIINȚA DE SINE

Deoarece sunt capabili să își monitorizeze și să își controleze sentimentele precum și efectele lor asupra celor din jur, liderii de succes pot reacționa la evenimente și oameni într-o manieră autentică, potrivită, și originală.

- Ești o persoană caracterizată de un nivel ridicat de încredere în sine, dar acest aspect al personalității tale nu este mereu vizibil în contexte sociale. În funcție de genul de oameni cu care intri în contact și de situație este posibil să îți afirmi cu tărie statutul sau să îți asumi un rol mai moderat.
- Ai tendința de a fi sensibil la nevoile și sentimentele celor din jur într-o măsură mai mare decât alți lideri; ai o capacitate înnăscută de a îi înțelege intuitiv. Poți dovedi o eficiență crescută în contactele sociale și interpersonale.
- Colegii te pot percepe ca pe o persoană care acceptă prea multe probleme din partea angajaților, inclusiv probleme legate de performanță în muncă. Ești mai puțin dornic decât alți manageri să îi tragi la răspundere pe membrii echipei, și îți poți petrece o mare parte din timp cu probleme legate de oameni, neglijând oarecum sarcinile echipei și obiectivele.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearcă să analizezi, eventual în cooperare cu alți colegi sau superiori, propria flexibilitate și gradul în care te comporți în ceea ce privește dominanța și asertivitatea proprie. Încearcă să îți reevaluezi acele comportamente care deranjează și încearcă să analizezi de ce le manifesti și cum ai putea renunța la ele.



2. AUTOCONTROL

Liderii eficienți sunt disciplinați și gândesc înainte să acționeze. Controlul lor de sine poate veni în detrimentul spontaneității și al libertății de exprimare și al reacțiilor emoționale, dar acest lucru nu înseamnă că ei sunt exagerat de rezervați sau inflexibili.

- Ai un nivel de control de sine semnificativ mai scăzut decât al altor lideri. Ca și rezultat, colegii tăi se pot plânge de faptul că uneori le vorbești și te comporți impulsiv, și că stilul tău de relaționare creează conflicte și ignora sentimentele persoanelor. Felul tău de relaționare poate fi interpretat la extrem ca și lipsa de respect pentru realitățile organizației sau ca radicalitate în gândire.
- Ești genul de lider echilibrat, care nu simte presiunea exercitată de regulile și politicile organizației, și din acest motiv nu ai dificultăți de adaptare la acestea. În cea mai mare parte a timpului te conformezi acestor reguli, dar asta nu înseamnă că nu vei acționa în clipa în care vei simți că anumite reguli sunt nedrepte sau îngreșează anumite libertăți.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Solicită feedback de la cei din jur, care să îți permită să compari felul în care ei te văd cu felul în care tu te vezi. Concentrează-te în special asupra gradului în care cei din jur consideră că fiind aspecte negative grija pe care o ai pentru detalii, perfecționismul, alinierea față de normele și regulile organizației și mai ales auto-controlul. Ar fi bine să evaluezi cât de mult mai bună este propria imagine de sine (în aceste zone) decât imaginea pe care și-au făcut-o despre tine cei din jur.



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 foarte pozitiv în gândire si optimist în privinta viitorului; din acest motiv ai abilitatea de a depasi obstacolele si de a lupta pentru a duce orice proiect la un rezultat pozitiv.
- Precum alti manageri, înțelegi importanta unui moral bun si în general esti capabil sa eviti ca îndoielile si grijile sa îți epuizeze rezervele de energie. Cei din jur te pot descrie ca o persoana alerta si energica, capabila sa gestioneze niveluri mari de stres si presiune.
- Esti cel mai probabil genul de lider care reuseste sa fie optimist si proactiv, si în consecinta ai abilitatea de capacitatea de a munci din greu pentru reusita unui proiect. Esti o persoana cooperanta si saritoare, care încearca sa își mobilizeze nivelul de energie pentru a avea un randament ridicat în munca.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evalueaza 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 semnificativ mai asertiv, încrezător si dominant decât alti manageri si lideri si în acelasi timp te străduiesti mult sa îți crești nivelul de putere si autoritate.
- Esti genul de lider dominant si autoritar, si exista momente în care cei din jur resimt destul de mult aceste caracteristici. Chiar daca stii sa cooperezi foarte bine cu colegii si sa îți atragi de multe ori sprijinul lor, ai momente în care ai tendinta de a aplica autoritatea într-un mod excesiv.
- Esti genul de persoana care nu reuseste sa își controleze emotiile si sentimentele, si din acest motiv poti fi perceput de catre cei din jur ca si impulsiv sau rebel. Aceasta deficienta de control are însă si avantaje, în sensul ca își ofera abilitatea de a te integra în orice gen de organizatie, fie ea mai deschisa si nestructurata, fie ea mai restrictiva si formala.



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 însă în acelasi timp sa sprijine initiativa individuala si nevoia de flexibilitate.

- Precum alti lideri si manageri eficienti, esti cel mai probabil o persoana constiincioasa, pe care cei din jur se pot baza, si care are grija sa respecte si sa sustina normele predominante în organizatie.
- Eficienta ta poate depinde într-o masura ridicata de un mediu de munca înalt structurat, care are trasate linii clare de autoritate si responsabilitate, precum si standarde specifice de performanta. Cu cât mediul organizatiei este mai ambiguu si nestructurat, cu atât vei resimti mai mult stres.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Solicita colegilor tai feedback despre gradul în care te identifici cu scopurile organizatiei si accepti normele, regulile, procedurile acesteia. Daca feedbackul este pozitiv, evalueaza gradul în care adaptarea ta la situatiile structurate si bine definite din cadrul organizatiei, este un punct pozitiv sau se poate manifesta de asemenea în sensuri negative.



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.

- Precum alti manageri si lideri, esti capabil sa gâdesti ca este important sa accepti responsabilitatea, si sa fii onest si direct. În consecinta, nu îi vei aprecia pe cei care evita asumarea responsabilitatii si care au tendinta de a arunca vina pe altii.

- Esti genul de lider care acorda mare importanta responsabilitatii si în consecinta nu eziti sa îți asumi pozitii de autoritate si putere. Ai înclinatii catre coordonarea si conducerea oamenilor, si nu te sperie faptul ca deciziile tale pot avea un efect mare asupra acestora.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Daca nu ocupi în prezent o pozitie manageriala, ia în considerare promovarea spre o astfel de pozitie, caci comportamentele tale privind responsabilitatea, onestitatea si seriozitatea te recomanda pentru o asemenea pozitie în organizatie.



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.

- Desi esti genul de lider care are forta de a lua decizii nepopulare, de cele mai multe ori încerci sa gasesti alte solutii înainte de a lua astfel de hotărâri. În acelasi timp în marea majoritate a timpului preferi sa afli opinia celor din jur, chiar daca nu întotdeauna tii cont de ea.

- Esti genul de lider care acorda o mare importanta initiativei personale si gândirii independente. În acelasi timp însa ai momente în care stii sa apreciezi parerea celor din jur si stii sa extragi ceea ce este valoros din parerile tuturor.

- Desi esti caracterizat de independenta în gândire si de initiativa, nu esti genul de lider sau manager care sa evite parerea celor din jur, chiar daca vine în forma unei critici.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa analizezi propriile comportamente din domeniul luarii deciziilor, atitudinea ta fata de delegare si fata de participativitate în astfel de aspecte. Probabil ca vei avea multe feedback-uri pozitive de la cei din jur si este posibil sa identifici astfel printre comportamentele tale unele puncte forte, apreciate de ceilalti, de care nu erai constient. Încearca sa ti le cultivi pe acestea.

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 ai tendinta de a fi extrem de sociabil, este posibil ca cei din jur sa te perceapa ca prea competitiv sau ca actionând pentru a-si sustine în principal interesul propriu.
- Chiar daca abilitatile tale verbale si sociale nu sunt dezvoltate decât la un nivel mediu, ai tendinta de a domina si controla situatiile si relatiile. Cei din jur te pot percepe genul de persoana care vrea cu orice pret sa controleze conversatiile, chiar daca nu stie întotdeauna cum sa își sustina punctul de vedere.
- Pari a fi diferit de alti manageri si lideri, în sensul ca cei din jur nu te percep ca orientat spre munca în echipa sau ca înclinat catre cooperarea cu colegii de echipa.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Întreaba-i pe colegii pe care îi apreciezi si în care ai încredere ce anume poti face pentru a te transforma într-o persoana animata de spirit de echipa. Retine cele mai clare si mai des amintite propuneri si fa în asa fel încât sa îți revizuiesti comportamentul în acea directie.



9. INTELEGerea CELORLALT

Liderii de echipa puternici au o înțelegere cognitiva a diferentelor de personalitate, a comportamentului individual, a dinamicilor 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.

- Cei care lucreaza cu tine te percep ca pe un manager înțelegator, capabil sa se „transpuna” în pielea celui alt dar care în acelasi timp își mentine o pozitie echilibrata în ceea ce priveste comunicarea cu subalternii - nu esti nici prea prietenos nici prea rece cu ei.
- Cei din jur te percep ca pe genul de manager si lider de echipa care stie cel mai bine sa fie un mentor pentru cei din jur, învatându-i lucruri noi si ghidându-i în cariera.
- Colegii te pot percepe ca pe o persoana care accepta prea multe probleme din partea angajatilor, inclusiv probleme legate de performanta în munca. Esti mai puțin dornic decât alti manageri sa îi tragi la raspundere pe membrii echipei, si îți poti petrece o mare parte din timp cu probleme legate de oameni, neglijând oarecum sarcinile echipei si obiectivele.



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 modifici 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 sugestiiilor, 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.

- Poti fi un manager extrem de dificil si aceasta pentru ca poti da impresia ca îti nesocotesti colaboratorii mai creativi. Asta pentru ca esti un tip extravert, preocupat si atent la trairile celorlalti, dispus sa îi asculte si în acelasi timp esti extrem de putin adaptabil, rigid si nu esti dispus sa implementezi schimbari. Aceasta atitudine poate fi apreciata de colegii conservatori dar în acelasi timp poate fi respinsa de colaboratorii care sunt mai creativi si vin cu propuneri care presupun modificari sau schimbari ale unor mecanisme consacrate.

- Nu pui valoare pe lucrurile noi si esti mai degraba opac la tot ceea ce înseamna schimbare în jurul tau. Potentialul tau creativ este mediu fapt care sporeste natura ta conservatoare. Din acest punct de vedere este posibil ca o parte din colaboratorii tai sa nu aprecieze prea mult lucrul cu tine pentru ca te considera obtuz si închistat.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa te consulti cu colegii tai pentru a vedea daca nu ai tendinta de a fi oarecum refractar la ideile neobisnuite, neconventionale sau inovative. Identifica, împreuna cu ei, situatiile în care ar fi bine sa cauti solutii inovative la probleme în loc sa faci apel la solutiile deja existente, chiar daca acestea par initial mai sigure si mai potrivite.



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.

- Esti capabil sa ai încredere în perceptiile, convingerile si opiniile tale; stii sa îti impui aceste convingeri chiar si atunci când întâmpini rezistenta sau când esti contrazis de alte persoane. Dovedesti echilibru între momentele în care tii seama de sfaturile celorlalti si momentele în care urmezi propriile decizii.

- Esti mai înclinat decât majoritatea managerilor spre a delega sarcinile si a încuraja munca în echipa. Atunci când delegi ai însa dificultati în a oferi gradul potrivit de supervizare si de management, si anumite persoane pot simti ca nu li se ofera îndeajuns de multa autoritate.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Solicita feedback de la colegii si superiori tai cu privire la stilul tau de delegare a sarcinilor si responsabilitatilor si încearca sa identifici motivele si situatiile pentru care actionezi în acest mod. Stilul tau de delegare este cel mai probabil unul dintre punctele tale forte si ar trebui sa încerci sa îl reproduci în situatiile care necesita acest lucru.

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 care, în ciuda dorintelor și capacităților de a găsi cai inovative și neobisnuite, prefera să urmeze modalitățile tradiționale de a face lucrurile. Probabil că faci acest lucru din convingere, pentru a evita riscurile asociate cu inovativitatea.
- Nu ești înclinat în mod excesiv nici spre schimbare, dar nici spre păstrarea cutumelor organizației. Ai o propensiune sanatoasă spre schimbare, bazată pe analiză atentă a oportunităților pe care aceasta le aduce. Discuți inițiativele celorlalți cu maturitate și politete, deși uneori ai păreri preconcepute pe care le arăți.
- Se întâmplă uneori să ignori faptul că trebuie să gestionezi metodele de inovatie și să îți prezinti convingător ideile și sugestiile oamenilor cheie din organizație. Inovatiile tale sunt de cele mai multe ori „revoluții de catifea” și continuă ideile bune, deja implementate la nivelul organizației.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Solicita feedback de la colegii și superiorii tăi cu privire la modalitatea în care îți promovezi și susții ideile inovative și creative pe care le ai. Dacă simți că este necesar, încearcă să obții sfaturi despre cum îți poți îmbunătăți capacitatea de convingere și în acest mod să atingi întregul potențial al creativității tale înalte.



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.

- Deși ești conștiincios și îți iei în serios îndatoririle de a rezolva problemele delicate cu care se confruntă angajații, nu ești întotdeauna foarte proactiv în acest lucru.
- Ai o tendință mai crescută decât a altor manageri de a fi conștient de nevoile și sentimentele angajaților. Ești însă centrat pe propriile obiective, orientat pe acțiune, încapătănat chiar și uneori ești perceput drept insensibil la sentimentele altora sau chiar agresiv.
- Uneori poți fi prea agresiv în a găsi probleme sau le poți confrunta prea în forță. Acest lucru este accentuat și de faptul că nu ai abilități deosebite în a le explica celorlalți deciziile tale, și te rezumi de cele mai multe ori să le enunți doar.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Evaluează în ce măsură modul rău 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 eficienti actioneaza dupa ce au luat în considerare argumentele pro si pe cele contra pentru fiecare din optiunile disponibile, dar de cele mai multe ori fara a își raspunde la toate întrebările. Desi sunt curiosi si rabdatori, si iau în considerare efectele deciziilor lor asupra oamenilor, ei sunt orientati spre rezultat si actioneaza într-un mod decisiv.

- Ai o tendinta mai dezvoltata decât multi alti manageri si lideri de a aprecia schimbarea si de a cauta activ noi idei si solutii inovative la probleme. În implementarea actiunilor esti calculat, organizat, programezi totul cu multa grija si nu îți place sa lasi zone ideatice ambigue sau imprevizibile.
- Esti un lider plin de forta si încredere în tine, atent cu oamenii si rezistent la stresul indus de incertitudine. Nu esti foarte curios la noutati, dar esti rabdator si analizezi cu multa grija detaliile si efectele deciziilor tale.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearca sa afli de la colegii tai daca schimbarea stilului tau de comunicare ar mari eficienta cu care reusesti sa implementezi noi proiecte si sa îți asumi initiative. Identifica acele modalitati de comunicare a deciziilor tale care sunt cele mai potrivite, atât pentru te face cât mai bine înțeles, cât si pentru a îi motiva pe cei din jur.

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.

- Pari a fi extrem de încrezător în forțele proprii, și ești, cel mai probabil, mai dominant, asertiv și cu inițiativa decât majoritatea managerilor și liderilor. Ai încredere în tine astfel încât să te împotrivesți părerii majorității și ai puterea să lupți pentru o idee sau un proiect carora le ești dedicat; în anumite extreme, există posibilitatea ca unii oameni să te perceapă ca un rebel.
- Cel mai probabil ai un nivel înalt de încredere în tine, iar acest lucru îți permite să te simți în largul tău în mediile competitive, provocative și cu un ritm ridicat de lucru. Transmiți optimism celor din jur, dar uneori ești perceput drept ezitant în decizii sau chiar arbitrar. Se poate uneori să resimți tendința de a pune propriile interese pe primul loc.
- Ești plin de încredere în tine, chiar infumurat. Poți transmite sentimente și viziuni puternice celor din jur, fiind convingător, inventiv și hotărât. Ții totuși uneori o oarecare distanță de ceilalți, ești precaut în relațiile sociale și poate de aceea mai puțin eficient decât ai putea fi.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearcă să îți întrebi pe colegii în care ai încredere despre felul în care ești perceput de către cei din jur: ești suficient de orientat spre lucrul în echipă, știi să cooperezi și să colaborezi cu colegii? Există cumva tendința ca nivelul tău de încredere în tine să conducă la ignorarea punctelor de vedere ale celor din jur? Încearcă să răspunzi la aceste întrebări și să alegi acel comportament care este benefic pentru toată lumea.



16. GESTIONAREA SCHIMBARII

Majoritatea managerilor și liderilor se confruntă cu un mediu în vesnică schimbare. Pentru a fi eficienți, ei știu să mențină un echilibru între beneficiile ordinii și stabilității și beneficiile flexibilității, schimbării și creșterii. Liderii au abilitatea de a își menține concentrarea și în același timp să rămână deschiși către explorarea unor abordări noi sau a unor priorități noi.

- Ești genul de manager care preferă oricând să joace la sigur cautând să pastreze cât mai mult sistemele de muncă verificate, cele care funcționează cel mai bine. Această atitudine este combinată cu un temperament creativ mediu care arată existența unei propensiuni moderate către creativitate care însă se manifestă foarte rar.
- Ești cel mai probabil o persoană mai lipsită de inhibiții decât majoritatea altor manageri și lideri. Ai o tendință accentuată de a acționa sau de a îți exprima ideile și gândurile astfel încât să îți susții cauza. Ești înclinat mai degrabă către risc decât către reflecție, și de multe ori alegi riscul datorită îndrăzneții tale și spiritului tău impulsiv. În acest context este posibil ca uneori să adopți modalități riscante de gestionare a schimbării.
- Nu îți place schimbarea și nu dispui nici de instrumentele necesare pentru a atenua transmiterea acestui mesaj către ceilalți. Poți fi perceput ca un soi de „dragon adormit” pentru că nu te adaptezi la ceea ce se



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearcă să îți evaluezi atitudinea pe care o ai față de schimbare și comportamentul în situații de acest fel. Încearcă să afli dacă nu cumva ești perceput ca prea rigid, reticent sau chiar rezistent la noi abordări și soluții. Învată să cauți și alte modalități de a rezolva anumite probleme și de a gestiona anumite situații.



17. INFLUENTA

Liderii puternici au o dorință naturală de a îi influența pe cei din jur și au aptitudini de a realiza acest lucru. În general ei au încredere în ei (atât social cât și profesional), sunt sociabili, și au abilități de comunicare bine dezvoltate care le permit să fie convingători fără a fi excesiv de dominanti. Vezi și 4. Utilizarea Puterii și Autorității.

- Ești un manager care este înclinat să facă uz adesea de poziția de conducere pe care o are și de influența generată de aceasta. Reușești să faci acest lucru și prin prezența ta echilibrată, stabilă. Nu ai o problemă să fii în centrul atenției, în miezul lucrurilor și sunt destul de puține situațiile în care te-ai simți atât stresat de rolul de lider încât să îți pierzi postura specifică acestui rol.
- Majoritatea persoanelor percep modul tău de influențare ca și pozitiv, dar există și momente în care îți poți coplesii cu abilitățile tale, în care creezi senzația că ești un soi de mic despot - ce-i drept lămurit - dar totuși un mic despot.
- Persoanele care nu sunt atât de extroverte, asertive sau încrezătoare în ele, pot considera că ai tendința de a controla conversațiile sau întâlnirile prea mult. Acești oameni te pot considera prea expansiv și dominant și pot avea reacții spontane de rezistență la influența ta. Ei își pot dori să adresezi mai multe întrebări și să asculti mai atent ce au de spus ceilalți.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearcă să afli de la colegii tăi dacă reușesc să te perceapă ca pe o persoană care poate fi un lider adevărat, cu abilități de a îi motiva și conduce. Evaluează-ți propria persoană, identifică acele trăsături care pot fi considerate puncte puternice și concentrează-te să fii mai convingător în susținerea propriilor puncte de vedere.



18. CONFORT CU VIZIBILITATEA SOCIALĂ






















Liderii caută activ responsabilitate și le face plăcere vizibilitatea care rezultă din această responsabilitate. Ei se simt confortabil atunci când vorbesc în public și știu să acționeze astfel încât să manifeste valorile organizației din care fac parte. Le place să cunoască persoane noi, știu să mențină relații de muncă fructuoase, și caută oportunități de a realiza prezentări formale și informale persoanelor aflate în poziții înalte.

- Este posibil ca ambiția ta de a atinge poziții cu vizibilitate crescută - din punct de vedere al nivelului, titlului, salariului, sau mării organizației - să fie dezvoltată mai mult decât la majoritatea managerilor și liderilor.
- Nu ești dependent de vizibilitatea socială dar atenția celorlalți îndreptată către tine nici nu te face să te simți nesigur. Ești o persoană care are multă încredere în capacitățile proprii iar acest fapt îți asigură o postură stabilă atunci când ești în mijlocul celorlalți.
- Ești o persoană foarte sociabilă care caută compania celorlalți și se bucură de comunicarea cu semenii săi. Într-o mare măsură îți place să te „amesteci” în mulțime și să relaționezi cu fiecare individ din ea. Ai o prezență socială solidă și gestionezi destul de ușor momentele în care atenția se îndreaptă asupra ta deși nu cauți în mod activ astfel de momente.



SUGESTII, PASI PENTRU VIITOR: Încearcă să discuți informal cu colegii tăi apropiați și stabilește dacă nu este nevoie să înveți să asculti mai des ceea ce au ei de spus, și să pui întrebări mai des pentru a afla opinia lor. Evaluează-ți propriul comportament și încearcă să stabilești dacă dorința ta de a fi în centrul atenției nu poate fi deranjantă pentru cei din jur, care se pot simți lăsați pe dinafară în anumite situații.

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 ORGANIZATORICE			
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 repeta 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.