

ILM72

Raport Rozwojowy

Sample Report 5 September 2014

Niniejszy raport rozwojowy przedstawia kandydatowi:

informacje zwrotne dotyczące wyników ILM72
sugestie dotyczące własnego rozwoju

Summary

SKALE SZCZEGÓŁOWE – STYLE PRZYWÓDZTWA

ZORIENTOWANY NA ZADANIA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ZORIENTOWANY NA LUDZI
ELASTYCZNY	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ZASADNICZY
ZDECENTRALIZOWANY	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ZCENTRALIZOWANY
ZARZĄDZAJĄCY PRZEZ POCHWAŁY	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ZARZĄDZAJĄCY PRZEZ WYMAGANIA
NASTAWIONY NA PROCES	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	NASTAWIONY NA EFEKT
OPRATY NA ZDOBYTEJ WIEDZY	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	OPARTY NA WRODZONYCH ZASOBACH

SKALE OGÓLNE

KONCENTRACJA NA OSIĄGANIU REZULTATÓW	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
KONCENTRACJA NA POSZCZEGÓLNYCH PRACOWNIKACH	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
KONCENTRACJA NA PRACY ZESPOŁOWEJ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Raport Rozwojowy

Sample Report

W JAKI SPOSÓB KORZYSTAĆ Z RAPORTU?

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

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

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

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

Ujęto je w formie propozycji i podpowiedzi – nie należy ich traktować jako ostateczne, ponieważ mogą istnieć inne, właściwe sposoby pomocy badanej osobie w dalszym rozwoju.

Aby raport był jak najbardziej użyteczny, należy:

Podejść do raportu z otwartym umysłem, dokładnie rozważyć jego zawartość, uzupełnić dodatkowymi informacjami uzyskanymi z innych źródeł. Należy również omówić wyniki z uczestnikiem badania. Chcąc wzbogacić dyskusję, warto przedyskutować wyniki z menadżerem/coachem.

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

Prezentowane wyniki to niejako fotograficzne ujęcie określonej sytuacji w konkretnym momencie. Styl przywództwa oraz zachowania można modyfikować na wiele sposobów. Opisano je w Raporcie Rozwojowym, który jest w posiadaniu coacha/menadżera.

ODCZYTYWANIE SKALI ORAZ PUNKTACJI

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

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

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

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

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

Skale ogólne

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

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

Skale Szczegółowe

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

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

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

ZORIENTOWANY NA ZADANIA VS. ZORIENTOWANY NA LUDZI

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

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

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

Opis punktacji

Osoba, której podejście znajduje się pomiędzy orientacją na zadania a orientacją na ludzi uzna, że zadanie jest ważne, a ostatecznie sukces może się okazać bez znaczenia, jeśli zadanie nie zostanie wykonane.

Jednak osoba taka zdaje sobie jednocześnie sprawę, że dobro i satysfakcja ludzi ma także znaczenie i że jeśli nie przykłada się do tego uwagi, nawet najbardziej kompetentni i zmotywowani ludzie stracą entuzjazm dla wykonywania zadań i będą osiągać coraz słabsze wyniki.

Reakcja może zależeć od sytuacji; wyzwaniem staje się podjęcie właściwej decyzji, gdy ważniejsze jest wykonanie zadania lub osiągnięcie satysfakcji przez ludzi.

Rozwijanie stylu zorientowanego bardziej na zadania lub bardziej na ludzi

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

Rozwijanie stylu bardziej zorientowanego na ludzi

Skupienie uwagi na zadaniu być może zapewni Tobie i organizacji poważne osiągnięcia i poczucie sukcesu. Zwracanie uwagi na potrzeby innych może stać się sprawą wtórną. Takie podejście może być podejściem świadomym i celowym lub jedynie produktem ubocznym silnej koncentracji na zadaniu.

Należy jednak pamiętać, że ignorowanie potrzeb ludzi może również rodzić poważne problemy:

- Ludzie będą czerpali satysfakcję z odniesionego sukcesu przy jednoczesnym przekonaniu, że jego duża część odniesiona została kosztem ich osobistych celów.
- Ludzie mogą się też czuć niewystarczająco przygotowani i zaopatrzeni w odpowiednie umiejętności lub zasoby do osiągnięcia sukcesu, które pozwoliłyby im się do jego osiągnięcia w pełni przyczynić. Trudność może im sprawiać również niemożność zwrócenia uwagi lidera na te kwestie.
- Być może ludzie będą odczuwać, że nie mają z sukcesem zbyt wiele wspólnego, nie są jego częścią i nie będą w stanie w pełni korzystać z jego dobrodziejstw.
- Ludzie mogą się czuć niedoceniani i nieważni i mieć przekonanie, że ich potrzeby (rozwojowe) są ignorowane.

Wszystkie wspomniane okoliczności mogą mieć ujemny wpływ na morale; ucierpi na tym motywacja a w następstwie tego, osiągnane przez nich wyniki

Zwracanie uwagi na potrzeby innych może okazać się bardzo korzystne:

- Ludzie poczują się bardziej doceniani, a to przełoży się na odpowiednie zaangażowanie
- Rozwój kapitału ludzkiego skierowany na wspieranie ich w osiąganiu kluczowych celów świetnie wspomogę dążenie do odpowiednich rezultatów.

Wskazówki rozwojowe:

- Przełóż rozwijanie ludzi oraz rozwijanie relacji na konkretne zadania. Wprowadź procedurę okresowej oceny wyników oraz program rozwoju podwładnych.
- Regularnie odwiedzaj każdy dział firmy i rozmawiaj z ludźmi o ich i Twoich własnych potrzebach oraz o tym, jak istotne są one dla osiągnięcia sukcesu.
- Dokonuj pomiaru postaw, nastrojów i zachowań pracowników przy pomocy badań satysfakcji i zaangażowania pracowników. Monitoruj kluczowe wskaźniki HR (nieobecności, rotację kadr, wypadki itd.). Zdiagnozuj wnikliwie główne przyczyny niezadawalających wskaźników i przeciwdziałaj im, wyraźnie odróżniając je od objawów.
- Zachęcaj grupy ludzi jak i poszczególne osoby do wykonywania zadań. Połóż większy nacisk na pracę zespołową.
- Poszukaj i rozwijaj osoby wrażliwe na potrzeby innych ludzi i wspólnie z nimi rozważaj i rozwiąż kwestie związane z pracownikami.
- Wprowadź procedurę informowania o istotnych wydarzeniach związanych z pracownikami i postępuj według niej.
- Wprowadź regularne spotkania z pracownikami, na których będą mogli zaprezentować Ci swoją pracę, a Twoim głównym zadaniem jest wtedy przede wszystkim, słuchanie!

Rozwijanie stylu bardziej zorientowanego na zadania

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

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

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

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

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

Wskazówki rozwojowe:

- Stwórz procedurę ustanawiania celów i zadań dla zespołów i poszczególnych pracowników; monitoruj ich realizację.
- Wyznacz SMART (Specyficzne, Mierzalne, Ambitne, Realistyczne i Terminowe) cele i zadania w związku z poszczególnymi działaniami. Wprowadź zasadę, że wszystko, co wartościowe musi i powinno być mierzone.
- Wprowadź dyscyplinę zarządzania projektem (np. poprzez szkolenie).
- Świątuj sukcesy i informuj o nich na forum publicznym, wskazując na szczególną rolę zespołu i pojedynczych osób w ich osiągnięciu.
- Zapewnij szkolenia z zakresu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Zachęcaj do tworzenia zespołów ds. wdrożenia poszczególnych zadań.
- Zaangażuj innych w czynności związane z planowaniem działań biznesowych.

ELASTYCZNY VS. ZASADNICZY

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

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

Bywa czasem nazywana miarą autokratyzmu.

Opis Punktacji

Osoba, której podejście znajduje się pomiędzy zasadniczym a elastycznym zdaje sobie sprawę, że dla obu podejść znaleźć można uzasadnienie.

Uzna, że od czasu do czasu należy podjąć decyzję, a jakkolwiek dalsza dyskusja jest bezpodstawna - decyzja ma zostać wprowadzona w życie.

Z drugiej strony, należy się liczyć z konsekwencjami pospiesznych lub nieprzemyślanych decyzji, dlatego poświęcanie czasu na konsultacje i włączanie innych w proces podejmowania decyzji może okazać się równie ważne, szczególnie wtedy, gdy inni będą zajmowali się wdrażaniem tej decyzji.

Rozwijanie bardziej zasadniczego lub dogmatycznego stylu

Istnieje szereg zalet rozwijania stylu mniej zrównoważonego i bardziej skupionego na jednym z końców skali.

Rozwijanie bardziej dogmatycznego stylu

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

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

Przyjęcie bardziej zdecydowanego, dogmatycznego stylu może mieć swoje zalety.

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

Wskazówki rozwojowe:

- Ogranicz ilość konsultacji dotyczących pewnych spraw i podejmuj decyzje na podstawie posiadanych informacji.
- Uświadom sobie, jak wygląda twoja własna wizja i jakimi wartościami się kierujesz, a następnie zdecyduj, gdzie i z kim będziesz się konsultował, a w jakich sytuacjach to Ty będziesz nadawał ton.
- Gdy już podejmiesz decyzję – trzymaj się jej, chyba że znajdziesz oczywistą przyczynę, że należy zmienić zdanie.
- Wskaż jeden lub dwa cele, które osiągniesz bez względu na okoliczności "niech się wali i pali"; i wprowadź zakaz dyskusji nad raz ustalonym planem.

Rozwijanie bardziej elastycznego stylu

Podczas gdy wiele osób dobrze reaguje na zasadniczy styl przywództwa takiego rodzaju i okazuje się on być bardzo efektywnym jako sposób na szybkie podejmowanie działań (szczególnie w sytuacjach napiętych, gdy działania należy podejmować natychmiast), posiada on potencjalne niedogodności:

- Gdy w kulturę organizacji wpisuje się postawa nacechowana ciągłym zmienianiem poglądów, może to wywołać "wyuczoną bezradność". Ludzie zaczynają odczuwać, że w procesie rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji w ogóle się nie liczą i nie potrafią rozpoznać okazji do wypowiedzenia swojego zdania, gdy takowa się nadarza.
- Podejście zasadnicze może skutkować ograniczeniem wyzwań i prób podejmowania dyskusji wśród pracowników i współpracowników. Otwiera się droga dla pochlebstw, faworyzowania tych, którzy regularnie i bezdyskusyjnie wspierają punkt widzenia lidera. Może mieć to wpływ na jakość decyzji oraz sposób postrzegania osób, które z tymi decyzjami obcuja na co dzień.
- Dodatkowo, odpowiedzialność za wymyślanie rozwiązań spada na jedną osobę - dogmatycznego przywódcę. Nikt nie jest doskonały, więc z czasem wystąpią gorsze decyzje. Będzie to przyczynkiem dla wszystkich do podważania niezawodności przywódcy w oczach współpracowników oraz klientów.

Obie sytuacje mogą wpływać na pogarszanie się wyników w długim okresie. Dodatkowo trudniej jest wydajnie przejawiać zasadniczy styl w dużej lub rozwijającej się organizacji.

Przyjęcie bardziej elastycznego stylu konsultacyjnego może okazać się korzystne.

- Poszerza on zakres pomysłów, na podstawie których decydować można o planach i działaniach.
- Proces zaangażowania jest dla wielu osób motywujący. Jeśli w jakimś stopniu uczestniczą oni w podejmowaniu decyzji, istnieje większe prawdopodobieństwo, że w pełni poświęcą się jej wdrażaniu.

Wskazówki rozwojowe:

- Wdróż procedurę przekazywania pomysłów i sugestii. Zanim będziesz cokolwiek komentować, daj sobie chwilę.
- Ustal, do kiedy należy podjąć decyzję i zostaw czas do dyskusji itp.
- Pozwól na rozwiązywanie problemów i planowanie działań przez inne osoby niż Ty.
- Unikaj krytykowania pracy innych. Błędy są fragmentem procesu uczenia się.

ZDECENTRALIZOWANY VS. SCENTRALIZOWANY

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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

Opis Punktacji

Osoba o scentralizowanym podejściu chciałaby, żeby wszystko, co dzieje się w organizacji, przechodziło przez nią. Często uważa, że jest centrum wszystkich działań.

Ma silne poczucie bycia najważniejszym punktem wszelkich zdarzeń oraz że bez jej bezpośredniego zaangażowania i interwencji nic nie będzie się działo lub będzie się działo zbyt mało. Osoba taka skłonna jest wierzyć, że sprawy toczą się sprawniej (i szybciej) w związku z jej bezpośrednim zaangażowaniem.

Taka osoba może być również przekonana o tym, że jest centralną częścią zespołu, bez której zespół rozpadłby się. Ma silną potrzebę kontroli i może blokować decyzje, które zostały podjęte bez jego udziału.

Rozwijanie bardziej zdecentralizowanego stylu

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

- Tempo podejmowania decyzji może zostać spowolnione, a niektóre decyzje o zbyt małej wadze podejmowane są na zbyt wysokim poziomie zarządzania.
- Rozwój zespołu jest wstrzymywany, a jego umiejętność rozwiązywania problemów na tym poziomie, na którym się pojawiły zmniejsza się, co z czasem może okazać się bardzo mało wydajne.

Rozwój lidera może również ulec spowolnieniu. Czas zajmują mu sprawy i zadania, nad którymi ktoś inny powinien pracować.

Korzystne może się zatem okazać przyjęcie bardziej zdecentralizowanego stylu.

- Problemy rozwiązywane są wtedy szybciej i w miejscu, w którym się pojawiają, zazwyczaj przez odpowiednie do tego osoby.
- Możliwości i tempo reagowania całej organizacji rosną.

Sugestie rozwojowe:

- Deleguj wskazane obszary odpowiedzialności do zespołów i pojedynczych osób.
- Dopuszczaj możliwości rozwiązywania problemów i planowania działań przez inną osobę.
- Definiuj zakres odpowiedzialności poszczególnych osób oraz wskazywanie potrzeby przekazania sprawy wyżej.
- Zapewnij wsparcie w procesie podejmowania decyzji.

ZARZĄDZAJĄCY PRZEZ POCHWAŁY VS. ZARZĄDZAJĄCY PRZEZ WYMAGANIA

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

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

Opis Punktacji

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

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

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

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

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

Rozwijanie stylu zarządzania przez wymagania

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

Wśród nich przykładowo:

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

Wskazówki rozwojowe:

- Stwórz jasny zespół standardów i wdróż procedurę dyscyplinarną wspierającą ich przestrzeganie. Sprecyzuj konsekwencje porażki.
- Unikaj bycia zbyt wielkodusznym lub hojnym w rozdzielaniu pochwał. Ludzie powinni być chwaleni za wysiłek i osiągnięcia.
- Naucz się myśleć o standardach i wymagaj od ludzi postępowania zgodnie z nimi. Bez wahania sprawdzaj, czy utrzymywane są one na stałym poziomie.
- Naucz się konfrontować z zachowaniem lub działaniem, które jest nie do zaakceptowania.

Rozwijanie stylu zarządzania przez pochwały

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

Oto one:

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

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

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

Wskazówki rozwojowe:

- Stwórz strategię i zaplanuj sposoby nagradzania i okazywania uznania. Wskaż, za co jesteś gotów nagradzać (może konkretne rzeczy mające znaczenie dla Ciebie i dla organizacji) oraz opracuj procedury wskazujące, kiedy takie możliwości się pojawiają.
- Informuj o sukcesach na forum publicznym, mówiąc kto za nimi stoi.
- Stwórz w organizacji wzorce do naśladowania i wspieraj je.

NASTAWIONY NA PROCES VS. NASTAWIONY NA EFEKTY

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

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

Opis punktacji

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

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

Rozwijanie stylu bardziej nastawionego na cel

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

Jeśli jednak nie poświęci się wystarczającej uwagi celom, w niektórych okolicznościach istnieje ryzyko osiągnięcia gorszych wyników w sprawach, które są kluczowe. Istnieje ryzyko, że zdeklarowana koncentracja na sposobie osiągania celu doprowadzi do przesadnej troski o sprawy środowiskowe, społeczne, międzyludzkie czy czysto prawne, co może znacznie osłabiać możliwości osiągania celu.

Można wskazać szereg zalet znalezienia równowagi pomiędzy procesem a efektem. Wtedy:

- Proces nie jest postrzegany jako przyczyna przestojów i braku sukcesu.
- Uwagę koncentruje się zarówno na sposobie osiągnięcia celu, jak i na samym celu, a dzięki temu zazwyczaj wzmacnia się chęć do podejmowania działań w całej organizacji.

Wskazówki rozwojowe

- Przeprowadź analizę ryzyka w osiąganiu celu, pomoże Ci to zidentyfikować stopień zagrożenia oraz ewentualne straty i zyski w związku z szeroko rozumianym uruchomieniem środków i odpowiednim ich dostosowywaniem.
- Zidentyfikuj minimalny poziom zaangażowania dla każdego z zasobów, poziom optymalny oraz taki, który należy przyjąć w sytuacjach poważnego zagrożenia efektów.
- Stwórz wizję i wyraż wartości. Wskaż konsekwencje każdej z nich. Opublikuj to.

Rozwijanie stylu bardziej nastawionego na proces

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

Jednakże, ignorowanie samego procesu może stać się przyczyną problemów.

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

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

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

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

Wskazówki rozwojowe

- Przeprowadź analizę czynników PESTLE (Polityczną, Ekonomiczną, Społeczną, Technologiczną, Legalną i Ekologiczną). Zidentyfikuj czynniki istotne przy osiąganiu efektów. Zastanów się, jak należy z takimi czynnikami postąpić.
- Wyznacz w tym celu "audytora". Nałóż na kogoś odpowiedzialność za nadzorowanie tego obszaru.
- Stwórz wizję i wyraż wartości – wskaż konsekwencje każdej z nich. Opublikuj to. Wprowadź w życie. Bądź przykładem ich zastosowania. Rozmawiaj o nich z ludźmi w czasie odwiedzania poszczególnych jednostek organizacyjnych.

OPARTY NA ZDOBYTEJ WIEDZY VS. OPARTY NA WRODZONYCH ZASOBACH

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

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

Opis punktacji

Lider, którego podejście znajduje się pomiędzy opartym na zdobytej wiedzy a opartym na naturalnych zasobach ma świadomość, że jego wrodzone cechy osobiste powinny zostać wsparte (w różnych momentach i sytuacjach) poprzez zdobytą wiedzę i umiejętności.

Stworzenie wizji, strategii i planów będzie użyteczne wtedy, gdy pojawią się wątpliwości, co do podążania za liderem jedynie w związku z jego osobowością czy charyzmatycznym zachowaniem.

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

Rozwijanie stylu bardziej opartego na wrodzonych zasobach

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

Jednak podejście przesadnie wykorzystujące zdobytą wiedzę może również rodzić problemy.

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

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

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

Sugestie rozwojowe:

- Regularnie odwiedzaj każdy dział firmy i rozmawiaj z ludźmi; bądź dla nich dostępny. Spędzaj czas pracując z nimi.
- Przełóż wzorce i znane Ci podejścia na codzienny, zwykły język i używaj go z pierwszeństwem przed naukowym czy szkoleniowym żargonem.
- Bierz udział w inspirujących prezentacjach i pokazach.
- Nawiązuj kontakty międzyludzkie i udzielaj się towarzysko w miejscu pracy; wprowadź spotkania poranne przy kawie itd..
- Bądź obecny na spotkaniach i prezentacjach organizowanych przez inne osoby; okazuj osobiste zaangażowanie.
- Naucz się mówić metafory, używać anegdot; to, co chcesz osiągnąć obrazuj historiami i zdarzeniami z życia wziętymi. Unikaj głoszenia kazań i wykładów.

Rozwijanie stylu bardziej opartego na zdobytej wiedzy

Styl oparty na naturalnych zasobach może być bardzo wydajny ponieważ jest wrodzony i często dzięki towarzyszącej

mu charyzmie przyciąga innych. Osoby podległe postrzegają sposób zachowania naturalnego lidera jako wyraz zaangażowania, co pociąga ich i jest dla nich atrakcyjne.

Jednak styl oparty na naturalnych zasobach może również rodzić problemy:

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

Przyjęcie stylu bardziej opartego na zdobytej wiedzy może przynieść korzyści:

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

Sugestie rozwojowe:

- Stwórz wizję, wartości i strategię, które można ubrać w słowa i przedstawić innym osobom.
- Zachęcaj do rozwijania nieskomplikowanej polityki oraz procedur, na których będzie można oprzeć główny zakres działalności.
- Zachęć innych do powtarzania przekazu tak, że stanie się on równie ważny, jak osoba, która go stworzyła.
- Wykonaj ocenę stopnia ryzyka dotyczącego struktury organizacji; czy przetrwa ona Twoje odejście? Co trzeba zrobić, żeby zapewnić jej integralność?

SKALE OGÓLNE A – KONCENTRACJA NA OSIĄGNIĘCIU REZULTATÓW

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

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

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

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

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

KONCENTRACJA NA POSZCZEGÓLNYCH PRACOWNIKACH

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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

W populacji ogólnej większość (około 40%) osiągnie wyniki na podobnym poziomie. Koncentracja na jednostce i jej roli w organizacji będzie plasowała się na typowym poziomie i jest to wyniki uzyskiwany przeciętnie przez liderów. Czasem jednostka będzie istotna, innym razem nie.

Koncentracja na poszczególnych pracownikach będzie zdawała się istotna. Czasem będzie priorytetem i siłą napędową, innym razem na czoło wysuną się inne czynniki i sprawy.

Mimo, że będą świadome potrzeby rozwijania poszczególnych osób w zakresie ich możliwości oraz motywacji, łatwo odwrócić będzie od tego ich uwagę. Kryzysy i problemy operacyjne zmienią kierunek uwagi, a rozwój ludzi znajdują się na dalszej pozycji.

Rozwój kapitału ludzkiego może być postrzegany jako koszt i znaleźć się pośród pierwszych cięć budżetowych lub wydatków, gdy trzeba "zaciśnąć pasa", nawet wtedy, gdy manager zdaje sobie sprawę, że stawką są przyszłe możliwości i potencjał.

Lider wie, że ludzie są ważni i uważa, że gdy tylko będzie to możliwe, powróci do zaspokajania tej potrzeby.

KONCENTRACJA NA PRACY ZESPOŁOWEJ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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

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

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

W populacji ogólnej większość (około 40%) osób osiągnie wyniki na podobnym poziomie. Koncentracja na pracy zespołowej będzie na typowym poziomie osiąganym przez większość liderów. Czasem osoba z takim wynikiem będzie bardziej koncentrowała się na pracy zespołowej, innym razem mniej.

Od czasu do czasu kompetencje innych zyskują uznanie, choć zdarzy się tak, że ich osiągnięcia nie zawsze zyskają taką nagrodę na jaką zasługują. Dlatego część osób może czuć się czasami niedoceniona.

Choć osoby o takim wyniku przygotowane są do delegowania zadań, zdarzy się, że sprawy, które można było przekazać innym, będą załatwiane bezpośrednio przez lidera.

Mimo, że osoby takie potrafią słuchać innych, mogą przyjąć zasadę "wiem lepiej, co i jak robić".

Być może w organizacji znajdują się ludzie wyposażeni w umiejętności i wiedzę, ale nie zawsze zostanie to wykorzystane ani docenione. Czasem przyczyną będzie fakt, że dana osoba niespecjalnie się wyróżnia, innym razem przekonanie, że jest zbyt mało lubiana lub uważana za trudną.

Komentarz/dodatkowe informacje

AQR International

Suite 3B Rossett Business Village Llyndir Lane Rossett Wrexham LL12 0AY

01244 572050

www.aqr.co.uk