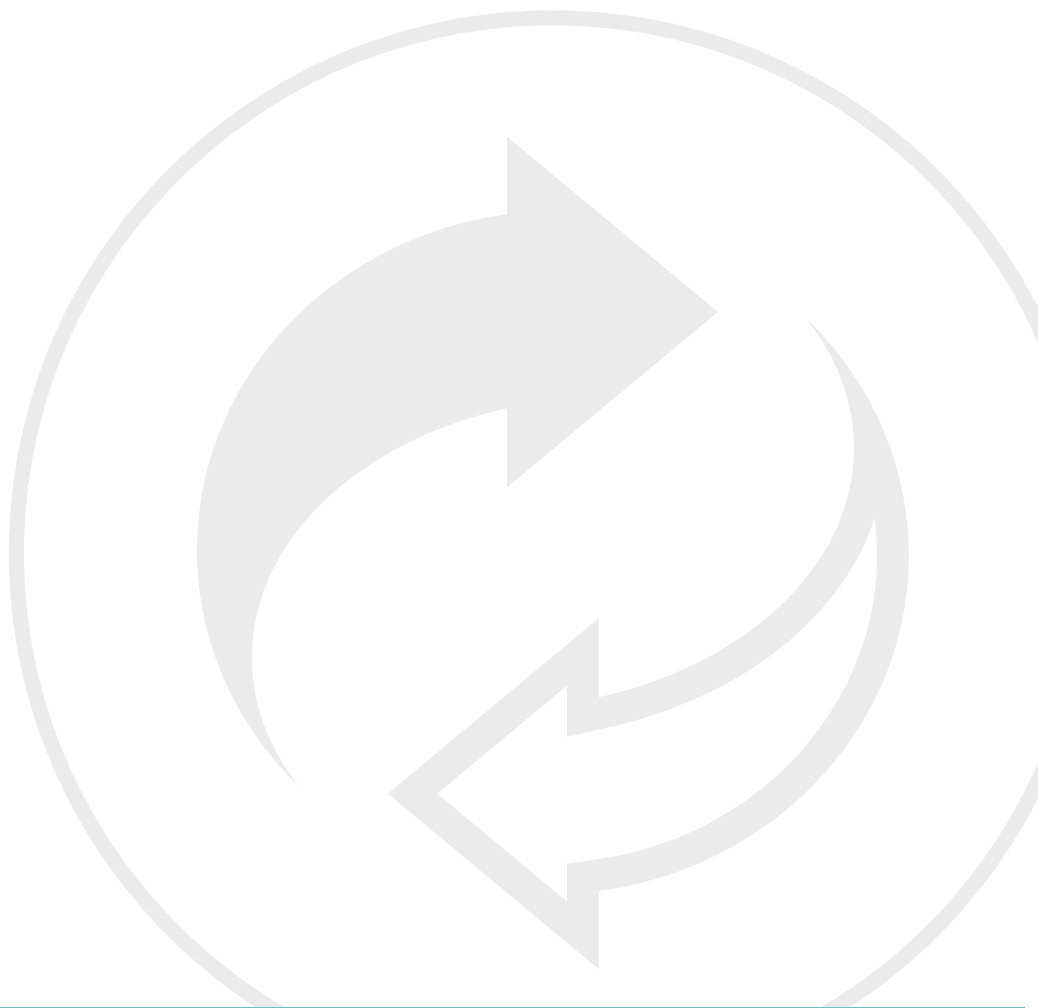


LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX



PRZYGOTOWANY DLA

HELEN SAMPLE
Styczeń 2024

PRZYGOTOWANY PRZEZ



KAISER
leadership solutions

**LVI**

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

HELEN SAMPLE

DYREKTOR DEPARTAMENTU X
YYZ Sp. z. o.o.

CZAS NA OBECNYM STANOWISKU

0 LAT, 6 MIESIĘCY

DOŚWIADCZENIE MENEDŻERSKIE

13 LAT, 3 MIESIĘCY

INFORMACJE ZWROTNE OD 15 WSZYSTKICH RESPONDENTÓW

- P** Przełożony/a (1)
- I** Inni przełożeni (2)
- W** Współpracownicy (4)
- O** Podwładni (8)

PRZEZNACZENIE

Intencją towarzyszącą Leadership Versatility Index[®] jest przekazanie informacji zwrotnej w celu pogłębienia samoświadomości menedżerów i pokierowania ich rozwojem, tak by stali się lepszymi liderami. Narzędzie nie zostało stworzone jako źródło informacji, które mogłyby stać się podstawą do podejmowania decyzji o zatrudnieniu, awansie, wynagrodzeniu lub zwalnianiu z pracy i nie powinno być wykorzystywane jako jedyna podstawa do podejmowania takich decyzji.

NINIEJSZY RAPORT JEST POUFNY I BEZ ZEZWOLENIA NIE MOŻE BYĆ ROZPOWSZECHNIANY.

Leadership Versatility Index, version 5.0
Patent USA nr 7,121,830

Wszelkie prawa zastrzeżone

Opublikowany przez
Kaiser Leadership Solutions, LLC
info@kaiserleadership.com
www.kaiserleadership.com

Metodę badania LVI opracowali Bob Kaplan i Rob Kaiser z Kaplan DeVries Inc.

W celach porównywalnych normy przedstawiono na podstawie próby o następujących parametrach:

GRUPA - PODSTAWA DLA NORM:

21 596 UCZESTNIKÓW

INFORMACJA ZWROTNA OD:

291 961 PRZEKAZUJĄCYCH INFORMACJĘ ZWROTNA

REGION

USA / Kanada	41,9%
Europa	27,1%
Azja / Pacyfik	14,6%
Bliski Wschód / Afryka	9,2%
Ameryka Łacińska	4,6%
Inny	2,6%

BRANŻA

Lotnicza i kosmonautyczna oraz zbrojeniowa	2,4%
Budowlana i materiałów budowlanych	2,7%
Dóbr konsumpcyjnych	5,3%
Edukacyjna & Szkoleniowa	2,3%
Rozrywkowa i hotelarska	7,8%
Usług finansowych	7,9%
Agencji rządowych	4,3%
Służby zdrowia	12,4%
Produkcji przemysłowej	15,7%
Mediów	2,3%
Naftowo-gazowa	3,1%
Profesjonalnych usług	1,3%
Sprzedży detalicznej	3,7%
Organizacji sportowych	0,5%
Technologiczna i internetowa	16,7%
Telekomunikacyjna	4,1%
Transportu	2,6%
Usług komunalnych	0,4%
Inna	4,5%

SZCZEBEL

Członek zarządu	8,1%
Dyrektor wyższego szczebla	36,8%
Dyrektor	30,3%
Menedżer	17,0%
Kierownik	7,7%

DANE DEMOGRAFICZNE

ŚR. PRZEDZIAŁ

Wiek (lat)	43,3	19 - 80
Doświadczenie menedżerskie (lat)	12,5	0,25 - 50
Czas na obecnym stanowisku (lat)	3,7	0,25 - 30
Mężczyzna Kobieta Inne	68% 31% <1%	

WIZUALIZACJA NORM

Dla niektórych wyników normy przedstawiono przy pomocy następującej ilustracji:



MODEL ZACHOWANIA

Wszechstronność to zdolność do odczytywania zmieniających się warunków oraz reagowania na nie w pełnym zakresie, nieograniczona uprzedzeniami na korzyść jednych rozwiązań lub przeciwko innym.

Leadership Versatility Index (LVI) mierzy wszechstronność na dwóch parach wymiarów przywództwa. Każda para jest kombinacją przeciwstawnych, ale uzupełniających się zachowań, które odzwierciedlają napięcia i kompromisy, sprawiające, że przywództwo jest szukaniem równowagi.

Model rozróżnia sposób w jaki pracujesz poprzez interakcje z ludźmi od tego na czym skupiasz się w pracy w kontekście organizacji.



SKALA OCEN

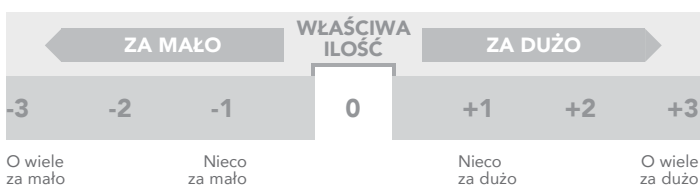
Zwiększenie wszechstronności to nie tylko wzmocnienie słabiej rozwiniętych obszarów; jeśli potrzeba, obejmuje również kalibrację mocnych stron, których możesz czasami nadużywać.

Zamiast oceniać Cię jako „dobrego/rą lub słabego/bą”, informacje zwrotne w badaniu LVI pozwalają Ci dostrzec, które zachowania należy podkreślać bardziej, a które mniej, aby pogodzić różnorodne wymagania, przed którymi stoisz jako przywódca.

Od sytuacji zależy, czy danych zachowań jest za mało, tyle ile trzeba, czy też za dużo. Na przykład wartości kulturowe i normy, wyzwania biznesowe oraz potrzeby osób, z którymi pracujesz, pomagają ustalić, jak dozować

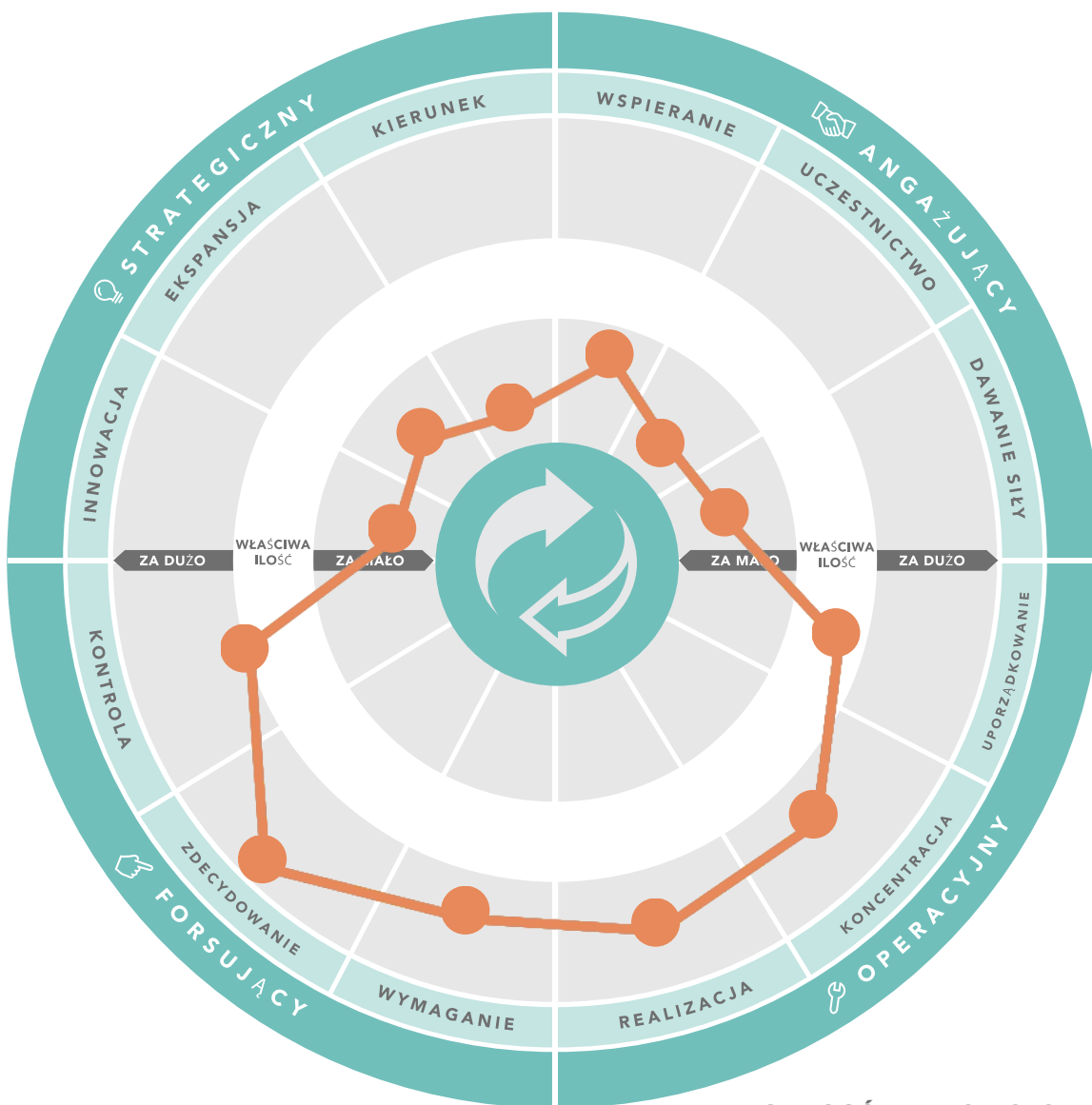
określone zachowanie.

Twoje zachowania zostały ocenione przy zastosowaniu unikatowej skali. W przeciwieństwie do typowej skali ocen, w której „wyższe wyniki są lepsze”, idealny wynik znajduje się w środku tej skali, określony wartością 0, co oznacza „właściwą ilość”.



PISEMNA INFORMACJA ZWROTNA

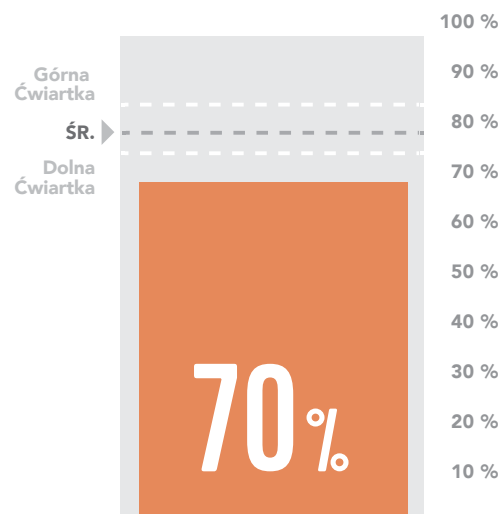
W końcowej części raportu znajdziesz jakościowe, pisemne informacje uzupełniające ilościową informację zwrotną. Pisemne komentarze często poszerzają i wyjaśniają, co oznaczają informacje w części ilościowej. Mogą również poruszać zagadnienia nieobjęte ilościową informacją zwrotną.



TWOJA OGÓLNA WSZECHSTRONNOŚĆ

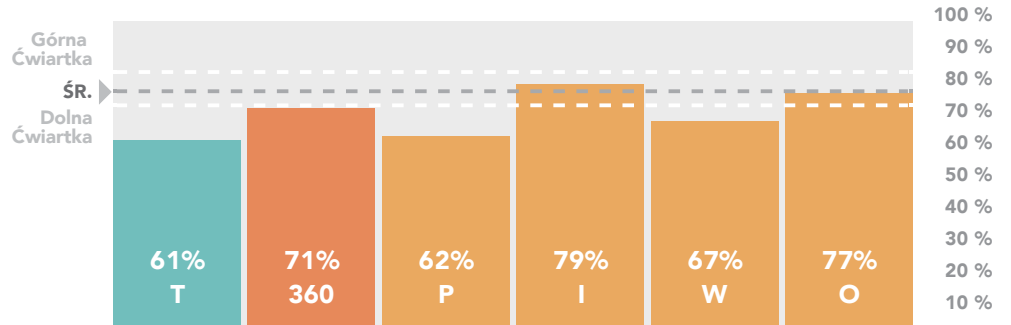
Powyższy diagram podsumowuje ogólny obraz 360 przekazany przez 15 osób udzielających Ci informacji zwrotnych w 4 grupach, które wzięły udział w badaniu (te wyniki nie uwzględniają Twojej samooceny). Wyniki są obliczane jako "nadrzędna" średnia: ogólna średnia średnich wyników dla każdej z 4 grup przekazujących informację zwrotną. Tak więc każda grupa ma równy wkład w obraz 360.

Po prawej stronie znajduje się Twój ogólny wynik wszechstronności. Wynik procentowy pokazuje, w jakim stopniu Twój profil zbliża się do idealnie nakreślonego okręgu. Wynik 100% oznacza, że wszystko zostało ocenione jako „właściwa ilość”; wyniki są niższe niż 100% w stopniu, w jakim niektóre elementy zostały ocenione jako „za mało” lub „za dużo”.



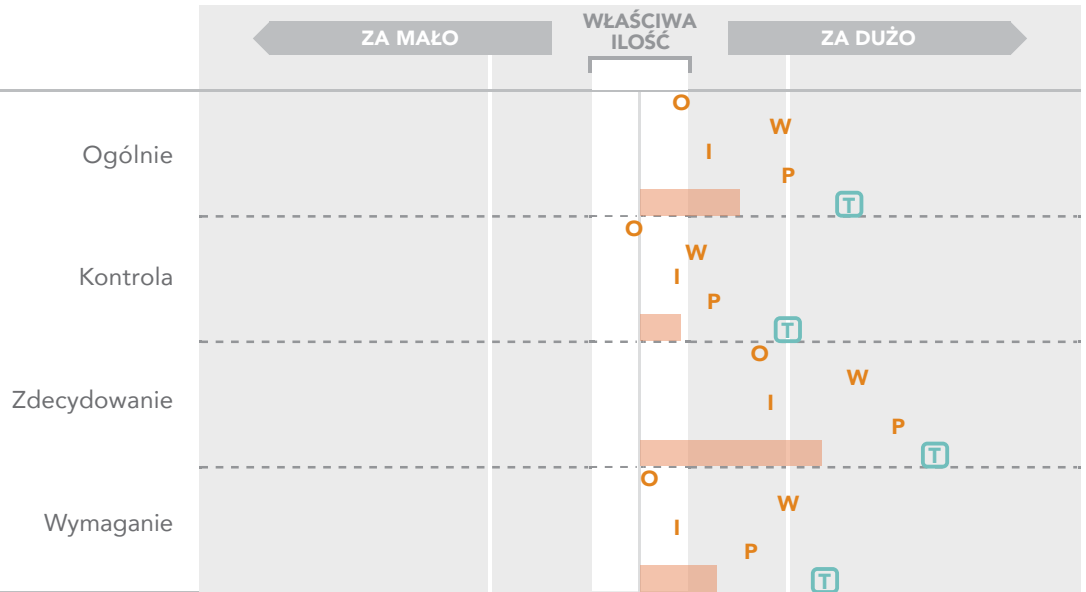
WSZECHSTRONNOŚĆ FORSUJĄCO-ANGAŻUJĄCA

stopień, w jakim jesteś w stanie zarówno korzystać osobiście z władzy, jak i wzmacniać sprawczość innych



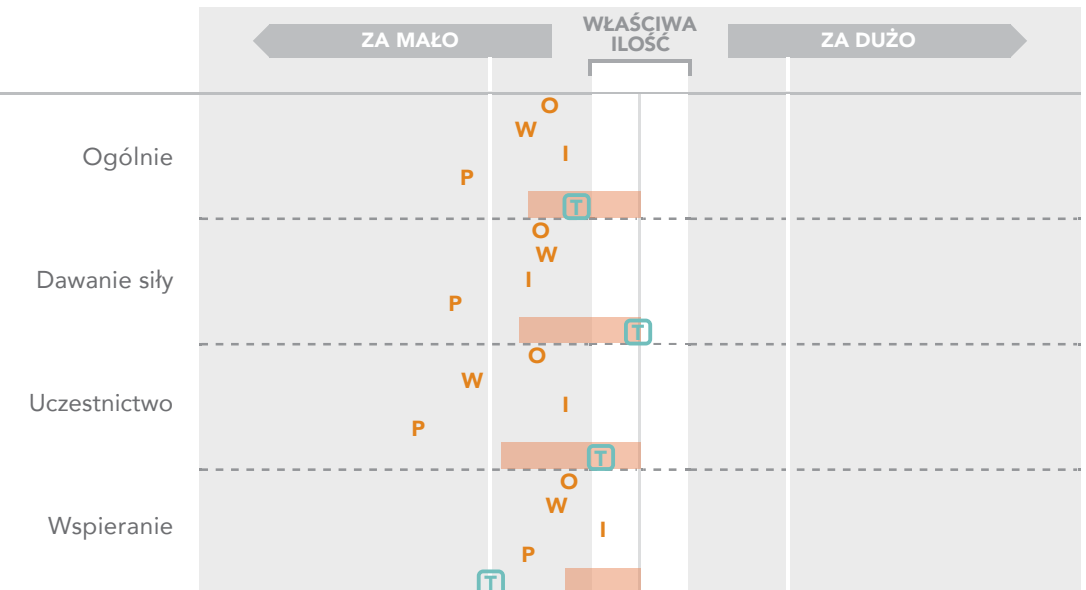
FORSUJĄCY

zaznaczanie zarówno władzy osobistej, jak i tej, która wynika ze stanowiska



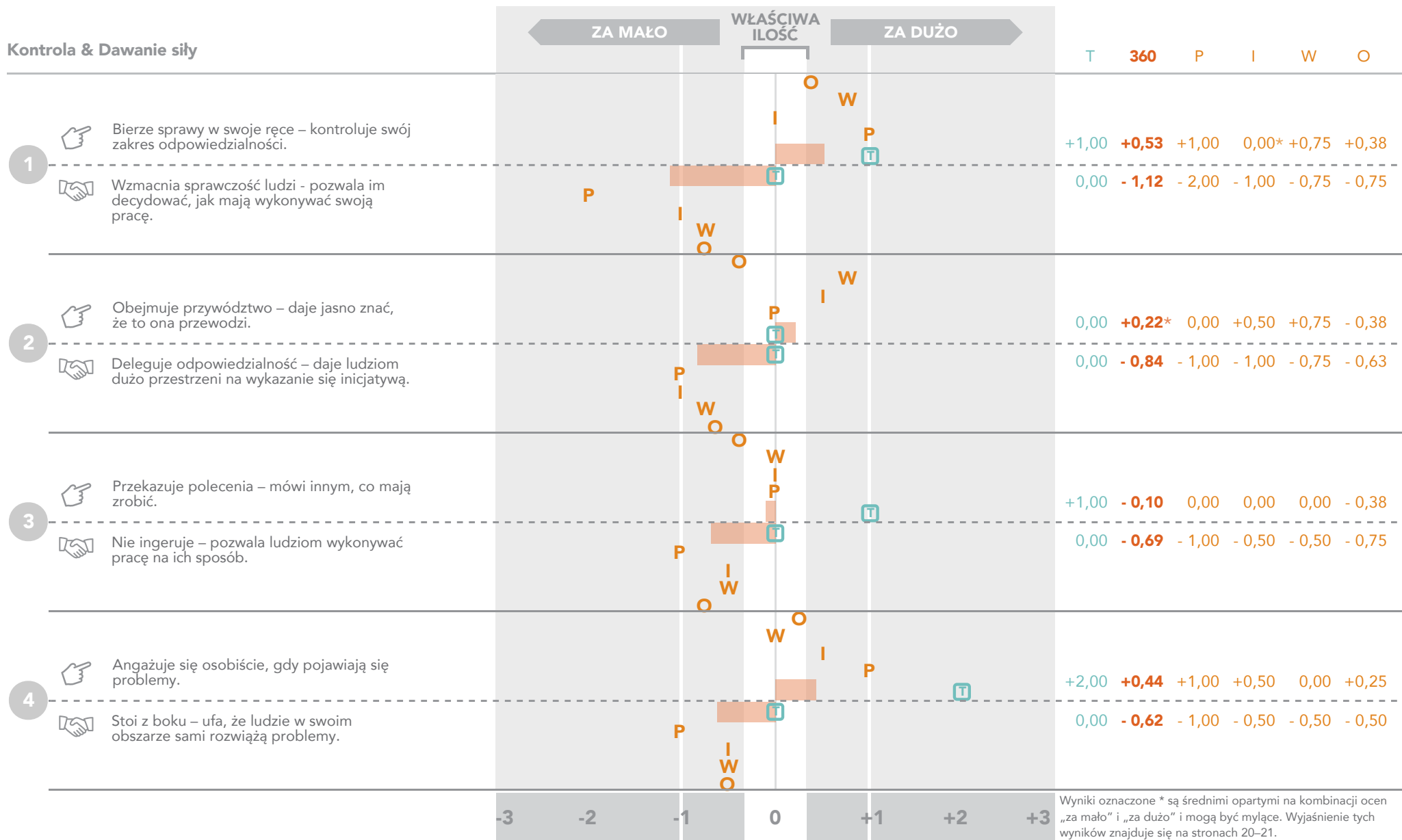
ANGAŻUJĄCY

angażowanie innych i wydobywanie z nich tego co najlepsze



T Ty 360 Śr. wynik dla P, I, W i O P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

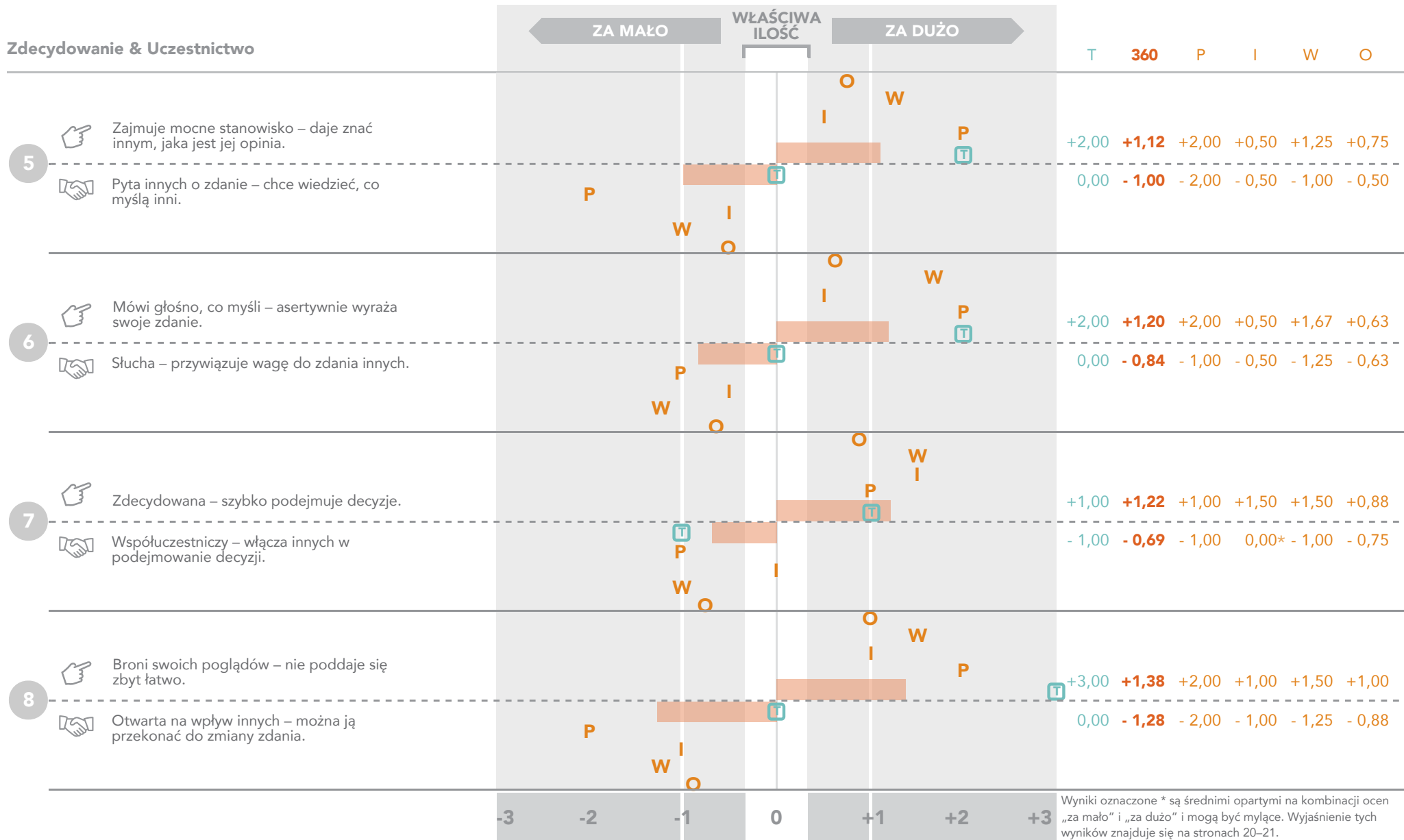
JAK PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU



Ty 360 Śr. wynik dla P, I, W i O Przełożony/a (1) Inni przełożeni (2) Współpracownicy (4) Podwładni (8)

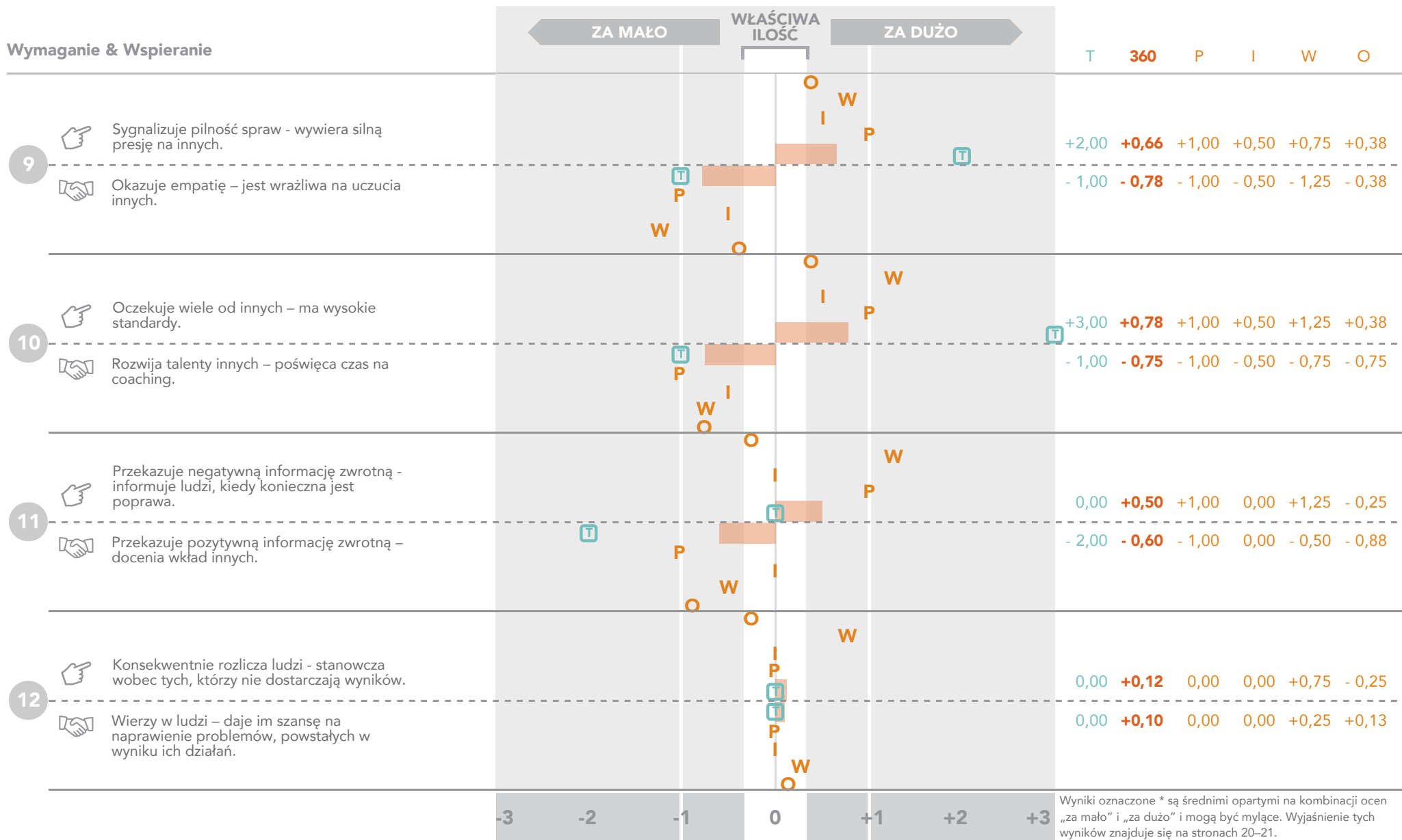
JAK PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU

Zdecydowanie & Uczestnictwo



T Ty
 360 Śr. wynik dla P, I, W i O
 P Przełożony/a (1)
 I Inni przełożeni (2)
 W Współpracownicy (4)
 O Podwładni (8)

JAK PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU



T Ty
 360 Śr. wynik dla P, I, W i O
 P Przełożony/a (1)
 I Inni przełożeni (2)
 W Współpracownicy (4)
 O Podwładni (8)

FORSUJĄCY

ANGAŻUJĄCY

	ZA MAŁO				WŁAŚCIWA ILOŚĆ			ZA DUŻO							
	P	I	W	O	RAZEM			P	I	W	O				
Kontrola															
1 Kontroluje swój zakres odpowiedzialności	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3				
2 Obejmuje przywództwo	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0				
3 Przekazuje polecenia	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0				
4 Angażuje się w razie problemów	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3				
Zdecydowanie															
5 Zajmuje mocne stanowisko	0	0	0	0	0	5	10	1	1	4	4				
6 Mówi głośno, co myśli	0	0	0	0	0	5	9	1	1	3	4				
7 Zdecydowana	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4				
8 Nie poddaje się	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6				
Wymaganie															
9 Wywiera silną presję	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3				
10 Oczekuje wiele	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3				
11 Przekazuje negatywną informację zwrotną	0	0	0	2	2	8	5	1	0	3	1				
12 Rozlicza ludzi z wyników	0	0	0	3	3	8	4	0	0	3	1				
Razem	0	1	0	12	13	81	85	9	11	33	32				
Podsumowanie	0%	4%	0%	13%	7%	45%	47%	75%	46%	70%	33%				
Dawanie siły															
1 Wzmacnia sprawczość	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0				
2 Deleguje	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0				
3 Nie ingeruje	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0				
4 Stoi z boku	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0				
Uczestnictwo															
5 Pyta innych o zdanie	1	1	3	4	9	6	0	0	0	0	0				
6 Słucha	1	1	4	5	11	4	0	0	0	0	0				
7 Współuczestniczy	1	1	3	5	10	4	1	0	1	0	0				
8 Otwarta na wpływ innych	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0				
Wspieranie															
9 Okazuje empatię	1	1	4	3	9	6	0	0	0	0	0				
10 Poświęca czas na coaching	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0				
11 Docenia wkład innych	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1				
12 Daje ludziom szansę	0	0	0	1	1	11	3	0	0	1	2				
Razem	11	13	32	50	106	69	5	0	1	1	3				
Podsumowanie	92%	54%	67%	52%	59%	38%	3%	0%	4%	2%	3%				

RAZEM Podsumowanie wyników dla P, I, W i O (15) **P** Przełożony/a (1) **I** Inni przełożeni (2) **W** Współpracownicy (4) **O** Podwładni (8)

JAK PRZEWODZISZ PODSUMOWANIE WYNIKÓW DLA "WŁAŚCIWA ILOŚĆ"

Poniższe liczby wskazują, jak często uzyskałeś/aś informację zwrotną „właściwa ilość”, wskazującą na to, że uczestnik/czka badania uważał/a, że masz tendencję do wykorzystywania zachowania we właściwym stopniu i we właściwych sytuacjach.

FORSUJĄCY

WŁAŚCIWA ILOŚĆ

	T	RAZEM	P	I	W	O
Kontrola						
1 Kontroluje swój zakres odpowiedzialności	0	6	0	0	1	5
2 Obejmuje przywództwo	1	8	1	1	1	5
3 Przekazuje polecenia	0	12	1	2	4	5
4 Angażuje się w razie problemów	0	9	0	1	4	4
Zdecydowanie						
5 Zajmuje mocne stanowisko	0	5	0	1	0	4
6 Mówi głośno, co myśli	0	5	0	1	0	4
7 Zdecydowana	0	4	0	0	0	4
8 Nie poddaje się	0	2	0	0	0	2
Wymaganie						
9 Wywiera silną presję	0	7	0	1	1	5
10 Oczekuje wiele	0	7	0	1	1	5
11 Przekazuje negatywną informację zwrotną	1	8	0	2	1	5
12 Rozlicza ludzi z wyników	1	8	1	2	1	4
Razem	3	81	3	12	14	52
Podsumowanie	25%	45%	25%	50%	30%	54%

ANGAŻUJĄCY

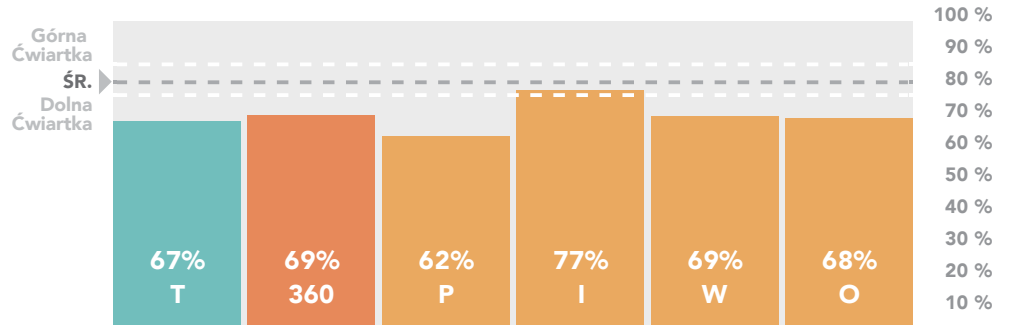
WŁAŚCIWA ILOŚĆ

	T	RAZEM	P	I	W	O
Dawanie siły						
1 Wzmacnia sprawczość	1	4	0	0	1	3
2 Deleguje	1	5	0	0	1	4
3 Nie ingeruje	1	7	0	1	2	4
4 Stoi z boku	1	9	0	1	2	6
Uczestnictwo						
5 Pyta innych o zdanie	1	6	0	1	1	4
6 Słucha	1	4	0	1	0	3
7 Współuczestniczy	0	4	0	0	1	3
8 Otwarta na wpływ innych	1	4	0	0	1	3
Wspieranie						
9 Okazuje empatię	0	6	0	1	0	5
10 Poświęca czas na coaching	0	4	0	1	1	2
11 Docenia wkład innych	0	5	0	2	2	1
12 Daje ludziom szansę	1	11	1	2	3	5
Razem	8	69	1	10	15	43
Podsumowanie	67%	38%	8%	42%	31%	45%

T Ty **RAZEM** Podsumowanie wyników dla P, I, W i O (15) P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

WSZECHSTRONNOŚĆ STRATEGICZNO-OPERACYJNA

stopień, w jakim jesteś w stanie zarówno przewidywać przyszłość, jak i sprawiać, że się ona urzeczywistnia



STRATEGICZNY

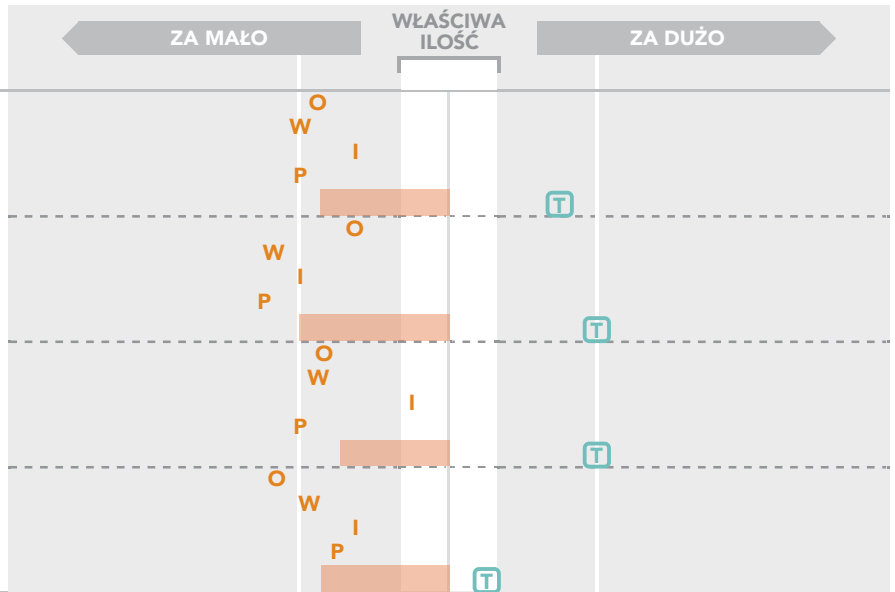
pozycjonowanie organizacji z myślą o osiągnięciu długofalowego sukcesu

Ogólnie

Kierunek

Ekspansja

Innowacja



OPERACYJNY

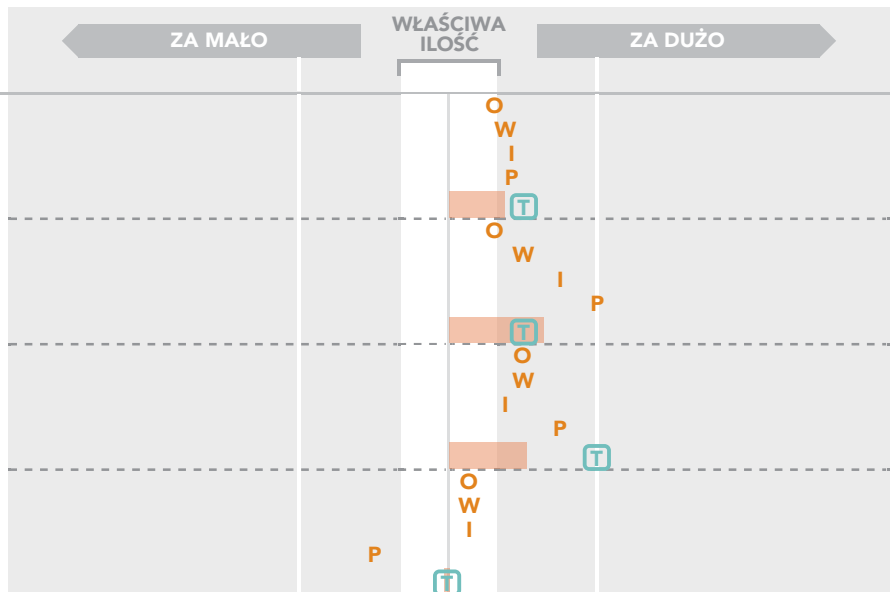
skupienie organizacji na szczegółach realizowanych zadań

Ogólnie

Realizacja

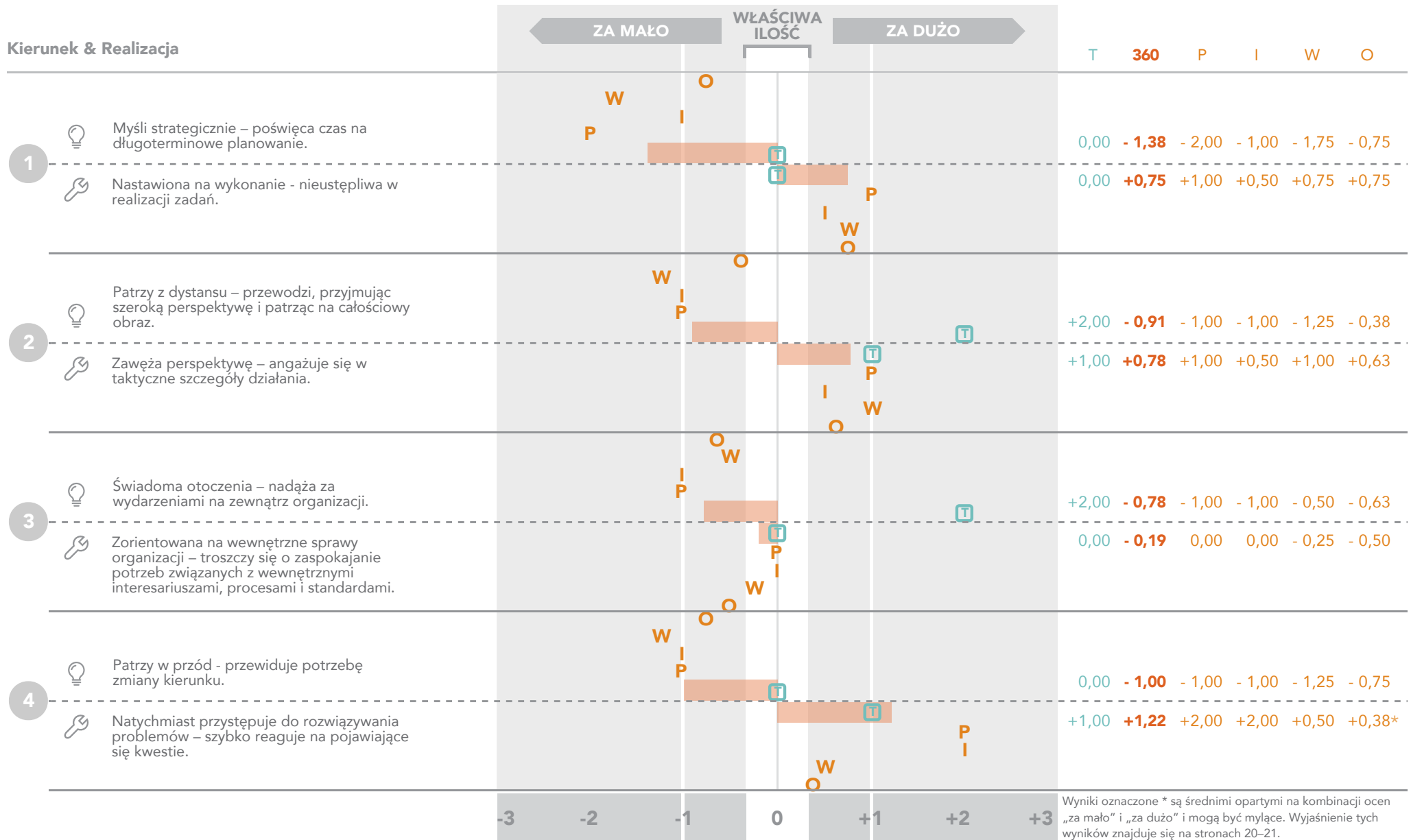
Koncentracja

Uporządkowanie



T Ty 360 Śr. wynik dla P, I, W i O P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

CZYM PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU



T Ty
 360 Śr. wynik dla P, I, W i O
 P Przełożony/a (1)
 I Inni przełożeni (2)
 W Współpracownicy (4)
 O Podwładni (8)

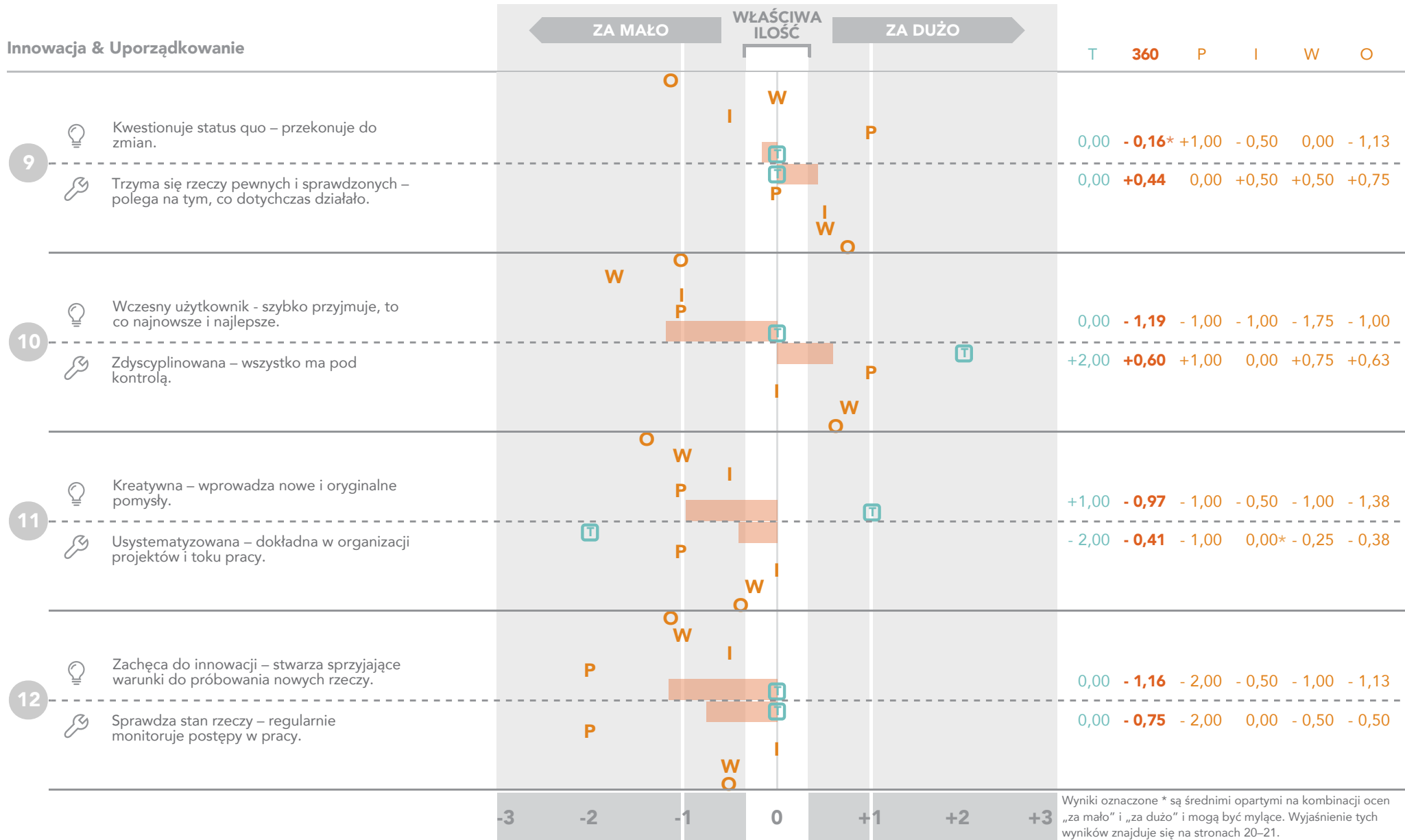
CZYM PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU



T Ty
 360 Śr. wynik dla P, I, W i O
 P Przełożony/a (1)
 I Inni przełożeni (2)
 W Współpracownicy (4)
 O Podwładni (8)

CZYM PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU

Innowacja & Uporządkowanie



Wyniki oznaczone * są średnimi opartymi na kombinacji ocen „za mało” i „za dużo” i mogą być mylące. Wyjaśnienie tych wyników znajduje się na stronach 20–21.

T Ty 360 Śr. wynik dla P, I, W i O P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

CZYM PRZEWODZISZ DYSTRYBUCJA WYNIKÓW

STRATEGICZNY

	ZA MAŁO				WŁAŚCIWA ILOŚĆ			ZA DUŻO			
	P	I	W	O	RAZEM			P	I	W	O
Kierunek											
1 Myśli strategicznie	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0
2 Ma szeroką perspektywę	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1
3 Świadoma otoczenia	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0
4 Patrzy w przód	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0
Ekspansja											
5 Podejmuje ryzyko	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
6 Nastawiona na rozwój	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
7 Przedsiębiorcza	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1
8 Buduje potencjał	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1
Innowacja											
9 Kwestionuje status-quo	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0
10 Wczesny użytkownik	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1
11 Kreatywna	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0
12 Zachęca do innowacji	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1
Razem	10	14	31	51	106	68	6	1	0	0	5
Podsumowanie	83%	58%	65%	53%	59%	38%	3%	8%	0%	0%	5%

OPERACYJNY

	ZA MAŁO				WŁAŚCIWA ILOŚĆ			ZA DUŻO			
	P	I	W	O	RAZEM			P	I	W	O
Realizacja											
1 Nastawiona na wykonanie	0	0	0	0	0	7	8	1	1	2	4
2 Zaangażowana w taktyczne szczegóły	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4
3 Zorientowana na wewnętrzne sprawy	0	0	1	4	5	10	0	0	0	0	0
4 Szybko reaguje na problemy	0	0	0	3	3	3	9	1	2	2	4
Koncentracja											
5 Ostrożnie podejmuje ryzyko	0	0	0	2	2	6	7	1	1	2	3
6 Ostrożna w kwestii zmian	0	0	0	0	0	5	10	1	1	3	5
7 Skupia się na priorytetach	0	0	0	1	1	7	7	1	1	2	3
8 Ogranicza koszty	0	0	0	1	1	10	4	0	0	1	3
Uporządkowanie											
9 Polega na tym, co działa	0	0	0	0	0	9	6	0	1	2	3
10 Zdyscyplinowana	0	0	0	1	1	7	7	1	0	2	4
11 Usystematyzowana	1	1	1	3	6	8	1	0	1	0	0
12 Monitoruje postępy w pracy	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
Razem	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33
Podsumowanie	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%

RAZEM Podsumowanie wyników dla P, I, W i O (15) **P** Przełożony/a (1) **I** Inni przełożeni (2) **W** Współpracownicy (4) **O** Podwładni (8)

CZYM PRZEWODZISZ PODSUMOWANIE WYNIKÓW DLA "WŁAŚCIWA ILOŚĆ"

Poniższe liczby wskazują, jak często uzyskałeś/aś informację zwrotną „właściwa ilość”, wskazującą na to, że uczestnik/czka badania uważał/a, że masz tendencję do wykorzystywania zachowania we właściwym stopniu i we właściwych sytuacjach.



STRATEGICZNY

WŁAŚCIWA ILOŚĆ

	T	RAZEM	P	I	W	O
Kierunek						
1 Myśli strategicznie	1	5	0	1	0	4
2 Ma szeroką perspektywę	0	5	0	0	2	3
3 Świadoma otoczenia	0	6	0	0	2	4
4 Patrzy w przód	1	6	0	0	2	4
Ekspansja						
5 Podejmuje ryzyko	0	9	0	2	2	5
6 Nastawiona na rozwój	0	7	0	1	2	4
7 Przedsiębiorcza	0	7	1	2	2	2
8 Buduje potencjał	1	3	0	1	0	2
Innowacja						
9 Kwestionuje status-quo	1	9	0	1	4	4
10 Wczesny użytkownik	1	3	0	0	0	3
11 Kreatywna	0	5	0	1	1	3
12 Zachęca do innowacji	1	3	0	1	0	2
Razem	6	68	1	10	17	40
Podsumowanie	50%	38%	8%	42%	35%	42%



OPERACYJNY

WŁAŚCIWA ILOŚĆ

	T	RAZEM	P	I	W	O
Realizacja						
1 Nastawiona na wykonanie	1	7	0	1	2	4
2 Zaangażowana w taktyczne szczegóły	0	6	0	1	1	4
3 Zorientowana na wewnętrzne sprawy	1	10	1	2	3	4
4 Szybko reaguje na problemy	0	3	0	0	2	1
Koncentracja						
5 Ostrożnie podejmuje ryzyko	1	6	0	1	2	3
6 Ostrożna w kwestii zmian	1	5	0	1	1	3
7 Skupia się na priorytetach	0	7	0	1	2	4
8 Ogranicza koszty	0	10	1	2	3	4
Uporządkowanie						
9 Polega na tym, co działa	1	9	1	1	2	5
10 Zdyscyplinowana	0	7	0	2	2	3
11 Usystematyzowana	0	8	0	0	3	5
12 Monitoruje postępy w pracy	1	9	0	2	2	5
Razem	6	87	3	14	25	45
Podsumowanie	50%	48%	25%	58%	52%	47%

T Ty **RAZEM** Podsumowanie wyników dla P, I, W i O (15) P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

WYNIKI A TWOJA AUTOREFLEKSJA

Poniższe elementy są uszeregowane w oparciu o całościowe podsumowanie badania 360 (kolumna 360 na str. 18). W każdej z tych kolumn (dla każdego z 4 typów przywództwa) zachowania są uszeregowane od tych, na górze, których wyniki są najbardziej powyżej 0, do tych na dole, które są najbardziej poniżej 0. Zachowania w każdej z tych kolumn znajdują się w 3 obszarach: górnym – dla wyników wskazujących na nadużywanie mocnych stron, środkowym – wskazującym na właściwe dawkowanie zachowań oraz dolnym, grupującym zachowania „deficytowe”. Ta strona nie zawiera elementów, dla których niektóre grupy wskazały „za mało”, a inne „za dużo”.

Każde z zachowań jest dodatkowo zaznaczone innym kolorem czcionki, by pokazać te z nich, które w Twojej samoocenie znalazły się w kategorii: Za mało, **Właściwą ilość**, **Za dużo**, czy nie dotyczy.



FORSUJĄCY



ANGAŻUJĄCY



STRATEGICZNY





OPERACYJNY

Silne strony wykorzystane nadmiarowo				
<ul style="list-style-type: none"> 8 Nie poddaje się 7 Zdecydowana 6 Mówi głośno, co myśli 5 Zajmuje mocne stanowisko 10 Oczekuje wiele 9 Wywiera silną presję 1 Kontroluje swój zakres odpowiedzialności 11 Przekazuje negatywną informację zwrotną 4 Angażuje się w razie problemów 			<ul style="list-style-type: none"> 4 Szybko reaguje na problemy 2 Zaangażowana w taktyczne szczegóły 1 Nastawiona na wykonanie 6 Ostrożna w kwestii zmian 10 Zdyscyplinowana 7 Skupia się na priorytetach 5 Ostrożnie podejmuje ryzyko 9 Polega na tym, co działa 	ZA DUŻO
Silne strony				
<ul style="list-style-type: none"> 3 Przekazuje polecenia 12 Rozlicza ludzi z wyników 	<ul style="list-style-type: none"> 12 Daje ludziom szansę 		<ul style="list-style-type: none"> 8 Ogranicza koszty 3 Zorientowana na wewnętrzne sprawy 	WŁAŚCIWA ILOŚĆ
Niedociągnięcia/deficyty				
	<ul style="list-style-type: none"> 8 Otwarta na wpływ innych 1 Wzmacnia sprawczość 5 Pyta innych o zdanie 6 Słucha 2 Deleguje 9 Okazuje empatię 10 Poświęca czas na coaching 7 Współuczestniczy 3 Nie ingeruje 4 Stoi z boku 11 Docenia wkład innych 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Myśli strategicznie 10 Wczesny użytkownik 12 Zachęca do innowacji 4 Patrzy w przód 11 Kreatywna 6 Nastawiona na rozwój 8 Buduje potencjał 2 Ma szeroką perspektywę 3 Świadoma otoczenia 5 Podejmuje ryzyko 7 Przedsiębiorcza 	<ul style="list-style-type: none"> 12 Monitoruje postępy w pracy 11 Usystematyzowana 	ZA MAŁO

ROZBIEŻNOŚCI MIĘDZY GRUPAMI RESPONDENTÓW




W poniższych przypadkach różne grupy biorące udział w badaniu udzieliły rozbieżnych informacji zwrotnych, tj. jedna lub więcej grupa/y wskazała/y na "za mało", podczas gdy inna lub inne na "za dużo". Są to te zachowania, w przypadku których wyniki w części statystycznej są oznaczone symbolem "*".

	ZA MAŁO	WŁAŚCIWA ILOŚĆ	ZA DUŻO
 FORSUJĄCY 2 Obejmuje przywództwo		T P	I W
 STRATEGICZNY 9 Kwestionuje status-quo	I O	T	W P

T Ty **P** Przełożony/a (1) **I** Inni przełożeni (2) **W** Współpracownicy (4) **O** Podwładni (8)

ROZBIEŻNOŚCI W RAMACH GRUP RESPONDENTÓW

Osoby z tej samej grupy biorącej udział w badaniu udzieliły sprzecznych informacji zwrotnych. Dotyczy to poniższych zachowań, w przypadku których, jedna czwarta lub więcej osób wskazała na „za mało”, a jedna czwarta lub więcej na „za dużo”. W przypadku takich grup, pogrubioną pomarańczową czcionką oznaczone są liczby informacji zwrotnych wskazujących na „za mało” (ZM), „właściwa ilość” (WI) oraz „za dużo” (ZD). Są to zachowania, dla których wyniki grupy udzielających informacji zwrotnej zostały oznaczone znakiem „*” we wcześniejszych częściach raportu. W celach porównawczych przedstawiono również wyniki dla pozostałych grup biorących udział w badaniu.

	T			P			I			W			O		
	ZM	WI	ZD	ZM	WI	ZD	ZM	WI	ZD	ZM	WI	ZD	ZM	WI	ZD
 FORSUJĄCY															
1 Kontroluje swój zakres odpowiedzialności			1			1	1		1		1	3		5	3
 ANGAŻUJĄCY															
7 Współuczestniczy	1			1			1		1	3	1		5	3	
 OPERACYJNY															
4 Szybko reaguje na problemy			1			1			2		2	2	3	1	4
5 Ostrożnie podejmuje ryzyko		1				1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
11 Usystematyzowana	1			1			1		1	1	3		3	5	

ZM Za mało WI Właściwa ilość ZD Za dużo

T Ty P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

SKUTECZNOŚĆ JAKO LIDERA ZESPOŁU

Przywództwo wiąże się z osiąganiem rezultatów poprzez innych ludzi, a wszystkie wielkie osiągnięcia są skutkiem wspólnej pracy. Dlatego wyniki Twojego zespołu są ważnym wskaźnikiem Twojej skuteczności jako lidera. Wyniki zespołu można przedstawić za pomocą dwóch wymiarów:

Produktywności, która odnosi się do: wyników ilościowych, jakości oraz terminowości rezultatów pracy zespołowej.

Witalności, która dotyczy tego, jakie odczucia członkowie zespołu mają wobec swojej pracy i co czują wobec siebie nawzajem.

Ty i pozostali uczestnicy badania oceniliście zespół, za który jesteś bezpośrednio odpowiedzialna, stosując 3-elementową skalę Produktywności i 3-elementową skalę Witalności. W zastosowanej skali, dla każdego elementu użyto wartości od 1 do 5, gdzie wyższy wynik oznacza więcej/lepiej. Poniżej są wyniki całościowe; wyniki liczbowe dla każdego z elementów znajdują się na następnym stronie.

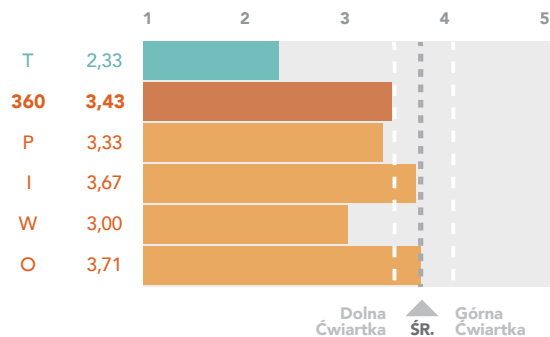


Ty (T) Śr. wynik dla P, I, W i O (P) Przełożony/a (1) (I) Inni przełożeni (2) (W) Współpracownicy (4) (O) Podwładni (8)

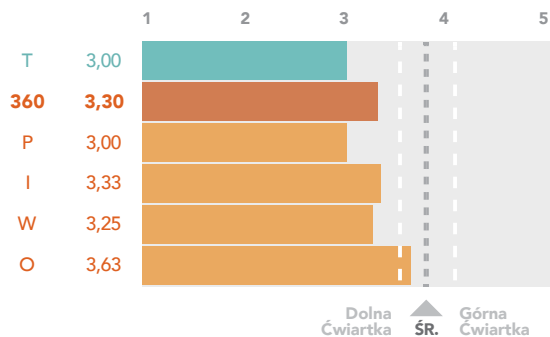
SKUTECZNOŚĆ JAKO LIDERA ZESPOŁU

DIAGRAM Z WYNIKAMI

WITALNOŚĆ

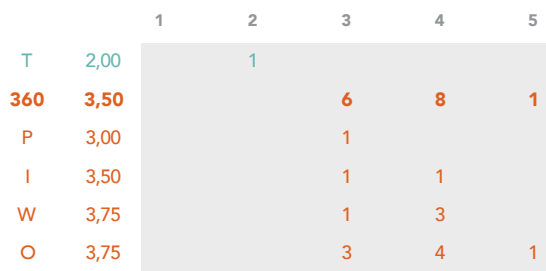


PRODUKTYWNOŚĆ



WYNIKI DLA POSZCZEGÓLNYCH ELEMENTÓW

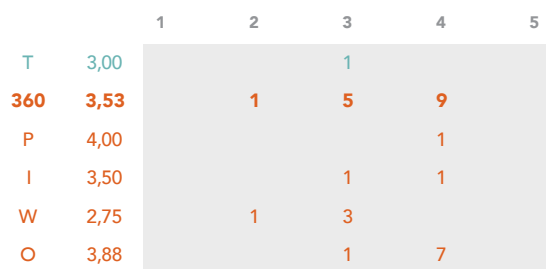
MORALE



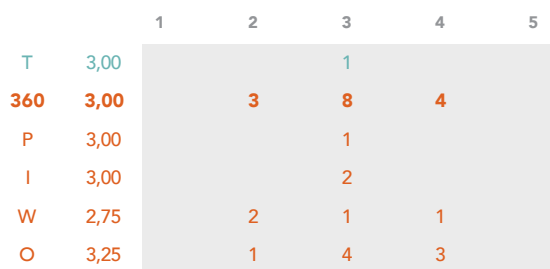
ILOŚĆ



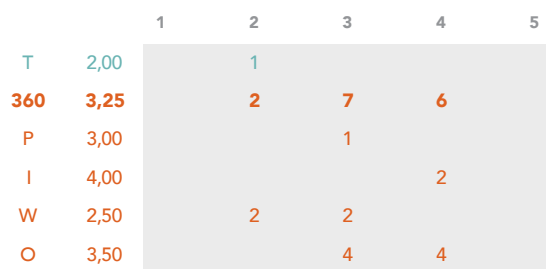
ZAANGAŻOWANIE



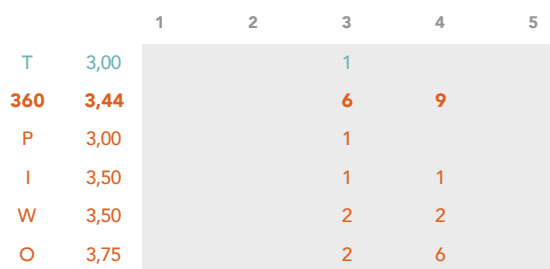
JAKOŚĆ



SPÓJNOŚĆ



TERMINOWOŚĆ



T Ty **360** Śr. wynik dla P, I, W i O P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

1. Jakie są główne mocne strony Helen Sample jako lidera - co w nim/niej najbardziej cenisz lub szanujesz?

Odpowiedzi są prezentowane dokładnie tak, jak zostały wprowadzone. Każdy blok tekstu reprezentuje innego respondenta.

- T** I am honest and ethical with high principles. I take my responsibility as a leader very seriously. I give everything to my job. And I have deep technical expertise in my functional area with a lot of experience.
- P** Helen is a take-charge manager who really understands the operational side of the business. Intent on getting results. She is very clear where she stands on issues and speaks her mind. And she is a reliable, go-to manager; you can count on her to get the job done.
- I** Helen is known as a determined and often forceful person who will go the extra mile to get results. She has what they call managerial courage. She also has a wealth of experience in manufacturing.
- She has grown up in this company and knows her business very well. She isn't afraid to step up and take responsibility for fixing problems either.
- W** She knows what she wants and does everything to achieve her goals. She is also a great sparring partner to help someone better understand complex situations. She is not afraid of making decisions. She shows courage in her management.
- Understands how the business works at every level. She is a natural leader and presses hard for results. Has a big presence.
- Willing to understand any problem (big or small) or activity and become involved in order to learn more from it. Helen is really good at understanding problems at a detailed level. She is quick to establish a clear view of alternatives.
- When a decision is made, she takes detailed care in its implementation. Very good drive for results. Makes sure her voice is heard.
- O** Helen is very knowledgeable in her area of expertise; she has a very deep understanding of operations and the supply chain.
- A sense of urgency and drive for results. Helen will do whatever it takes to deliver.
- Helen is very clear about what she believes should be done. She always takes a position and is quick to let you know where she stands.
- One of the best improvisers and problem-solvers I have ever met! She also has a very strong work ethic and stands up for what she believes in.
- Great with numbers, really quick on her feet, a masterful problem solver. Very analytical.
- Helen is a hands-on leader who really knows the business. She also has deep technical knowledge due to her experience.

T Ty P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

Helen is pragmatic, fast, and focused on results. She pushes people to perform at a higher level.

Helen is a natural leader, who knows exactly where she wants her team to go and never gives up until she reaches her targets. She has tremendous drive and focus on results, and she really knows her stuff.

2. Czasami – poprzez ich nadużywanie - mocne strony stają się słabościami. Opisz mocne strony, które Helen Sample nadmiernie wykorzystuje oraz jakie są tego skutki.

Odpowiedzi są prezentowane dokładnie tak, jak zostały wprowadzone. Każdy blok tekstu reprezentuje innego respondenta.

- T** I can put too much pressure on the team in order to deliver results. Very demanding, which can bring some loss of confidence from coworkers. Speed can become impatience and too much pressure. I have also learned that I can come on strong, and shut other people down. Can be defensive at times.
- P** Helen leads with her opinion and comes on very strong, often times too strong. She will raise an issue, then proceed to say what she thinks should be done. I admire her initiative, but sometimes she's too quick to speak up. Once she locks onto a position, it is hard to get her to see other perspectives. She intimidates some people with her assertiveness, instead of influencing them in more subtle ways. She can also be very critical or peoples' ideas.
- I** Helen is a bit impatient - impatient to meet her objectives or the objectives of her unit. She is clearly results-oriented. This orientation could put high pressure on the members of her team. It could be a risk of over-management.
- She is very knowledgeable, but can be sometimes seem a bit opinionated. She relies too much on her operational knowledge.
- W** Because she is a quick and intelligent person, some people on her team might not follow her mind as fast as expected. They feel frustrated due to the fact that they don't understand what Helen says and don't dare to ask for explanations. Helen should be more careful in this situation and ensure that everybody understands her point.
- Sometimes Helen can be a little bit too aggressive during discussion.
- Sometimes too detail-oriented. Thinks she can manage with an Excel file and a few action plans. More communication and dialogue is needed, not just more numbers.
- Helen wants to achieve her goals and has difficulties accepting others' points of view. She can be very dogmatic if she thinks she is right.
- O** Helen can sometimes be aggressive toward her team in her willingness to get the best out of them.
- As results-oriented, she can be a bit narrow-minded and short-sighted. For instance, she sometimes says no to good ideas and new approaches because there will be a learning curve.
- She is a great problem-solver and knows the technical side of the business inside and out; however, she tends to get too involved in solving technical problems, to the point of micromanaging some times. She typically does this in the operational area. I have never seen her micromanage in other areas.
- Very principled but sometimes inflexible. Helen also has high standards, but often expects too much from people.

T Ty P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

Too impatient-changes are not so easily accomplished in the reality of that on the spread sheet. Could burn people out.

Helen is really strong in operations, but she also has a tendency to swoop in and take over on tactical matters that are frankly beneath her.

Can be very arrogant, especially toward weak people. She thinks from an operational perspective, can be limited in her ability to see things from a sales and marketing perspective.

She is very smart, but can also jump to conclusions, without considering all the relevant facts. This could be perceived as a strength turned into a weakness.

3. Czy Helen Sample ma jakieś słabe strony - obszary, w których powinien/na robić czegoś więcej, być mocniejszy/a lub mieć większe umiejętności? Opisz krótko te deficyty i wyjaśnij dlaczego Helen Sample powinien/na nad nimi pracować.

Odpowiedzi są prezentowane dokładnie tak, jak zostały wprowadzone. Każdy blok tekstu reprezentuje innego respondenta.

- T** I need to spend more time planning ahead. I have lots of ideas for where to take this unit, but need to spend less time reacting and more time on strategic planning. It is difficult because so much of our results depend on execution. And there is a lot of pressure to deliver in the near term. I could also delegate more. I could also be more open to other points of view.
- P** Helen needs to show more interest in other people's ideas, among her peers and especially on her team. I sometimes think she leaves money on the table by teeing up an issue and offering her solutions and ideas out of the gate. If she could slow down, introduce a problem, and solicit input, she would have greater buy-in and probably better quality solutions. This is especially so in areas outside her realm of expertise and experience.
- I** Helen should be more strategic in her approach.
- Helen could get more out of her people. She should draw them out more, invite their ideas and participation more. Her organization is centered around her and this limits how much her people can contribute.
- W** Collaboration. She is too focused on her team and shows little interest in lateral teams.
- Helen sometimes doesn't know what she doesn't know. Sometimes she could be more humble and seek more information rather than appear like she has all the answers.
- I'm not sure that Helen is a strategic thinker. Most of her concerns are minute-by-minute. I sometimes think she sacrifices the long term for short-term results.
- Helen could sharpen her people skills. She could especially be a better, more active listener.
- O** Helen could be more realistic about what can and can't be done. Her expectations are too high and this has her issuing too many priorities. A more realistic appraisal of what is feasible would give us greater focus.
- She is not very inclusive. She doesn't involve people in the major decisions that affect them.
- I don't think Helen fully understands the business, especially the sales and marketing functions. She has little experience in these areas and tends to avoid them, to the point of being out of touch.
- Helen sometimes seems risk averse and unwilling to change. She is not receptive to fresh ideas. Helen is kind of a loner in that she doesn't seek input. She could also show more appreciation.
- Helen isn't a very good listener. Sometimes when you raise an issue, you can tell her mind is somewhere else.

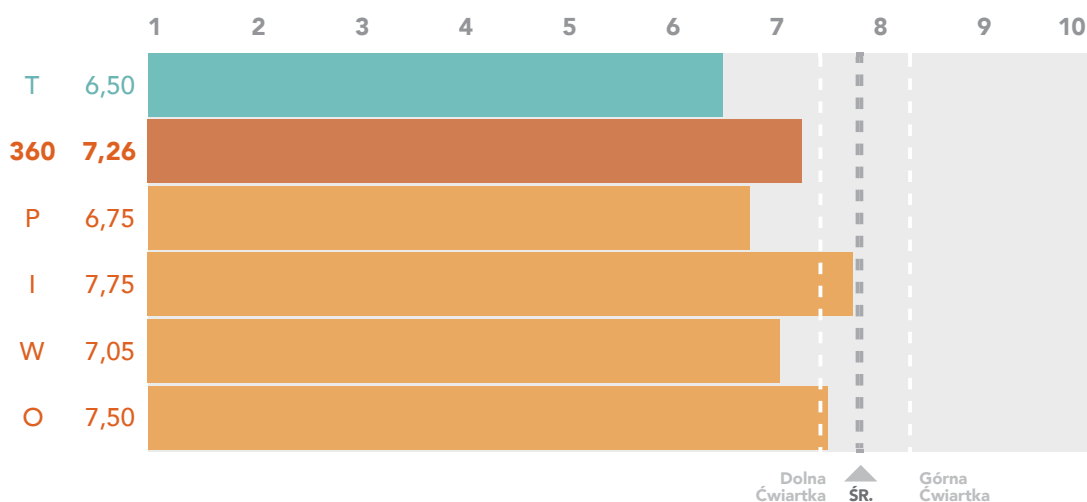
T Ty P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

Sometimes I wonder if Helen trusts us. She doesn't delegate as much as she should. She is also not always willing to try other peoples ideas.

It sometimes feels as if she doesn't appreciate the way a business functions. It is obvious that she favours Ops and is not interested in the marketing side.

Helen could be more patient. Her urgency is appreciated, but sometimes she charges on without all the information. She is also too busy doing to think about what we are doing.

4. Oceń ogólną skuteczność Helen Sample jako lidera w dziesięciopunktowej skali, gdzie 1 oznacza minimalną skuteczność, 5 wystarczającą, a 10 wybitną.



Jaką jedną rzecz najmocniej sugerujesz, by Helen Sample robił/a inaczej, aby stać się bardziej skutecznym przywódcą? Dlaczego? Jaki wpływ może mieć ta zmiana?

Odpowiedzi są prezentowane dokładnie tak, jak zostały wprowadzone. Każdy blok tekstu reprezentuje innego respondenta.

- T** **6,50** I could be more calm and even keeled, less judgmental and argumentative. That would project more confidence and make me seem less critical, aggressive, and negative.
- P** **6,75** Helen is a driver and pushes for results, which are usually good. She could do better at forming peer relationships. She needs to learn how to be better at give and take, and not always have to win the debate. This would reduce friction and elevate the strength of her critical relationships, especially among her peers. Helen also needs to be less reactive, and more strategic about how she spends her time.
- I** **7,50** Be more collaborative and strategic. The role is too big to shoulder it all and enhancing her collaborations would gain her more organizational support.
- 8,00** To get a higher rating, she needs to think more strategically and less tactically. I'd like to see her analyze whether an initiative should be done, rather than how it could be done. This would elevate her enterprise leadership and ultimately create more enterprise value.
- W** **7,00** Be more constructive and cooperative with the rest of our team. Be more trusting of her own team, clarify the ground rules (who decides what, based on what information, for what aim or objective), and control your feelings more in public. Also, manage using criticism and praise at right time (praise in public and, critique in private). All of these would raise the mood elevator in all interactions with Helen.

T Ty P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)

7,00 Helen is overall a good manager. To improve, she will have to get a wider picture and learn to manage high-level people, including those at her level and higher. This would reduce some of the 'noise' in the system as well as help her to better understand some critical interdependencies in our operating model.

6,50 She needs to create some distance from her team's work in order to better empower her staff. This would free her up to work on the most value-added initiatives. It could also help a lot with her peers to be more open and less defensive and accusatory. Her aggressive style can shut some people down.

7,70 Could reach the same results by more consensual ways. Be more supportive when people are in trouble. Let them have time to work on the issues: additional reporting doesn't help to solve the problems. This would increase engagement and commitment to decisions.

6,50 I think she could increase her effectiveness by showing more interest in every functional area, especially sales and marketing. That way she could see the bigger picture and better understand where others are coming from.

8,00 She could include people more in decisions--especially those who are close to the work and will be affected--and be more open to other ways of thinking. This would improve her 'brand' as a leader you want to work for.

7,50 Helen doesn't treat people with the respect they deserve. She pushes hard, but could get more done with less churn if she used a softer touch.

8,50 She is a great operational leader. She could soften up a bit and show more appreciation for everyone's efforts to elevate morale and engagement.

8,00 I think Helen is a solid leader as is. We need more of her kind of drive and relentless pursuit of results. However, giving the team more room would free her up to work on bigger ticket items.

7,00 She needs to focus on fewer operational priorities by doing less herself and delegate things. Doing this would help her get out of details and fire drills so she can react less and lead more.

7,00 Efficiency, action orientation, and courage are her greatest strengths. But sometimes they can come across as bulldozing other points of view. A gentler touch would lead to better dialogues and probably better quality decisions and buy-in.

7,50 To get a higher range, Helen has to improve her way of treating people and has to learn to sometimes be more patient for her direct reports who are not always as smart/quick/experienced as she is. It would improve engagement.

5. Co powiedziałbyś/abyś Helen Sample aby go/ją zmotywować?

Odpowiedzi są prezentowane dokładnie tak, jak zostały wprowadzone. Każdy blok tekstu reprezentuje innego respondenta.

- T** Trust myself and lighten up a bit. Learn to trust others and step back.
- P** Helen has her heart in the right place. She is making strides in the right direction. My advice is to seek first to understand, then to be understood.
- I** Helen continues to be someone we can count on. Just know that we believe in you, Helen.
- Hang in there. You have achieved a lot already, and can achieve even more.
- W** Trust your peers, Helen. We're on your side.
- I like working with Helen and think she adds a lot to our team.
- Helen has a lot of gifts, and I admire her deep knowledge of operations.
- Take the leap of faith, Helen: take a chance, trust people, and see what happens. You'll be surprised by how much people can do if you show you believe in them.
- O** I think Helen is one of the best leaders in the company. Keep it up!
- You have helped me raise my game by challenging me. Thank you
- Trust yourself, Helen. You know what you are doing.
- I have a lot of respect for Helen. She knows more than I will ever know about this business.
- Just remember what you already know: treat people like you want to be treated. You already have our respect.
- Helen, you don't have to always know everything. We already know you know a lot!
- I hope Helen isn't discouraged by this feedback. It may not all be positive, but if you can take it in, you'll be the stronger leader for it.
- Helen has a very bright future. If she can add on the strategic and people-skills pieces, she will be an extraordinary leader.

T Ty P Przełożony/a (1) I Inni przełożeni (2) W Współpracownicy (4) O Podwładni (8)



KRÓTKO O LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

LVI to krok naprzód w zakresie informacji zwrotnej 360. Wykorzystuje opatentowaną skalę ocen „Za mało/Za dużo”, aby zapewnić szczegółowe informacje zwrotne o tym, co lider robi dobrze i czego mógłby/aby zrobić więcej - a może nawet mniej - aby jeszcze bardziej zwiększyć własną skuteczność. Informacje zwrotne są przedstawiane za pomocą modelu behawioralnego, który odzwierciedla napięcia i kompromisy sprawiające, że przywództwo polega na ciągłym poszukiwaniu równowagi. Model ten promuje rozwój wszechstronnych liderów, zdolnych do przewodzenia ludźmi, zespołami i organizacjami w świecie nieustających zmian i turbulencji.



INFORMACJE NT. KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

Naszą intencją jest podnoszenie poprzeczki w zakresie oceny i rozwoju przywództwa. Tworzymy innowacyjne narzędzia, które powstają na podstawie badań nad tym, jak menedżerowie stają się świetnymi liderami i są zaprojektowane w oparciu o praktyczne realia przywództwa w dzisiejszym, pełnym zakłóceń środowisku. Odwiedź nas online, aby zapoznać się z pełną gamą zintegrowanych narzędzi i usług oferujących dane, strukturę i wskazówki wymagane w procesach rozwoju, a których skutkiem są wyraźnie lepsze umiejętności przywódcze jednostek oraz doskonalsze organizacje.



KAISER
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com