

- ОТБОР
- РАЗВИТИЕ
- ЛИДЕРСТВО

**ХОГАНЛИДЕРСТВО**

# ОГРАНИЧЕНИЯ

ДЕСТРУКТОРЫ И ФАКТОРЫ РИСКА, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Отчет для: Jane Doe

Логин: HB290686

Дата: 02 Август, 2012





## ВВЕДЕНИЕ

Данный отчет «Прогноз потенциала лидерских качеств» призван помочь Вам в развитии Ваших навыков лидера. Он позволит Вам выявить те особенности Вашего поведения, которые способны оказать негативное влияние на эффективность Вашей работы. Кроме того, в отчете содержатся предложения для улучшения Ваших лидерских качеств.

Лидерство включает в себя создание и обеспечение работы высокоэффективной команды. Все, что мешает Вам в создании команды, снижает Вашу эффективность, как лидера.

Данный отчет основан на исследовании Hogan Development Survey (HDS). Результаты основываются на исследованиях лидерства, проводимых по всему миру. Результаты и выводы, приведенные в отчете, адресованы специалистам и руководителям.

Все, что препятствует  
Вам в создании команды,  
снижает Вашу  
эффективность, как  
лидера.

## ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Под избыточным воздействием стрессовых факторов многие люди начинают вести себя непродуктивно. Мы называем такие факторы «факторами риска». В обычных условиях эти характеристики могут формировать сильные стороны. Но если Вы утомлены, перегружены или иным образом отвлечены, подобные факторы риска способны ухудшить производительность Вашей работы и снизить качество Ваших взаимоотношений с клиентами, коллегами и подчиненными. Окружающие вполне могут замечать подобные тенденции в Вашем поведении, но не сообщать Вам о них. Ваш руководитель может даже проигнорировать их.

Данный отчет состоит из трех разделов. В первом дается графическое представление Вашего профиля (совокупности личностных параметров). Во втором представлена интерпретация Ваших результатов по различным оценочным шкалам. Зона Высокого Риска находится в диапазоне 90-100 процентиля. Зона Умеренного Риска находится в диапазоне 70-89 процентиля. Зона Низкого Риска находится в диапазоне 40-69 процентиля. Ниже (от 0 до 39) находится Зона Отсутствия Риска. В третьем разделе даются рекомендации по развитию навыков для тех областей, где Ваш результат находится в Зоне Умеренного и/или Высокого Риска. Для Зон Низкого Риска и Отсутствия Риска рекомендации не даются.



## КАК ПОЯВЛЯЮТСЯ ФАКТОРЫ РИСКА?

Исследования показывают, что факторы риска накапливаются у будущих лидеров в раннем возрасте по мере того, как они учатся общаться с родителями, сверстниками, родственниками, и другими людьми. Навыки поведения, выработанные еще в молодости, могут стать привычкой – при этом Вы даже не будете подозревать об этих особенностях своего поведения.

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Во-первых, внимательно прочтите этот отчет и решите, какие из указанных предложений по развитию Вам подходят. Помечайте эти предложения знаками плюс (+). Неподходящие предложения помечайте знаком минус (-). Во-вторых, соберите информацию о себе от своих коллег, непосредственных подчиненных и даже членов семьи. Обсудите с ними полученную информацию, узнайте их реакцию. Важным моментом в развитии новых лидерских навыков является поддержка со стороны Ваших подчиненных, коллег и начальства. И наконец, изучите предложения по развитию навыков, сформулированные в конце отчета. Эти предложения делаются для тех областей, где Ваш результат находится в Зоне Умеренного или Высокого Риска (т.е. от 70 перцентиля и выше).



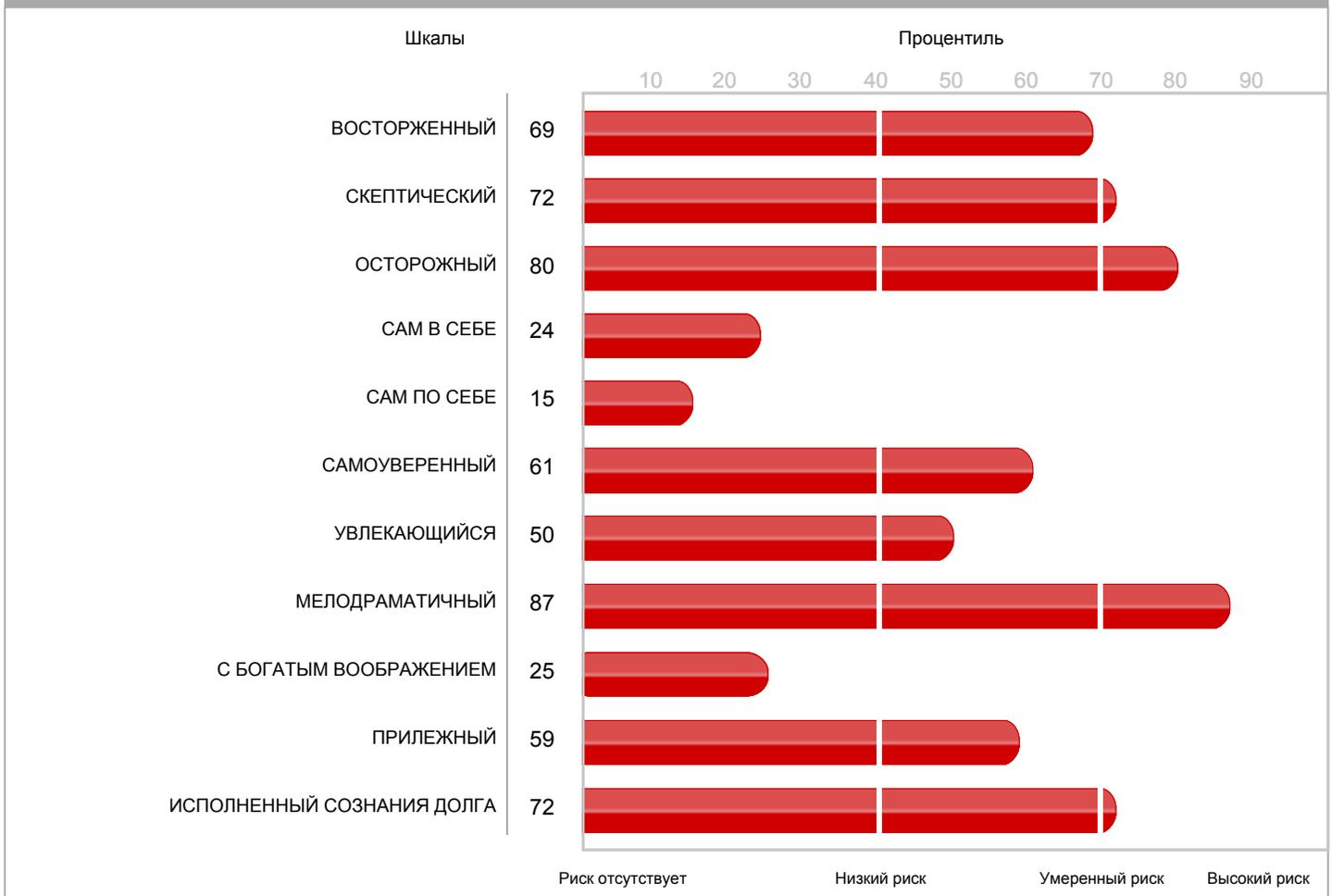
## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Ниже даны определения 11 шкал для Отчета о потенциальных проблемах в лидерских качествах.

<b>Восторженный</b>	О тех, кто с избыточным энтузиазмом относится к людям или проектам, а затем испытывает разочарование. Результат: возможная нехватка постоянства.
<b>Скептический</b>	О тех, кто обладает социальной проницательностью, но при этом циничен и чрезмерно восприимчив к критике. Результат: возможная нехватка доверия.
<b>Осторожный</b>	О тех, кто избыточно опасается критики. Результат: возможное сопротивление переменам и нежелание идти на риск.
<b>Сам в себе</b>	О тех, кого мало интересуют или заботят чувства окружающих. Результат: возможна плохая коммуникабельность.
<b>Сам по себе</b>	О тех, кто игнорирует запросы других людей и раздражается, если те проявляют настойчивость. Результат: возможно упрямство, пустая трата времени, нежелание сотрудничать.
<b>Самоуверенный</b>	О тех, у кого завышенные представления о собственной компетентности и значимости. Результат: возможная неспособность признать ошибки или учиться на собственном опыте.
<b>Увлекающийся</b>	О тех, кто ищет новых ощущений, любит очаровывать других, и с удовольствием готов идти на риск. Результат: возможная неспособность придерживаться выбранной линии и учиться на собственном опыте.
<b>Мелодраматичный</b>	О тех, кто стремится к внешнему эффекту, театральности, вниманию окружающих. Результат: возможно избыточное желание быть замеченным и неспособность сфокусироваться на задаче.
<b>С богатым воображением</b>	О тех, кто мыслит и действует интересным, необычным и порой эксцентричным образом. Результат: при высокой креативности возможна нехватка здравого суждения.
<b>Прилежный</b>	О тех, кто склонен к перфекционизму; добросовестные и педантичные; им сложно угодить. Результат: возможно стремление ограничить права и полномочия сотрудников.
<b>Исполненный сознания долга</b>	О тех, кто готов сделать другим приятное, но не склонен действовать самостоятельно. Результат: стремление быть приятным и милым с окружающими, но нежелание поддерживать подчиненных.



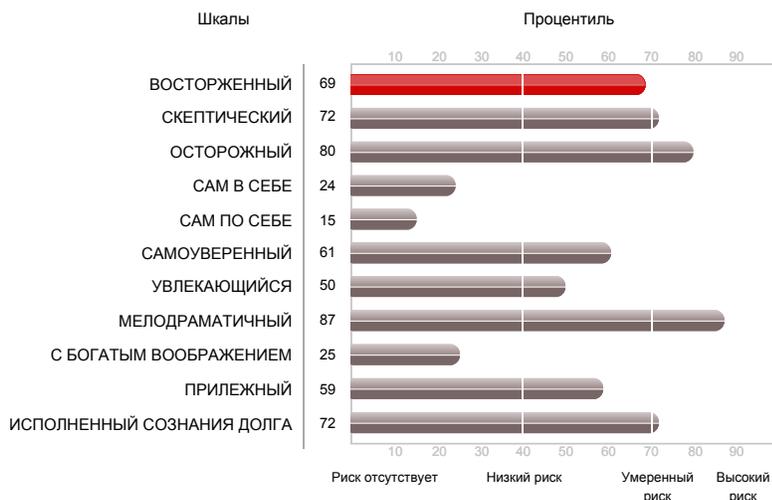
## ПРОБЛЕМЫ ЛИЧНОСТНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ





## ВОСТОРЖЕННЫЙ

О тех, кто с избыточным энтузиазмом относится к людям или проектам, а затем испытывает разочарование.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ НИЗКОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Обычно в хорошем расположении духа.
- Нарушение планов не приводит в уныние.
- Обычно полны энтузиазма.
- Обычно сохраняют спокойствие в экстренных ситуациях.
- Редко сердятся на других людей.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваша сдержанная и уверенная манера поведения поможет Вам поддерживать взаимоотношения и управлять людьми. Ваша спокойная твердость особенно пригодится в условиях быстро меняющихся обстоятельств. Ваш оптимизм и эмоциональная зрелость должны помочь Вам в развитии карьеры, в получении поддержки со стороны других людей и в мотивировании сотрудников к достижению результатов. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.



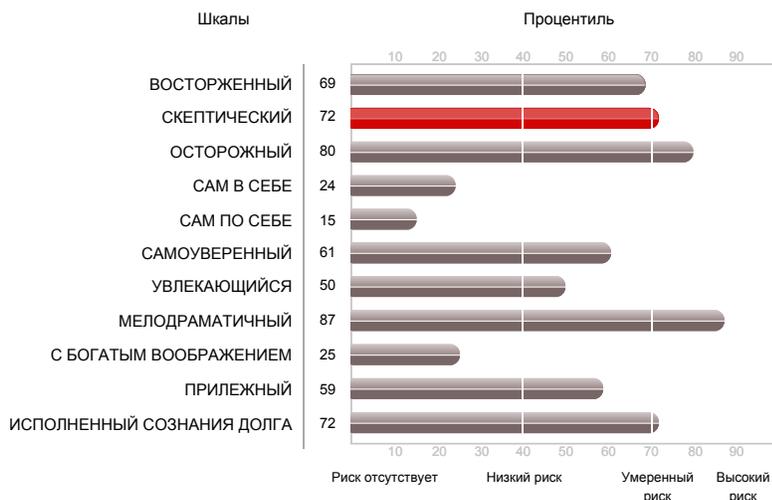
## АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **САМООБЛАДАНИЕ** : Вашей команде понравится Ваш уравновешенный стиль общения, предсказуемое и спокойное поведение, положительно влияющее на них в трудных ситуациях, и Ваше стремление контролировать ситуацию во время стресса.
- **СПРАВЕДЛИВОСТЬ** : В качестве лидера, Вы не будете беспричинно обрушиваться на людей, и Ваши сотрудники положительно воспримут Ваш объективный подход.
- **УПОРСТВО** : В том, что касается Ваших лидерских качеств, Ваши сотрудники по достоинству оценят Вашу последовательность и способность доводить проекты до конца, невзирая на разочарования, сложности и препятствия. Вы не склонны отказываться от цели, когда дорога становится трудной – Вы лишь с еще большим упорством начинаете работать над достижением поставленной цели.



## СКЕПТИЧЕСКИЙ

О тех, кто обладает социальной проницательностью, но при этом циничен и чрезмерно восприимчив к критике.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ УМЕРЕННОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Способны понять мотивацию поступков людей и причины, лежащие в основе внутрикорпоративных событий.
- Воспринимают критику на свой личный счет.
- Скорее, злопамятны.
- Есть склонность к спорам.
- Могут быть нелегкими в обучении.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вам хорошо удается оценивать способности и мотивы других людей – потенциально, это очень ценное лидерское качество. Однако Ваш скептицизм в отношении намерений окружающих может затруднить выстраивание и поддержание отношений. Люди могут воспринимать Вас, как человека, склонного к спорам. Та оценка, которую Вы даете подчиненным, может часто концентрируется только на их недостатках, что снижает восприятие такой оценки. Ваша бизнес-стратегия часто отталкивается от вопроса «что будет в худшем случае?». Ваши планы в отношении собственной карьеры могут базироваться на такой же основе.



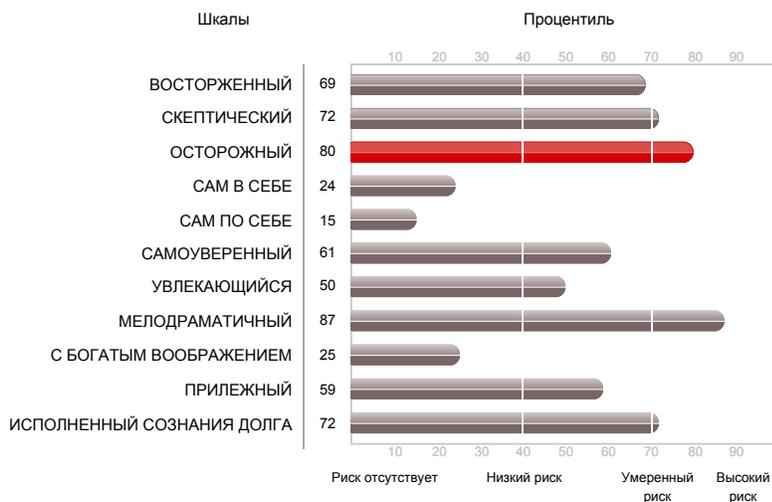
## АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **СПОСОБНОСТЬ УБЕЖДАТЬ И ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ** : Иногда Вы можете выглядеть подозрительным и больше времени тратить на обдумывание внутренней ситуации в компании, чем собственно на вопросы бизнеса. В результате общение с Вами может оказаться трудным для многих людей, и Вам будет очень непросто убедить их взаимодействовать с Вами.
- **ОТКРЫТОСТЬ НОВЫМ ИДЕЯМ** : Когда Вы знакомитесь с новой идеей или предложением, Вы склонны относиться к ним скептически и увязываете их с внутрикорпоративной ситуацией. Из-за этого Вы можете предстать противником всего нового. Люди могут считать, что у Вас лучше получается выявлять скрытые проблемы, чем находить альтернативные пути их решения.
- **ОБЪЕКТИВНОСТЬ** : В некоторых вопросах Вы не способны проявить достаточную гибкость и выглядите слегка закостенелым приверженцем собственных взглядов. Люди могут не понять, что у Вас есть обоснованные причины для таких взглядов, и что Вы способны быть объективным и оценивать ситуацию с разных точек зрения.



## ОСТОРОЖНЫЙ

О тех, кто опасается критики.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ УМЕРЕННОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Скорее всего, принимают хорошие решения с низким уровнем риска.
- Скорее всего, ищут подтверждения правильности своих действий.
- Возможно, с неохотой пробуют новые технологии.
- Боятся совершить ошибку.
- Испытывают беспокойство по поводу возможных ошибок своих сотрудников.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Поскольку Вы не любите совершать ошибки и подвергаться критике, возможно, Вы тщательно контролируете своих сотрудников, чтобы убедиться в том, что все идет как надо. Такой подход может снизить их уверенность в себе. Возможно, Вы медленно принимаете решения, что мешает сотрудникам, ориентированным на действие. Вы стремитесь избегать риска – это мешает Вам брать на себя сложные задания. Возможно, Вы выстраиваете свою карьеру таким образом, чтобы минимизировать количество ошибок. В качестве лидера, Вы можете продемонстрировать осторожное и консервативное видение будущего.



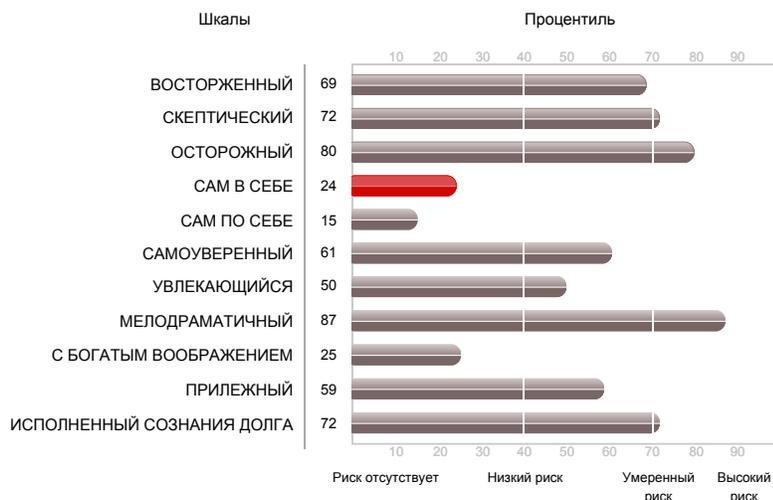
## АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **РЕШИТЕЛЬНОСТЬ** : Вы стараетесь принимать только правильные решения и избегать ошибок, поэтому иногда Вы собираете больше информации, чем это необходимо. В результате, это может помешать Вам принимать решения своевременно.
- **ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЕ** : Возможно, Вы стремитесь избегать каких-либо действий, если у Вас нет всей необходимой информации. Это способно замедлить процесс работы, особенно в моменты кризисов.
- **УВЕРЕННОЕ ЛИДЕРСТВО** : Ваше стремление принимать правильные решения является сильной стороной. Однако окружающие могут воспринимать Вашу неторопливую рассудительность за отсутствие уверенности в собственных возможностях.



## САМ В СЕБЕ

О тех, кого мало интересуют или заботят чувства окружающих.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ ОТСУТСТВИЯ РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Отзывчивы, коммуникабельны, дружелюбны, демонстрируют понимание.
- Хорошо принимают новых людей.
- Эффективные коммуникаторы.
- Небезразличны к проблемам.
- Понимают чувства окружающих.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваша тактичность и отзывчивость предполагают, что Вы умеете выслушивать людей – это сильная сторона в управлении подчиненными. Кроме того, Ваша благожелательная и доступная манера поведения стимулирует участие сотрудников в стратегическом направлении бизнеса. Вы отзывчивы к нуждам других людей, поэтому Вы с готовностью даете оценку их работе и предоставляете им возможности для развития. Вам должна хорошо удаваться любая командная работа, и Вы удачно взаимодействуете с различными представителями руководства. Ваш межличностный стиль общения – хорошая защита от склок и ссор на пути карьерного роста. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.



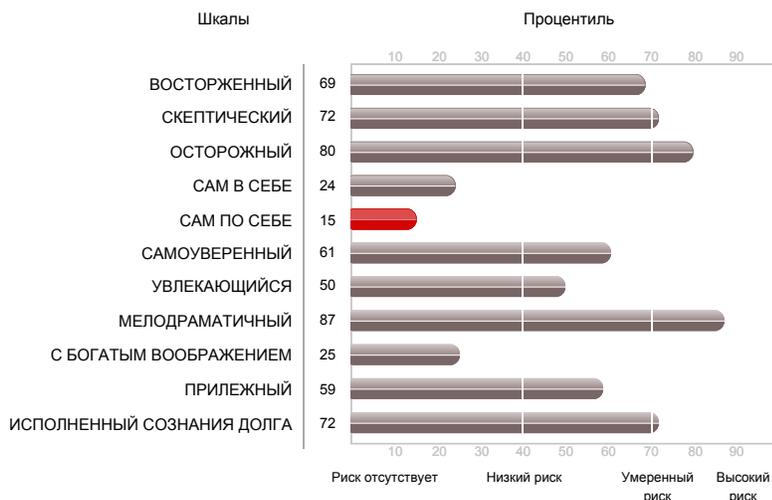
## АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **СПОСОБНОСТЬ МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ:** : Вы отзывчивы по отношению к окружающим, это позволяет Вам находить среди них сторонников Ваших идей и стратегий.
- **ВЫСТРАИВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ** : Вам достаточно легко удается выстраивать взаимоотношения. Вы понимаете социальные последствия своих действий. Вы способны выработать взаимопонимание с коллегами, подчиненными и окружающими.
- **ДОСТУПНОСТЬ ДЛЯ ОКРУЖАЮЩИХ** : Вы сохраняете благожелательную и доступную манеру поведения даже в период стрессов и большой загруженности.



## САМ ПО СЕБЕ

О тех, мил с окружающими, но не воспринимает их мнение, упрям и не поддается влиянию наставника.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ ОТСУТСТВИЯ РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Готовые помочь, позитивно настроенные, конструктивно воспринимают критику.
- Дают объективную оценку работе.
- Поддерживают свою организацию и вне ее стен.
- Готовы воспринимать предложения других людей.
- Не возражают, если их перебивают.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Скорее всего, Вы – позитивно настроенный человек. Вы с интересом и готовностью воспринимаете оценку своей работы и открыты для обучения. Вы способны хорошо срабатываться с разными людьми. В целом, Вы хорошо вписываетесь в корпоративную структуру. Вы с должным почтением относитесь к своей работе и поддерживаете руководство. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.

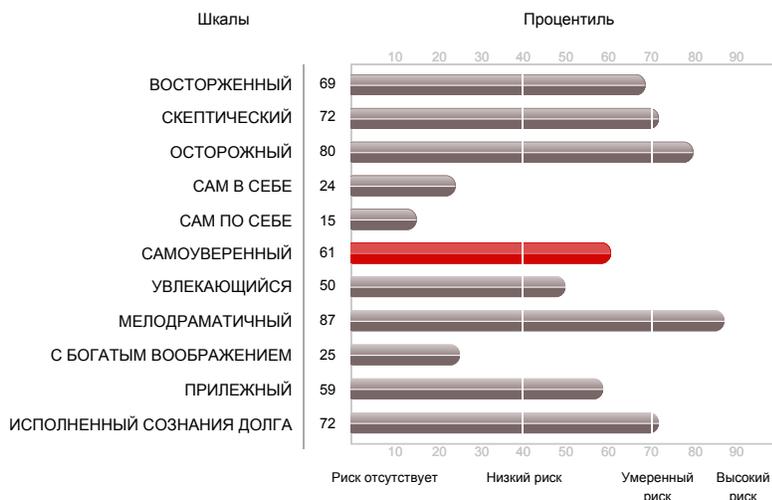
### АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **ВЫСТРАИВАНИЕ РАБОТЫ В КОМАНДЕ** : Вы настроены на взаимодействие и понимаете важность совместной работы для достижения общих целей и поддержки своих коллег.
- **СОТРУДНИЧЕСТВО И СВОЕВРЕМЕННОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ** : Ваши коллеги по достоинству оценят Ваши усилия по выполнению обязательств и обеспечению своевременных результатов работы.
- **ВЫСТРАИВАНИЕ ДОВЕРИЯ** : Ваша готовность открыто выражать свое искреннее несогласие или возражения обеспечит Вам доверие со стороны окружающих.



## САМОУВЕРЕННЫЙ

О тех, у кого завышенные представления о собственной компетентности и значимости.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ НИЗКОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Выглядят уверенными в своих способностях.
- Обладают реалистичным представлением о собственной компетентности.
- Ставят перед собой обоснованные цели карьерного роста.
- Готовы выслушивать негативную оценку своей работы.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вы вполне уверенный в себе человек, предъявляющий обоснованные требования в отношении сотрудников и подчиненных. Вы готовы работать в команде, не требуя лидерских позиций. При выстраивании карьеры, Ваш стиль «бесконфликтного продвижения» может необоснованно сдерживать Вас. Скорее, Вы не склонны активно высказывать свое видение или стратегию развития организации, предпочитая подождать, когда Вас об этом попросят. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.

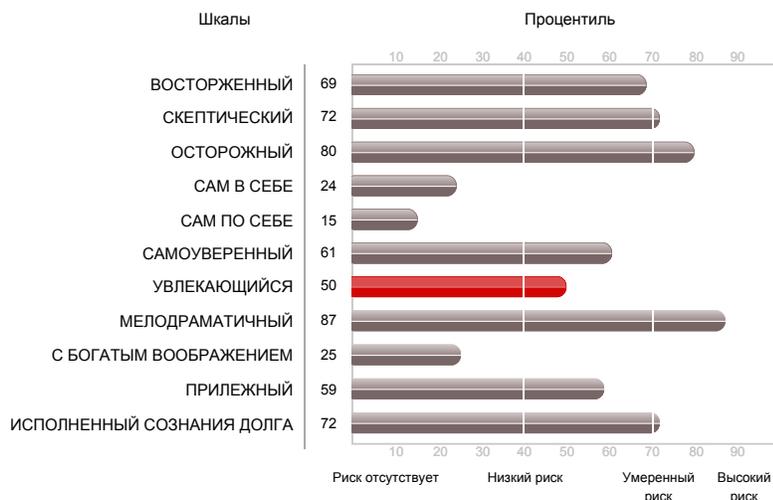
### АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ** : Несмотря на то, что у Вас есть идеи о том, как расширить или развить бизнес, Вы не готовы активно продвигать эти идеи.
- **ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ** : Вы готовы узнать оценку своей работы со стороны других людей и не против попросить их (коллег, партнеров) о такой оценке. Подобная открытость способствует Вашему развитию.
- **НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ** : Ваша природная скромность может помешать Вам по достоинству оценить собственные способности и занизить планку Ваших ожиданий.



## УВЛЕКАЮЩИЙСЯ

О тех, кто приятен в общении, ищет новых ощущений, с удовольствием готов идти на риск.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ НИЗКОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Люди с высокой самодисциплиной, на них можно положиться.
- Дважды подумают перед тем, как действовать.
- Коммуникацию осуществляют через наиболее подходящие каналы.
- Держат слово и выполняют обязательства.
- Редко идут на ненужный риск.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вы избегаете нежелательных рисков, - окружающие испытывают к Вам доверие. Это может повысить Вашу способность выстраивать команду и управлять людьми. Вы способны быть хорошим наставником и выстраивать свою карьеру так, чтобы минимизировать риски. Ваш начальник уважает Ваше суждение и ценит Вашу надежность. Вы стремитесь к принятию высококачественных решений с низким уровнем риска. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.



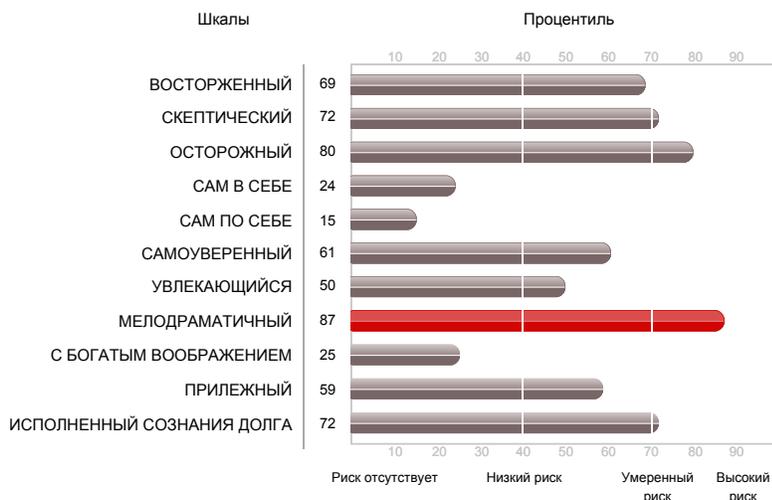
## АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ** : Вы не идете на ненужный риск. На Вас можно положиться в том, что касается принятия решений с оптимальным результатом и минимальным уровнем ошибок.
- **ГОТОВНОСТЬ РИСКОВАТЬ** : Вы не будете связываться с малопредсказуемыми проектами без их тщательного рассмотрения и анализа. В то же время, Вы склонны избегать обоснованных рисков – из-за этого Вы можете упустить возможности для карьерного роста.
- **ОБУЧЕНИЕ НА ОПЫТЕ** : Вам небезразличны последствия Ваших действий. Вы смотрите на результаты прошлой деятельности в качестве ориентира для будущих решений и поведения. Возможно, Вы с неохотой будете действовать в незнакомых ситуациях, в отношении которых у Вас нет предыдущего опыта.



## МЕЛОДРАМАТИЧНЫЙ

О тех, кто стремится к внешнему эффекту, театральности, вниманию окружающих.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ УМЕРЕННОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Умны, интересны, экспрессивны.
- Способны произвести сильное первое впечатление.
- Возможно, уделяют не слишком много внимания деталям.
- Кокетливы и приятны в общении.
- Им нравится занимать лидерские позиции.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вы словоохотливый и интересный человек, хорошо чувствующий себя на публике. Ваше участие в команде всегда яркое и заметное, но, возможно, Вы недостаточно внимательно слушаете других людей. С точки зрения коучинга, Вы склонны давать быстрые, порой скоропалительные советы. Вы обаятельны и приятны в общении, однако Вы можете быстро сменить фокус своих интересов и не всегда до конца дорабатываете все аспекты проекта. В таком случае Вы накладываете дополнительную нагрузку на свою команду.

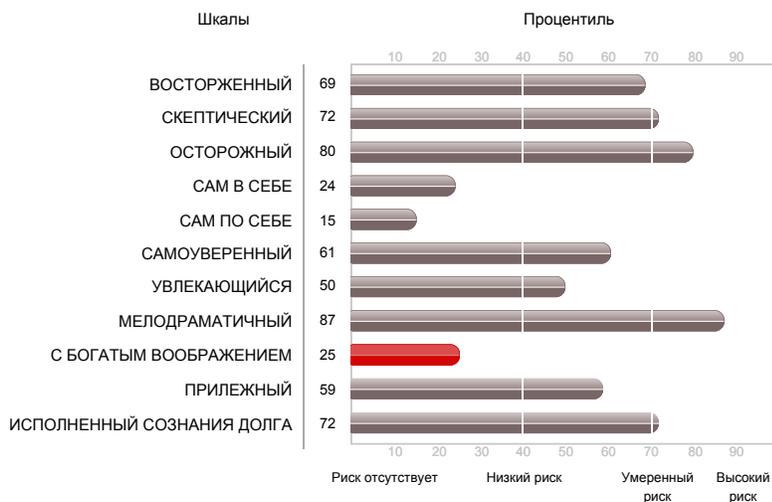
### АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **УМЕНИЕ ОТМЕЧАТЬ УСПЕХИ** : Вам нравится признание Вашей роли со стороны окружающих, но Вам нужно делить успех со всей командой. Отмечайте успехи команды – как крупные, так и небольшие.
- **ФОРМИРОВАНИЕ МОРАЛЬНОГО ДУХА** : В качестве лидера, Вы можете давать своим сотрудникам возможности для того, чтобы они продемонстрировали свою компетентность. Это поднимет моральный дух в команде.
- **САМОРАЗВИТИЕ** : Вы должны понимать потребности развития – как своего собственного, так и своей команды. Окружающие воспринимают Вас, как интересного и приятного в общении человека, но Вам нужно развивать свои управленческие навыки на долгосрочную перспективу – это потребует умения выслушивать людей, делиться с ними успехом, а также позволять им брать инициативу в свои руки.



## С БОГАТЫМ ВООБРАЖЕНИЕМ

О тех, кто мыслит и действует интересным, необычным и порой эксцентричным образом.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ ОТСУТСТВИЯ РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Практичные, стабильные, здравомыслящие.
- Способны сконцентрироваться на задаче.
- Не красуются.
- Принимают реалистичные решения.
- Скорее всего, благоразумны, уравновешены и ориентированы на задачу.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вашим сотрудникам понравится Ваш деловой стиль, «без неожиданных сюрпризов». В роли наставника, Вы можете дать обоснованные и практические советы. Вы способны хорошо сходитьсь с разными типами руководителей, которым понравятся Ваши стабильные результаты и стиль работы, направленный на разрешение проблем. Вы будете планировать свою карьеру практичным, хорошо продуманным образом. Однако в вопросах долгосрочного видения и планирования, требующих радикального отхода от прежней стратегии, Вы можете оказаться не столь полезны для организации. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.

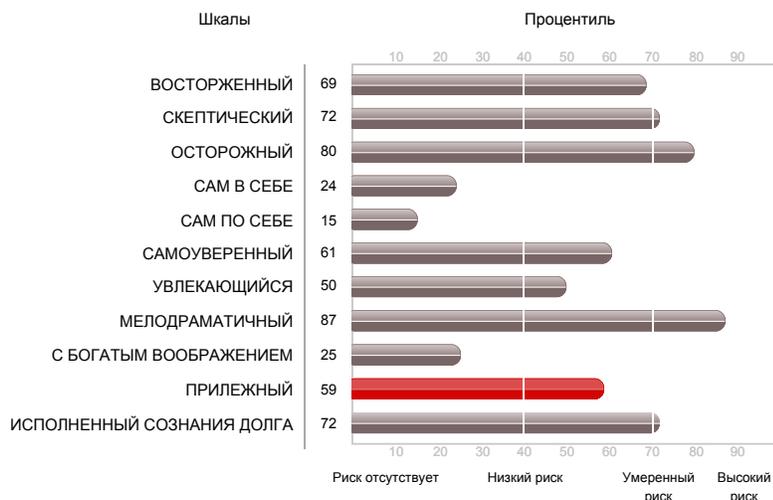
### АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЧЕТКИХ УКАЗАНИЙ** : Вы изъясняетесь четко и вразумительно, несмотря на стрессовую ситуацию.
- **КРЕАТИВНОСТЬ** : Вы в состоянии выработать практические решения проблем, даже в условиях стресса. Кроме того, Вы способны хорошо оценить потенциал и реализуемость новых идей и инициатив.
- **СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ** : Вы можете оставаться сконцентрированным на важных вопросах и проблемах, даже если Вас что-то сильно отвлекает.



## ПРИЛЕЖНЫЙ

О тех, кто склонен к перфекционизму; добросовестные и педантичные; им сложно угодить.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ НИЗКОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Достаточно гибко относятся к корпоративным правилам и процедурам.
- Соответствующим образом расставляют приоритеты в работе и делах.
- Предоставляют свои полномочия другим.
- Работают вполне комфортно в ситуациях без четких директивных указаний.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вы достаточно гибко относитесь к правилам и порядкам, Вы знаете, как делегировать свои полномочия и расставлять приоритеты; своим сотрудникам Вы предоставляете возможности для совершенствования. Ваш руководитель ценит Вашу способность делиться полномочиями и не заниматься управлением в мелочах. Вы способны на стратегическое планирование в средне- и долгосрочном масштабе. В этой области Ваши лидерские качества не нуждаются в дополнительном развитии.

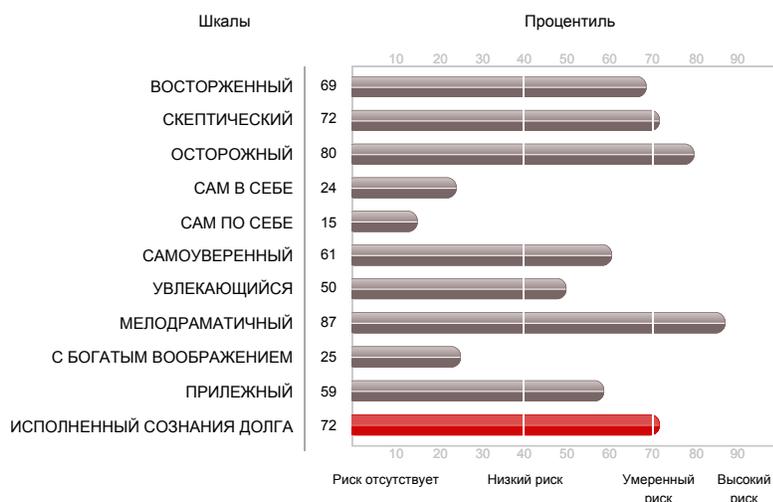
### АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **РАБОТА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ** : Вы умеете сохранять гибкий подход и оставаться открытым к различным вариантам решения, даже если от Вас требуют срочных результатов.
- **СПОСОБНОСТЬ АДАПТИРОВАТЬСЯ** : Скорее всего, Вы способны менять методы и направления работы, даже если перед Вами стоит сложная задача.
- **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ПОДЧИНЕННЫМ** : Вы с готовностью делегируете полномочия по решению вопросов на соответствующий уровень, даже если эти вопросы требуют срочного разрешения.



## ИСПОЛНЕННЫЙ СОЗНАНИЯ ДОЛГА

О тех, кто готов сделать другим приятное, но не склонен действовать самостоятельно.



### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ваши результаты находятся в ЗОНЕ УМЕРЕННОГО РИСКА по данной шкале. Лидеры с подобными результатами:

- Приятны в общении, редко возражают, готовы к сотрудничеству.
- Стремятся сделать людям приятное.
- Регулярно информируют свое руководство.
- Всегда поддерживают корпоративную политику.
- Хорошие командные игроки.

### ЛИДЕРСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Вы – приятный в общении и неконфликтный человек, не любящий ссор и разногласий. В качестве лидера, Вы вежливы и внимательны, но, возможно, не склонны защищать своих сотрудников или отстаивать их интересы. Вы – хороший участник команды, способный хорошо сработаться с разными типами руководителей. Им нравится Ваша лояльность и готовность к сотрудничеству. В выстраивании Вашей карьеры Вы ориентируетесь на рекомендации и помощь. Вы не готовы принимать решения без консультации с другими.

### АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ** : Возможно, Вы стремитесь избегать конфликтов и конфронтации. Вам не очень приятно давать негативную оценку работы других людей.
- **СПОСОБНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО** : Вы не всегда готовы огласить свое мнение по важным и/или противоречивым вопросам – вместо этого Вы склонны согласиться с мнением группы.
- **ПОДДЕРЖКА СВОИХ СОТРУДНИКОВ** : Возможно, Вы больше внимания уделяете выстраиванию хороших отношений с руководством, чем с подчиненными – это способно снизить их доверие к Вам, как лидеру.



## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

Следующие рекомендации по развитию касаются тех областей, где Ваш результат оказался в ЗОНЕ УМЕРЕННОГО или ВЫСОКОГО РИСКА.

### СКЕПТИЧЕСКИЙ

- Когда Вы в своей лучшей форме, Вы способны дать тонкое и пронцательное суждение о людях и проявить глубокое понимание внутриорганизационных процессов. У Вас хорошие способности к выявлению скрытых, но потенциально важных вопросов, а также к анализу и решению социальных и внутриорганизационных проблем.
- Вы склонны не доверять своему наставнику. Вы должны не спешить с оценками и дать ему шанс помочь Вам. То же самое относится и к другим людям, которым Вы не безразличны – Вы должны с благодарностью принять то, что они говорят, и понять, почему они это говорят.
- Следите за тем, как Вы общаетесь с окружающими. Когда Вы уверены, что выражаете свое искреннее мнение, другим может показаться, что Вы просто любите спорить. Будьте открыты для точек зрения других людей.
- Вам следует быть менее критичным и субъективным. Скажите своему другу, что Вы собираетесь стать более терпимым. Попросите его сразу же сообщить Вам, если Вы вели себя излишне критично, раздражительно или заняли оборонительную позицию – внимательно выслушайте оценку, которую даст Ваш друг.

### ОСТОРОЖНЫЙ

- Вы крайне щепетильно относитесь к тому, что все делать правильно; окружающие оценят Вашу приверженность обязательствам – они будут знать, что смогут на Вас положиться, и что Вы самым тщательным образом подойдете к работе над проектом.
- Вам не нравится брать на себя инициативу в тех делах, где Вам не хватает способностей или информации. С таким подходом Вы можете лишиться себя ценного опыта развития и, в конечном итоге, Ваша карьера будет продвигаться не так быстро, как могла бы – несмотря на то, что Вы совершили не так уж много ошибок.
- Ваша привычка принимать осмотрительные решения может иногда лишить Вас интересных возможностей – при этом окружающие могут начать относиться к Вам, как к человеку, не ориентированному на действие. Вы должны развить у себя готовность экспериментировать. Ваши друзья могут помочь Вам оценить перспективность новых решений.
- Когда во время заседания люди просят Вас высказать свое мнение, они обычно уверены, что Вы можете сообщить им нечто важное и полезное. В таком случае Вам следует высказать все свои соображения. Возможно, Вам понадобится тренинг по навыкам уверенного поведения.



## МЕЛОДРАМАТИЧНЫЙ

- Возможно, Вы используете эмоции для доказательства своей точки зрения. Помните, что для этого есть способы получше. Регулярные эмоциональные всплески могут мешать окружающим и раздражать их.
- Чаще практикуйте активное слушание – не прерывайте собеседника. После того, как собеседник закончил мысль, постарайтесь пересказать ее, чтобы показать, что Вы внимательно его слушали. Это повысит степень доверия к Вам и позволит продемонстрировать уважение к мнению окружающих.
- Не путайте активность с продуктивностью. Не тратьте попусту время сотрудников в ненужных заседаниях.
- Когда Вы в лучшей форме, Вы способны быть интересным и увлекательным собеседником, способным делать несколько дел одновременно. Вы можете заразить остальных своими идеями и мотивировать их к действию.

## ИСПОЛНЕННЫЙ СОЗНАНИЯ ДОЛГА

- Вы открыты для сотрудничества и приятны в общении, Вы отлично работаете в команде. Вам неплохо удастся разрешать споры и сглаживать противоречия. Вы неизменно поддерживаете хороших людей и благородные цели.
- Помните: если Вы хотите, чтобы Ваши сотрудники были лояльны Вам, Вы должны быть лояльны им – даже если это подразумевает споры с руководством.
- Если Вас просят высказать свое мнение, не спешите. Тщательно оцените собственные представления и будьте готовы защищать их, если потребуется.
- Несмотря на то, что Вы не любите конфликты, бывают моменты, когда Вы обязаны не соглашаться с другими и Вам придется идти на конфронтацию. В конечном счете, степень доверия к Вам зависит именно от этого.