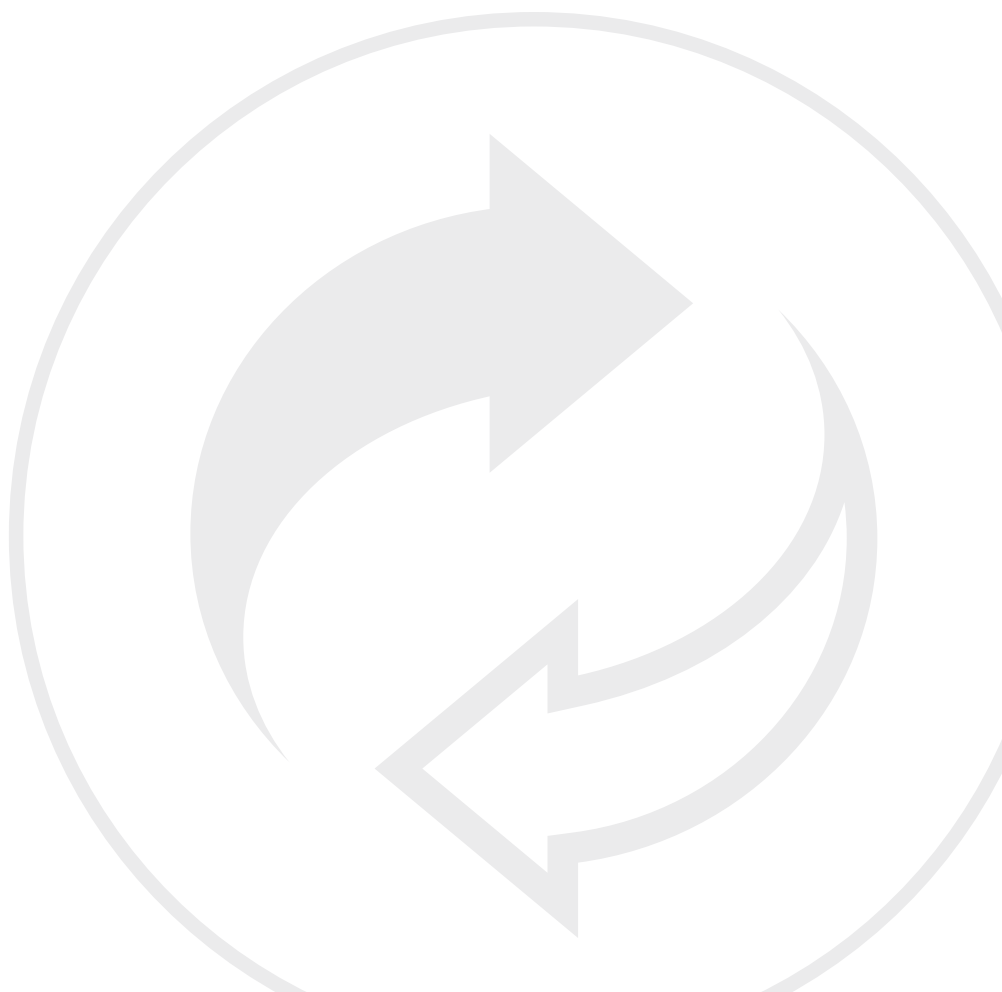




LEADERSHIP[®] VERSATILITY INDEX

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



PRZYGOTOWANY DLA

PAT SAMPLE
lipiec 2026

PRZYGOTOWANY PRZEZ



KAISER
leadership solutions

**LVI**

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

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

PAT 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 6.0
Patent USA nr 7,121,830

Wszelkie prawa zastrzeżone

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

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

GRUPA - PODSTAWA DLA NORM:

23 072 LIDERZY

INFORMACJA ZWROTNA OD:

284 432 WSPÓŁPRACOWNICY

REGION

USA / Kanada	49,7%
Europa	31,7%
Azja / Pacyfik	10,4%
Ameryka Łacińska	3,2%
Afryka	2,6%
Bliski Wschód	2,4%

BRANŻA

Lotnicza i kosmonautyczna oraz zbrojeniowa	2,6%
Budowlana i materiałów budowlanych	3,9%
Dóbr konsumpcyjnych	3,4%
Edukacyjna & Szkoleniowa	2,2%
Rozrywkowa i hotelarska	1,4%
Usług finansowych	13,5%
Agencji rządowych	11,2%
Opieka zdrowotna i nauki o życiu	12,7%
Produkcji przemysłowej	6,4%
Mediów	1,0%
Naftowo-gazowa	1,7%
Profesjonalnych usług	3,9%
Sprzedaży detalicznej	1,3%
Technologiczna i internetowa	16,8%
Telekomunikacyjna	6,9%
Transportu	2,4%
Usług komunalnych	2,3%
Inna	6,4%

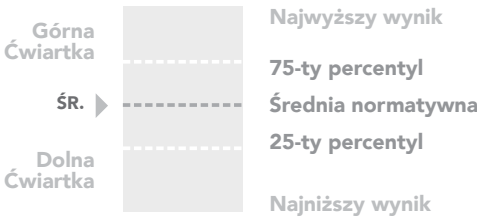
SZCZEBEL

Członek zarządu	14,0%
Dyrektor generalny	22,1%
Dyrektor	26,6%
Menedżer	19,7%
Kierownik	11,0%
Inne	6,4%

DANE DEMOGRAFICZNE	ŚR. PRZEDZIAŁ	
Wiek (lat)	45,3	18 - 83
Doświadczenie (lat)	13,5	0,25 - 51
Okres zatrudnienia (lat)	4,2	0,25 - 35
Mężczyzna Kobieta	62,5%	37,1%

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 przeciwnych, 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

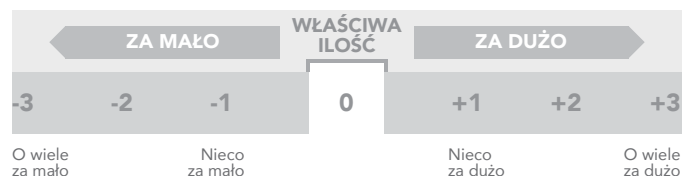
Zwiększenie wszechstronności to nie tylko wzmocnienie słabiej rozwiniętych obszarów; jeśli potrzeba, obejmuje również kalibrację mocnych stron, których możesz czasami nadużywać.

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

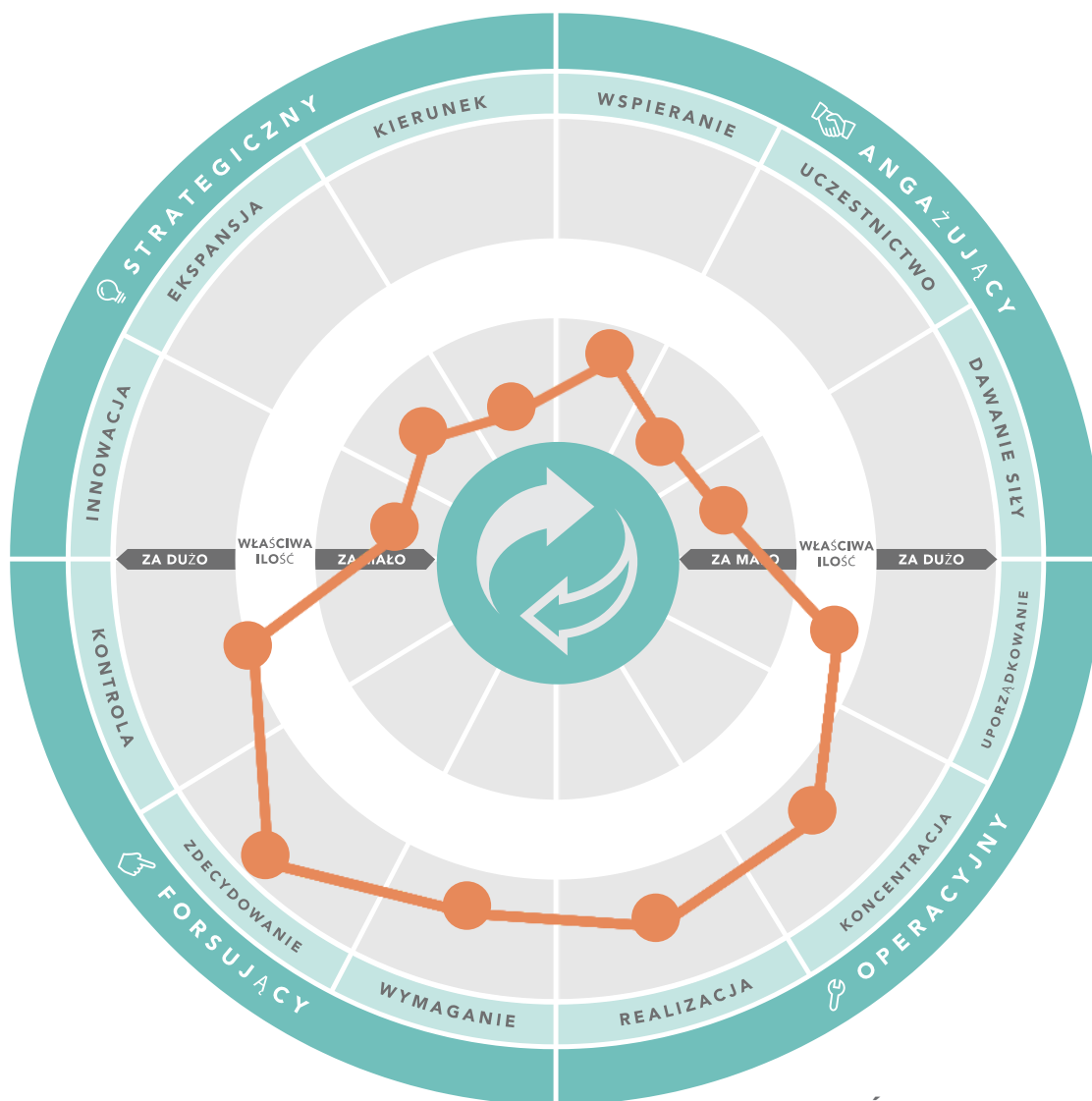
określone zachowanie.

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

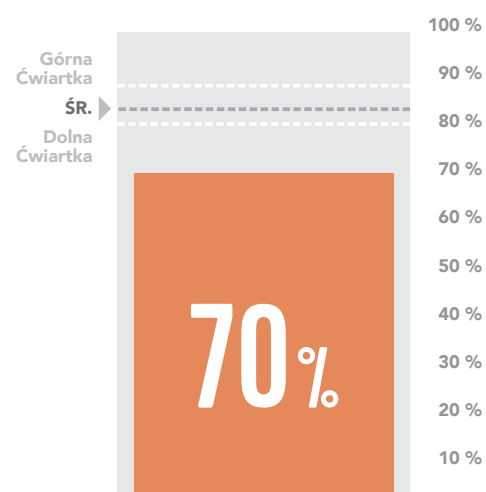
W końcowej części raportu znajdziesz jakościowe, pisemne informacje uzupełniające ilościową informację zwrotną. Pisemne komentarze często poszerzają i wyjaśniają, co oznaczają informacje w części ilościowej. Mogą również poruszać zagadnienia nieobjęte ilościową informacją zwrotną.



TWOJA OGÓLNA WSZECHSTRONNOŚĆ

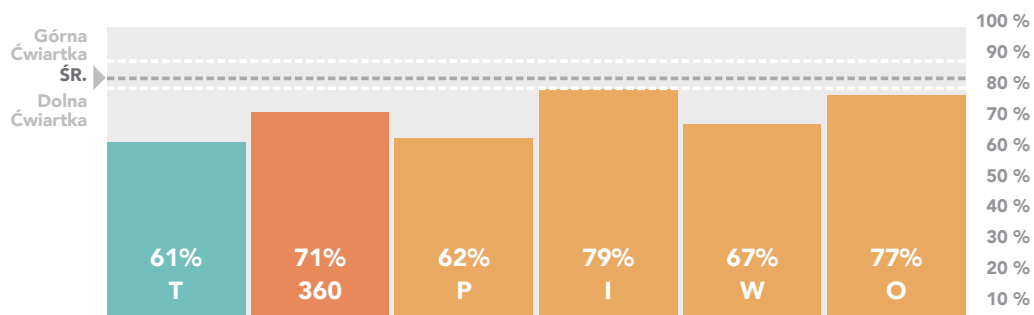
Powyższy diagram podsumowuje ogólny obraz 360 przekazany przez 15 osób udzielających Ci informacji zwrotnych w 4 grupach, które wzięły udział w badaniu (te wyniki nie uwzględniają Twojej samooceny). Wyniki są obliczane jako "nadrzędna" średnia: ogólna średnia średnich wyników dla każdej z 4 grup przekazujących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



WSZECHESTRONNOŚĆ FORSUJĄCO- ANGAŻUJĄCA

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



FORSUJĄCY

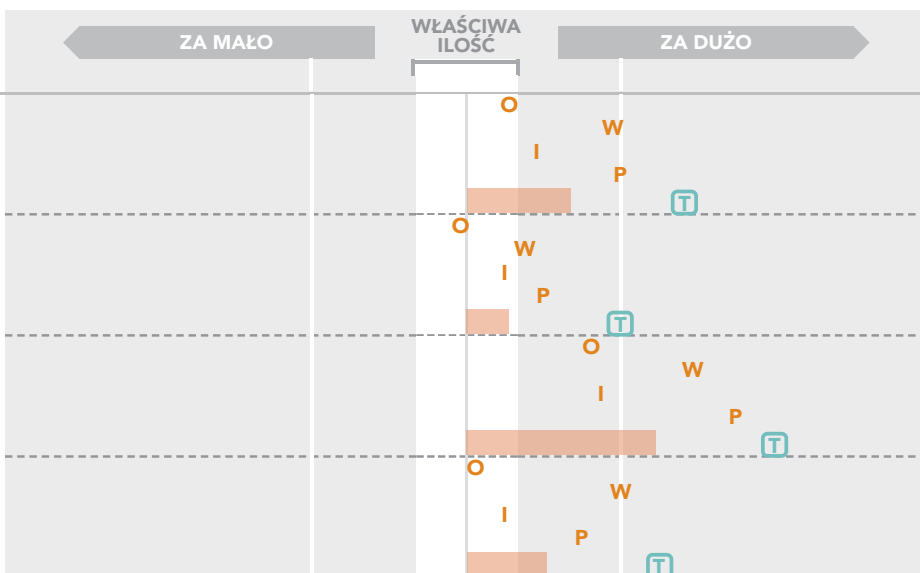
zaznaczanie zarówno władzy osobistej, jak i tej, która wynika ze stanowiska

Ogólnie

Kontrola

Zdecydowanie

Wymaganie



ANGAŻUJĄCY

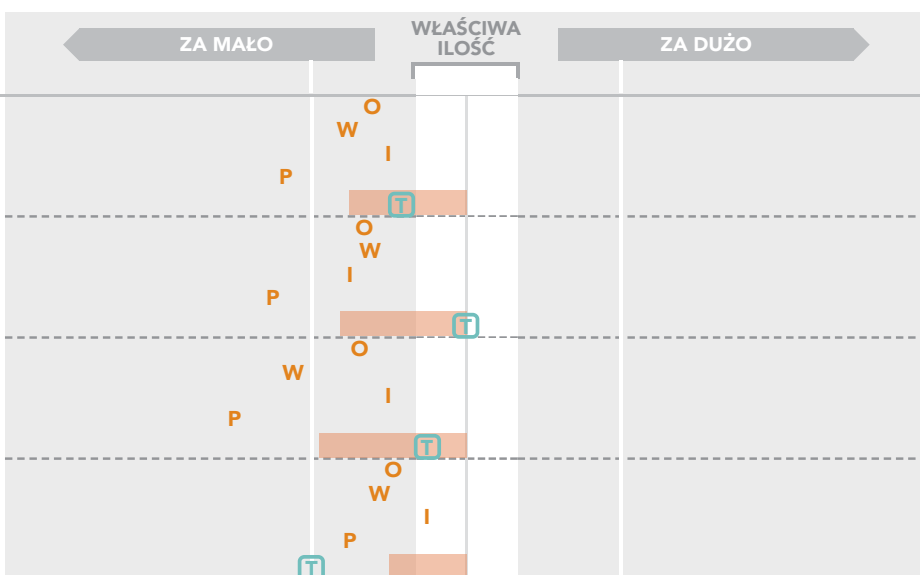
angażowanie innych i wydobywanie z nich tego co najlepsze

Ogólnie

Dawanie siły

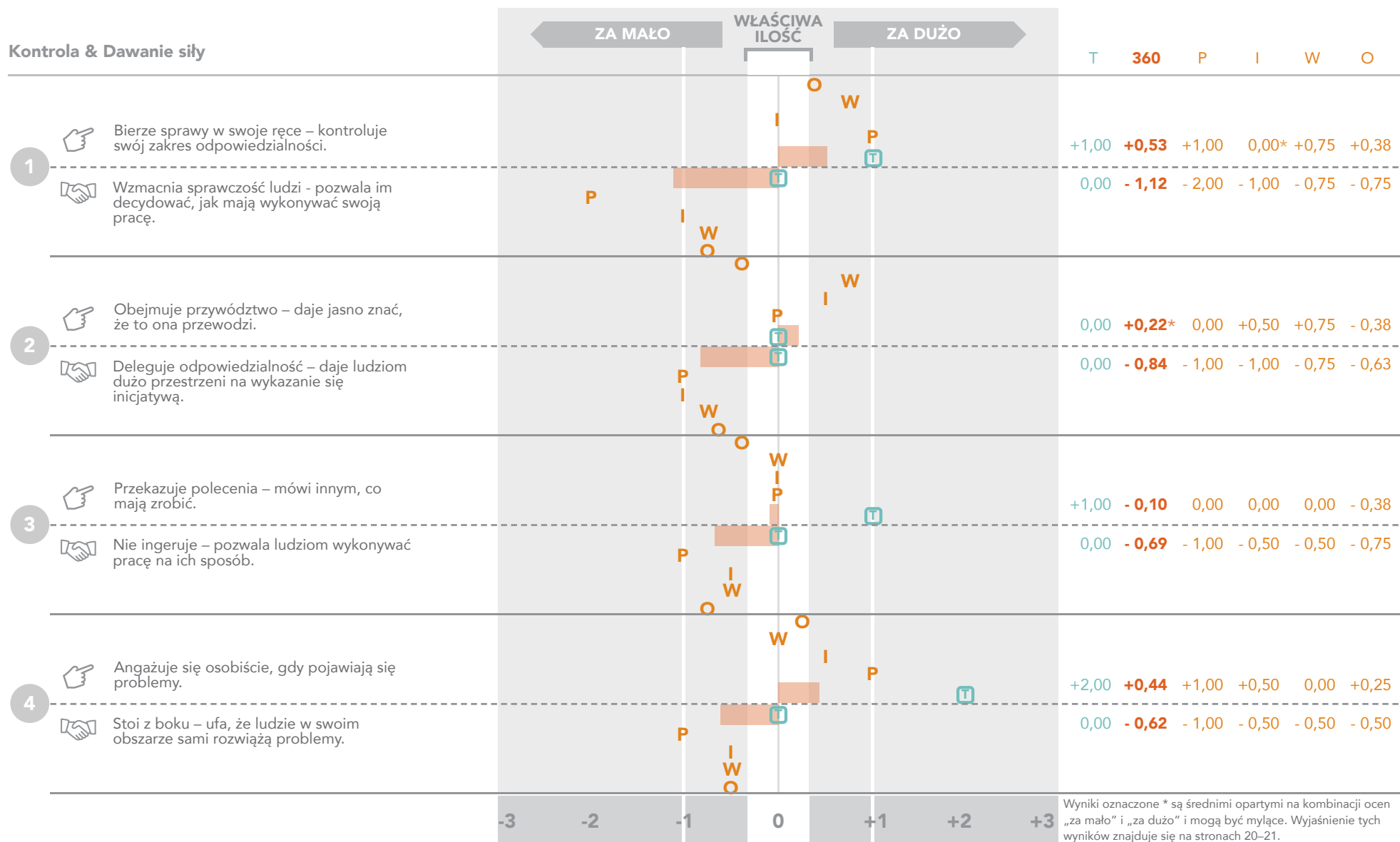
Uczestnictwo

Wspieranie



JAK PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU

Kontrola & Dawanie siły



T Ty

360 Śr. wynik dla P, I, W i O

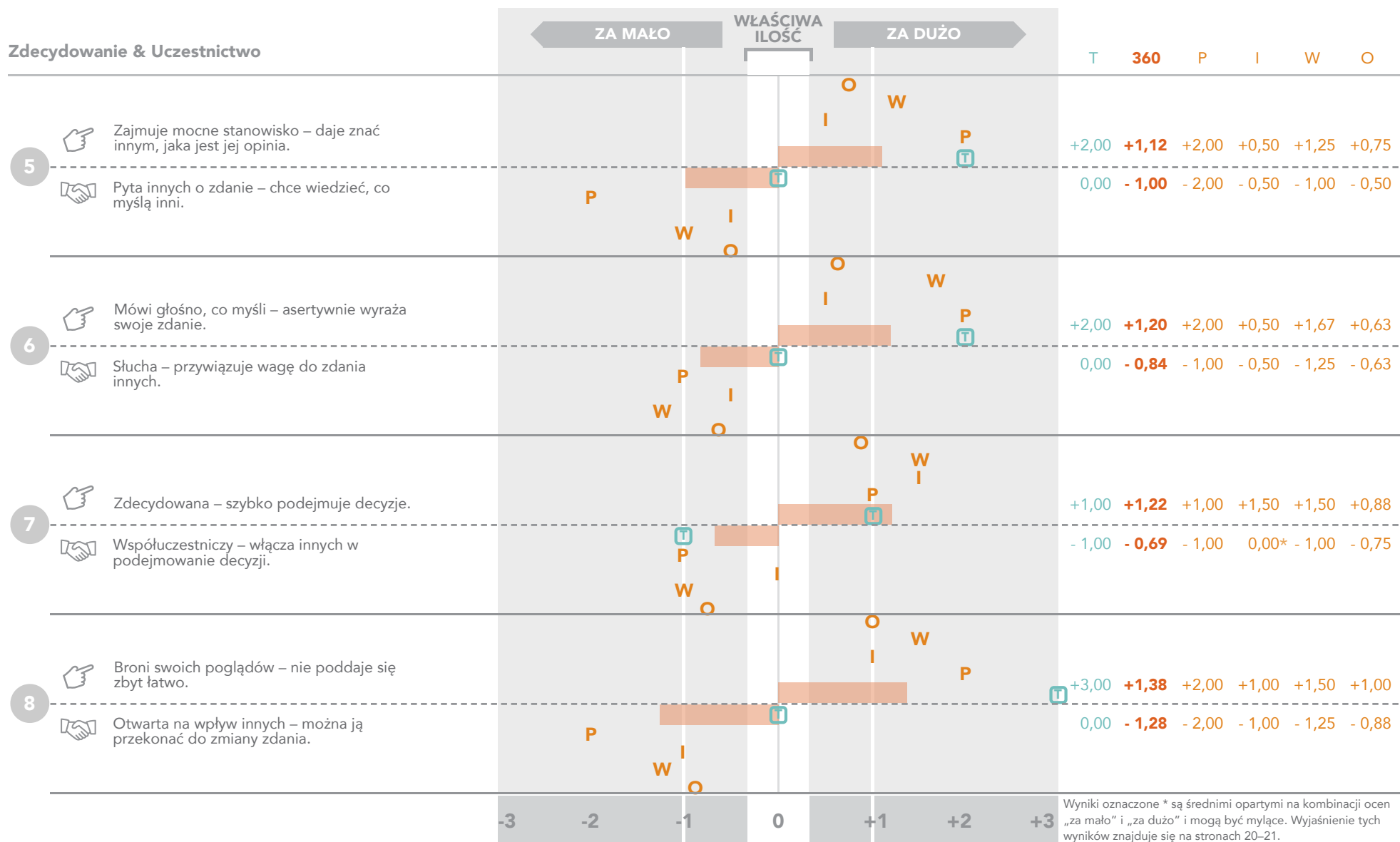
P Przełożony/a (1)

I Inni przełożeni (2)

W Współpracownicy (4)

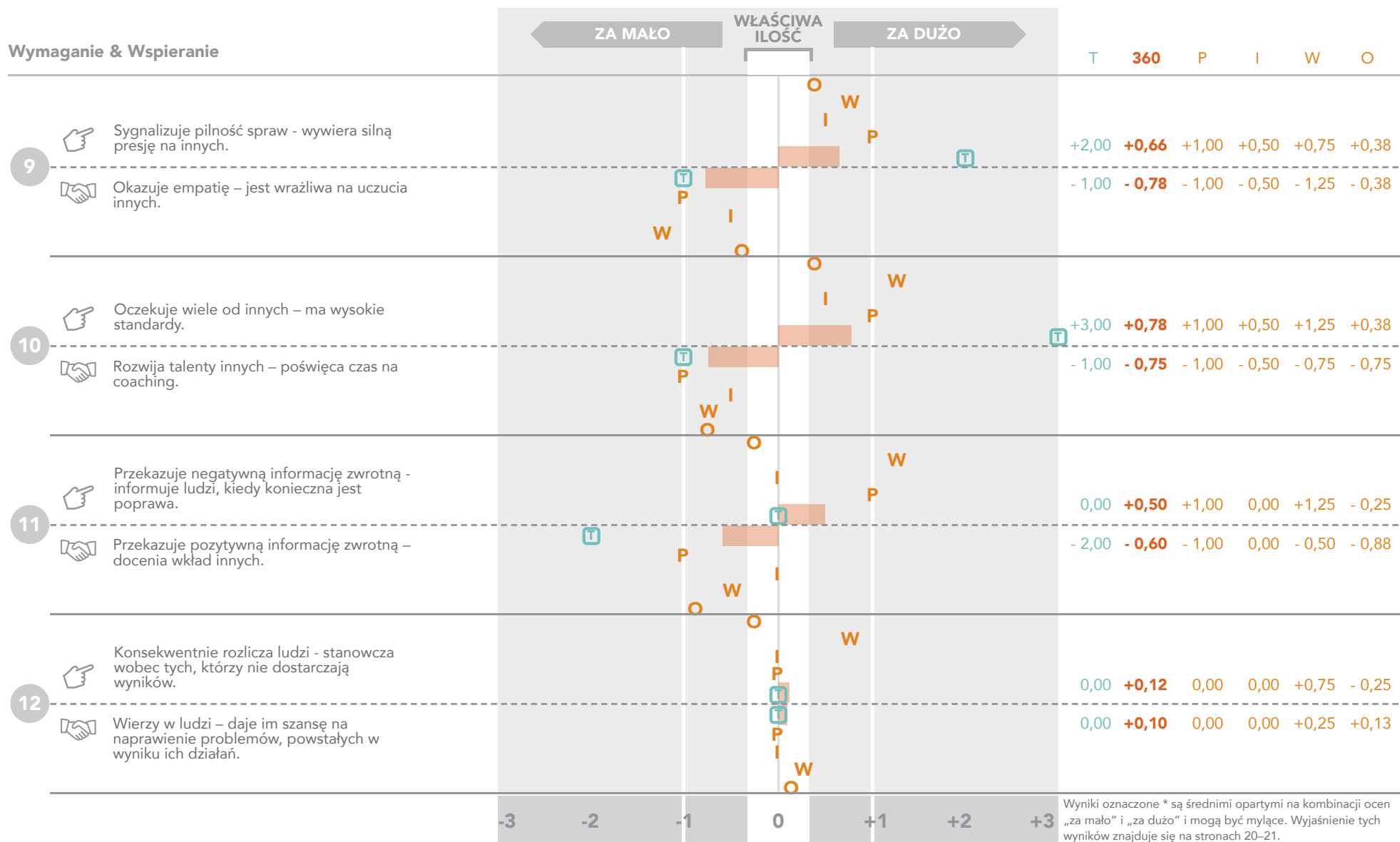
O Podwładni (8)

Zdecydowanie & Uczestnictwo



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

Wymaganie & Wspieranie



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

	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%

ANGAŻUJĄCY

	ZA MAŁO				WŁAŚCIWA ILOŚĆ			ZA DUŻO			
	P	I	W	O	RAZEM			P	I	W	O
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)

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

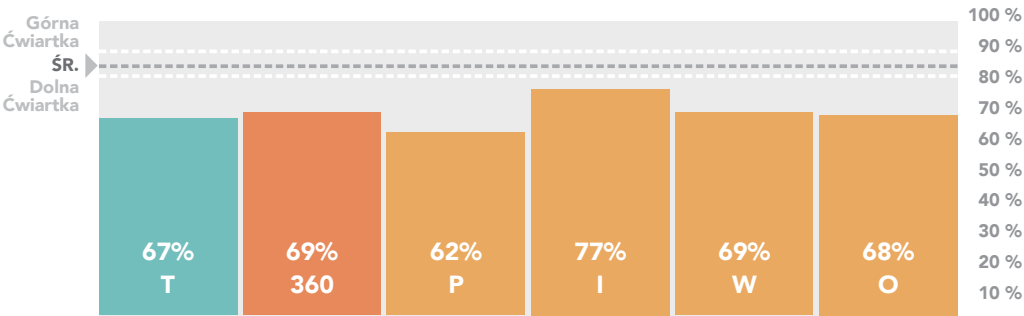
	WŁAŚCIWA ILOŚĆ				
	T	RAZEM	P	I	W O
Kontrola					
1 Kontroluje swój zakres odpowiedzialności	0	6	0	0	1 5
2 Obejmuje przywództwo	1	8	1	1	1 5
3 Przekazuje polecenia	0	12	1	2	4 5
4 Angażuje się w razie problemów	0	9	0	1	4 4
Zdecydowanie					
5 Zajmuje mocne stanowisko	0	5	0	1	0 4
6 Mówi głośno, co myśli	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%

WSZECHESTRONNOŚĆ
STRATEGICZNO-
OPERACYJNA

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



💡 STRATEGICZNY

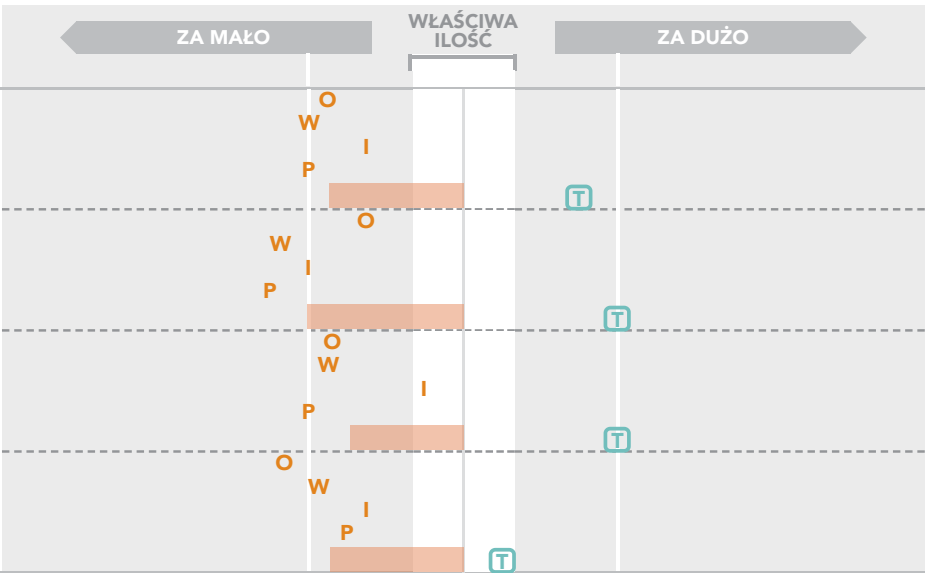
pozycjonowanie organizacji z
myślą o osiągnięciu
długofalowego sukcesu

Ogólnie

Kierunek

Ekspansja

Innowacja



🔧 OPERACYJNY

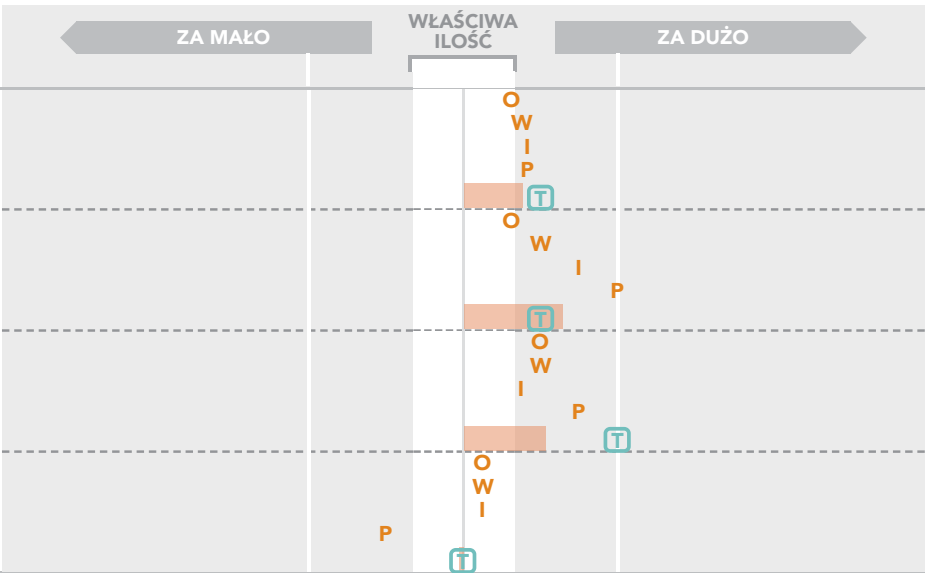
skupienie organizacji na
szczegółach realizowanych
zadań

Ogólnie

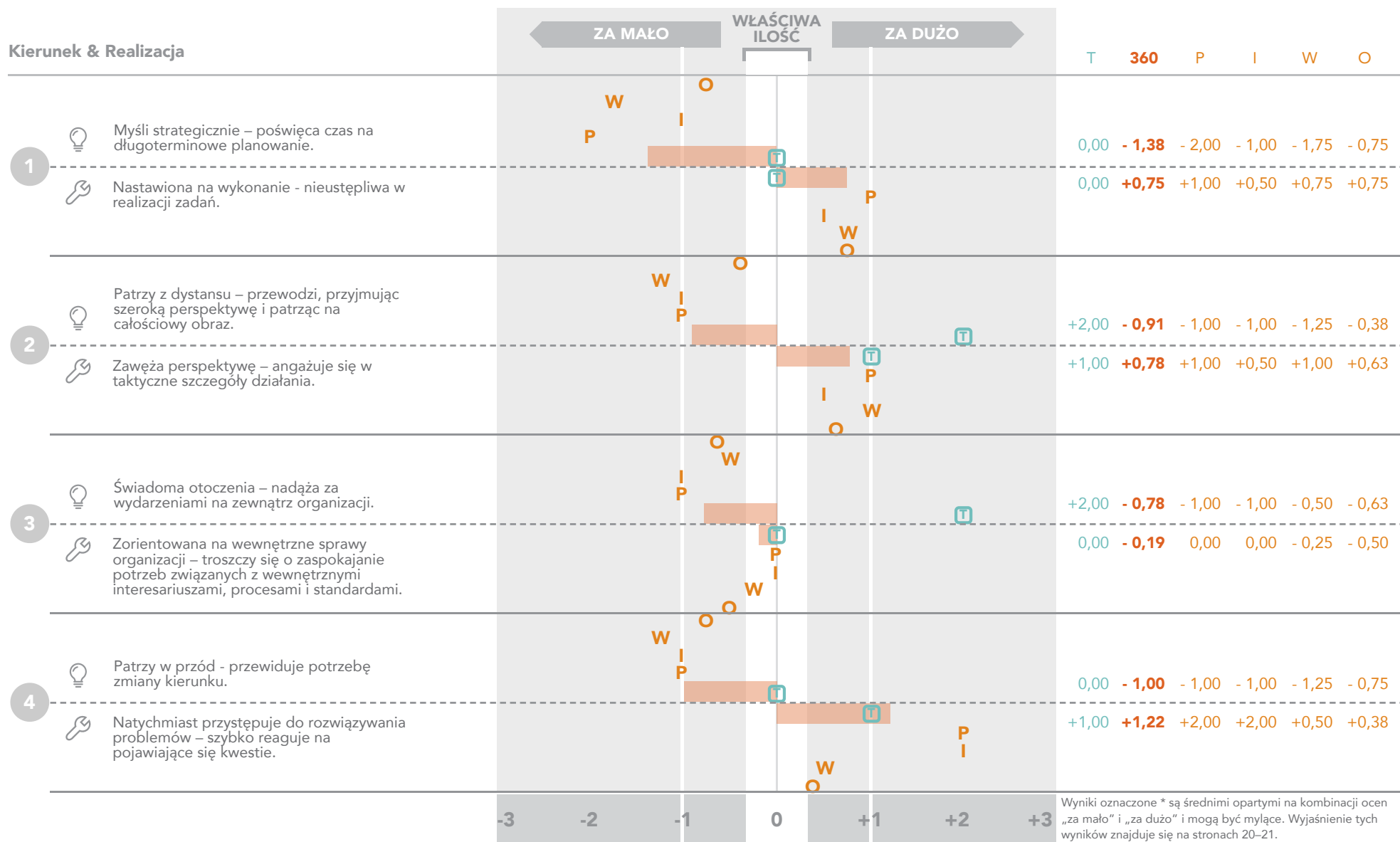
Realizacja

Koncentracja

Uporządkowanie

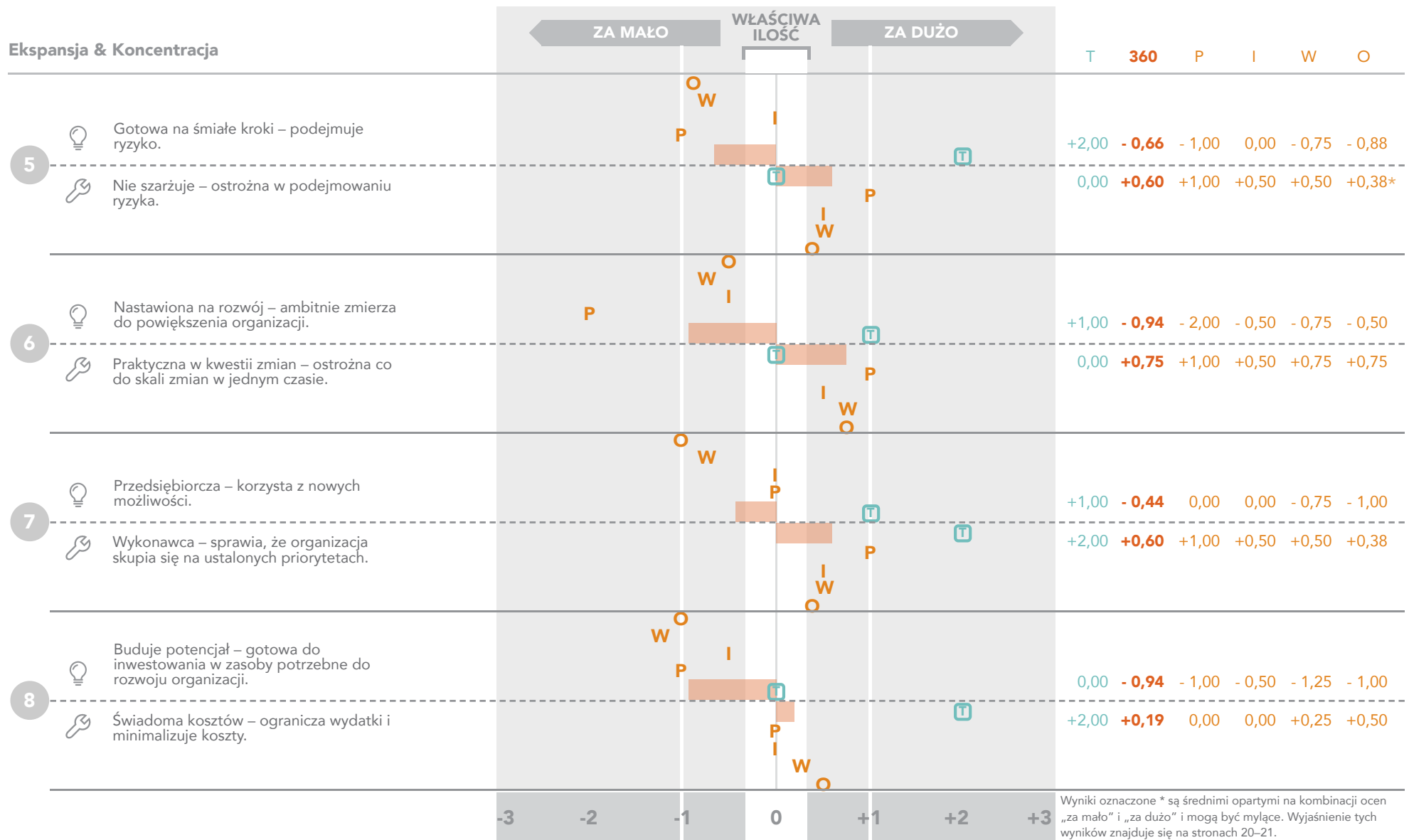


CZYM PRZEWODZISZ SZCZEGÓŁOWE WYNIKI DOT. KAŻDEGO ELEMENTU



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)

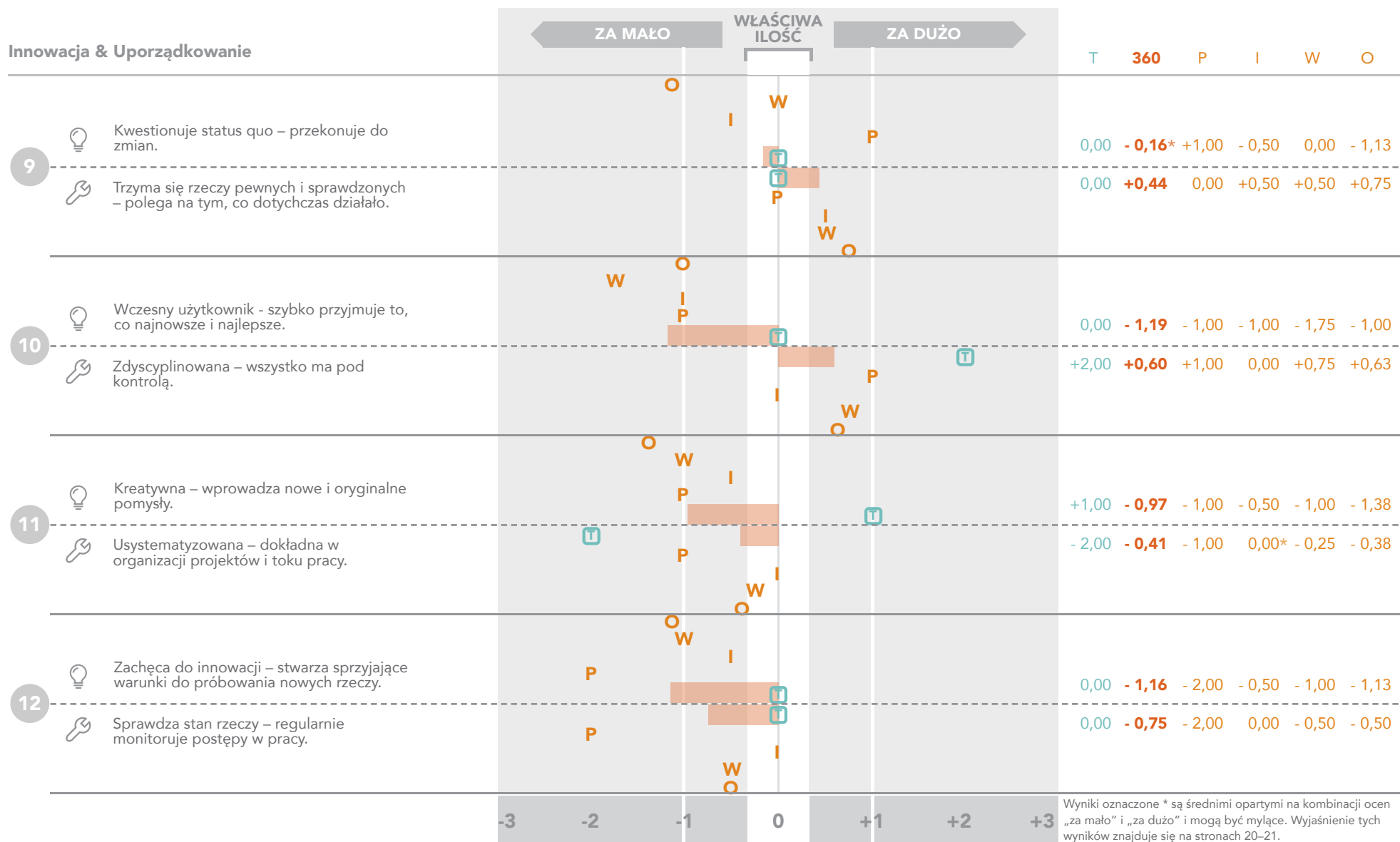
Ekspansja & Koncentracja



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



Ty



360 Śr. wynik dla P, I, W i O

P

Przełożony/a (1)

I

Inni przełożeni (2)

W

Współpracownicy (4)

O

Podwładni (8)

 STRATEGICZNY	ZA MAŁO				WŁAŚCIWA IŁOŚĆ			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 IŁOŚĆ			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)

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%

KOLEJNOŚĆ ELEMENTÓW W RANKINGU

		T	360	P	I	W	O	
	8 Nie poddaje się	+3,00	+1,38	+2,00	+1,00	+1,50	+1,00	ZA DUŻO
	7 Zdecydowana	+1,00	+1,22	+1,00	+1,50	+1,50	+0,88	
	4 Szybko reaguje na problemy	+1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38	
	6 Mówi głośno, co myśli	+2,00	+1,20	+2,00	+0,50	+1,67	+0,63	
	5 Zajmuje mocne stanowisko	+2,00	+1,12	+2,00	+0,50	+1,25	+0,75	
	10 Oczekuje wiele	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,25	+0,38	
	2 Zaangażowana w taktyczne szczegóły	+1,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63	
	1 Nastawiona na wykonanie	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	6 Ostrożna w kwestii zmian	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	9 Wywiera silną presję	+2,00	+0,66	+1,00	+0,50	+0,75	+0,38	
	5 Ostrożnie podejmuje ryzyko	0,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38*	
	7 Skupia się na priorytetach	+2,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38	
	10 Zdyscyplinowana	+2,00	+0,60	+1,00	0,00	+0,75	+0,63	
	1 Kontroluje swój zakres odpowiedzialności	+1,00	+0,53	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38	
	11 Przekazuje negatywną informację zwrotną	0,00	+0,50	+1,00	0,00	+1,25	-0,25	
	4 Angażuje się w razie problemów	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25	WŁAŚCIWA ILOŚĆ
	9 Polega na tym, co działa	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75	
	2 Obejmuje przywództwo	0,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	-0,38	
	8 Ogranicza koszty	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50	
	12 Rozlicza ludzi z wyników	0,00	+0,12	0,00	0,00	+0,75	-0,25	
	12 Daje ludziom szansę	0,00	+0,10	0,00	0,00	+0,25	+0,13	
	3 Przekazuje polecenia	+1,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,38	
	9 Kwestionuje status-quo	0,00	-0,16*	+1,00	-0,50	0,00	-1,13	
	3 Zorientowana na wewnętrzne sprawy	0,00	-0,19	0,00	0,00	-0,25	-0,50	
	11 Usystematyzowana	-2,00	-0,41	-1,00	0,00*	-0,25	-0,38	
	7 Przedsiębiorcza	+1,00	-0,44	0,00	0,00	-0,75	-1,00	
	11 Docenia wkład innych	-2,00	-0,60	-1,00	0,00	-0,50	-0,88	
	4 Stoi z boku	0,00	-0,62	-1,00	-0,50	-0,50	-0,50	
	5 Podejmuje ryzyko	+2,00	-0,66	-1,00	0,00	-0,75	-0,88	
	3 Nie ingeruje	0,00	-0,69	-1,00	-0,50	-0,50	-0,75	ZA MAŁO
	7 Współuczestniczy	-1,00	-0,69	-1,00	0,00*	-1,00	-0,75	
	10 Poświęca czas na coaching	-1,00	-0,75	-1,00	-0,50	-0,75	-0,75	
	12 Monitoruje postępy w pracy	0,00	-0,75	-2,00	0,00	-0,50	-0,50	
	9 Okazuje empatię	-1,00	-0,78	-1,00	-0,50	-1,25	-0,38	
	3 Świadoma otoczenia	+2,00	-0,78	-1,00	-1,00	-0,50	-0,63	
	2 Deleguje	0,00	-0,84	-1,00	-1,00	-0,75	-0,63	
	6 Słucha	0,00	-0,84	-1,00	-0,50	-1,25	-0,63	
	2 Ma szeroką perspektywę	+2,00	-0,91	-1,00	-1,00	-1,25	-0,38	
	6 Nastawiona na rozwój	+1,00	-0,94	-2,00	-0,50	-0,75	-0,50	
	8 Buduje potencjał	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00	
	11 Kreatywna	+1,00	-0,97	-1,00	-0,50	-1,00	-1,38	
	5 Pyta innych o zdanie	0,00	-1,00	-2,00	-0,50	-1,00	-0,50	
	4 Patrzy w przód	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,25	-0,75	
	1 Wzmacnia sprawczość	0,00	-1,12	-2,00	-1,00	-0,75	-0,75	
	12 Zachęca do innowacji	0,00	-1,16	-2,00	-0,50	-1,00	-1,13	
	10 Wczesny użytkownik	0,00	-1,19	-1,00	-1,00	-1,75	-1,00	
	8 Otwarta na wpływ innych	0,00	-1,28	-2,00	-1,00	-1,25	-0,88	
	1 Myśli strategicznie	0,00	-1,38	-2,00	-1,00	-1,75	-0,75	

Wyniki oznaczone * są średnimi opartymi na kombinacji ocen „za mało” i „za dużo” i mogą być mylące.

Z ich wyjaśnieniem możesz się zapoznać na stronach 20-21.



Forsujący



Angażujący



Strategiczny



Operacyjny

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)

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, **Właściwa ilość**, **Za dużo**, czy nie dotyczy.

 FORSUJĄCY	 ANGAŻUJĄCY	 STRATEGICZNY	 OPERACYJNY	
Silne strony wykorzystane nadmiarowo				ZA DUŻO
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			4 Szybko reaguje na problemy 2 Zaangażowana w taktyczne szczegóły 1 Nastawiona na wykonanie 6 Ostrożna w kwestii zmian 5 Ostrożnie podejmuje ryzyko 7 Skupia się na priorytetach 10 Zdyscyplinowana 9 Polega na tym, co działa	
Silne strony				WŁAŚCIWA ILOŚĆ
3 Przekazuje polecenia 12 Rozlicza ludzi z wyników	12 Daje ludziom szansę		3 Zorientowana na wewnętrzne sprawy 8 Ogranicza koszty	
Niedociągnięcia/deficyty				ZA MAŁO
8 Otwarta na wpływ innych 1 Wzmacnia sprawczość 5 Pyta innych o zdanie 2 Deleguje 6 Słucha 9 Okazuje empatię 10 Poświęca czas na coaching 3 Nie ingeruje 7 Współuczestniczy 4 Stoi z boku 11 Docenia wkład innych	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	12 Monitoruje postępy w pracy 11 Usystematyzowana		

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	O	T	P	I W
 STRATEGICZNY 9 Kwestionuje status-quo	I O	T	W	P

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 udzielającej 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															
5 Ostrożnie podejmuje ryzyko		1				1		1	1		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)

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:

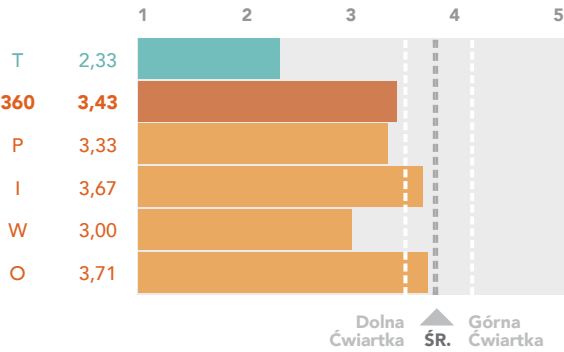
- Produktywności**, która odnosi się do: wyników ilościowych, jakości oraz terminowości rezultatów pracy zespołowej.
- Witalności**, która dotyczy tego, jakie odczucia członkowie zespołu mają wobec swojej pracy i co czują wobec siebie nawzajem.

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 całosciowe; wyniki liczbowe dla każdego z elementów znajdują się na następnej stronie.

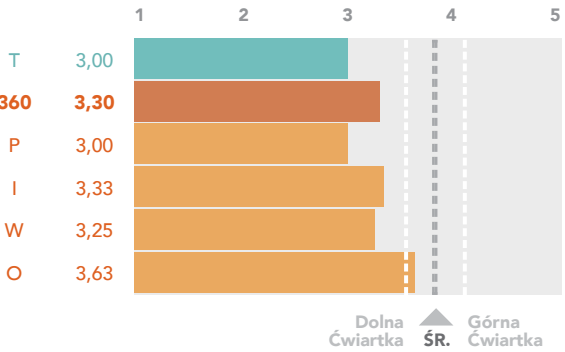


DIAGRAM Z WYNIKAMI

WITALNOŚĆ



PRODUKTYWNOŚĆ



WYNIKI DLA POSZCZEGÓLNYCH ELEMENTÓW

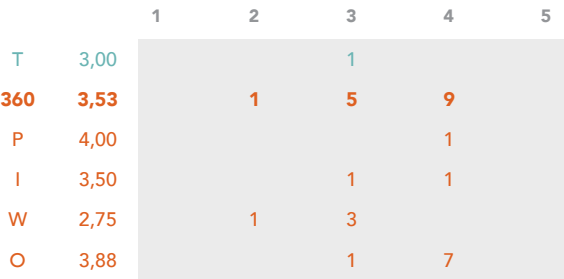
MORALE



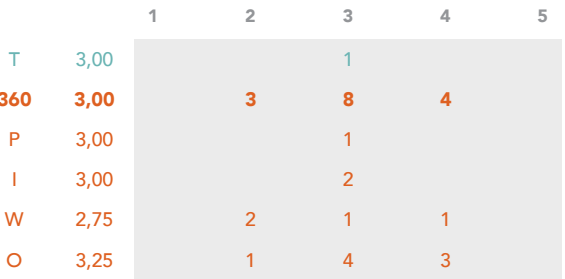
IŁOŚĆ



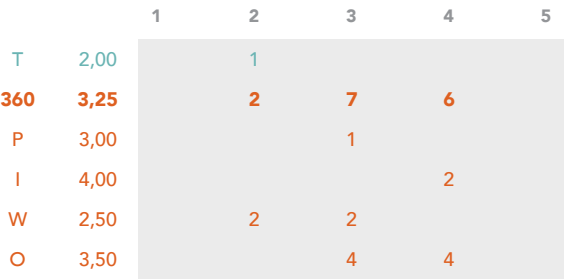
ZAANGAŻOWANIE



JAKOŚĆ



SPÓJNOŚĆ



TERMINOWOŚĆ



1. Jakie są główne mocne strony Pat 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** Pat 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** Pat is known as a hard-charger who will go the extra mile to get results. She has what they call managerial courage. She also has deep 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** Understands how the business works, at an intimate, detailed level. She is a natural leader and presses hard for results. Has a big presence.
- Willing to understand any trouble (big or small) or activity and be involved to learn more from it. Pat is really good at understanding problems at a detailed level. She is quick to establish a clear view of alternatives.
- 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.
- Pat is not afraid of making decisions. She shows courage in her management.
- When a decision is made, she takes detailed care in its implementation. Very good drive for results. Makes sure her voice is heard.
- O** 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.
- Pat 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.
- A sense of urgency and drive for results. Pat will do whatever it takes to deliver.
- Pat is very knowledgeable in her area of expertise; she has a very deep understanding of operations and the supply chain.
- Pat is pragmatic, fast, and focused on results. She pushes people to perform at a higher level.
- Pat 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.
- Pat is a hands-on leader who really knows the business. She also has deep technical smarts due to her experience.

Great with numbers, really quick on her feet, a masterful problem solver. Very analytical.

2. Czasami – poprzez ich nadużywanie - mocne strony stają się słabościami. Opisz mocne strony, które Pat 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** Pat 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** She is very knowledgeable, but can be sometimes seem a bit opinionated. She relies too much on her operational knowledge.
- Pat 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.
- W** Sometimes Pat can be a little bit too aggressive during discussion.
- 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 Pat says and don't dare to ask for explanations. Pat should be more careful in this situation and ensure that everybody understands her point.
- Pat wants to achieve her goals and has difficulties accepting others' points of view. She can be very dogmatic if she thinks she is right.
- 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.
- O** Too impatient—changes are not so easily accomplished in the reality of that on the spread sheet. Could burn people out.
- Pat can sometimes be aggressive toward her team in her willingness to get the best out of them.
- Pat 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.
- 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 very smart, but can also jump too conclusions, without considering all the relevant facts. This could be perceived as a strength turned into a weakness.
- 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.

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.

Very principled but sometimes inflexible. Pat also has high standards, but often expects too much from people.

3. Czy Pat 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 Pat Sample powinien/na nad nimi pracować.

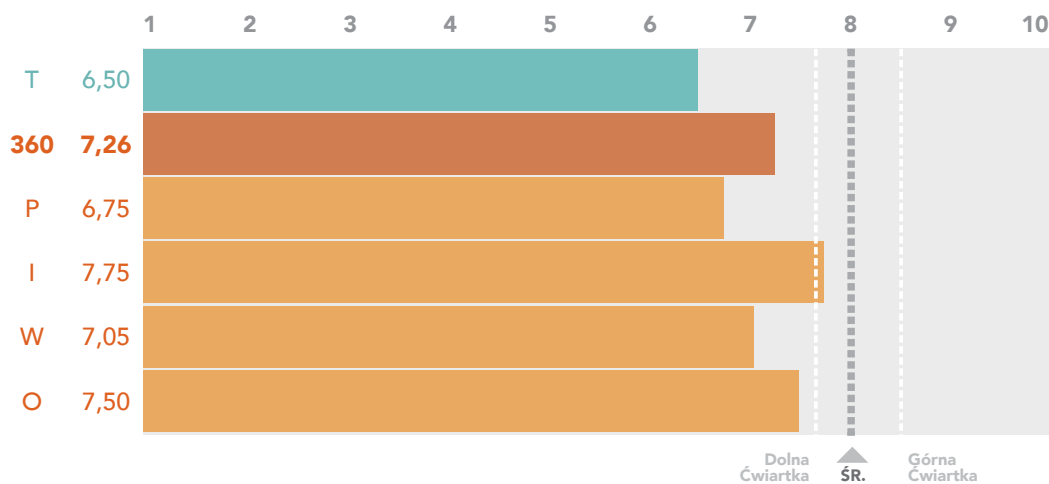
Odpowiedzi są prezentowane dokładnie tak, jak zostały wprowadzone. Każdy blok tekstu reprezentuje innego respondenta.

- 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** Pat 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** Pat should be more strategic in her approach.
- Pat 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** Pat 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.
- Pat could sharpen her people skills. She could especially be a better, more active listener.
- I'm not sure that Pat is a strategic thinker. Most of her concerns are minute-by-minute. I sometimes think she sacrifices the long term for short-term results.
- Collaboration. She is too focused on her team and shows little interest in lateral teams.
- O** Sometimes I wonder if Pat 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 favors Ops and is not interested in the marketing side.
- She is not very inclusive. She doesn't involve people in the major decisions that affect them.
- I don't think Pat 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.
- Pat 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.
- Pat sometimes seems risk averse and unwilling to change. She is not receptive to fresh ideas. Pat is kind of a loner in that she doesn't seek input. She could also show more appreciation.

Pat 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.

Pat isn't a very good listener. Sometimes when you raise an issue, you can tell her mind is somewhere else.

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



Jaką jedną rzecz najmocniej sugerujesz, by Pat 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 Pat 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. Pat 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 Pat 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.

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 Pat.

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 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.

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.

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.

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, Pat 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.

8,00 I think Pat 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.

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.

7,50 Pat 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.

5. Co powiedziałbyś/abyś Pat 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** Pat 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** Hang in there. You have achieved a lot already, and can achieve even more.
- Pat continues to be someone we can count on. Just know that we believe in you, Pat.
- W** Trust your peers, Pat. We're on your side.
- Pat has a lot of gifts, and I admire her deep knowledge of operations.
- I like working with Pat and think she adds a lot to our team.
- Take the leap of faith, Pat: 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 hope Pat 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.
- Trust yourself, Pat. You know what you are doing.
- Pat has a very bright future. If she can add on the strategic and people-skills pieces, she will be an extraordinary leader.
- Just remember what you already know: treat people like you want to be treated. You already have our respect.
- Pat, you don't have to always know everything. We already know you know a lot!
- I think Pat is one of the best leaders in the company. Keep it up!
- You have helped me raise my game by challenging me. Thank you.
- I have a lot of respect for Pat. She knows more than I will ever know about this business.



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

504 E. Cornwallis Drive, Suite R • Greensboro, NC 27405 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com