



21 lutego 2019

# RAPORT Z BADANIA

---

John Doe

numer identyfikacyjny HC729985

# PODSUMOWANIE

Niniejszy raport zawiera analizę toku myślenia i podejmowania decyzji, które preferuje P. **Doe**. Analiza ta bazuje na ocenie sposobu, w jaki przetwarza on informacje i podejmuje decyzje, jak również na ocenie typowych dla niego reakcji na informacje zwrotne odnoszące się do jego decyzji. Na tej stronie znajduje się podsumowanie wyników ze wszystkich części raportu. Kolejne strony podają bardziej szczegółowe informacje na temat wyników z poszczególnych części.

## STYL PRZETWARZANIA INFORMACJI | JAKOŚCIOWY

Jak skutecznie P. **Doe** przetwarza informacje niezbędne przy podejmowaniu decyzji?

Jeśli chodzi o styl przetwarzania informacji, wydaje się, że P. **Doe** umiejętnie interpretuje słowa oraz ich znaczenie. Może on być bardziej zainteresowany rozumieniem kwestii międzyludzkich niż rozwiązywaniem abstrakcyjnych problemów analitycznych.

Poziom werbalny **WYSOKI**

Poziom liczbowy **ŚREDNI**

## TENDENCJE I STYL PODEJMOWANIA DECYZJI | CHIRURG

Jakie naturalne predyspozycje przejawia P. **Doe** w swoim podejściu do podejmowania decyzji?

Styl podejmowania decyzji, który preferuje P. **Doe** przypomina Chirurga. Może on starać się minimalizować zagrożenia bezpośrednio poprzez podejmowanie taktycznych decyzji opartych na doświadczeniu i intuicji.

Zagrożenie vs Korzyści **UNIKAJĄCY ZAGROŻEŃ**

Taktyczność vs **TAKTYCZNY**  
Strategicznosc

Dane vs Intuicja **INTUICYJNY**

## REAKCJE NA INFORMACJE ZWROTNE | OPORNY

W jaki sposób P. **Doe** zazwyczaj reaguje na informacje zwrotne na temat swoich decyzji?

P. **Doe** może zdenerwować się negatywną informacją zwrotną, ale może też słuchać i przytakiwać. Coaching osób charakteryzujących się podobnymi skłonnościami może czasem być nieco trudny, jeśli przekonane są one, że wina w równym stopniu leży po stronie innych i wolą nie rozważać informacji zwrotnej.

Defensywność vs **DEFENSYWNY**  
Opanowanie

Zaprzeczenie vs Akceptacja **AKCEPTACJA**

Powierzchnowość vs **POWIERZCHOWNY**  
Autentyczność

# WPROWADZENIE

Tok myślenia liderów znajduje odzwierciedlenie w jakości ich decyzji, które wpływają na losy organizacji. Jednakże, statystyki pokazują, iż średnio połowa decyzji menedżerskich jest błędna. Umiejętność dokonywania dobrej oceny obejmuje więc nie tylko podejmowanie dobrych decyzji, ale także właściwe reagowanie na te błędne. Niektórzy liderzy widząc po konsekwencjach, iż podjęli złe decyzje obwiniają za o to innych lub zaprzeczają, że popełnili błędy. Tylko nieliczni proszą o informację zwrotną, uczą się na swoich błędach i unikają ich powtarzania. Reakcja na informację zwrotną na temat decyzji lidera odzwierciedla jego podatność na coaching – kluczowy element zarówno w przypadku dokonywania dobrej oceny, jak i powodzenia w karierze zawodowej.

Ponieważ złe decyzje są bardzo powszechne i mają poważne konsekwencje, jest niezbędne by doskonalić proces podejmowania decyzji. Uświadomienie sobie własnego stylu podejmowania decyzji oraz stanie się bardziej podatnym na coaching, mogą pomóc w podejmowaniu lepszych decyzji i szybszym korygowaniu tych złych. Raport z analizy toku myślenia i podejmowania decyzji zawiera informację zwrotną oraz wskazówki rozwojowe, mające na celu pomoc w osiągnięciu tych celów.

Raport ten opisuje styl podejmowania decyzji poprzez pryzmat następujących trzech elementów:

## PRZETWARZANIE INFORMACJI

Jak ludzie przetwarzają informacje

Informacja werbalna  
vs  
Informacja liczbowa

## PODEJŚCIE DO PODEJMOWANIA DECYZJI

Jak ludzie podchodzą do podejmowania decyzji

Unikanie zagrożeń  
vs  
Poszukiwanie Korzyści

Myślenie taktyczne  
vs  
Myślenie strategiczne

Decyzje w oparciu o dane  
vs  
Decyzje intuicyjne

## REAKCJA NA INFORMACJE ZWROTNE

Jak ludzie reagują na informację zwrotną na temat swoich decyzji

Defensywny  
vs  
Opanowany

Zaprzeczenie  
vs  
Akceptacja

Powierzchowne zaangażowanie  
vs  
Autentyczne zaangażowanie

# STYL PRZETWARZANIA INFORMACJI

Ludzi można zaklasyfikować do jednej z czterech kategorii na podstawie tego, jak przetwarzają informacje potrzebne do podejmowania decyzji. Każda z tych grup ma charakterystyczne mocne i słabe strony w zakresie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, głównie wynikające z faktu, że osoby w każdej grupie są zainteresowane rozwiązywaniem różnych rodzajów problemów:

WERBALNY W WYSOKIM STOPNIU	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>JAKOŚCIOWY</b></p> <p>Osoby te przetwarzają informacje werbalne skuteczniej niż informacje liczbowe. Ponieważ często wolą one używać słów do interpretacji zdarzeń i tworzenia doświadczeń emocjonalnych, mają one tendencję do sprawdzania się w takich dziedzinach jak komunikacja, literatura, filozofia, dziennikarstwo i reklama.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>WSZECHESTRONNY</b></p> <p>Osoby te skutecznie przetwarzają informacje zarówno werbalne, jak i liczbowe. Ponieważ potrafią rozwiązywać problemy niezależnie od obszaru tematycznego, mają tendencję do sprawdzania się w zawodach wymagających szybkich decyzji w zróżnicowanych dziedzinach.</p>
WERBALNY W ŚREDNIM STOPNIU	<p><input type="checkbox"/> <b>ROZWAŻNY</b></p> <p>Osoby te nie śpieszą się z przetworzeniem informacji zarówno liczbowych, jak i werbalnych, ponieważ chcą podejmować dobre decyzje oparte na dokładnym zrozumieniu faktów. Osoby te mają tendencję do sprawdzania się w zawodach wymagających podejmowania starannie przemyślanych decyzji opartych na szerokim zakresie informacji.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>IŁOŚCIOWY</b></p> <p>Osoby te przetwarzają informacje liczbowe skuteczniej niż informacje werbalne. Ponieważ często lubią odkrywać wzory i zasady w zestawach liczb oraz przewidywać wyniki, mają tendencję do sprawdzania się w takich dziedzinach jak finanse, księgowość, inżynieria oraz informatyka.</p>
	LICZBOWY W ŚREDNIM STOPNIU	LICZBOWY W WYSOKIM STOPNIU

P. **Doe** osiągnął średni wynik w zakresie przetwarzania informacji liczbowych i wysoki wynik w zakresie przetwarzania informacji werbalnych. Osoby z podobnymi wynikami na ogół dobrze rozumieją i posługują się słowami i koncepcjami. Często skutecznie komunikują swoje decyzje i lubią proces wyrażania własnego „ja”. Ten sposób przetwarzania informacji ułatwia też rozumienie i interpretację uczuć i intencji innych. Osoby przetwarzające informacje jakościowe zwykle preferują analizę kwestii międzyludzkich, a nie problemów abstrakcyjnych, logicznych lub matematycznych.

## LICZBOWY VS WERBALNY

Styl przetwarzania informacji P. **Doe**, określono na podstawie jego połączonych wyników z części liczbowej i werbalnej Analizy Toku Myślenia i Podejmowania Decyzji.

### CZĘŚĆ LICZBOWA

LICZBA PYTAŃ, NA KTÓRE UDZIELONO ODPOWIEDZI 15 / 15

WYKORZYSTANY CZAS 0 / 10 Minuty

WYNIK OGÓLNY 3 / 15

### CZĘŚĆ WERBALNA

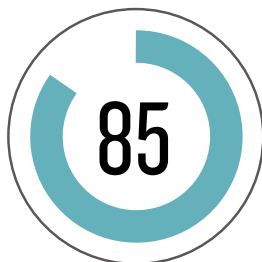
LICZBA PYTAŃ, NA KTÓRE UDZIELONO ODPOWIEDZI 48 / 48

WYKORZYSTANY CZAS 0 / 2 Minuty

WYNIK OGÓLNY 29 / 48

# PODEJŚCIE DO PODEJMOWANIA DECYZJI

Większość decyzji biznesowych odzwierciedlają trzy niezwiązane ze sobą podejścia. Poniżej przedstawiono w jaki sposób P. Doe podchodzi do podejmowania decyzji.



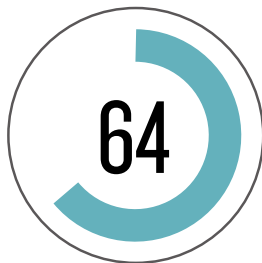
Unikanie zagrożeń 85%  
Poszukiwanie Korzyści 15%

## UNIKANIE ZAGROŻEŃ VS POSZUKIWANIE KORZYŚCI | UNIKAJĄCY ZAGROŻEŃ

Niektóre osoby podejmują decyzje w oparciu o chęć uniknięcia ryzyka o charakterze finansowym, prawnym, fizycznym lub innym. Osoby te koncentrują się na negatywnej stronie równania ryzyko-korzyść i próbują minimalizować swoje potencjalne straty. Inni podejmują decyzje w oparciu o chęć dążenia do osiągnięcia wszelkich możliwych korzyści. Dla osób tych atrakcyjna jest pozytywna strona równania ryzyko-korzyść i nieustannie starają się one maksymalizować swoje zyski.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Wyjaśnij swoje racje w kwestiach ważnych decyzji, które planujesz podjąć, aby sprawdzić, czy inni podzielają Twój punkt widzenia. Czy dostrzegają te same zagrożenia? Czy niepokoi ich to samo potencjalne ryzyko, co Ciebie?

Postaraj się przedstawić swoje racje w związku z podejmowanymi decyzjami w pozytywnym świetle. Zacznij od pozytywów, następnie przedyskutuj zagrożenia i zakończ pozytywnym akcentem.



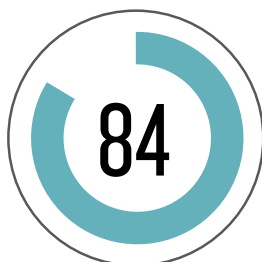
Taktyczny 64%  
Strategiczny 36%

## TAKTYCZNE VS STRATEGICZNE MYŚLENIE | TAKTYCZNY

Niektóre osoby podejmują decyzje koncentrując się na kontekście bezpośrednim i istotnych szczegółach. Koncentrują się one na kwestiach perspektywy krótkoterminowej, takich jak koszt, wdrożenie i zarządzanie kryzysowe; mogą też poświęcać mniej uwagi rozleglejszym kwestiom strategicznym. Inni podejmują decyzje w oparciu o zorientowaną na przyszłość, całościową perspektywę. Osoby te koncentrują się na tworzeniu nowych możliwości i poświęcają mniej uwagi kwestiom praktycznym, takim jak koszt i wdrożenie.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Przeanalizuj decyzje podjęte przez inne osoby znane ze swego strategicznego myślenia, koncentrując się na kwestiach, których nie wzięłeś pod uwagę. Zadaj sobie pytanie odnośnie tego, jaka mogła być ich wizja.

Skoncentruj się na globalnych i makroekonomicznych trendach w Twojej branży. Powiąż te trendy ze swoją długoterminową strategią biznesową. Skryształizuj cele, które chcesz zrealizować w perspektywie długoterminowej.



Opierający się na danych 16%  
Kierujący się intuicją 84%

## DECYZJE W OPARCIU O DANE VS INTUICYJNE | INTUICYJNY

Niektóre osoby podejmują decyzje starannie analizując ważne dane i inne fakty. Mogą one też okresowo dokonywać przeglądu decyzji podjętych w przeszłości, by je zweryfikować na podstawie zaktualizowanych danych. Inni są bardziej intuicyjni w swoim podejściu. Osoby te często podejmują decyzje bazując na własnych doświadczeniach z przeszłości, a następnie podejmują dalsze kroki.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Upewnij się, że możesz uzasadnić swoje decyzje intuicyjne za pomocą logiki i danych na wypadek próby o takie uzasadnienie. Uważnie słuchaj osób, które przedstawiają dane sprzeczne z Twoją, opartą na doświadczeniu, konkluzją.

Co jakiś czas weryfikuj swoje ważne decyzje, odnotowując to, co się sprawdziło, jak również to, co można było zrobić inaczej. Niechęć do przemyślenia uprzednich decyzji może być przeszkodą w odniesieniu korzyści z tych cennych doświadczeń.

# STYLE PODEJMOWANIA DECYZJI

Łącząc wyniki tych trzech rodzajów podejść do podejmowania decyzji, możemy opisać styl podejmowania decyzji danej osoby. Każdy styl reprezentowany jest przez zawód najlepiej odzwierciedlający podejście do podejmowania decyzji biznesowych. Tym niemniej, prosimy pamiętać, że sposoby te są reprezentatywne dla typowych stylów myślenia, a nie są wskaźnikiem zainteresowań zawodowych, preferencji lub osiągniętych wyników w pracy. Każdy styl podejmowania decyzji charakteryzuje się własnym zestawem mocnych i słabych stron. Osiem sposobów i typowe dla nich podejście do podejmowania decyzji zdefiniowano ogólnie poniżej:

## AUDYTORZY

Unikają zagrożeń za pomocą taktycznych decyzji opartych na danych

## CHIRURDZY

Podejmują taktyczne decyzje oparte na doświadczeniu w celu uniknięcia zagrożeń

## MAKLERZY

Poszukują korzyści, podejmując decyzje taktyczne oparte na danych

## ANALITYCY OBRONY

Wykorzystują decyzje strategiczne oparte na danych, aby uniknąć zagrożeń w perspektywie długoterminowej

## POLITYCY

Poszukują korzyści w perspektywie długoterminowej, korzystając z decyzji strategicznych oraz w oparciu o doświadczenie

## SZACHIŚCI

Zapewniają obronę przeciw zagrożeniom, wykorzystując decyzje strategiczne oparte na doświadczeniu

## PROMOTORZY

Poszukują korzyści w perspektywie krótkoterminowej, podejmując decyzje taktyczne oraz w oparciu o doświadczenie

## INWESTORZY

Maksymalizują korzyści w perspektywie długoterminowej, operując się na strategicznych decyzjach, których podstawą są dane

## CHIRURG

UNIKAJĄCY  
ZAGROŻEŃ

TAKTYCZNY

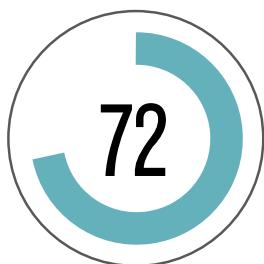
INTUICYJNY

P. **Doe** myśli jak Chirurg. Osoby takie na ogół:

- Podejmują decyzje minimalizujące potencjalne bezpośrednie ryzyko
- Zwracają uwagę na szczegóły i angażują się w codzienną działalność
- Opierają swoje decyzje na doświadczeniu praktycznym
- Podejmują decyzje i przechodzą do kolejnych spraw
- Oczekują od innych przestrzegania standardowych procedur
- Organizują i realizują plan
- Nie lubią bujania w chmurach, podejścia typu „a co jeżeli” i analizy teoretycznej
- Wolą myśleć szablonowo i załatwiać znajome im sprawy
- Popełniają mało nieuważnych błędów
- Mogą być postrzegane przez innych jako nieco nieelastyczne

# REAKCJE NA INFORMACJE ZWROTNE

Reakcja większości osób na negatywne informacje zwrotne odnośnie ich decyzji opiera się na trzech niezwiązanych ze sobą tendencjach. P. **Doe** reaguje na informacje zwrotne w sposób przedstawiony poniżej:



Defensywny 72%  
Opanowany 28%

## DEFENSYWNOŚĆ VS OPANOWANIE | DEFENSYWNY

Niektóre osoby reagują emocjonalnie na negatywne informacje zwrotne obwiniając czynniki zewnętrzne – inne osoby, okoliczności, czas, itp. – znajdujące się poza ich kontrolą. W skrócie, mogą one przenosić winę na innych. Inni reagują na negatywne informacje zwrotne zachowując opanowanie i na spokojnie rozważając, w jaki sposób mogli przyczynić się do złej decyzji.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Gdy inni krytykują Twoje decyzje, rozważ jak decyzje te mogłyby być lepsze, jeśli skoncentrowałbyś się na czynnikach pozostających pod Twoją kontrolą. Czynniki zewnętrzne są ważne, ale poświęć czas na przemyślenie, co mógłbyś zrobić inaczej.

Możesz mieć tendencję do reagowania emocjonalnie na negatywne informacje zwrotne. Upewnij się, że zanim odpowiesz lub zareagujesz, odzyskasz opanowanie.



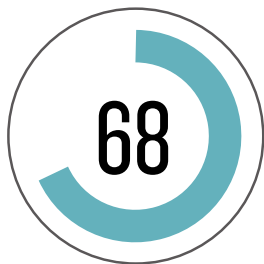
Zaprzeczanie 35%  
Akceptacja 65%

## NEGACJA VS AKCEPTACJA | AKCEPTACJA

Niektóre osoby reagują na negatywne informacje zwrotne negacją i odrzuceniem. Mogą one odmówić uznania faktów, zignorować informację zwrotną, zreinterpretować porażkę jako sukces, lub po prostu chcieć, aby inni przeszli nad tym do porządku dziennego. W skrócie, osoby te mogą zaprzeczać, że mają problemy. Inni reagują na informacje zwrotne starannie rozważając fakty, bezpośrednio odnosząc się do porażki i interpretując negatywną informację zwrotną, jako środek do podejmowania lepszych decyzji w przyszłości.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Zastanów się, w jaki sposób mógłbyś wykorzystać informację zwrotną, aby dowiedzieć się, co wykonałeś dobrze, a nie tylko to, co można by zrobić inaczej.

Pomyśl o przypadkach, gdy zbyt łatwo zaakceptowałeś/-aś informację zwrotną. Przyjmowanie odpowiedzialności za czynniki znajdujące się poza Twoją kontrolą może być równie nieskuteczne jak nieprzyjmowanie odpowiedzialności za czynniki, które można było kontrolować.



Powierzchowny 68%  
Autentyczny 32%

## POWIERZCHOWNE VS AUTENTYCZNE ZAANGAŻOWANIE | POWIERZCHOWNY

Niektóre osoby mogą wydawać się skłonne do uznania porażki i wysłuchania porady na temat tego, jak podejmować lepsze decyzje w przyszłości, choć w rzeczywistości mogą one tylko udawać, aby uzyskać akceptację i aprobatę. Osoby takie mogą wykorzystywać powierzchowną akceptację informacji zwrotnej jako sposób uniknięcia autentycznej konfrontacji ze swoimi problemami. Inni mają tendencję do aktywnego angażowania się w negatywną informację zwrotną na temat swoich złych decyzji, w celu znalezienia rozwiązań i podejmowania lepszych decyzji w przyszłości.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Gdy zgadzasz się z negatywną informacją zwrotną, upewnij się, że podejmiesz właściwe działania. Postaraj się w pełni zmierzyć z problemem, a nie tylko przytaknąć informacji zwrotnej.

Wykorzystaj informację zwrotną, aby opracować listę możliwych do podjęcia kroków, a następnie je wykonaj. Działania te mogą pokazać innym, że jesteś zdeterminowany/-a, by poprawić swoje wyniki.

## REAKCJE NA INFORMACJE ZWROTNE

DEFENSYWNY

AKCEPTACJA

POWIERZCHOWNY

P. **Doe** reaguje na otrzymane informacje zwrotne na temat jego decyzji w sposób, który sugeruje, że ma on tendencję do:

- Początkowego denerwowania się negatywną informacją zwrotną
- Początkowego obwiniania innych i czynniki zewnętrzne za przeszłe błędy
- Obawiania się negatywnej informacji zwrotnej, traktując ją jako formę odrzucenia
- Po początkowym oporze, ponownego rozważenia błędów z przeszłości
- Akceptowania informacji zwrotnej, ale unikania pełnej odpowiedzialności za błędy
- Udawania, że zgadza się z informacją zwrotną tylko po to, aby mieć dobre relacje z innymi
- Problemów ze zmianą zachowania po otrzymaniu informacji zwrotnej



# OTWARTOŚĆ NA INFORMACJĘ ZWROTNĄ I COACHING

Łącząc wyniki tych trzech typów reakcji na informację zwrotną możemy opisać ogólne nastawienie danej osoby na informację zwrotną i coaching. Jest to ważne ponieważ dotyczy wyzwań, które mogą pojawić się przed P. **Doe** w trakcie pracy nad rozwojem i poprawą jego umiejętności oceny w ramach coachingu. Na ogół dana osoba kwalifikuje się do jednej z trzech kategorii coachingu, przy czym każda kategoria posiada swoje mocne i słabe strony:

## OPORNY

Reagując na negatywne informacje zwrotne na temat złych decyzji, osoby odporne na informacje zwrotne mają tendencję do obwiniania innych, odmawiają przyjęcia odpowiedzialności oraz udają, że informacja zwrotna jest dla nich ważna, ale się w nią w pełni nie angażują. Tym niemniej, osoby takie potrafią podejmować i podtrzymywać trudne decyzje.

## NEUTRALNY

Osoby opisywane, jako neutralne w odbiorze informacji zwrotnej wydają się być umiarkowanie na nią otwarte, ale mogą czasem mieć trudności z radzeniem sobie z tendencją do negatywnego reagowania na złe wiadomości. Osoby takie na ogół wykazują zrównoważone podejście do informacji zwrotnych, ani nie opierają się im całkowicie, ani nie przyjmując za wszystko odpowiedzialności.

## OTWARTY

Reagując na informacje zwrotne na temat złych decyzji, osoby otwarte na informacje zwrotne mają skłonność do zachowania spokoju i dogłębnej analizy swoich błędów, proszą też o poradę na temat tego, jak poprawić swoje decyzje. Tym niemniej, osoby takie mogą też przyjmować winę za błędy innych osób.



## OTWARTOŚĆ NA INFORMACJĘ ZWROTNE I COACHING | OPORNY

Wynik podatności na coaching, który osiągnął P. **Doe** sugeruje, że ogólnie jest on oporny na informacje zwrotne i coaching.

**PROSZĘ ROZWAŻYĆ:** Ustanów zasadę 24 godzin lub podobną regułę zanim odpowiesz na negatywną informację zwrotną. Czas ten pozwoli Ci na jej dokładne rozważenie i przygotowanie odpowiedniej odpowiedzi.

Skoncentruj się na nie braniu informacji zwrotnej zbyt do siebie i natychmiastowym jej odrzucaniu. Pamiętaj, że informacja zwrotna to konstruktywna krytyka, która może Ci pomóc w podejmowaniu lepszych decyzji.

Poproś innych o opinie i informacje zwrotne celem przeanalizowania popełnionych błędów. Pomyśl o roli, jaką odegrałeś w wypełnieniu tych błędów i poszukaj rozwiązań, które pomogą Ci w podejmowaniu lepszych decyzji w przyszłości.

Upewnij się, że w pełni uczestniczysz w sesjach dotyczących informacji zwrotnych. Sesje te dają możliwość wymiany pomysłów na to, jak rozwiązywać problemy i doskonalić proces podejmowania decyzji.