



21. februar 2019.

IZVEŠTAJ JUDGMENT

John Doe

ID HC729985

SAŽETAK

Ovaj izveštaj opisuje kako g-din **Doe** rasuđuje i koje stilove donošenja odluka koristi, tako što ocenjuje kako on obrađuje informacije, donosi odluke i kako obično reaguje na povratne informacije o njegovim odlukama. Na ovoj stranici nalazi se rezime njegovih rezultata kroz sve delove izveštaja. Sledeće strane donose detaljnije rezultate za svaki deo.

STIL OBRADJE INFORMACIJA | KVALITATIVAN

Koliko efektivno g-din **Doe** obrađuje informacije koje su potrebne da bi se donela odluka?

U pogledu stila obrade informacija, g-din **Doe** deluje kao vešt u tumačenju reči i njihovih značenja; on je možda više zainteresovan za razumevanje ličnih problema ljudi nego za rešavanje apstraktnih analitičkih problema.

Verbalni nivo **VISOK**

Numerički nivo **PROSEČAN**

TENDENCIJE I STIL DONOŠENJA ODLUKA | HIRURG

Kako g-din **Doe** obično pristupa donošenju odluka?

Stil donošenja odluka koji poseduje g-din **Doe** podseća na Hirurga; on pokušava da izbegne neposredne pretnje donoseći taktičke odluke bazirane na iskustvu i intuiciji.

Opasnost vs Nagrada **IZBEGAVA OPASNOSTI**

Taktičnost vs Strategičnost **TAKTIČAN**

Podaci vs Intuicija **INTUITIVAN**

REAKCIJE NA FIDBEK | OPIRE SE

Kako g-din **Doe** obično reaguje na fidbek o svojim odlukama?

G-din **Doe** može biti uznemiren negativnim fidbekom, ali u stanju je i da isti sasluša i prihvati. Ljudi sa sličnim tendencijama mogu da budu teški za koučing ukoliko veruju da su drugi jednako krivi kao i oni i preferiraju da se ne udubljuju u fidbek.

Defanzivno vs Staloženo **DEFANZIVNO**

Poricanje vs Prihvatanje **PRIHVATANJE**

Površno vs Temeljno **POVRŠNO**

UVOD

Kod lidera, rasuđivanje se reflektuje na njihove odluke. Iako njihove odluke određuju sudbinu njihovih organizacija, u proseku, polovina njihovih odluka će biti pogrešna. Stoga, dobro rasuđivanje podrazumeva ne samo donošenje dobrih odluka, već i prikladno reagovanje na loše odluke. Kada se suoče sa vestima da su njihove odluke pogrešne, neki lideri okrivljuju druge i/ili odbijaju da priznaju da su pogrešili; drugi lideri traže fidbek, uče iz svojih grešaka, i izbegavaju da ih ponavljaju. Način na koji lideri reaguju na fidbek o svojim odlukama ukazuje na njihovu podložnost obučavanju, ključnom elementu kako dobrog rasuđivanja tako i uspeha u karijeri.

Iz razloga što su loše odluke tako česte i imaju ozbiljne posledice, suštinski je značajan pokušaj unapređenja donošenja odluka. Biti svestan svog stila donošenja odluka i biti otvoreniji za lično usavršavanje može da pomogne ljudima da donose bolje odluke i da brže koriguju loše odluke. Hogan Judgment izveštaj pruža fidbek i razvojne savete koji pomažu ljudima da postignu ove ciljeve.

Ovaj izveštaj sagledava Vaš stil donošenja odluka kroz tri komponente:

OBRADA INFORMACIJA

Kako ljudi obrađuju informacije

Verbalne informacije
vs.
Numeričke informacije

DONOŠENJE ODLUKA

Kako ljudi pristupaju odlučivanju

Izbegavanje opasnosti
vs.
Traženje nagrade

Taktičko razmišljanje
vs.
Strateško razmišljanje

Odluke vođene podacima
vs.
Intuitivne odluke

REAKCIJE NA FIDBEK

Kako ljudi reaguju na fidbek o svojim odlukama

Defanzivno
vs.
Staloženo

Poricanje
vs.
Prihvatanje

Površno uključivanje
vs.
Temeljno uključivanje

STIL OBRADJE INFORMACIJA

Ljudi se mogu razvrstati u jednu od četiri kategorije na osnovu toga kako obrađuju informacije koje su potrebne da bi se donela odluka. Svaka od ovih grupa ima karakteristične snage i slabosti u pogledu rešavanja problema i donošenja odluka, prvenstveno zato što su ljudi u svakoj grupi zainteresovani za rešavanje različitih vrsta problema:

VISOKI VERBALNI	<p><input checked="" type="checkbox"/> KVALITATIVNO</p> <p>Ove osobe obrađuju verbalne informacije efikasnije nego numeričke informacije. S obzirom da često koriste reči da tumače događaje i kreiraju emotivna iskustva, oni se obično dobro snalaze u oblastima poput komunikacija, književnosti, filozofije, novinarstva i advertajzinga.</p>	<p><input type="checkbox"/> SVESTRANO</p> <p>Ove osobe efikasno obrađuju i numeričke i verbalne informacije. S obzirom da mogu da rešavaju probleme bez obzira na oblast, oni se obično dobro snalaze na pozicijama koje zahtevaju brzo donošenje odluka u različitim oblastima.</p>
PROSEČNI VERBALNI	<p><input type="checkbox"/> PROMIŠLJENO</p> <p>Ove osobe koriste vreme koje imaju na raspolaganju za obradu kako numeričkih, tako i verbalnih informacija, jer žele da donose dobre odluke bazirane na ispravnom razumevanju činjenica. Obično se dobro snalaze na poslovima koji zahtevaju pažljivo sagledane odluke zasnovane na velikom broju informacija.</p>	<p><input type="checkbox"/> KVANTITATIVNO</p> <p>Ove osobe obrađuju numeričke informacije efikasnije nego verbalne. S obzirom da obično vole da identifikuju obrasce i pravila u nizovima brojeva i predviđaju ishode, oni se obično dobro snalaze u oblastima poput finansija, računovodstva, inženjerstva i informacionih tehnologija.</p>
	PROSEČNI NUMERIČKI	VISOKI NUMERIČKI

G-din **Doe** je postigao prosečan rezultat na obradi numeričkih informacija i visok rezultat na obradi verbalnih informacija. Ljudi sa sličnim rezultatima obično su dobri u razumevanju i korišćenju reči i pojmova. Oni obično efektivno saopštavaju svoje odluke i uživaju u procesu samo-izražavanja. Ovaj stil obrade informacija takođe olakšava razumevanje i interpretaciju osećanja i namera drugih ljudi. Ljudi koji informacije obrađuju na kvalitetan način obično preferiraju analiziranje pitanja u vezi sa ljudima pre nego apstraktne, logičke ili matematičke probleme.

NUMERIČKI VS VERBALNI

Stil obrade informacija je izveden kombinovanjem rezultata koje je g-din **Doe** postigao na numeričkim i verbalnim delovima Hogan Judgment procene.

NUMERIČKI DEO

ZAPOČETE STAVKE 15 / 15

KORIŠĆENO VREME 0 / 10 minuta

UKUPAN REZULTAT 3 / 15

VERBALNI DEO

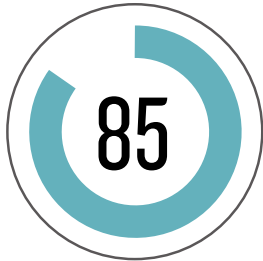
ZAPOČETE STAVKE 48 / 48

KORIŠĆENO VREME 0 / 2 minuta

UKUPAN REZULTAT 29 / 48

PRISTUPI DONOŠENJU ODLUKA

Poslovne odluke većine ljudi proizilaze iz tri međusobno nepovezana pristupa. Ispod su opisani pristupi koje koristi g-din **Doe**:



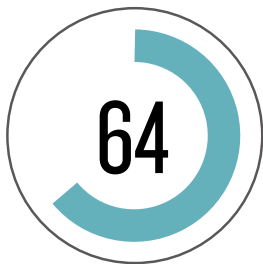
Izbegava opasn. 85%
Traži nagrade 15%

IZBEGAVANJE OPASNOSTI VS TRAŽENJE NAGRADE | IZBEGAVA OPASNOSTI

Neki ljudi donose odluke bazirane na želji da izbegnu finansijsku, pravnu, fizičku i drugu štetu: oni se fokusiraju na negativnu stranu jednačine rizik-nagrada i žele da minimiziraju svoje potencijalne gubitke. Drugi ljudi donose odluke zasnovane na težnji ka svim vidovima nagrada. Njih privlači pozitivna strana jednačine rizik-nagrada i uporno pokušavaju da maksimizuju svoje dobitke.

TEME ZA RAZMATRANJE: Obrazložite odluke koje planirate da donesete i proverite da li ostali dele Vaša stanovišta. Da li i oni opažaju iste pretnje? Da li su i oni zabrinuti usled potencijalnih rizika koliko i Vi?

Pokušajte da formulišete Vaša obrazloženja za odluke u pozitivnim okvirima. Počnite sa pozitivnim aspektima, potom razmotrite potencijalne pretnje, i završite sa pozitivnim notama.



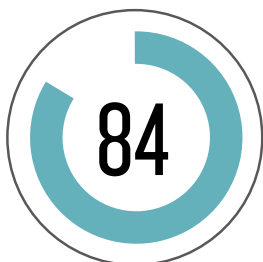
Taktički 64%
Strateški 36%

TAKTIČKO VS STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE | TAKTIČAN

Neki ljudi donose odluke fokusirajući se na trenutni kontekst i relevantne detalje. Oni se fokusiraju na kratkoročna pitanja poput troškova, implementacije, krznog menadžmenta i obično ih manje zanimaju šira strateška pitanja. Drugi ljudi donose odluke bazirane na budućim perspektivama i široj slici. Oni se fokusiraju na stvaranje novih mogućnosti i manje ih zanimaju praktična pitanja poput troškova i implementacije.

TEME ZA RAZMATRANJE: Proučavajte odluke koje su donosili ljudi koji su poznati po svom strateškom razmišljanju i razmatrajte aspekte koje možda niste analizirali. Zapitajte se koja je bila njihova vizija tada.

Pokušajte da se fokusirate na globalne i makroekonomske trendove koji su na snazi u Vašoj industriji. Povežite te trendove sa svojom dugoročnom poslovnim strategijom. Jasno formulišite šta pokušavate da postignete na duže staze.



Vođeno podacima 16%
Intuitivno 84%

INTUITIVNO VS ODLUČIVANJE VOĐENO PODACIMA | INTUITIVAN

Neki ljudi donose odluke tako što pažljivo prolaze kroz relevantne podatke i ostale činjenice. Takođe, periodično revidiraju svoje prošle odluke kako bi ih prilagodili na osnovu ažuriranih podataka. Drugi ljudi su intuitivniji u svom pristupu; često donose odluke bazirane na prošlom iskustvu i nastavljaju dalje.

TEME ZA RAZMATRANJE: Budite sigurni da možete da odbranite svoje intuitivne odluke i logički i podacima u slučaju da neko zatraži da to učinite. Pažljivo slušajte dok drugi predstavljaju podatke koji se kose sa Vašim zaključcima baziranim na iskustvu.

S vremena na vreme razmatrajte svoje bitne odluke, beležeći šta je bilo uspešno i šta ste mogli da uradite drugačije. Nespremnost da razmislite o svojim prethodnim odlukama može da Vas spreči da naučite važne lekcije.

STILOVI DONOŠENJA ODLUKA

Kombinovanjem rezultata na sva tri pristupa donošenju odluka, možemo da opišemo stil donošenja odluka neke osobe. Svaki stil je predstavljen zanimanjem koje najbolje reprezentuje kombinaciju pristupa u donošenju poslovnih odluka. Ipak, imajte na umu da ovi stilovi reprezentuju tipične načine razmišljanja, a ne indikatore mogućeg zanimanja, preferencija ili učinka. Svaki stil donošenja odluka odlikuje set karakterističnih snaga i izazova. Uopšteno, osam stilova i njihovi tipični pristupi donošenju odluka su definisani na sledeći način:

REVIZORI

Izbegavaju štetu koristeći taktičke odluke, bazirane na podacima

HIRURZI

Donose taktičke odluke, bazirane na iskustvu kako bi izbegli opasnosti

TRGOVCI AKCIJAMA

Traže nagrade donoseći taktičke odluke, bazirane na podacima

ANALITIČARI ODBRANE

Koriste strateške odluke, bazirane na podacima kako bi izbegli dugoročnu štetu

POLITIČARI

Traže dugoročne nagrade koristeći strateške odluke, bazirane na iskustvu

ŠAHISTI

Izbegavaju pretnje donoseći strateške odluke, bazirane na iskustvu

PROMOTERI

Traže kratkoročne nagrade bazirane na taktičkim odlukama, baziranim na iskustvu

INVESTITORI

Maksimizuju dugoročne nagrade bazirane na strateškim, i na podacima zasnovanim, odlukama.

HIRURG

IZBEGAVA OPASNOSTI

TAKTIČAN

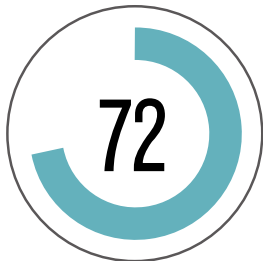
INTUITIVAN

G-din **Doe** misli kao Hirurg. Ovakvi ljudi pokazuju sklonost da:

- Donose odluke koje minimiziraju potencijalne rizike
- Vode računa o detaljima i uključuju se u svakodnevne aktivnosti
- Baziraju svoje odluke na praktičnom iskustvu
- Donesu odluke i nastavljaju dalje
- Očekuju od ostalih da prate standardne procedure
- Organizuju se i drže se plana
- Ne vole filosofiranja, "šta bi bilo kad bi bilo" i teoretisanja
- Preferiraju fokusirano razmišljanje i bavljenje poznatim stvarima
- Retko prave nesmotrene greške
- Bivaju opažani od strane drugih kao donekle nefleksibilni

REAKCIJE NA FIDBEK

Većina ljudi reaguje na negativan fidbek o svojim odlukama oslanjajući se na tri nepovezane tendencije. Reakcije koje ispoljava g-din **Doe** na ovakav fidbek navedene su ispod:



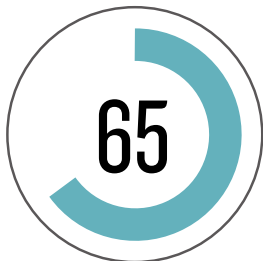
Defanzivno 72%
Staloženo 28%

DEFANZIVNO vs STALOŽENO | DEFANZIVNO

Neki ljudi emotivno reaguju na negativan fidbek kriveći spoljašnje faktore (druge ljude, okolnosti, loš trenutak, itd) koji su izvan njihove kontrole. Ukratko, oni projektuju krivicu na spoljašnjost. Drugi ljudi reaguju na negativan fidbek tako što ostaju staloženi i smireno razmišljaju o tome kako su doprineli lošoj odluci.

TEME ZA RAZMATRANJE: Kada ljudi kritikuju Vaše odluke, pokušajte da razmislite kako su odluke mogle biti poboljšane fokusiranjem na faktore koje ste kontrolisali. Spoljašnji faktori jesu važni, ali posvetite vreme i razmislite šta ste Vi mogli da uradite drugačije.

Imate tendenciju da emotivno reagujete na negativan fidbek. Potrudite se da budete pribrani pre nego što odreagujete ili odgovorite.



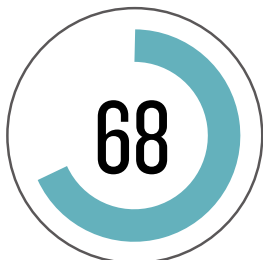
Poricanje 35%
Prihvatanje 65%

PORICANJE vs PRIHVATANJE | PRIHVATANJE

Neki ljudi reaguju na negativan fidbek poricanjem i izbegavanjem. Oni mogu da odbiju da priznaju činjenice, ignorišu fidbek, protumače neuspeh kao uspeh ili jednostavno zahtevaju od drugih da nastave dalje. Ukratko, poriču postojanje problema. Drugi ljudi reaguju na negativan fidbek pažljivo razmatrajući činjenice, direktno se suočavaju sa neuspehom i doživljavaju negativan fidbek kao sredstvo da se poboljšaju buduće odluke.

TEME ZA RAZMATRANJE: Mislite o tome kako biste mogli da koristite fidbek da naučite šta ste uradili dobro, a ne samo šta ste mogli da uradite drugačije.

Razmislite o situacijama kada ste možda previše prihvatili fidbek. Preuzimanje odgovornosti za faktore koje ne možete da kontrolišete može da bude isto toliko neefektivno kao i neprihvatanje odgovornosti za faktore koje možete da kontrolišete.



Površno 68%
Temeljno 32%

POVRŠNO vs TEMELJNO UKLJUČIVANJE | POVRŠNO

Neki ljudi odaju utisak da su spremni da priznaju neuspeh i da saslušaju savet o tome kako da donose bolje odluke u budućnosti, ali zapravo samo glume kako bi naišli na odobravanje i prihvatanje. Ovakvi ljudi ponekad koriste površno slaganje kao sredstvo da izbegnu iskreno suočavanje sa svojim problemima. Drugi ljudi se obično aktivnije uključuju u negativan fidbek o svojim lošim odlukama kako bi pronašli nova rešenja i donosili bolje odluke u budućnosti.

TEME ZA RAZMATRANJE: Kada se složite sa negativnim fidbekom, potrudite se da to ispratite i delima. Potrudite se da se suočite sa problemom u potpunosti umesto da se samo složite sa fidbekom.

Koristite fidbek kako biste kreirali listu izvodljivih koraka koje možete preduzeti i sprovedite ih u delo. Ove akcije mogu da pokažu drugima da ste posvećeni unapređivanju Vašeg učinka.

REAKCIJE NA FIDBEK

DEFANZIVNO

PRIHVATANJE

POVRŠNO

Reakcije na fidbek o svojim odlukama koje ispoljava g-din **Doe** sugerišu da bi on mogao da ima tendenciju da:

- U startu biva uznemiren negativnim fidbekom
- U početku okrivljuje druge ljude i spoljašnje faktore za prošle greške
- Plaši se negativnog fidbeka kao forme odbacivanja
- Ponovo razmišlja o prošlim greškama posle inicijalnog otpora
- Prihvata fidbek ali izbegava da preuzima odgovornost za greške
- Pretvara se da se slaže sa fidbekom samo da bi se uklopio
- Ima poteškoće da promeni ponašanje posle fidbeka

OTVORENOST ZA FIDBEK I KOUČING

Kombinovanjem rezultata na sva tri tipa reagovanja na fidbek, možemo da procenimo i opišemo ukupnu otvorenost za fidbek i koučing određene osobe. Ovo je važno jer ukazuje na izazove sa kojima g-din **Doe** može da se suoči pri razvijanju i unapređivanju svog poslovnog rasuđivanja u okviru koučing programa. Uopšteno, ljudi se mogu svrstati u jednu od tri kategorije podložnosti koučingu, gde svaka podrazumeva određene snage i izazove:

OPIRANJE

Kada reaguju na fidbek o lošim odlukama, osobe koje se opiru fidbeku imaju tendenciju da okrivljuju druge ljude, negiraju svoju odgovornost i pretvaraju se da im je stalo do fidbeka bez stvarnog uključivanja u isti. Ipak, ovi ljudi su dobri u donošenju teških odluka i stoje iza istih.

NEUTRALNOST

Ljudi koje opisujemo kao neutralne u vezi sa fidbekom često deluju kao umereno otvoreni za fidbek, ali se ponekad mogu boriti sa tendencijama da loše reaguju na loše vesti. Ove osobe imaju tendenciju da demonstriraju balansirani pristup fidbeku, niti ga odbijaju u potpunosti, niti prihvataju odgovornost za sve.

PRIHVATANJE

Kada reaguju na fidbek o lošim odlukama, prihvatajuće osobe obično ostaju smirene, s razumevanjem analiziraju svoje pogrešne korake i traže savete o tome kako da donose bolje odluke. Naravno, takvi ljudi mogu prihvatiti krivicu i za tuđe greške.



OTVORENOST ZA FIDBEK I KOUČING | OPIRE SE

G-din **Doe** je postigao rezultat na otvorenosti za koučing koji sugeriše da se on obično opire fidbeku i koučingu.

TEMA ZA RAZMATRANJE: Uspostavite pravilo "24-časa" ili slične smernice pre reagovanja na negativan fidbek. To vreme će vam omogućiti da pažljivo razmotrite fidbek i prikladno odreagujete.

Usredsredite se na to da negativan fidbek ne shvatite lično ili bez razmišljanja odbacite. Imajte na umu da je fidbek konstruktivna kritika koja može da Vam pomogne da donosite bolje odluke.

Tražite mišljenje drugih kako biste proučavali prošle greške. Razmotrite svoju ulogu u tim greškama i tražite rešenja za donošenje boljih odluka u budućnosti.

Potrudite se da posvećeno učestvujete u fidbek sesijama. Ove sesije predstavljaju priliku da razmenite ideje kako biste rešili probleme i unapredili donošenje odluka.