

Kompetencje TMA

Kompetencje i przykłady zachowań



Adaptacja

Ogólny

- jest gotów zmienić swoją rutynę
- nie jest sztywny
- nie myli zdolności do dostosowania się ze zmianą własnej osobowości* (i normami socjalnymi]

Operacyjny

- dobrze sobie radzi z różnymi normami socjalnymi
- kiedy zadania się zmieniają, nadal pracuje efektywnie
- łatwo dostosowuje się do nowych zasad i nowego środowiska pracy
- nie potrzebuje dużo czasu, by się dostosować
- umie dostosować sposób swojej pracy jeżeli sytuacja tego wymaga

Taktyczny

- dopasowuje swoje plany lub cele kiedy widzi, że może osiągnąć korzyści
- dopasowuje swoje zachowanie do innych, nie broni się
- dostosowuje plany i procesy bez problemu
- potrafi dostosować się do zmienionych przez fuzję lub przejęcie zasad i zadań
- umie dojść do porozumienia z ludźmi z innej kultury, innego wyznania lub z osobami posiadającymi inny charakter.

Strategiczny

- dopasowuje swój punkt widzenia i cele, by uzyskać dobry efekt końcowy
- dostosowuje się do reguł postępowania w i poza organizacją
- jest otwarty na wszelkie inne socjalne normy i zasady zachowania i nie czuje przy tym, że zatracił swoją osobowość
- rozpoznaje i reaguje bez problemu na elementy kulturowe, które dostrzegł
- rozumie inne kultury i się w nich odnajduje

Ambicja

Ogólny

- jest gotów włożyć pokłady energii w swój rozwój
- ma w sobie dużo energii
- sam planuje swój plan kariery i wprowadza go w życie
- uczy się od osób, które odniosły sukces

Operacyjny

- ciężko pracuje i chce się wyróżniać w swoim zawodzie
- dąży do tego, by być ekspertem
- rozwija się poprzez szkolenia w wolnym czasie, by pogłębić swoją znajomość rzeczy
- szuka możliwości do osiągnięcia widocznych sukcesów

Taktyczny

- dowiaduje się o swoich możliwościach w organizacji
- nawiązuje kontakty w i poza organizacją, które dadzą mu szansę na karierę
- nie jest zadowolony z sytuacji, gdzie nie widzi dalszych możliwości rozwoju
- posiada jasny cel przed oczyma
- przejmuje odpowiedzialność i bierze na siebie dodatkowe zadania

Strategiczny

- bierze czynny udział w życiu organizacji
- chce reprezentować organizację podczas różnych wydarzeń i instancji
- jest świadom szans własnego rozwoju i chce tego
- nie jest ograniczony tylko wyłącznie do swojej organizacji
- udziela się w komitetach i bierze udział w różnych wystawach

Analiza problemu

Ogólny

- nie zadowala się niepełnymi informacjami
- pracuje i myśli zgodnie ze swoim poziomem
- rozpoznaje powiązania między różnymi problemami
- rozróżnia rzeczy ważne i te mniej istotne

Taktyczny

- bierze problemy na poważnie i widzi konsekwencje tych trudności dla procesu pracy
- jest w stanie przewidzieć rozwój jakiegoś problemu na czas
- przygląda się problemom z różnych perspektyw: finansowych, strategicznych, prywatnych itd.
- szybko przechodzi do rzeczy, zadaje właściwe pytania z właściwych źródeł.
- widzi często nie rzucające się w oczy za pierwszym razem powiązania między problemami operacyjnymi i zdarzenia

Operacyjny

- bada przyczyny problemów
- na podstawie relevantnych źródeł informacji i pytań sprawdza błędy w swojej pracy
- rozróżnia fakty, zdania i przypuszczenia
- szybko rozróżnia przyczynę i działanie

Strategiczny

- jest w stanie przemienić operacyjne problemy w abstrakcję stworzyć z nich proces zmian
- łączy ze sobą pozornie niepasujące części układanki, znajduje wspólny mianownik
- rozumie trendy i prognozuje przyszłe postępy
- umie zrozumieć problem w swojej całej złożoności, umie go opisać łatwiejszymi słowami
- widzi problematykę w szerszym kontekście – finansowym, społecznym, gospodarczym

Asertywność

Ogólny

- jasno wyraża swoje zdanie lub punkt widzenia
- mówi o sprawach, które mu się nie podobają-nie czeka, aż coś się stanie
- okazuje spokój, nawet wtedy, kiedy inni zachowują się głośno i dominująco
- Poprzez swoje zachowanie wytwarza atmosferę, w której każdy jest skłonny w siebie uwierzyć, patrzy prosto w oczy
- wyraża swoje zdanie np na meetingach, nawet, kiedy jest ono diametralnie inne od zdania kolegów

Operacyjny

- Jasno mówi na temat tego, jakie zachowania nie są pożądane ale bez wyrażania swojej opinii na temat pracowników
- nie powstrzymuje się od wyrażania swojego zdania ale nie prowokuje
- wyraża się jasno i wyraża też swoje zdanie

Taktyczny

- dba o swoje interesy bez tracenia z oczu interesów organizacji
- stoi za swoimi przekonaniem, przy tym biorąc pod uwagę wspólne dobro
- Wyraża swoje zdanie bez ranienia innych

Strategiczny

- kooperacyjnie bierze udział w interesach organizacji
- postępuje strategicznie, wie, kiedy wypowiedzieć swoje zdanie
- umie zachować zdanie dla siebie do momentu kiedy zostanie zbudowana duża siatka osób wspierających

Coaching

Ogólny

- posiada wiedzę, sposobność i doświadczenie potrzebne do coachowania
- rozumie swoją pozycję jako coach i swój wpływ na innych
- zna siebie

Operacyjny

- dba o profesjonalne doradztwo w celu polepszenia rezultatów
- identyfikuje i wyjaśnia jakie problemy mogą wystąpić podczas wykonywania zadania
- nakłada na innych odpowiedzialne obowiązki w celach nauki
- wyraża się jasno, co jest wymagane od innych i pomaga im w osiągnięciu celów
- zachęca i motywuje innych do szukania rozwiązań

Taktyczny

- nie przychodzi z gotowymi rozwiązaniami, tylko umacnia innych w szukaniu ich
- pomaga innym w spojrzeniu na organizację szerszym okiem
- pomaga innym w zawiązywaniu potrzebnych kontaktów
- umacnia zrozumienie innych w nieformalnych zasadach gry i systemie organizacji
- zachęca innych do włączania się do aktywności w organizacji

Strategiczny

- odkrywa talenty innych
- pomaga innym poszerzyć horyzonty nawet wtedy, kiedy możliwości te istnieją poza organizacją
- pomaga innym w realizacji życzeń co do kariery, nawet wtedy, kiedy nie są one związane z organizacją
- zachęca innych do planowania swojej kariery
- zachęca innych do podejmowania środków, by rozwijać swoją karierę

Dalekowzroczność

Ogólny

- bada i analizuje w systematyczny sposób
- przewiduje problemy i reaguje adekwatnie
- rozpoznaje związki i koneksje
- rozumie sytuacje skomplikowane, problemy i procesy
- wyjaśnia z łatwością logiczne połączenia i związki

Operacyjny

- działa, kiedy problem jawi się na drodze
- oddziela ważne od mało ważnego i ustala priorytety
- sygnalizuje, kiedy jest do rozwiązania problem albo sytuacja, co do której nie ma odniesienia w regułach
- widzi następstwa działań i adekwatnie reaguje
- widzi następstwa działań i adekwatnie reaguje

Taktyczny

- analizuje problemy i wysuwa jasne wnioski
- definiuje problemy
- dostrzega połączenie między aspektami problemu
- inicjuje i dąży do rozwiązania problemu
- zbiera ważne informacje i łączy je ze sobą
- znajduje nowe drogi rozwiązywania problemów

Strategiczny

- dostarcza różnych rozwiązań problemów i ciężkich pytań
- opracowuje plany rozwoju zdarzeń w razie zmiany sytuacji
- postrzega rzeczy z różnych perspektyw
- rozpatruje szczegóły jak i pozornie nieważne aspekty
- rozumie struktury procesu
- szeroko rozpatruje problemy
- tworzy różne scenariusze do jednego zdarzenia

Dbłość o detale

Ogólny

- denerwuje się z powodu małych pomyłek
- jest skoncentrowany i wytrwały
- jest uważny i skoncentrowany

Operacyjny

- dba o detale i nie popełnia dużo błędów
- jest w stanie pracować z materiałem liczbowym długi czas
- kontroluje swoją pracę i koncentruje się na detalach
- podczas zadań rutynowych pozostaje krytyczny
- wykonuje polecenia bezbłędnie i dokładnie

Taktyczny

- opracowuje systemy po to, by kontrolować i zażądać adekwatnie informacjami
- szybko rozpoznaje sprzeczności w zdetailowanych informacjach
- umie dostrzec szybko brakujące informacje w tabelach i podglądach
- umie organizować omówione tematy i uważa na przy tym na detale
- wprowadza pomysły w plan pracy i zważa przy tym na szczegóły

Strategiczny

- dostrzega szczegóły w danych i zachowaniach które są relewantne z pewnym wzorcem
- dostrzega trendy w materiałach liczbowych
- łatwo dostrzega sprzeczności w dużych, kompleksowych ilościach informacji
- łatwo dostrzega sprzeczności w raportach i budżetach
- wyciąga esencjonalne szczegóły z dużej ilości informacji

Decyzyjność

Ogólny

- jasno formułuje swoje zdanie
- nie waha się i nie omija podejmowania decyzji
- sporządza plany akcji na podstawie wcześniej podjętych decyzji
- szybko zajmuje pozycję i podejmuje decyzje

Operacyjny

- podczas narad podejmuje ostateczne decyzje
- podejmuje decyzje, lub środki, które dają natychmiastowy efekt odnośnie bieżącej rutyny
- podejmuje kroki, które zwalczają trudności w bieżącej rutynie
- szybko rozwiązuje problemy powstałe w miejscu pracy
- szybko się ustosunkowuje i wyraża opinię na temat przebiegu pracy i rezultatów swoich pracowników

Taktyczny

- podczas narad wybiera sobie punkt widzenia, w całości orientując się na własny dział
- podejmuje decyzje i kroki, by zniwelować powtarzające się problemy
- podejmuje decyzje z możliwym skutkiem w innych działach, grupach i zrzeczeniach
- podejmuje decyzje, które wymagają od innych działów jak i od działu podejmującego owe decyzje większej wydajności i efektywności
- wdraża politykę przedsiębiorstwa do swojego działu i ma to skutek w innych działach

Strategiczny

- podejmuje decyzje z powodu informacji globalnych które nawiązują do rozwoju środowiska organizacji i społeczeństwa
- podejmuje decyzje, które są związane z ryzykami dla organizacji i pracownikami (fuzja, przejęcie, redukcja etatów, dywersyfikacja itd.)
- podejmuje decyzje, które wpływają na przyszłą ofertę usług
- podejmuje decyzje, które wpływają na przyszły kurs organizacji

Delegowanie

Ogólny

- deleguje zadania do właściwych osób
- jest w stanie wyzbyć się swojego autorytetu
- ma zaufanie do umiejętności pracowników

Operacyjny

- dostosowuje zadania do właściwych osób, biorąc pod uwagę ich kompetencje
- jasno mówi o tym, co jest wymagane w delegowanych zadaniach
- ma zaufanie do osoby, której deleguje zadanie
- pozwala współpracownikom na błędy i wspiera ich
- udziela wystarczająco informacji osobie, której przydzielił zadania

Taktyczny

- bierze pod uwagę ryzyko i wykonalność zadania
- informuje klientów i innych o delegowanych zadaniach
- postrzega delegację jako możliwość rozwoju
- przedyskutowuje możliwe następstwa delegowanych zadań z powołanym do tego managementem
- zezwala pracownikom na samodzielność w zadaniach delegowanych przez niego

Strategiczny

- chwali za sukcesy
- deleguje zadania ważne i atrakcyjne innym, nawet jeśli oznacza to utratę statusu
- deleguje zadania, które nie musi wykonywać sam innym
- deleguje, by mieć więcej czasu dla siebie i przy tym dba o rozwój organizacji
- Jest świadom ryzyka i problemów pojawiających się przy delegowaniu
- Jest w stanie wrzucić na luz i uwierzyć w umiejętności pracowników

Dyscyplina

Ogólny

- bez trudu dostosowuje się do reguł
- rozumie tok procedur i reguły
- rozumie wagę reguł

Operacyjny

- chce jasnych sformułowań dotyczących reguł, przebiegu i sposobu pracy
- jest na bieżąco z nowymi przepisami i regułami
- nie postępuje wbrew zasadom, polityki pracy i sposobu pracy
- pyta przełożonych o radę, kiedy pojawia się sytuacja, gdzie chodzi o reguły
- zna granice swoich umiejętności, swojej pozycji i swojej odpowiedzialności

Taktyczny

- jest poinformowany na temat etyki swojej organizacji
- konsultuje się z upoważnionym managementem w sprawach gdzie potrzebne jest większe doświadczenie
- w razie problemu szuka potwierdzenia u osób upoważnionych
- wie, kiedy zboczyć ze standardowych dróg działania

Strategiczny

- rozumie, że istnieje coś takiego jak możliwość interpretowania niektórych praw samemu
- rozumie, że reguły i procedury są potrzebne, uważa przy tym, czy są one wprowadzalne

Ogólny

- da się łatwo zrozumieć
- dobrze mówi po polsku
- umie dobrze modulować głosem

Operacyjny

- Baczny na interpunkcję i używa krótkich zdań
- jasno się wyraża i używa krótkich zdań
- nie komplikuje swojej wypowiedzi, mówi zrozumiale
- wybiera krótkie zdania, które są jasno zrozumiałe

Taktyczny

- dostosowuje mowę do poziomu swojego pracownika
- jest w stanie wyjaśnić skomplikowany temat w prostych słowach
- mówi obrazowo, by treść łatwo dotarła do słuchających
- opowiada o swojej historii krótko, bez komplikowania
- ożywia swoją wypowiedź poprzez wprowadzenie do niej ciekawych szczegółów
- umie sprawić, że skomplikowana historia staje się łatwiejsza do zrozumienia

Strategiczny

- jest w stanie sprowadzić skomplikowaną dyskusję do paru punktów
- jest w stanie ułatwić innym skomplikowane sposoby wyrażania się rozmówcy
- potrafi znaleźć konkretne przykłady abstrakcyjnych informacji
- ustala, jaki styl mowy pasuje do danej sytuacji
- używa obrazowych porównań, by wyjaśnić swój punkt widzenia

Elastyczne zachowanie

Ogólny

- jest w stanie kwestionować swoją metodę
- ma jasno wyznaczony cel przed oczyma
- widzi różnicę między procesem a zawartością

Operacyjny

- jest w stanie rozróżnić logiczne argumentacje i sprzeciw innych co do jego zdania
- ma jasny cel ale może zmienić sposób dążenia do niego
- nie skupia się na jednej strategii lub argumentacji
- potrafi rozpoznać zagrożenie
- wie, kiedy jakaś metoda nie przyniesie efektu

Taktyczny

- jest w stanie dojść z drugą stroną do porozumienia bez trwania swojego interesu z oka.
- jest w stanie na nowo zdefiniować problemy
- jest w stanie zmienić swoje metody postępowania w razie sprzeciwu innych
- jest zmienny w swoich argumentacjach i stylu
- wykazuje gotowość w razie nieprzewidzianych zwrotów akcji

Strategiczny

- przypasowuje swoją taktykę stronie konfliktu
- używa różnych taktyk, by wpłynąć na innych (używa metody Lobbying, zwraca się do osoby ponoszącej odpowiedzialność, szuka kogoś, kto może go wesprzeć)
- zmienia efektywnie styl zachowania by na kogoś wpłynąć
- zwraca uwagę na subtelne sygnały innych, po to, by skierować rozmowę na właściwy problem

Energia

Ogólny

- umie oszacować swoją energię
- umie rozporządzać swoją energią
- wytrzymały

Operacyjny

- jest w stanie rozporządzać swoją energią
- nie wymiguje się od dodatkowej pracy albo wysiłku
- szybko regeneruje się po ciężkiej pracy
- tryska entuzjazmem nawet po długim dniu ciężkiej pracy
- umie pracować długo i być przy tym skoncentrowanym

Taktyczny

- jest w stanie pracować pod presją
- nie poddaje się w razie problemów i ciągle szuka rozwiązania go
- nie traci precyzji pod koniec dnia pracy
- po długim i monotonnym zebraniu nadal epatuje energią
- pod koniec dnia pracy nadal posiada pokłady energii

Strategiczny

- jest świadom swojej energii i umie rozdzielić ją na różne aktywności
- oszczędza swoją energię i emocje
- po odniesieniu klęski nadal widzi różne możliwości
- po odniesionej porażce zbiera się do kupy i idzie dalej
- posiada inne zainteresowania i pracuje wieczorami i w weekendy
- umie obejść się z ciężkimi tematami i nie wpływają one na niego

Fachowość

Ogólny

- posiada fach w ręku
- ulepsza i pogłębia swoją wiedzę
- wykonuje profesjonalnie swoje obowiązki
- załatwia swoje sprawy do końca

Operacyjny

- ostrożnie obchodzi się z narzędziami pracy
- pracuje efektywnie, starannie i dokładnie
- pracuje zgodnie z regułami
- trzyma się reguł procesu
- wie, co ma być zrobione i jak

Taktyczny

- dostarcza wyniki, które mówią o znajomości know-how
- ma okona ważne zadania i realizuje je
- okazuje zainteresowanie swoją specjalizacją
- wie, co ma pierwszeństwo i przypasowuje się do tego
- zna problemy i rozwiązania ich

Strategiczny

- dzieli się wiedzą, ideami
- interesuje się nowinkami ze świata swojego fachu i tematami z nim związanymi i trzyma się tego
- robi użytek z fachowych szkoleń, kursów, trainingów i różnych dróg rozwoju
- uczy się czegoś nowego od innych i używa do swoich celów
- widac, że dużo umie w swoim fachu, rozwiązuje ciężkie problemy i aktywnie szuka rozwiązań

Formowanie osądu

Ogólny

- podczas budowania osądu używa relewantnych kryteriów
- rozróżnia między faktami a opinią innych
- waży alternatywy

Operacyjny

- jest w stanie oszacować wartości ludzi
- opiera się na własnych przemyśleniach i wnioskach, rozdziela zdanie innych i fakty
- proponuje rozwiązania praktyczne i do zrealizowania
- rozważa relewantne priorytety między sobą
- rozważa za-i przeciw

Taktyczny

- buduje swoje sformułowania końcowe na podstawie logicznych i rzeczowych argumentów
- definiuje kryteria, na podstawie których bazują jego sformułowania końcowe
- posiada więcej alternatyw
- zachęca innych do rozróżniania między relewantnymi i nirelewantnymi aspektami
- zna konsekwencje swoich sformułowań końcowych dla działu i innych osób

Strategiczny

- bierze pod uwagę więcej scenariuszy w związku z ciągłością organizacji
- buduje strategiczne decyzje na podstawie stabilnej analizy ryzyka, bierze pod uwagę niepewność innych i stronniczość
- jest w stanie osądzić nowe informacje na podstawie swoich wartości i przypasować wnioski końcowe
- opiera swój osąd na danych ogólnych i faktach, na podstawie rozwoju organizacji
- przewiduje konsekwencje swoich wniosków końcowych, dla organizacji i pracowników

Identyfikacja z managementem

Ogólny

- obchodzi się z innymi z podwójną lojalnością
- rozumie politykę organizacji
- umie się dostosować do managementu

Operacyjny

- jest w stanie jasno wyjaśnić politykę organizacji
- nie sugeruje się zasadą „tak zostało zarządzane,
- nie sugeruje się zasadą „tak zostało zarządzane,
- rozumie powody negatywnych decyzji instancji wyższych ale nie podważa ich autorytetu
- rozumie wszystkie przepisy i sposoby, nawet jeżeli są niekorzystne dla jego działu
- umie znaleźć balans między interesami pracowników i nie traktuje ich z góry

Taktyczny

- ma szerokie pole widzenia
- ufa managementowi i sprawia swoją postawą, że inni też mu ufają
- wprowadza w życie politykę organizacji i wyjaśnia ją
- znajduje równowagę między zrozumieniem niezadowolenia swoich pracowników i wprowadzaniem restrukturyzacji i fuzji

Strategiczny

- jest w stanie spełnić życzenia akcjonerów i organizacyjne inicjatywy zmian
- przedstawia interesy tak, że inni dostają wsparcie dla swoich pomysłów
- umie wejść w położenia akcjonera

Inicjatywa

Ogólny

- czyni rzeczy, których nie musiał robić
- jako pierwszy proponuje nowe plany i pomysły
- jest pierwszym, który inicjuje plany i idee
- wykorzystuje nadeżające się okazje

Taktyczny

- aktywnie szuka rozwiązań, które pozwolą uniknąć martwego punktu w rozmowie
- bierze największy udział w rozwiązywaniu problemów i unikaniu martwego punktu
- podczas omawiania czegoś umie dopatrzeć się nowych możliwości
- szuka możliwości ulepszenia swojego serwisu
- umie nazwać i przedyskutować czyjś sprzeciw, jeśli to konieczne

Operacyjny

- bierze aktywności i odpowiedzialności na siebie
- myśli o własnej pracy i prezentuje nowe
- nie jest najpokorniejszy, ale za to jest aktywny
- rozpowszechnia niecodzienne idee i propozycje, które wychodzą organizacji na dobre
- rozpoznaje szanse i wykorzystuje je na korzyść organizacji

Strategiczny

- docenia różne przydatne kontakty, robi z nich użytek na rzecz organizacji
- dostrzega szanse dla własnej organizacji i tworzy na tej podstawie plany
- rozróżnia szanse lepszego pozycjonowania swojej organizacji
- szuka strategicznych partnerów i robi plany dla organizacji
- używa różnych kontaktów biznesowych i szuka ludzi, którzy mogliby dla niego pracować

Integralność

Ogólny

- chroni poufne informacje
- daje informacje konsekwentnie i otwarcie
- nie nadużywa swojej władzy
- traktuje wszystkich po równo i bez dyskryminacji
- trzyma się zobowiązań

Operacyjny

- informuje zewnętrznych i wewnętrznych klientów o potencjalnym ryzyku i złych stronach
- jest transparentny
- nosi odpowiedzialność za swoje uczynki
- przekazuje informacje tylko upoważnionym

Taktyczny

- krytykuje plotkarzy
- skłania innych do zachowań etycznych i uznawanych socjalnie
- wykazuje otwartość, jeśli leży to w interesie organizacji
- zachowuje się etycznie i świeci za przykład zachowania

Strategiczny

- dba o to, by koledzy zachowujący się nieetycznie zostali skorygowani
- jasno pokazuje, jakie zachowania są oczekiwane
- odpowiedzialnie dysponuje swoją władzą
- trzyma się ustaleń organizacji lub działu

Kierownictwo

Ogólny

- dostosowuje swój styl kierowania do zespołu, jest w stanie zmienić swój styl kierowania
- jest świadomy swojego miejsca w hierarchii
- utrzymuje równowagę między kierowaniem zorientowanym na efekty i kierowaniem bardziej skoncentrowanym na człowieku

Operacyjny

- dba o jasne wskazówki podczas wykonywania pracy
- konkretyzuje, jakie wyniki są oczekiwane
- motywuje pracowników do obierania sobie celów
- motywuje pracowników do obierania sobie celów i osiągania ich, dba też o adekwatne wsparcie i opiekę
- rozmawia z pracownikami na temat ich wyników
- szanuje wartości pracowników i wie, jak ich użyć

Taktyczny

- dba o adekwatne środki do prawidłowego wykonywania pracy
- motywuje pracowników do znalezienia rozwiązania
- świeci za przykład i wspiera wszelkie ważne zmiany
- wdraża w życie strategiczne plany
- zachęca pracowników, by mierzyli wyżej jeśli chodzi o rozwój organizacji

Strategiczny

- posiada oczywiście autorytet
- przejmuje kontrolę podczas zebrań zespołu i broni ich interesu
- umie wydobyć z pracowników to, co najlepsze
- umie zgrać rozwój kariery z celami strategicznymi
- widzi różnicę między personalnym a organizacyjnym interesem

Kontaktowość

Ogólny

- chętnie poznaje innych ludzi
- jest kontaktowy
- ma szeroką wiedzę
- nie jest wstydlivy

Operacyjny

- łatwo włącza się do rozmowy
- nie boi się zapytać lub poprosić o coś
- sprawia, że konwersacje przechodzą gładko
- szybko nawiązuje kontakty i rozpoczyna rozmowę na imprezach
- zna się na rozmowach towarzyskich i nigdy nie drąży tematu

Taktyczny

- jest łącznikiem tych, którzy mogliby sobie wzajemnie pomóc
- robi prezentacje, by pozycjonować siebie i organizację
- zawiązuje kontakty, które mogą być użyteczne dla organizacji
- zwracając się do innych osób po coś pielęgnuje kontakty

Strategiczny

- bierze udział w gremiach, komisjach, komitetach, które są ważne dla organizacji, lub osobistej kariery
- jest dobrze poinformowany na tematy społeczne i używa tych informacji wobec ludzi, którzy mogą być użyteczni dla organizacji
- jest w stanie donrzej komunikować się z ludźmi nie bacząc na ich wykształcenie, lub pochodzenie
- wykazuje inicjatywę podczas spotkań i innych społecznych imprez i bez problemu zabiera głos
- zna ludzi i sieci, które są ważne dla organizacji i kontaktuje się z nimi

Kontrola procesu

Ogólny

- jest zdyscyplinowany
- pracuje w sposób zorganizowany
- pragnie być poinformowany

Operacyjny

- dba o terminy
- efektywnie używa swojego terminarza i sam planuje w nim swoje terminy
- regularnie sprawdza postęp w czynnościach
- umawia się z pracownikami, że chce dostawać od nich feedback na temat postępu w czynnościach
- widzi i minimalizuje opóźnienia w pracy

Taktyczny

- działa w sposób uwarunkowany administracyjnie aby kontrolować postęp w pracy
- jest w stanie oszacować, kiedy zapobiegać opóźnieniom
- ocenia postęp w pracy odnośnie różnych aspektów, jak koszty, tempo, jakość
- określa cele dla działu, które poskutkują mierzalnymi wynikami
- planuje późniejsze postępowanie po zakończeniu zadania

Strategiczny

- Dopasowuje do siebie procesy zmian i decyduje, w których punktach nowe opracowania powinny zostać sprawdzone.
- Kanalizuje i łączy informacje z różnych źródeł o postępie ; dba o przepływ prawidłowych informacji (nadrzędnego) managementu.
- Nadzoruje aktualny postęp pracy, bez tracenia przed oczu relewantnych informacji.
- Planuje indywidualne rozmowy z osobami kluczowymi i `reprezentantami` w ramach procesu zmiany
- Uważa na sygnały płynące z organizacji w związku z postępem pracy i dyskutuje na ten temat z osobami zaangażowanymi.

Kreatywność

Ogólny

- myśli samodzielnie
- ufa swoim zdolnościom
- z odwagą proponuje niespotykane rozwiązania

Operacyjny

- eksperymentuje z nowymi możliwościami i nowym podejściem
- koncentruje się na szukaniu alternatyw
- oferuje swoje sugestie na temat nowych produktów, sposobów pracy i spotępowania
- różni między związkami aspektami, które na pierwszy rzut oka nie są ze sobą związane
- znajduje nietuzinkowe rozwiązania

Taktyczny

- jest w stanie odbiec od standardowych struktur i metod pracy
- jest w stanie restrukturyzować idee i dane w celu znalezienia nowych metod postępowania
- ma elastyczny umysł i dużo pomysłów
- myśli na temat możliwości, nie na temat problemów
- rozumie idee innych ludzi

Strategiczny

- ciężko za nim nadążyć z powodu skomplikowanego procesu myślowego
- jest niekonwencjonalny zarówno w sposobie zachowania jak i w myśleniu
- jest w stanie połączyć koncepcje i sposoby myślenia z różnych dziedzin
- opracowuje nowe pomysły, które są dla innych (jeszcze) niewykonalne
- umie wyjść poza opłotki własnego środowiska

Nawiązywanie kontaktów

Strategiczny

- jest kooperatywny, używa kontaktów ale nie manipuluje nimi
- krytycznym okiem przypatruje się i wybiera ludzi, którzy mogą pomóc w rozbudowie sieci kontaktów
- Podczas swoich researchów dba o użyteczne kontakty – bez znaczenia czy istnieją bariery lub różnice kulturowe.
- podejmuje kontakt z innymi działami, by zwiększyć szansę na sukces swojego projektu (kooperacja, wsparcie)
- używa swoich kontaktów, np. informacji by pomóc sobie w pracy
- włącza innych do osiągania celów na szeroką skalę
- wprowadza innych w swoją sieć profesjonalnych kontaktów i zachęca ich do rozprzestrzeniania ich

Ogólny

- aktywnie pracuje nad zawiązywaniem znajomości
- chodzi na meetingi by podtrzymać kontakty
- komunikuje się regularnie ze swoimi biznesowymi kontaktami
- pokazuje zainteresowanie innymi ludźmi
- przejmuje inicjatywę, by zawiązywać nowe kontakty

Operacyjny

- efektywnie nawiązuje kontakty
- kontaktuje się z innymi, by dostawać informacje, wsparcie i by kooperować
- kontaktuje się z innymi by troszczyć się o więź
- ma do dyspozycji wiele kontaktów z organizacji, z którymi regularnie się porozumiewa
- ma do dyspozycji wiele punktów kontaktu w organizacji do których się zwraca
- posługuje się kontaktami które nawiązał na seminariach, trainingach lub kongresach

Taktyczny

- kontaktuje się z innymi działami jeśli dla obu stron jest to ważne
- nawiązuje kontakty z innymi działami, by zwiększyć szansę sukcesu swojego projektu
- przedstawia swoje kontakty innym
- razem z kolegami z innego działu pracuje nad specyficznym projektem
- szuka informacji i umiejętności fachowych u kolegów z innych stanowisk
- szuka współpracy z partnerami z i poza organizacji

Negocjowanie

Ogólny

- dobrze przygotowany na negocjacje
- umie obchodzić się dobrze w sytuacjach niejasnych podczas rozmowy
- uważa na mowę ciała innych
- w rozmowach handlowych umie obchodzić się z przeszkodami
- zna swoje cele i się ich trzyma

Operacyjny

- w negocjacjach uważa na wspólny interes
- wie, kiedy ustąpić w negocjacjach
- wie, kiedy użyć argumentów
- z góry podejmuje decyzje, jakie powinny być cele

Taktyczny

- proponuje dalsze argumenty by osiągnąć dobry rezultat
- stara się być dobrze przygotowany na negocjacje
- stara się o zwycięstwo średnio-lub długoterminowe dla obu stron
- ustępuje, kiedy to możliwe

Strategiczny

- Podczas negocjacji dba o jej warunki
- upewnia się, że inni prowadzą negocjacje na zgodzie z wymaganiami organizacji
- upewnia się, że inni znają partnerów negocjacyjnych
- wie, jakie są interesy i ważne punkty innej organizacji podczas negocjacji

Niezależność

Ogólny

- chodzi swoją ścieżką
- ma własne przekonania
- nie daje na siebie wpłynąć
- umie sprzeciwić się naciskowi w pracy

Operacyjny

- jest asertywny
- nie podąża za innymi, umie bronić swojego zdania
- niezawsze podąża za innymi i odważa się bronić swojego zdania
- niezawsze szuka wsparcia, jeżeli trzeba podjąć decyzję
- odbiega od procedur i prawa, jeżeli uważa to za słowne
- podejmuje decyzje i buduje swoje zdanie na podstawie własnych analiz i punktu widzenia

Taktyczny

- nie boi się czyjeś sprzeciwu jeśli chodzi o jego plany lub zdanie
- nie da się napięciu w pracy nie da się mu proponować rzeczy, których nie popiera
- podąża za swoimi normami wartości, nawet wtedy, kiedy inni tego nie szanują
- prezentuje plany i propozycje, które nie są tuzinkowe
- przełamuje rutynę i pokazuje tym sposobem, że można inaczej

Strategiczny

- nie da się na niego wpłynąć poprzez plotki lub uczucia
- obiera inny punkt widzenia nawet wtedy, kiedy wprowadzi to niespokojną atmosferę
- także podczas stresowych sytuacji umie zbudować swoje zdanie
- trzyma się norm wartości nawet wtedy, jak nie odpowiadają one polityce organizacji
- zachowuje profesjonalny dystans między akcjonariuszami, by zbudować prawidłowy osąd

Obejście

Ogólny

- ma miłą aparycję
- przestrzega zasad i etykiety
- Szanuje innych

Operacyjny

- posiada i odpowiada ze zrozumieniem rzeczy
- sprawia dobre, pierwsze wrażenie i utrzymuje je
- ubiera się adekwatnie do sytuacji
- w prawidłowy sposób nawiązuje kontakt z innymi, zgodnie z kulturą organizacji
- zachowuje się adekwatnie do sytuacji
- zna się na rzeczy i kompetentnie odpowiada

Taktyczny

- jest profesjonalistą w swojej dziedzinie i nie udaje eksperta w innych dziedzinach
- jest stały w swoim stylu konwersowania i nie zmienia nagle formy
- poprzez swoje naturalne zainteresowanie buduje głębokie relacje z pracownikami i klientami
- reprezentuje organizację w wyborze swojego ubioru
- rzeczowo opowiada o swojej pracy i nie udaje wielkiego eksperta w swojej dziedzinie
- tryska pewnością siebie i kompetentnie reaguje na pytania
- ubiera się adekwatnie

Strategiczny

- jest w stanie dopasować swoją mowę i sposób wystąpienia do publiki
- jest w stanie określić, jakie zachowania w różnych formach są potrzebne
- jest w stanie poruszać się w różnych kręgach i środowiskach
- jest w stanie szybko dopasować się do norm, sposobu postępowania i zachowania, i do nowego środowiska
- używa mowy ciała do polepszenia wystąpienia
- zna etykietę i postępuje wg niej

Odporność na stres

Ogólny

- potrafi się prawidłowo ocenić
- rozróżnia rzeczy ważne i te mniej istotne
- wie, z jakim natężeniem stresu może sobie poradzić

Operacyjny

- jest w stanie dobrze obejść się z krytyką
- nie traci głowy, kiedy terminy oddania pracy ewentualnie mogą nie zostać dotrzymane
- nie traci równowagi, kiedy ilość pracy do wykonania wzrasta
- podczas napięcia odnosi lepsze rezultaty i uważa to za wyzwanie
- sprawia, że konwersja przechodzi gładko

Taktyczny

- jest pewny siebie w niespodziewanych okolicznościach
- racjonalnie podchodzi do trudności, myśli nad nowymi celami i priorytetami
- realistycznie podchodzi do zadań, jest w stanie sprzeciwić się, jeżeli widzi, że coś nie jest do zrealizowania
- widzi krytykę jako rzecz pozytywną, która pomoże w dalszym udoskonalaniu się
- wie, kiedy krytyka jest niekonstruktywna i nie przejmuje się nią

Strategiczny

- dobrze radzi sobie z ciekawością mediów, wie jak na nie reagować i jak się z nimi obchodzić
- pozwala sobie na krok do tyłu podczas sytuacji krytycznych, by zreflektować na podejmowanie środków
- szybko otrząsa się z niepowodzeń, nakierowuje swój cel na co innego
- wytrzymuje presję społeczeństwa i dopasowuje swoje zachowanie do zachowania społeczeństwa
- zachowuje zimną krew podczas sytuacji kryzysowych i ustala priorytety

Odpowiedzialność

Ogólny

- bierze odpowiedzialność za swoje błędy
- jest otwarty, jeśli chodzi o problemy lub pomyłki
- kończy swoje zadania na czas
- trzyma się deadline i umów

Operacyjny

- daje wszystkim zaangażowanym jasne wskazówki, jeżeli stanie się jasne, że terminy nie zostały dotrzymane
- pracuje efektywnie bez tracenia zasad wartości sprzed oczu
- przejmuje odpowiedzialność za własne zachowanie i wszystkie konsekwencje
- trzyma się zawartej umowy
- wstawia się za kolegami w razie kiedy popełnią błąd

Taktyczny

- dba o to, by koledzy wstawiali się za sobą, kiedy zrobią błąd
- działa w porozumieniu z zasadami organizacji i jej wartościami
- osobiście podejmuje odpowiedzialność za błędy, które robi on sam, lub dział
- sprawia, że jego motywacje postępowania są jaśniejsze
- wspiera kolegów podczas przydzielania zadań

Strategiczny

- dba o to, by dział, lub team wstawiały się za siebie w razie błędów
- dzieli się swoimi standardami pracy i zasadami z innymi
- przejmuje odpowiedzialność za własne zachowanie, działania organizacji i działu
- stwarza kulturę organizacji, w której każdy wie, za co jest odpowiedzialny
- świeci za przykład dzięki swojej ciężkiej pracy i
- uważa się za odpowiedzialnego za zachowanie swojej organizacji

Odwaga

Ogólny

- może ponieść ryzyko biznesowe
- rozumie rozmiar podjętego ryzyka
- rozumie różnicę chorej odwagi i bycia odważnym

Operacyjny

- idzie swoją drogą
- ma odwagę wyrazić swoje zdanie nawet, jeżeli spotka się ze sprzeciwem
- posiada punkt widzenia, który odległy jest od przeciętnego toku rozumowania
- szuka niekonwencjonalnych metod rozwiązania problemu
- wybiera nietuzinkowe metody postępowania w razie problemu

Taktyczny

- bierze odpowiedzialność za akcje, których rezultatów nie da się przewidzieć
- krytykuje konstruktywnie w interesach organizacji
- proponuje klientom nieznaną dotąd usługę i produkty
- sporządza obiecujące plany z nieznanymi ryzykami
- zajmuje się oryginalnymi zajęciami, które są innowacyjne

Strategiczny

- inwestuje w nowe eksperymenty bez pewności sukcesu
- ma odwagę inwestowania w kontakty, które są ryzykowne, ale mogą przynieść korzyść organizacji
- podejmuje decyzje, które mogą zmienić image organizacji
- sprawdza ryzyka, które mają do czynienia z nowymi zadaniami
- zdaje się na intuicję

Ogólny

- ambitny
- podejmuje wykalkulowane ryzyko
- umie obchodzić się ze stresem
- wie, kiedy powiedzieć tak lub nie
- wymaga mniej wsparcia od innych

Operacyjny

- aktywnie myśli o nowych usługach i produktach
- jest rozorientowany na życzenia klientów i reaguje adekwatnie do nich
- myśli o szansach a nie problemach
- widzi szanse zainteresowania klienta nowymi usługami
- zwraca uwagę innych na nowe produkty i usługi

Taktyczny

- buduje kontakty i używa ich po to, by ulepszyć swoje usługi
- obserwuje problemy w organizacji i w usługach i używa ich, by rozpowszechnić różne okazje
- wymyśla nowe metody rozpowszechniania swoich usług
- zna i używa kontaktów swojego klienta
- zna relewantne nowości w sferze organizacji klienta i wymyśla różne okazje

Strategiczny

- generuje idee na przyszłość organizacji i wprowadza te pomysły w konkretne cele i strategie
- nie wyklucza ryzykownych decyzji, nawet jeśli niektóre aspekty nie są jeszcze jasne
- prezentuje nowe koncepty usług i produktów, które nigdy nie zostały wprowadzone na rynek
- sprawdza pozycje strategiczne w międzynarodowych kontaktach, które mogą przynieść dobro organizacji
- szuka możliwości kooperacji i partnerstwa lub przejęć, które mogą wzmocnić pozycję organizacji
- wie, kiedy należy wprowadzić produkt na rynek

Orientacja na klienta

Ogólny

- dąży do sytuacji, gdzie wszyscy są wygranymi
- jest nastawiony na szukanie rozwiązania
- szanuje klientów niezależnie od tego, w jakim są oni nastroju
- widzi możliwości informowania klientów o swoich usługach

Operacyjny

- analizuje potrzeby klienta na podstawie pytań zadawanych klientom
- informuje klientów na temat pasujących rozwiązań
- robi wiele, by zadowolic klienta i oferuje mu ekstra serwis, jeśli to konieczne
- uważnie słucha i daje klientom odczucie, że są słuchani i ważni
- wprowadza w życie życzenia klienta i organizacji

Taktyczny

- jasno daje klientowi do zrozumienia, jaki serwis wykonuje
- jasno informuje o granicach swoich usług i poleca je klientom
- jasno wyraża się do klienta o usługach i produktach, wraz z klientem szuka odpowiednich alternatyw
- patrzy na organizację oczami klienta i tym sposobem wprowadza ulepszenia
- wie, czego życzy sobie klient i jakie ma preferencje

Strategiczny

- buduje związki z organizacjami, które reprezentują dane grupy klientów po to, by usłyszeć, co mają do powiedzenia
- jest zawsze kreatywny w zdobywaniu klientów
- opracowuje strategie przydatne w przyszłości dla grup klientów
- zna problemy specyficznej klienteli

Orientacja na wyniki

Ogólny

- dąży do kontrolowanych celów
- definiuje pracę poprzez konkretne cele
- nakierowuje się na wyniki osiągalne
- szuka celów wykonalnych

Operacyjny

- definiuje cele w konkretny sposób (mierzalne wyniki w ciągu danym przedziale czasowym)
- ewaluje sytuację biorąc pod uwagę cel
- koryguje kurs kiedy widzi, że cel jest zagrożony
- obiera cele i realizuje je
- pokazuje, jak cele mogą być osiągnięte poprzez konkretne akcje (kto, co, kiedy)
- szuka alternatyw kiedy widzi że coś nie przebiegło pomyślnie

Taktyczny

- mobilizuje środki i ludzi, nawet jeżeli wprawdzie musi ich do czegoś przekonać
- nie poddaje się i szuka rozwiązań w przypadku problemów
- regularnie nakierowuje proces pracy na coś nowego i skupia się na celu
- stawia wysokie wymagania, definiuje plany trudne, ale możliwe do zrealizowania
- szuka aktywnie najlepszej drogi, rozważa swoje opcje uważnie

Strategiczny

- komunikuje się z innymi na temat postępu w projekcie
- opracowuje efektywny i jasno zdefiniowany plan akcji z celami, timingiem, środkami, personelem itd.
- umawia się, jaki cel powinno się osiągnąć
- ustala sobie cele, które mają wpływ na innych ludzi lub na dział
- zwraca się do innych, jeśli to potrzebne po to, by osiągnąć cel

Ogólny

- jest w stanie organizować argumenty
- posiada adekwatny zasób słów
- zna język polski i jego gramatykę

Operacyjny

- jest w stanie jasno sformułować swoje zdanie lub informację
- pisze bezbłędnie, używając prawidłowego szyku zdania
- pisze jasno i zwięźle w sposób jasny do przeczytania, bez używania pokrętnych zdań,
- systematyzuje swoje spostrzeżenia i porządkuje je
- uważa na layout i budowę treści co ułatwia zrozumienie tekstu

Taktyczny

- dba o to, by dostępnych było wystarczająco wskazówek i informacji
- dopasowuje swoją mowę do grupy docelowej
- opowiada z zachowaniem logicznego toku
- tworzy swoje argumenty w taki sposób, że wnioski końcowe logicznie po sobie następują
- wyjaśnia skomplikowane tematy w przystępny sposób

Strategiczny

- dozuje informacje w taki sposób, by czytający zrozumiał sedno sprawy
- jest w stanie używać różnych stylów, umie oszacować który styl pasuje do danej publikacji
- jest w stanie oszacować, jakie informacje są ważne
- łączy ze sobą skomplikowane treści by czytający mógł zrozumieć powiązania
- podaje skomplikowane informacje sformułowane w jasne słowa klucze

Planowanie i organizowanie

Ogólny

- pracuje w sposób zorganizowany
- rozróżnia między rzeczami ważnymi a mniej istotnymi
- używa managera czasu

Operacyjny

- jest w stanie stworzyć realistyczny plan czasowy dla różnych aktywności
- koryguje plan, jeżeli to konieczne
- planuje aktywności i porządkuje je czasowo, by pasowały
- pracuje w sposób zorganizowany i precyzyjny, używa systemów chroniących dane
- stwarza plan postępowania przed wzięciem się za jakiś projekt

Taktyczny

- efektywnie rozporządza ludźmi i środkami
- przemienia propozycje managementu w plany akcji możliwe do zrealizowania
- stwarza realistyczne kosztorysy
- stwarza strategiczne priorytety dla swojego działu na podstawie polityki organizacji
- wie, kiedy podjąć decyzję

Strategiczny

- definiuje krótko i długoterwałą strategię i cele
- tworzy alternatywne scenariusze przyszłości na podstawie prognoz
- tworzy budżety globalne na podstawie planowanych zysków i strat
- tworzy procesy zmian i ramy czasowe
- ustala sobie prawidłowe priorytety podczas procesów zmiany dotyczących się organizacji

Potrzeba dokonywania

Ogólny

- chce osiągnąć to, co najlepsze
- nie boi się ponieść porażki
- podejmuje się wysiłku i wykazuje entuzjazm

Operacyjny

- krytycznym okiem patrzy na swoje osiągnięcia i szuka możliwości ulepszenia rezultatów
- pracuje bez przerwy, do momentu wykonania jej w pełni
- sprawdza swoją pracę w celu wykrycia ewentualnych pomyłek i korekcji ich
- wykonuje swoją pracę z entuzjazmem
- z własnej woli podejmuje się nadgodzin i bierze swoją pracę do domu

Taktyczny

- ma wymagania co do swojej pracy i do pracy innych
- określa standardy jakości i dzieli się tym ze współpracownikami
- wie, jakie braki w wiedzy i fachu trzeba uzupełnić
- wyjaśnia wagę wysokiej jakości i dba o to, by współpracownicy podzielali tę samą wartość
- złości się na obojętność współpracowników i mówi im o tym

Strategiczny

- regularnie sprawdza poziom jakości i usług, zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz
- rozpoznaje możliwość do optymalizacji w organizacji i stara się podnieść jakość
- uważnie słucha krytycznych feedbacków od klientów i znajduje sposób na spełnienie ich próśb
- walczy o ogólne standardy jakości, które obowiązują dla całej organizacji
- widzi wyrównanie między dobrą jakością i szybką produkcją a wysokim profitem i słabszym wykonaniem

Prezentowanie

Ogólny

- dobrze mówi po polsku
- dobrze radzi sobie ze stresem
- jest w stanie rozmawiać otwarcie

Operacyjny

- dzięki swojej emisji głosu łatwo zrozumieć treść jego wypowiedzi
- jest w stanie wyrazić swój argument w zorganizowany sposób
- szuka kontaktu wzrokowego z publiką, moduluje intonacją głosu i zachowaniem niewerbalnym
- używa potrzebnych pomocy jak flipchart, projektor
- wyraża się jasno

Taktyczny

- czyni argument bardziej realnym poprzez przykłady
- jest w stanie odtworzyć skomplikowaną historię
- odpowiada adekwatnie do zadanych pytań z publiką
- posługuje się różnymi sposobami komunikacji, werbalnymi i wizualnymi
- włącza publikę do swojego wystąpienia, na przykład poprzez pytania

Strategiczny

- jest w stanie bez problemu zejść ze skomplikowanego poziomu na łatwiejszy
- jest w stanie odejść od swoich argumentów by odpowiedzieć na pytanie publiką
- swobodnie porusza się po audytorium
- umie polepszyć atmosferę swoim humorem
- używa słów kluczowych, by podkreślić swoją argumentację
- wykazuje pewność siebie i znajomość rzeczy

Przekonywanie

Ogólny

- posiada zrozumiałe i logiczne argumenty
- rozprzestrzenia zapał i entuzjazm
- ufa samemu sobie
- ulepsza swoje wystąpienia poprzez użycie

Operacyjny

- jest dobrą mieszanką profesjonalnej argumentacji, humoru i zrozumienia dla sytuacji innych ludzi
- przewiduje zmartwienia innych i adekwatnie je rozwiewa
- używa argumentów, które przemawiają do grupy docelowej
- używa konkretnych przykładów, by podbudować swoje argumenty

Taktyczny

- daje innym możliwość dzielenia się swoimi propozycjami
- otrzymuje wsparcie kiedy spotyka się z trudnymi wnioskami
- przewiduje argumenty i formułuje adekwatne kontrargumenty
- słucha obu argumentujących stron
- wierzy w swoje propozycje i pokazuje to

Strategiczny

- decyduje o swojej metodzie przekonywania
- nawiązuje właściwe kontakty, by wzmocnić wsparcie dla swoich propozycji
- ustala sobie strategię przekonywania
- używa dialogu innych by przedstawić swoje propozycje
- używa właściwych argumentów we właściwym czasie
- wie o możliwych kontrargumentach już na przód

Przywództwo

Ogólny

- definiuje zadania, które dostał team
- demonstruje swoją pozycję i zachowanie
- jasno definiuje rolę każdego członka teamu
- wyjaśnia, jakie wyniki powinien osiągnąć team

Operacyjny

- dba o środki postępowania, kiedy wkracza napięcie lub kiedy osiągnięcie celu znajduje się w niebezpieczeństwie
- poznaje i używa różnych wartości teamliderów
- przedstawia planowanie, przebieg i sposób postępowania
- uważa, by członkowie teamy byli wobec siebie aktywni

Taktyczny

- kładzie nacisk na odpowiedzialność w teamie
- kładzie nacisk na osiągnięcie wspólnego celu i uwidacznia wartość wkładu osób z teamu
- ulepsza umiejętności rozwiązywania konfliktów zachęcając innych do szukania własnego rozwiązania
- wypowiada przeciwległe opinie, które mają na celu szukanie wspólnego rozwiązania
- zachęca osoby z teamu, by myśleć nietuzinkowo

Strategiczny

- inspiruje członków teamu swoją charyzmą i demonstruje wiarę w przyszłość i ich wiedzę
- omawia strategiczne cele, wyobrażenia z członkami z teamu i ich strategiczną rolę jaką posiadają podczas intruowania pracowników
- rozpoznaje i omawia kompleksowe interesy i napięcia powstałe w organizacji i proponuje sposoby rozwiązania
- używa różnych talentów osób z teamu i ich informalny wpływ
- używa wpływu nieformalnego w organizacji
- zachęca osoby z teamu do osiągnięcia celów organizacji

Rozwiązywanie konfliktu

Ogólny

- jest w stanie oszacować powagę sprawy i emocje w to zamieszane
- jest w stanie oszacować zasięg konfliktu
- rozróżnia interesy i motywacje innych partii

Operacyjny

- jest wrażliwy na napięcia w teamie
- proponuje różne rozwiązania, które mogą być zaakceptowane przez strony konfliktu
- szuka możliwych rozwiązań by zadowolic wszystkie strony partii
- znajduje powody i podstawy konfliktu

Taktyczny

- jest w stanie oszacować hierarchię w teamie lub grupie
- myśli na przód o różnych strategiach i sposobach na zmniejszenie napięcia
- przewiduje potencjalne konflikty w interesach i inne komplikacje
- rozumie skomplikowane interesy i niewypowiedziane zdania
- wystawia przeciwstawne do siebie opinie po to, by doszukać się wspólnego języka

Strategiczny

- otwarcie mówi o zaletach pracy zespołowej
- przekonuje strony konfliktu do szukania rozwiązania
- szuka powodów konfliktu we wszystkich jego stronach
- zachęca strony konfliktu do szukania rozwiązania konfliktu
- zadaje szczegółowe pytania, by przeanalizować istotę konfliktu lub problemu

Rozwój pracowników

Ogólny

- cieszy się z sukcesów innych ludzi
- nie wybija się na pierwszy plan
- umie odkryć wartości i talenty innych

Operacyjny

- bierze pod uwagę potrzebę rozwoju swoich pracowników podczas rozmów ewaluacyjnych i umożliwia trainingi
- do dalszego rozwoju pracowników używa <i>coaching on the job</i>
- jest w stanie połączyć jakość pracy z potencjałem optymalizacji różnych umiejętności
- na podstawie rozmów ewaluacyjnych z pracownikami umożliwia właściwe trainingi
- sprawdza sukcesywność trainingów i szkoleń
- umacnia współpracowników w znalezieniu swoich słabych i mocnych stron

Taktyczny

- daje pracownikom możliwość ułożenia planów rozwoju
- ewaluje umiejętności i doświadczenie w dziale lub w teamie potrzebne za najbliższych parę lat
- proponuje pracownikom możliwość zbierania doświadczenia na temat rotacji w pracy i projektów
- stwarza inwentarz talentów i wartości pracowników
- umie dostrzec talenty innych ludzi i pozwala im na rozwijanie ich na kursach dla przyszłych szefów

Strategiczny

- analizuje na podstawie trendów i społecznych dokonań jakie umiejętności i wartości będą potrzebne w przyszłości
- organizuje kursy by szkolić przyszłych kierowników
- posługuje się benchmarkingiem, by porównać poziom wartości organizacji i wiedzę z innymi
- zna innowacyjne drogi rozwoju pracowników
- znajduje możliwość na połączenie strategii organizacji z potrzebą rozwoju pracowników

Samorozwój

Ogólny

- obrał sobie za cel poszerzanie horyzontu
- pokazuje realny obraz wad i zalet
- regularnie sprawdza swoje podejście i koncentruje się na zmianach i ulepszeniach
- spożytkowuje czas i energię na swój rozwój
- stara się o użyteczny feedback

Operacyjny

- aktywnie szuka drogi do samorozwoju
- bierze udział w przeróżnych aktywnościach np. treningi lub samorozwój
- uczy się na błędach
- zna swoje słabe i mocne strony

Taktyczny

- jest gotów zmienić się pod wpływem krytycznego feedbacku
- prosi innych o informacje na temat swoich wyników
- przyłącza innych do swojego procesu nauki, dowiaduje się o możliwościach dalszego rozwoju
- pyta o feedback i dalsze możliwości

Strategiczny

- daje możliwość osobistego rozwoju umożliwiając dostępność odpowiednich środków
- planuje budżety i programy osobistego rozwoju w organizacji
- pokazuje uznanie jeśli widzi, że inna osoba ma chęć rozwoju
- propaguje ważność personalnego rozwoju

Ogólny

- płyni pod prąd i umie obejść się ze sprzeciwem innych na temat jego planów
- poinformowany o trendach i nowościach relewantnych z fachem i organizacją
- trendy przemienia w innowacje
- zna przyszłe potrzeby klienta

Operacyjny

- dobrze poinformowany o rozwoju rynku i nowych technologiach
- dużo czyta i zajmuje się nowościami i usługami, które jeszcze nie zostały wprowadzone na rynek
- dużo rozmawia z innymi ekspertami i obserwuje konkurs
- wie o usługach i produktach, które mogą niezadowolonic klienta i bada przyczyny
- wykazuje naturalne zainteresowanie i pyta na temat przyszłych życzeń klienta

Taktyczny

- kocha dyskusje z kolegami na temat nowych możliwości lub pól działania technik i możliwości
- kocha niestandardowe pomysły i proponuje sposoby które nie są łatwe ale osiągalne
- nie czuje konkurencji, jeżeli ktoś inny przedstawia dobry pomysł, tylko się w to angażuje i szanuje wartości
- słucha pomysłów innych i jest w stanie dostrzec innowacyjny potencjał
- współgra z kontaktami, które są ważne dla organizacji i innowacyjnego sposobu myślenia

Strategiczny

- jest w stanie dac sobie radę ze sprzeciwem innych, bez odstępiania od swoich poglądów i zamierzeń
- jest w stanie sfokusować się na nowych produktach i ideach i pozucić swoje dawne pomysły
- jest w stanie zachwycić się nowymi ideami i innowacyjnymi wyobrażeniami
- myśli naprzód i mówi o pomysłach nowych, o których nikt jeszcze nie mówił
- trzyma się zaufanych idei i innowacyjnych wyobrażeń

Siła komercyjna

Ogólny

- inwentaryzuje życzenia klientów
- prowadzi prawidłowe, otwarte i wzbudzające zaufanie rozmowy z klientami
- rozpoznaje możliwości i produkty na rynku i tworzy sobie właściwy obraz możliwości komercyjnych
- sprawia wrażenie godnego zaufania i wprowadza dobrą atmosferę, która zachęca do kupna
- wie co znaczy pojęcie `komercyjny`

Operacyjny

- sam prowadzi rozmowy dotyczące sprzedaży i na tej podstawie tworzy oferty, które zostają przyjęte
- sam umie sobie ogarnąć szanse i możliwości symulacji sprzedaży
- troszczy się o klientów, umie przemianować życzenia klientów w przekonywujące i nastawione na aktywność kupiecką, która będzie trwała długo
- zna rynek i konkurentów
- zna się na finansowych i gospodarczych sprawach

Taktyczny

- ma dużo pomysłów co do dalszego rozwoju danych produktów i usług które są dostosowane do podaży rynkowej
- odnosi sukcesy w handlu i rozumie strategię partnera i dostosowuje się do niej
- prowadzi samodzielne skomplikowane rozmowy w sprawach sprzedaży i przekonuje klientów do kupna
- sam przejmuje inicjatywę, poprzez wczuwanie się w klienta, kiedy powie on >nie< wtedy pyta on konkretnie <dlaczego nie>
- szuka i odkrywa sam nowe możliwości sprzedaży i wprowadza je w odnoszące sukcesy projekty

Strategiczny

- analizuje życzenia klientów na podstawie nowo rozwijających się produktów i usług
- broni aktywnej komercyjnej strategii
- prowadzi dyskusje handlowe na wysokim poziomie, może odkrywać niespotykane strategie, nie boi się konfliktów tylko wykorzystuje je do tego, by osiągnąć lepsze rezultaty
- rozbudowuje swoją sieć kontaktów i pielęgnuje ją
- sam zażegnuje konflikty po to, by osiągnąć lepsze rezultaty
- zdobywa i utrzymuje kontakt z najlepszymi klientami przez długi czas i jest w stanie połączyć to z przedsiębiorstwem

Skupienie się na jakości

Operacyjny

- koryguje błędy kiedy się pokazują
- pracuje samodzielnie nad jakością własnej pracy
- prosi regularnie o feedback
- przestrzega narzuconych wymagań jakościowych
- regularnie sprawdza, czy jego praca spełnia wymagania jakościowe

Ogólny

- demonstruje wzorowe zachowanie
- dostarcza wysoka jakość
- pracuje dokładnie, robi bardzo mało błędów
- proponuje ulepszenia jakości

Strategiczny

- dba o to, by normy jakości zostały spełnione
- motywuje i aktywuje innych do polepszania jakości usług produktów lub procesów pracy
- proponuje systemy i procedury w celu polepszenia poziomu jakości
- rozdziela środki i czas wśród organizacji na polepszenie jakości
- widzi możliwości polepszenia jakości

Taktyczny

- jasno i wyraźnie wyjaśnia jaki poziom jakości jest wymagany
- kontroluje regularnie, czy praca zespołu odpowiada wysokiej jakości
- motywuje innych by uważali na jakość
- motywuje zespół do podniesienia jakości
- rozpatruje zażalenia konstruktywnie, by już więcej nigdy się nie powtarzały

Słuchanie

Ogólny

- daje się wypowiedzieć
- wie, kiedy milczeć
- wykazuje zainteresowanie

Operacyjny

- nie przerywa i daje się wypowiedzieć
- pokazuje swoją mową ciała, że słucha innych
- umie własnymi słowami przytoczyć opowieść

Taktyczny

- daje ukryte sygnały innym
- pyta, czy streszczenie jest prawidłowe
- rozumie punkt widzenia innych
- tak długo pyta, aż nie ma wątpliwości
- umie czytać między wierszami

Strategiczny

- przewiduje, co druga osoba mogłaby jeszcze zrobić, wykazać się czymś
- przypasowuje się do poziomu, pochodzenia i doświadczenia rozmówcy
- słyszy nie tylko to, co zostało powiedziane
- słyszy treść wypowiedzi ale uważa też na język ciała co daje mu możliwość ocenienia drugiej osoby
- wie, kiedy wrócić do wcześniejszego tematu rozmowy

Socjalna świadomość

Ogólny

- czyta właściwe fachowe magazyny
- jest dobrze ogólnie wykształcony
- ma rozległą wiedzę
- posiada dużą wiedzę rzeczową o swojej organizacji

Operacyjny

- bierze udział w meetingach dotyczących fachu
- jest dobrze poinformowany o osiągnięciach i odkryciach w swoim środowisku pracy
- przemianowuje relewantne osiągnięcia w rady po to, by jak najlepiej wykonać swoją pracę
- rozpowszechnia rady, które opierają się na jego wiedzy
- stara się poznać metody konkurencji, by ulepszyć swoje usługi

Taktyczny

- jest aktywny w kontaktach, zdobywaniu informacji o polityce i przyszłych odkryciach
- jest w stanie używać najnowszych odkryć
- podąża aktywnie za nowymi trendami
- przedstawia organizację w prawidłowym świetle
- rozprzestrzenia rady, które mają na celu ulepszenie i rozwój rynku

Strategiczny

- analizuje postępy socjalne i rozpowszechnia propozycje które mogą mieć wpływ na organizację
- pielęgnuje kontakty z ludźmi, którzy mogą mieć wpływ na organizację
- podąża za międzynarodowymi odkryciami i pielęgnuje kontakty
- pokazuje swoją wiedzę i zrozumienie roli organizacji wśród konkurencji i ancjonariuszy
- rozumie wagę pracy grupowej, jest dobrze poinformowany na temat fuzji i przejęć w innych organizacjach i aktywnie przypasowuje się do ramowych wymagań

Umiejętność pracy w grupie

Ogólny

- posiada świadomość samego siebie
- potrafi przyporządkować interesy swoje do interesów grupy
- zna swoje preferencje dotyczące ról temu

Operacyjny

- cieszy się z sukcesów i współczuje porażek
- jest gotów dzielić się wiedzą i doświadczeniem
- jest otwarty na zdania i idee innych ludzi
- rozróżnia sytuacje, w których inni potrzebują pomocy i wspiera, kiedy to potrzebne
- wyjaśnia, jak ważne jest wzajemne dążenie do celu

Taktyczny

- jest świadom wkładu innych fachowców i korzysta z ich doświadczenia
- jest w stanie przejść na kompromis przekłada interesy grupy na swoje
- omawia plany i idee z innym, zaprasza innych do wzajemnego działania
- pokazuje innym, jak ważny jest ich wkład do osiągnięcia wspólnego celu
- umacnia ducha zespołu poprzez wydobycie wspólnych cech zespołu

Strategiczny

- czyni z wrogów przyjaciół (znajduje sposób, by pracować z konkurentem)
- myśli w kategorii „nie ma przegranych“ a nie „jak z nimi wygrać“
- stawia na pierwszym miejscu interesy organizacji a nie swoje
- widzi mocne i słabe strony organizacji i znajduje partnera, który pomaga walczyć ze słabymi stronami i bardziej umacniać te mocne
- znajduje możliwość na połączenie wspólnych projektów z innymi organizacjami

Umiejętność uczenia się

Ogólny

- jest zdyscyplinowany
- nie poddaje się szybko
- zaczytuje się w adekwatnej literaturze by powiększyć swoją wiedzę
- zmotywowany
- zmotywowany do nauki

Operacyjny

- jest ciekawy, dużo pyta i używa swojej wiedzy
- jest w stanie wdrożyć w życie wiedzę teoretyczną
- motywuje pracowników do obierania sobie celów
- rozumie polecenia i wykonuje je
- rozumie swoje błędy i próbuje je korygować
- zbiera informacje i wskazówki przydatne w pracy

Taktyczny

- jest w stanie pracować ze skomplikowanymi strukturami i informacjami
- opracowuje informacje z meetingów
- opracowuje nowe idee i wskazówki które mają do czynienia z jego pozycją
- prosi o feedback by ulepszyć swoją pracę
- szybko uczy się z własnych błędów

Strategiczny

- przegląda kompleksowe informacje na temat grup docelowych, trendów i używa tej wiedzy dla celów organizacji
- umie szybko przejść strategię oponenta lub konkurenta i wyciąga z tego wnioski dla organizacji
- używa możliwości swojej wiedzy teoretycznej na rzecz organizacji
- w nowym środowisku szybko dopasowuje się do praw tam panujących

Upór

Ogólny

- jest w stanie ocenić, jak należy postępować by osiągnąć cel, a kiedy się zatrzymać
- kontynuuje do momentu, w którym widać, że cel nie może jednak zostać osiągnięty
- nie poddaje się szybko

Operacyjny

- jest przekonany do swojej metody, nawet kiedy nie widać rezultatów natychmiast
- nie jest gotowy na kompromisy, pozostaje przy swoim zdaniu
- próbuje aż do skutku, na przekór wszystkiemu
- trzyma się swojego zdania nawet wtedy, kiedy inni się z nim nie zgadzają.

Taktyczny

- jest przekonany do swojego zdania, idei, metod i propozycji
- jest w stanie oszacować, kiedy trzymanie się swojego zdania, propozycji nie jest już realistyczne
- nie umawia się na kompromisy podczas sytuacji pełnych napięcia
- podąża za profesjonalnymi regułami zachowania nawet wtedy, kiedy są one nie na rękę organizacji
- poddany krytyce nie traci kontroli

Strategiczny

- mimo sprzeciwu i trudności
- nawet podczas zmian nie zbacza ze swojego kursu
- nie dąży do tego, by pod wpływem napięcia zmieniać swój sposób postępowania nawet wtedy, kiedy alternatywa zdaje się być atrakcyjna
- nie dąży do zmieniania strategii, do momentu kiedy nie zmienią się okoliczności
- trzyma się jednej, ustalonej strategii

Ogólny

- nie postępuje impulsywnie, myśli o konsekwencjach swoich działań
- nie rezygnuje z wielu pomysłów tylko dlatego, że istnieje ryzyko niewykonania zadania
- posiada zdolności kognitywne
- zbiera bardzo dużo informacji, jest ciekawy
- zbiera dużo informacji, jest ciekawy

Operacyjny

- długo zajmuje się rozmyśleniami nad swoją dziedziną
- jest gotów na eksperymenty i innowacje
- jest otwarty na niestandardowe pomysły w swojej dziedzinie
- ma wyobrażenie na temat tego w jakim kierunku pójdzie jego specjalność w ramach rozwoju społecznego
- widzi, co powoduje rozwój społeczny i analizuje przez to swoją pracę lub specjalność

Taktyczny

- jest w stanie reflektować na rutynę
- koncentruje się na istocie rzeczy i nie rozmienia na drobne
- kwestionuje tradycyjne metody i przedstawia innowacyjne metody i produkty
- rozpoznaje innowacyjne idee w zespole i umie je razem połączyć
- szuka ludzi z nietuzinkowym punktem widzenia i innowacyjnymi pomysłami

Strategiczny

- integruje rozwój z różnych dyscyplin w jeden wspólny koncept
- jest w stanie myśleć na przód nawet mając do dyspozycji parę ograniczonych informacji
- łączy różne społeczne trendy i projekty w spójną wizję przyszłości
- rzeczy, które inni uważają za niemożliwe uważa za wykonalne.
- szybciej niż inni dostrzega szanse i możliwości organizacji i postępuje w sposób adekwatny
- Wcześnie rozróżnia narodowe i międzynarodowe trendy i kierunek rozwoju, ma na oku konsekwencje dla organizacji, które mogą z tego płynąć

Wrażliwość

Ogólny

- posiada antenę socjalną
- poświęca innym osobom i ich zachowaniu dużo uwagi
- potrafi się prawidłowo ocenić

Operacyjny

- daje innym do zrozumienia, że nie tylko uważnie słuchał, ale i zrozumiał wypowiedź
- jest otwarty na zdania i idee innych ludzi nawet, jeśli różnią się one od jego własnego
- nie przerywa i daje się wypowiedzieć
- słucha uwag na temat swojego zachowania i bierze sobie je do serca
- zadaje dalsze pytania na podstawie czyichś emocjonalnych spostrzeżeń

Taktyczny

- reaguje, kiedy widzi, że za zadanymi pytaniami czai się niezadowolone i niewypowiedziane uczucia
- ułatwia innym mówienie o delikatnych sprawach
- widzi możliwe reakcje na swoje czyny i zachowanie
- widzi, kiedy jakaś uwaga zostanie źle zrozumiana
- widzi, kiedy ktoś czegoś nie zrozumiał

Strategiczny

- jest otwarty na różnorodność standardów, wartości, kultur, ról i adekwatnie postępuje
- ma na uwadze ryzykowne sprawy i uczucia innych z tym związane
- widzi napięcia w teamie i mówi o nich
- widzi związki między członkami w teamie i mówi o nieefektywnych związkach
- widzi, jak ktoś jest zakłopotany i stara się to zakłopotanie zminimalizować
- wie, jak jego pozycja wpływa na hierarchię organizacji innych

Wrażliwość polityczna

Ogólny

- umie wczuć się w rolę prezydenta i obywatela
- w delikatnych sprawach wykazuje takt i dyplomację
- zna się na odnoszeniach politycznych

Operacyjny

- dostarcza informacje, na podstawie których ktoś może się odnieść
- jest w stanie zaprezentować pro i kontra politycznych propozycji
- wie, jak się profilować
- zna swoje odpowiedzialności i granice w delikatnych sprawach

Taktyczny

- przewiduje potencjalne przeszkody
- rozpoznaje konsekwencje decyzji
- zdobywa ludzi do konkretnych celów

Strategiczny

- Ma na oku wszelkie projekty, trendy i problemy społeczne
- prowadzi lobby na wysokim poziomie
- Widzi powiązania między różnymi obszarami środowiskowymi
- wie, jak się profilować

Wyczucie organizacyjne

Ogólny

- potrafi myśleć nietuzinkowo wykraczając za team, wydział lub grupę
- wie, co dzieje się w świecie pracy
- wie, jak funkcjonują organizacje

Operacyjny

-
- Na przód myśli o konsekwencjach nowych procesów dla swojej grupy i siebie
- rozumie procesy potrzebne dla klienteli i na tej podstawie kształtuje swoją pracę
- widzi powiązania swojej pracy z pracą kolegów z zespołu i bierze je pod uwagę
- widzi powiązania w zespole i grupie

Taktyczny

- przewiduje wpływ swoich działań na inne działy
- widzi w jaki sposób wpływają na siebie i dopełniają się procesy pracy różnych działów
- wie, jak przekierować informacje relewantne z przedsiębiorstwem do właściwych placówek
- wie, którzy pracownicy mają formalny lub nieformalny wpływ na decyzje
- zna nieformalne kręgi w organizacji

Strategiczny

- jest w stanie obejść się z dwuznacznością i niejasnymi hierarchiami
- rozumie inne kultury i zachowuje się wobec klientów zgodnie z zasadami
- rozumie znaczenie procesu zmian dla każdego związanego z nim
- szybko rozpoznaje hierarchiczne struktury w gremiach i komitetach
- wie, jacy wpływowi ludzie są potrzebni, by rzucić na organizację dobre światło