



**Министарство просвете и спорта Републике Србије
Програм реформе средњег стручног образовања**

Јединица за имплементацију програма

Отона Жупанчича 30, 11000 Београд

Тел.: + 381 11 260 8181

E-mail: office@vetserbia.edu.yu

www.vetserbia.edu.yu



**“УЛОГА ДИРЕКТОРА КАО
МЕНАџЕРА ШКОЛЕ И
РАЗУМЕВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНОГ
РАЗВОЈА”**

**Програм обуке за директоре
стручних школа у Програму
реформе средњег стручног
образовања – фаза II**

Београд, октобар 2006.

Обука директора у средњим стручним школама

1. Концепт и циљеви обуке

Систем средњег стручног образовања и обуке у Србији је у процесу транзиције и усмерен је ка будућој структури у којој су квалитет, флексибилност и широка сарадња кључне речи, као и децентрализација која ће бити главно средство за остваривање поменутог.

На веома раном ступњу реформе која се организује и даљих планираних промена у предстојећим годинама, идентитет и функција средњих стручних школа ће се неизбежно променити, а самим тим и улога управе у средњим стручним школама. Зато је видно да се данас директори средњих стручних школа суочавају са новим изазовима, новим приликама и захтевима, што је у складу са новом улогом коју у друштвено-економском систему имају ове школе. Успостављање ове обуке подразумева спровођење континуиране асистенције директорима средњих стручних школа и у том процесу ова обука може да буде од великог значаја. Примењиваће се и принцип у коме након, и у току обуке, директори који «примају» обуку постају у стању да стечена знања шире даље, обучавајући своје колеге директоре из преосталих школа које нису укључене у КАРДС. Ова обука ће се заснивати на упознавању учесника са принципима руковођења и управљачким дужностима у организацији рада, новим принципима запошљавања у стручним институцијама и предузећима, а који су доказани као добри у земљама Европске уније

Фокус обуке је на *новим изазовима и новим захтеваним вештинама управљача* као резултату реформе средњег стручног образовања и обуке у Србији, и очекиваном утицају на законски и административни оквир у коме ће стручне школе у Србији функционисати у будућности. Сврха обуке није да излаже постојеће или сличне управљачке ставове у школама.

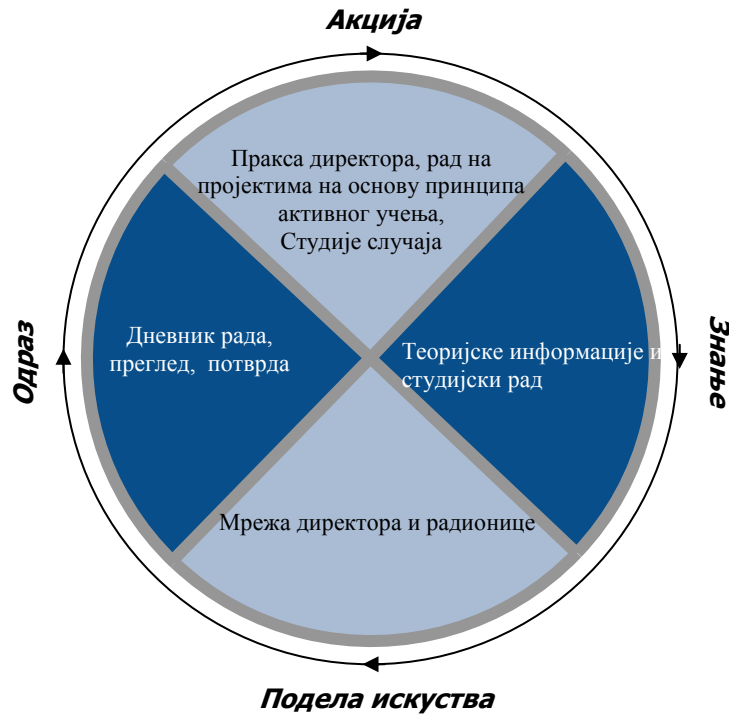
Искрена намера и нада аутора је да ће се обука показати као корисно «средство» и као инспирација за размишљање и дискусију тимова и појединаца укључених у управљање стручних институција за обуку у свим регионима Србије.

Структура семинара је направљена у облику 5 краћих семинара/радионица са директорима огледних школа уз консултације о потребама система средњег стручног образовања са представницима различитих области (социјални партнери, представници Министарства просвете и спорта, служба за надзор Министарства просвете и спорта итд.).

Концепт је, такође, заснован на принципу активног учења где су јако важне сугестије и искуство учесника, а размена мишљења представља везу између теорије и праксе.

Јасно стављамо до знања да ће се ова обука ослањати на практичан рад са ограниченим теоријским информацијама.

Овај модел се графички може приказати и овако:



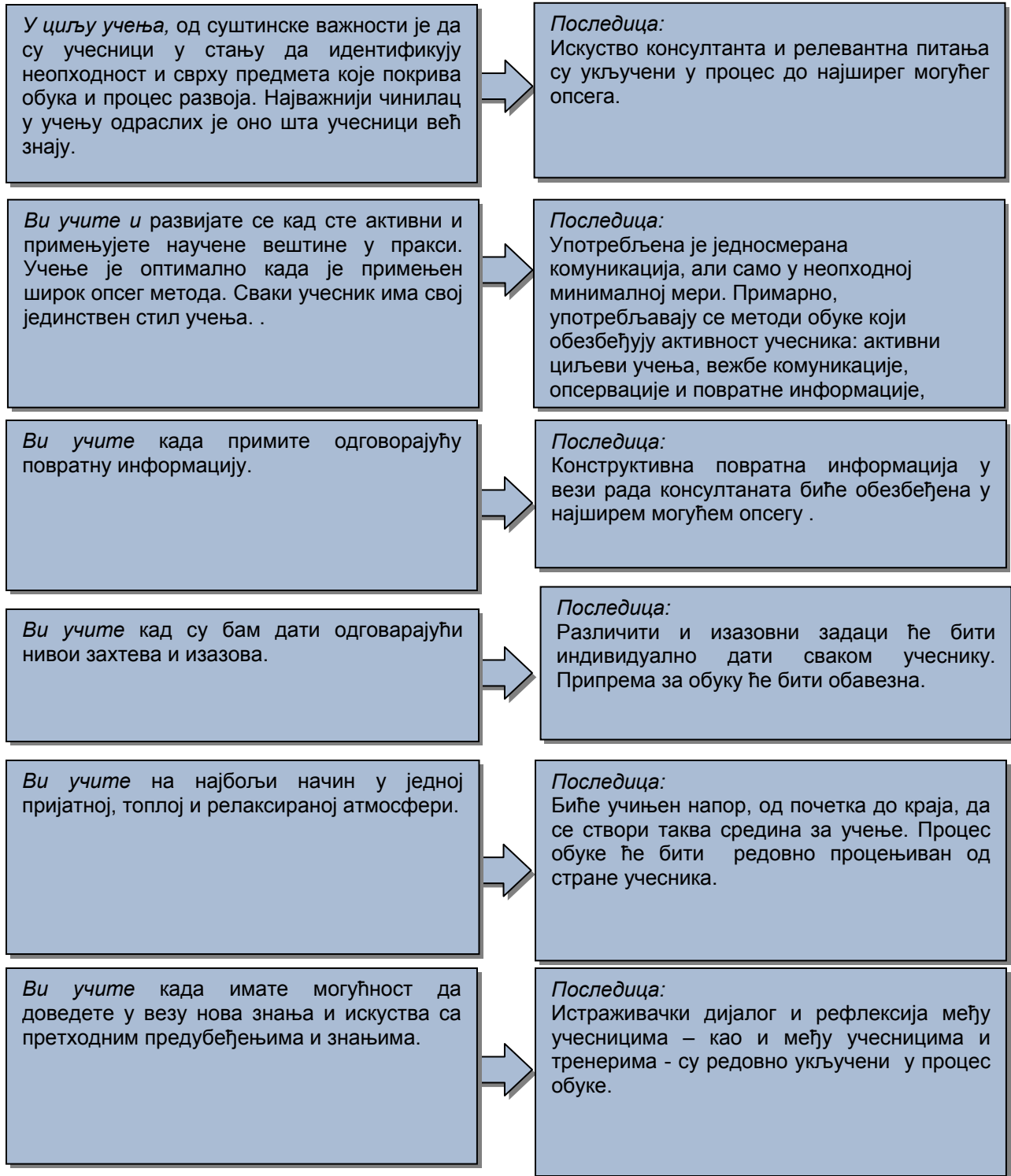
2. Исходи обуке

Као коначни исход ове обуке очекује се да ће директори стећи вештине које ће им користити у свим важним, било унутрашњим или спољашњим, развојним активностима на школском нивоу. Директори би требало да стекну, а касније и да шире, сазнања о следећем:

- Да управљање стручном школом често има исту основу као економско пословање
- Да школски менаџер – директор – треба да буде лидер у процесима промена у школи
- Да школски менаџер – директор - треба да буде лидер у процесу усавршавања кадрова запослених у школи
- Да школски менаџер – директор – треба да буде специјалиста у вођењу образовних процеса у школи
- Да директори буду препознатљиви стручњаци у развоју и заштити људских права и права запослених и да предњаче у иницијативама на локалном нивоу

Исход почетне фазе обуке ће бити размена искуства и проширење знања о стратегијама развоја на школском организационом нивоу.

Обука директора је организована са немером да прикаже најсавременија знања и искуства у вези садржаја учења и усавршавања консултаната (саветника). Стога, обука се усредсређује на праксу и индивидуалне развојне циљеве који ће бити праћени током обуке.



Фазе развоја у компанији

Да би се разумели изазови и кризе са којима се компанија може суочити, предност је имати разумевање различитих фаза које компанију покрећу кроз развој. У овом случају, постаје могуће креирање логичког реда у стеченом искуству и постављању развојне дијагнозе: Где је компанија тренутно у развојним процесима и где би конструктивне иницијативе могле да буду лансиране?

У следећем делу, ћемо истраживати 4 развојне фазе, које карактеришу комплетан животни круг компаније. између сваке од ових фаза постоје кризе-као услови где је одлучено да ли је компанија успешна у проналажењу конструктивних развојних путева за наредну фазу. Овакав поглед на развој је широко прихваћен и међу теоретичарима и међу практичарима.

Пионирска фаза

Прва фаза је карактеристична по оснивачу компаније – пиониру. Он или она откривају могућност – или бивају постављени – да да успоставе организацију у компанији и имају, као резултат, највећи утицај у компанији. Фокус је на новом производу и тржишту у оквиру којег компанија треба да се успостави. Ово је једнако валидно и за јавна предузећа која за фокус имају услуге/задатке или групе грађана.

Компанијом се још увек може управљати док је на нивоу да руководилац зна све запослене као и њихова лична задужења, и када сви запослени знају циљеве/задатке компаније. У овом случају постоји велико поштовање према пиониру и јак осећај припадности породици и заједници која постоји у компанији. На овом нивоу, патријархалан стил управљања ће врло често бити прихваћен и руководилац ће интервенисати лично на свим нивоима у случају да нешто не функционише добро. Стога, уз овакав тип руковођења, још увек није неопходно прецизирање описа послова и исхода.

Организација се, на овом нивоу, може описати као «равна» са мало хијерархијских нивоа. У пионирској фази, задаци се реализују кроз импровизацију и без планирања. Приступ се своди на обавезно присуство активности и производње. Запослени се запошљавају на основу њихове посвећености послу и личних квалификација а не на основу одређене пословне функције. Ово ствара веома флексибилну организацију где запослени могу да замењују једни друге и одраде хитне послове за кратко време. Али се у исто време ствара и нејасна, «хаотична» структура, у којој ће најјачи доминирати.

Компанија одржава блиске, личне контакте са клијентима/грађанима и производи производе и услуге које они траже. Управо је због флексибилне организацијске форме могуће бавити се појединачним интересима/проблемима везаним за производњу и пружање услуга.

Појављивање кризе

Компанија ће одлично функционисати све док је свет око ње једноставан и лак за истраживање. Рад се карактерише флексибилношћу, оријентисан је на пружање услуга, и унутрашњу мотивацију. Али када свет почне радикално да се мења, долази до појављивања кризне ситуације: н.пр. када лидеру недостају могућности да одговори на промене које се дешавају око њега, када клијенти траже потпуно нове типове производа или услуга, када јаки конкуренти прете компанији, када постоји превише клијената да би се одржао претходни ниво личних контаката, или када новозапослени не прихватају патријархални тип управљања.

Када се криза појави, биће окарактерисана мноштвом симптома:

- Сумње везане за компетенције управљања
- Управа је под утицајем интерних конфликта. Профит је у паду.
- Недостатак реда у системима и правилима
- Примедбе клијената
- Пад флексибилности
- Комуникација не функционише добро
- Пад мотивације

Фаза диференцијације

Решења за кризе у пионирској фази која су орјентисана на даљи развој организације представљаће корак ка фази диференцијације. У овој новој фази, десиће се формализација радног процеса и процеса производње и услуга. Карактеристике компанија у овој фази ће бити рационалне акције/активности, ред и планирање, где ће задатак бити у центру пажње. Преузимајући овај развојни корак, компанија ће изаћи ојачана из пионирске фазе и тако добити капацитет за управљање већим степеном комплексности.

У фази диференцијације, карактеристике производње и радног процеса ће бити стандардизација и аутоматизација, као и увећано коришћење техничке помагала и производне машинерије. Све норме ће бити описане, укључујући радне инструкције, описе функција, захтеве везане за учинак. На овај начин постаје могуће контролисати, предвидјати и планирати интеракцију и процесе у компанији.

Подручје рада сваког запосленог је смањено и специјализованост за конкретне задатке и радне области ће бити реализовано. Планирање, имплементација и контрола ће бити подељене на различите функције као што су канцеларијско планирање, контрола производње, контрола квалитета и доћи ће до успостављања специјализованих функција особља за саветовање доносиоца одлука везано за читаву организацију.

Пошто ће запослени изгубити контролу над свеобухватним радним задацима, повећана контрола и организација рада постаће неопходна. Стога ће и менаџмент постати специјализован што ће довести до успостављања хијерархије, која ће укључивати и право за поделу задатака и спровођење контроле. У исто време, карактеристика ове фазе ће бити висок степен активности координације како би се одржала повезаност између свих различитих функција. Награђивање запослених ће се често реализовати кроз бонусе учинака јер се претпоставља да сваки појединац ради рационално.

Фаза диференцијације је време када се фокус компаније окреће ка унутрашњости. Управљање и контрола - а тиме и анализе - интерне структуре у компанији су најважнији задатак. За компанију постаје могуће преузимање већег размера производње, али у исто време се губи њена претходна флексибилност како међу запосленима тако и у самој производњи.

Пружање услуга и продајно одељење ће за сада одржати блиски контакт са муштеријама и грађанима без оне јаке контроле која постоји у остатку компаније. Али постепено се губи директни контакт са спољним светом и његовим потребама. У овом тренутку стратегија агресивне продаје постаје неопходна како би се роба/услуге компаније пласирале на тржишту. Ако је организација компаније под политичком управом, грађани ће у овој фази типично бити оптерећени повећаном количином информација.

На много начина фаза ће се показати као супротна претходној фази, с обзиром да компанија мења своју визију за 180 степени ка управљању и контроли унутрашњих односа. Ово може водити ка ситуацији када захтеви унутрашње организације могу достићи тај ниво да у сенку постављају и свеобухватне циљеве компаније - задовољење потреба на тржишту/међу грађанима.

Појављивање кризе

Када се компанија суочава са захтевима веће разноликости, нова криза се може појавити. Јака структура организације није довољна да се избори са овим изазовима. Најважнији симптоми кризе у фази диференцијације ће бити:

- Недостатак разумевања и сарадње међу секторима
- Нико не преузима одговорност
- Недостатак дијалога са потрошачима/грађанима о производима/услугама
- Лоши контакти између доњих и горњих нивоа организације и предуг и спор процес одлучивања
- Недостатак креативности, мотивације и идентификације са циљевима компаније
- Активности које се реализују ради побољшања ефикасности не доносе резултате

Компанија ће у овој кризи у великој мери наићи на противљење како изнутра тако и споља. Запослени реагују на недостатак могућности за само-реализацију и недостатак личних контаката са колегама и пословођама. Клијенти са неповерењем реагују на масиван маркетинг и недостатак директног дијалога.

Фаза интеграције

Да би се превазишле тешкоће из фазе диференцијације, у компанији се мора развити добар социјални систем као и нови облици сарадње. Задатак је да се три под-система – културни, технички и друштвени- успоставе тако да функционишу уз једнаку важност и на интегрисан начин. интеграциона фаза, на овај начин, комбинује и балансира позитивне елементе из прве и друге фазе уз добро развијен социјални систем. Ово ће бити постигнуто кроз фокусирање на социјални развој, рад на заједничким визијама (представе о будућности), тимове, пројектне групе и свести о вредностима и принципима.

Централно питање представља веровање да ће запослени моћи и хтети да се понашају разумно у односу на компанију као целину. Људске особине запослених се морају конструктивно искористити, што значи да се у компанији мора успоставити такав оквир који ће омогућити процес појединачног размишљања, процењивања и деловања на свим нивоима организације.

Као резултат, и управа ће усвојити своју измењену улогу. Они морају да подржавају, надгледају, мотивишу, инспиришу и процењују уместо да контролишу. иницијатива треба да потекне од запослених, они треба да организују и спроводе своје идеје. Одговорност планирања се у одређеној мери пребацује на групе и појединце, а ствара се и простор за појединачну иницијативу и самоконтролу. На тај начин се може остварити стално обнављање производа, тржишта, структура и процеса као свакодневни процес рада компаније.

Нематеријалне вредности као што је «знати како» и социјална компетенција имаће велику важност – подједнаку важност као и новац и производна средства. Да би се спречило да се компанија дезинтегрише, неопходно је имати јасне, прецизне и прихватљиве циљеве и задатке, који могу да функционишу као основа за доношење одлука. Све очи треба да буду упрте у визију, циљеве и задатке, тј. целокупну политику компаније.

Због тога, управа више не сме да буде на врху пирамиде, већ да представља раскрсницу за проток информација између различитих одељења и области организације. Управа мора да обезбеди оквир за остваривање визије у пракси, испуњавање задатака и циљева, као и културе компаније. Они такође морају обезбедити непрекидно оцењивање рада и као и њихову замену онако како се мењају и запослени. У исто време управа мора благовремено да прослеђује одговарајуће информације појединцима којима су оне неопходне, као и то да омогуће запосленима да сами постављају циљеве и задатке.

Један од централних проблема у "фази диференцијације" био је комуникација – интерна и екстерна. Да би се проблеми превазишли неопходно је створити "хоризонталну оријентацију": запослени морају усмерити пажњу према екстерним и интерним клијентима, према добављачима и радним процесима – а никако према претпостављенима.

На тај начин задаци компаније постају поново видљиви: схватити потребе клијената/грађанства и изаћи им у сусрет. Односи према клијентима и партнерима морају се неговати и клијенти се морају прихватити као независне личности које имају појединачне потребе. Уз поштовање потреба производње, централно место треба дати јачању вредности. Све што се чини у процесу производње мора да иде у прилог додатној вредности производа.

Појављивање кризе

Фаза удруживања је последња фаза позната данашњем друштву, али ће будућност засигурно представити нове изазове, који могу створити нове захтеве – и онда се као реакција могу појавити нове фазе. Једна од визија може да буде да ће се фаза удруживања суочити са својом кризом онда када се превелике моћне корпорације успоставе и када демократска, културна и правна правила буду угрожена овом моћи. Можда ће на овом нивоу доћи до толико великих промена да их сада на овом нивоу не можемо покрити речима.

Компанија мора да остане свесна чињеница да је њена позиција дефинисана кроз корисност и допринос коју даје друштву. Успех компаније ће зависити од квалитета отвореног и сталног дијалога који компанија води са светом око себе, јер кроз овај дијалог долази до динамичног подмлађивања компаније.

Преглед

Као закључак, може се рећи да свака фаза поседује сопствене и специфичне карактеристике са посебним идентитетом, политиком, културом, структуром, појединцима, функцијама, друштвеним условима, процесима производње и психичким значењем. У табели, покушали смо да направимо табеларни преглед:

	Пионирска фаза	Фаза диференцијације	Фаза интеграције	Фаза удруживања
идентитет	идентитет пионира	Рационалне дефиниције	Рад са визијом	Допринос друштву
Кључни задатак	Стварање организације	изградња организације којом је могуће управљати	Развој органске организације	Повезивање организације са спољним светом
Политике	имплицитне и интуитивне	Ред и контрола	Заједничке одлуке и одговорности	Активан однос са спољним светом
Култура	Фамилијарна заједница и култ личности	Материјални симболи и компанија као механичка конструкција	Жив организам свесан културе	Члан биосфере и вођење културног дијалога са спољним светом
Структура	Флексибилна	Формализована	Формална, неформална и Ad Нос	Места где се може проћи кроз границе
Појединци	Лични контакти	Менаџмент окренут појединачним случајевима и дистанца	Топлина, блискост и тимски рад	Запослени као грађанин
Функције	Лични послови / за свакога	Рационални задаци, расподела рада и специјализација	интегративна	Проширивање хоризонта
Друштвени услови	информални	Формални аспекти карактеришу друштвене услове	Друштвени услови потпомажу развој	Експанзија друштвеног система
Процес производње	Специјализована продукција	Стандардизација и аутоматизација	Флексибилан процес управљања	Експанзија управљачких процеса
Психичка значења	Област психичког није одлучујућа	Највећи приоритет има технологија	Допушта се тимски рад	Разматра се најбољи могући профит
Односи са клијентима	Клијент је у праву	Непознато тржиште	Потребе клијената	Клијент је друштво
Контролни проблеми	Управљачка контрола и преглед	Људски односи	Контакти са спољним светом	Структура моћи?

Додатна литература

Udviklingsledelse – fra pionervirksomhed til netværksorganisation

(“Развој менаџмента – од пионирске компаније до мреже организација”)

Friedrich Glasl & Bemercl Lievegoed, Ankerhus Publishing House, 1997

Organisation og Strategi

(“Организација и стратегија”)

Bent Engelbrecht, Kai Hansen og Margart Riis, Gyldendal Publishing, 1999

Развојне фазе организације

Пионирска фаза	Фаза диференцијације	Фаза интеграције
Добре стране	Добре стране	Добре стране
идеје	Стабилност	Динамика
Флексибилност	Сигурност	Флексибилност
Мотивација	Ефикасност	Свеобухватна организација
	Рационалност	
Карактеристике	Карактеристике	Карактеристике
Орјентисаност ка тржишту	Систем	Заједничка визија и циљеви
Орјентисаност ка акцији	Стандардизација	Јасни задаци и самоконтрола
Аутократски стил управљања	Специјализација	Флексибилна структура
Продуктивност	Координација	Самоорганизована одељења
Јасни циљеви	Хијерархија	Делегирање
Хоризонтална организација	Управљање информацијама	Орјентација процеса
Мотивација и ентузијазам	Механичка перспектива	Потебе окружења
Финансијска перспектива		Приоритет су потребе клијената
		Коришћење индивидуалних способности
		Посвећеност
		Утицај
		Отвореност и транспарентност
		Педагошко вођство
		Менаџмент окренут подржавању запослених
Симптоми кризе	Симптоми кризе	Симптоми кризе
Патња	Ригидност	Превише расправе око циљева
Неред и неспоразуми	Проблеми са:	Конфликти око циљева
Недостатак комуникације	Сарадњом и руковођењем	Превише сомоорганизовања
Сумње у оснивача компаније	Координацијом	Заборављени су свеобухватни циљеви
Управљачки конфликти	Егоизмом	Недостатак структуре и принципа
Проблеми са мотивацијом	Недостатак одговорности	Превише процењивања/дискусије
Проблеми са продуктивношћу	Недостатак разумевања	
Проблеми са квалитетом	Недостатак контроле	
Проблеми са испоруком	Недостатак информација	
Проблеми са ликвидношћу/профитабилношћу	Пад ефикасности	
Жалбе клијената	Премало иницијатива	
Ауторитарно управљање	Недостатак заједничког духа	
	Непријатељство од/ка тржишту	
	Конфликти међу особљем	
	Повећан број одељења	
Разлози	Разлози	Захтеви за трећу фазу
Раст	Промена тржишта	Друштвени развој на свим нивоима
Потребе за специјализацијом	Новонастали спољни услови	Систем кооперације
Недостатак капитала	Компанија је «заглављена» у ригидности	Заједничка визија будућности
Развој запослених		Клима погодна за нове иницијативе
Захтеви за планирањем		Оснивање група
		идеали/ставови/вредности

Фокус руководства у током фаза рзвоја**”ПИОНИР”**

- Предводи са «чела»
- Ствара културу
- Поставља циљеве и прати их
- Предузима иницијативу
- Припрема идеје и сврху
- Практикује се делегација
- Активност

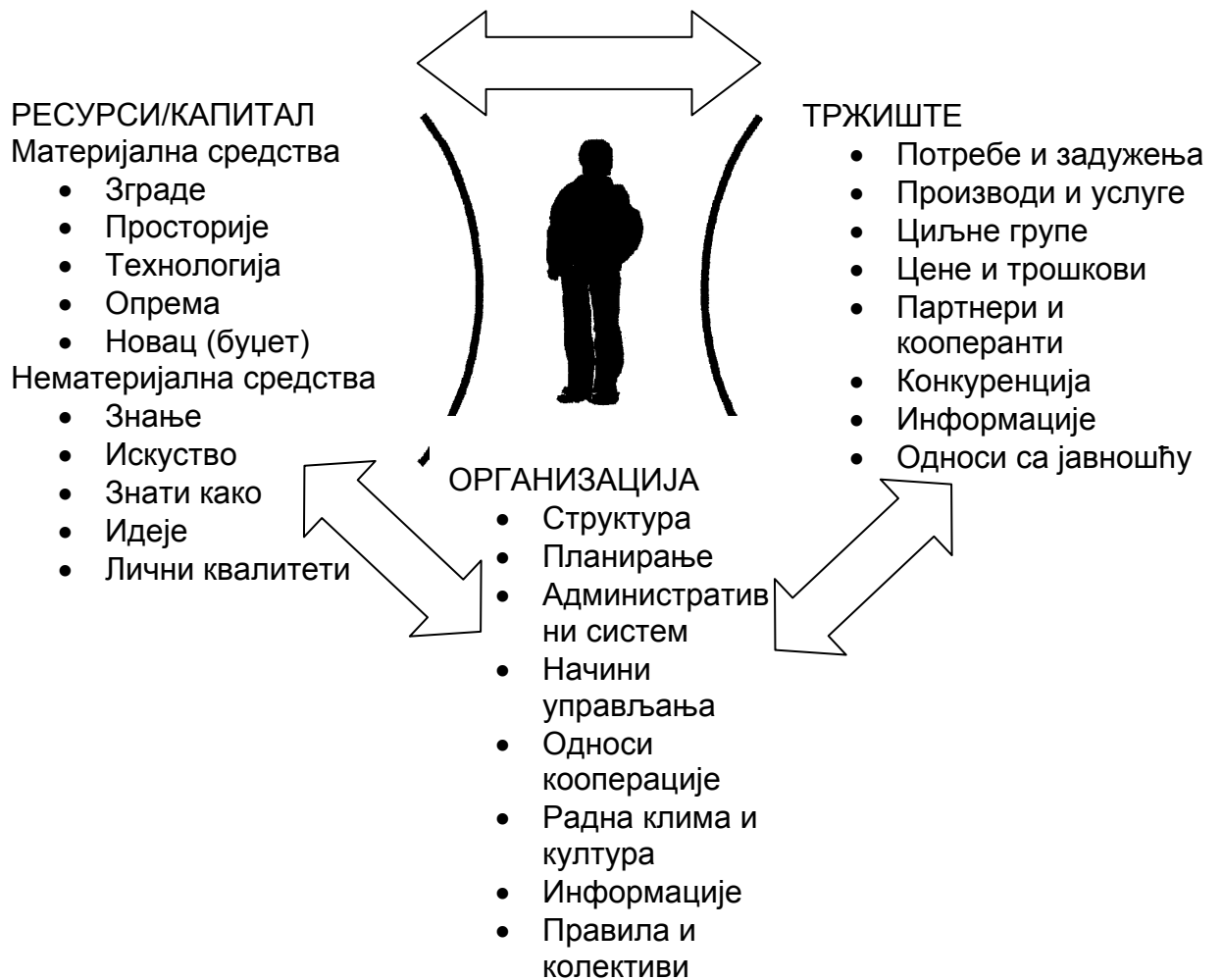
”ОРГАНИЗАТОР”

- Формализам
- Организовање система
- Администрација
- Планирање
- Транспарентни принципи
- Ствара општи преглед
- Ствара резултате
- Делегира и даје мандате у оквиру организације

”ИНТЕГРАТОР”

- Обнавља
- Реалан је
- Успоставља визију
- Поставља циљеве и задатке
- Развој запослених
- Баланс
- Кохерентност и односи
- Успостављање

Приказ 3.1. Три области развоја организације



Принципи организационог развоја и укључених процеса

1. Принцип: За стварање визије будућности која треба да покрене акцију:
 - инспирација
 - Моћи и бити ефикасан
 - Поседовање скупа основних вредности
2. Принцип: Ослободити енергију организације
 - Увек постоје ствари, које могу бити побољшане од стране неког ко хоће и може
3. Принцип: Узети у обзир да је свет у сталном покрету током процеса развоја
4. Принцип: Фокус на основној идеји на којој почива иницијатива развоја:
 - идеја је предуслов за обавезу
 - Обелоданити основни став људима којма је представљена идеја
5. Принцип: Пронаћи кључну особу и таленте за будућност, који могу и хоће да преузму одговорности и који ће бити укључени у нове начине
 - Поседовање енергије
 - Поседовање вештина
 - Сећање “нових” колега
 - избегавати класичан начин представљања
6. Принцип: Водити рачуна о реализацији развоја на основу иницијатива и акција предузетих од појединаца и група
 - Радије више иницијатива него премало
 - Настављање и настављање
7. Принцип: Осигурати непосредну видљиве кораке развоја и обавестити остале о томе
8. Принцип: Запамтити шта су жељени резултати и пут који следимо подједнако важни
 - Суштина нових иницијатива мора бити представљена као видљива од самог почетка

“Навигацијски светионик”

Сврха/идеја:

- Зашто ми/ја желимо ово?
- Које су жеље и идеје су у позадини пројекта?
- Шта су наши/моји мотиви?
- Коју корист ми/ја имамо од учествовања у овде?

Сопствени радни принципи (Политика):

- Како ћемо ми/ја радити на реализацији?
- информацијама?
- Укључивању?

Циљеви и жељени рњзультати:

- Ко мора да добије од овога?
- Који видљиви резултати морају да буду остварени?
- Како ћемо ми/ја евалуирати све то?

Организација:

- Ко мора да учествује у раду на развоју?
- Ко мора да преузме одлуке – и како?
- Да ли требамо/да ли треба да се организујемо у радне групе, групе које одлучују, консултантске групе и сл.?

Активности, време, прекретнице:

- Шта је прво шта ћемо радити?
- Кроз које активности морамо да прођемо?
- Шта је наш/мој временски оквир?
- Да ли треба да поставимо прекретнице за развој?
- Како да ми/ја стално информишемо организацију?

Ресурси, средства:

- Које ресурсе је неопходно стећи (вештине, опрему, стручност, капитал)?

Мрежа:

- Ко успоставља нашу/моју мрежу (ресурси/особе/експерти, они који подржавају/пионири, они који одлучују/лобисти)?

Конкретни предлози/идеје:

- Које конкретне идеје и предлоге имамо тренутно?

"Лемнискатички развојни метод"

О процесу развоја

Холанђанин, Александар Бос, истраживач и саветник у области пословања, постао је свестан процеса одлучивања, а стога и чињенице да се ретко извршавају у складу са концептом "рационалног човека". Почетком седамдесетих година двадесетог века, Бос, је написао докторску дисертацију у оквиру које је демонстрирао динамику развојних процеса тврдећи да ти процеси не морају нужно да чине логички низ или да се појављују као линеарна серија фаза.¹

У супротном, ако се успостави низ активности, предузетих са задацима истраживања и проналажења развојних могућности, је ирелевантно за оптималне развојне процесе. Ово израђа радну методологију која се све више и више шири и користи у Европи. Сам Бос описује ову радну методологију као чињенично засновану на ритмичком дијалогу.

Ова радна методологија је названа "лемнискатика". То је модел којим се описује поље рада које треба да буде заступљено у развојним процесима. (погледај приказ 1). Реч "лемнискатика" је грчког порекла и употребљава се као ознака за бесконачно или фигура тзв. положене осмице.

"Пут сазнања" и "пут избора"

У ситуацијама доношења одлука и развоја, потребан нам је утисак о томе како видимо ситуацију. Ако желимо да разумемо ситуацију, наша процена и опис ситуације нас упућују на прошлост и на садашњу ситуацију. Тада наше активности имају истраживачки карактер. Када почињемо да истражујемо позадину ситуације, значајно је то да ли ситуацију видимо као позитивну или негативну (нпр. сувише мали обрт, више муштерија у циљној групи, смањење протока особља....) и на основу тога успостављамо пут, који називамо, "пут сазнања".

Ако треба да формирамо став о томе шта мора да се предузме да би се решио одређени проблем, онда је наша процена окренута ка будућности. У овој ситуацији наше активности су окренуте предузимању. Одн. ми желимо да учинимо нешто ново, нпр. желимо да променимо наш маркетинг. У овој ситуацији ми успостављамо тзв. "пут свесног избора" или "пут акције".

На "путу сазнања" централни елементи су :

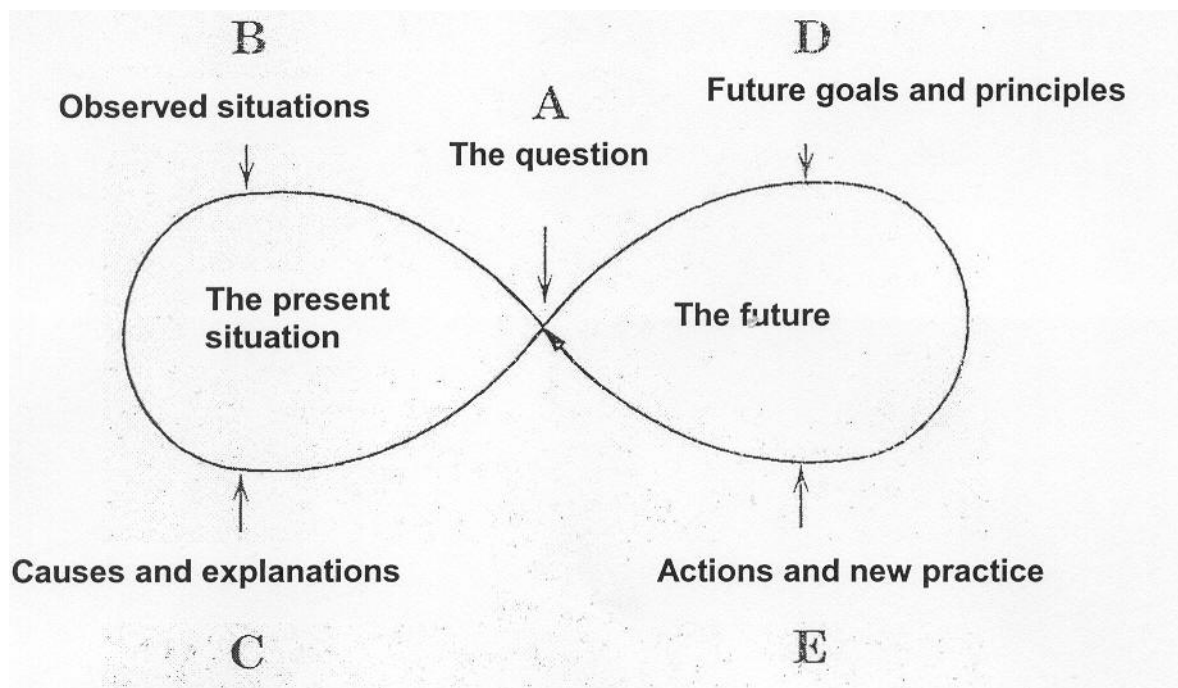
- упућивање на прошлост или садашњост
- поседовање "истраживачког става"
- разумевање ситуације је задатак
- путовање путевима сазнања
- стицање увида

На "путу избора", или "путу акције", централни елементи су:

- упућивање на будућност
- поседовање "предузимљивог става"
- мењање света
- путовање путевима избора (акције)
- одлучивање на основу плана акције

Стога, свесна формулација процењивања и одлучивања је синтеза два пута, као што можете да видите на приказу 1. Развој активности се много ближе може дефинисати користећи целокупну лемнискатику, што је чини свеобухватном радном методологијом.

¹ "Lemniscat II» Модел динамичког развоја расуђивања, Александар Х. Бос, Ankerhus Publishers, 1994. Наслов у оригиналу: "Ein Modell Dynamischer Urteilsbildung, Dialoog", Groningen, 1991.



Приказ 1: Лемнискатика и њених пет радних подручја

Радни модел је нацртан као знак за бесконачност. Функција модела је да буде инструмент за развој и доношење одлука; то је метод којим утисци, објашњења и циљеви су организовани на тај начин да следе акције преко 5 тачака криве:

- А Питање које постављате себи или питање које вас питају
- Б. Обсервација ситуације
- Ц. Откривена објашњења узрока
- Д. Поглед уперен ка одговарајућим будућим циљевима и принципима
- Е. Акција и нова пракса

Лемнискатика као радни процес

На приказу 1 лемнискатика је индикувана као радни процес, где 5 тачака на кривој представљају 5 подручја рада које треба прорадити да би се дошло до одговарајућих и потребних акција за главне развојне задатке у компанији.

Употреба лемнискатике је у лансирању развојних процеса, зато што током њега учесници добијају на разумевању тренутне ситуације у компанији/о функцији/о одељењу или о групи. У супротности са будућим сценариом, ово разумевање је толико дубоко да укључује вредности и ставове пре сваке ситуације у компанији и зато:

- Постаје могуће радити изван будуће политике и широких идеја, принципа и циљева који су конзистентни са историјатом (биографијом) компаније.
- Сваки појединац, са својом сопственом слободном вољом, доприноси реализацији будуће ситуације о којој се одлучује

Као што постаје очигледно, лемнискатички метод захтева да сваки појединац свесно одлучује о садашњој ситуацији и њеним узроцима. Ово је неопходно зато што су акције детерминисане основним тврдњама које поседујемо. Ако ове тврдње нису свесне, и ако их не учинимо видљивим, оне ће природно наставити да утичу на кораке који се преузимају у компанији и вероватно ће нас одвести супротно од жељених промена.

5 радних подручја

5 радних подручја у лемнискатици, и њихова улога у развојним процесима може се описати као следеће:

А. Питање

Почетна тачка је разматрање праксе и акција које се изводе у компанији, одељењу, групи или су акције које изводе појединци. Питање може бити директно усмерено ка проналажењу објашњења нпр. "Зашто се потрошачи не жале више него што је то уобичајено када су наше услуге толико лоше?". Следећа врста питања је окренута ситуацији у будућности нпр. "На који начин би нашим послом могли да зарадимо више новца?". Овде можемо да видимо да се са одговором жели подстаћи директно објашњење или акција, и, како Лех Бос то формулише, или "пут сазнања" или "пут избора". То би значило, у процесима развоја организације, да мора бити јасно са којом врстом питања покушавамо да добијемо одговор.

Другим речима, као база вашег рада код лемнискатике, важно је да себи постављате права питања. За питање се може рећи да је право ако га карактерише следеће:

- Није могуће одговорити са обичним да или не
- Окренуто је будућности
- Оријентисано је на акцију и нашу сопствену могућност реализације

На пример: Шта би требао да буде наш маркетиншки приступ? Шта би требао да буде наредни задатак нашег одељења? Да ли би требало, или не, да преформулишемо кадровску политику и ко би требао да буде део њене имплементације?

Ако, у каснијем делу, сумњате да ли или сте радили са правим питањем (правим за учеснике) можете се вратити у одељак А и преформулисати питање.

Б. Обсервација ситуације

Поље Б је предвиђено за обсервацију, чињенице, информације, податке, искуства, догађаје, описе и сл. У овој области ми се трудимо, што је објективније могуће, да посматрамо последице практичних активности: шта представља актуелна ситуација у пољу опсервације. Можете користити аналитички модел који је описан у поглављу ове књиге као инструмент опсервације.

Сврха поља Б је да креира заједничку слику стартне ситуације, онакве каква је заиста, која је подељена на онолико учесника колико је могућих аспеката. Ви ћете радити са конкретним чињеницама, опсервацијама и примерима као што су: шта, ко, када, колико дуго и сл.? У пољу Б требало би да избегавамо тражење објашњења. Заинтересовани смо да имамо материјал на коме ћемо радити касније и који је одговарајући онолико колико је то могуће. Формулисана заједничка слика ће створити позадину за дубље разумевање и потрагу за схватањем онога шта се налази иза ситуације. Лех Бос истиче важност елаборације на основу описа садашње ситуације кроз примере из живота.

С. Узроци и објашњења

Са почетном тачком у заједнички формулисаној слици, ми сада тражимо објашњења и узроке. Узроци, у социјалном контексту су ретко недвосмислени, тако да је важно избећи стварање брзоплетих објашњења о озроцима. На основу признатих примера и свих сређених посматрања постаће сасвим очигледно за све учеснике у процесу развоја, да сте успели у употреби немеханичког аналитичког метода у коме је дозвољено и ослањање на интуицију.

Поље Ц остављено је за концепт, карактеристике, мисли, теорије, хипотезе, мисаоне моделе, регулације, идеје, принципе, ставове и вредности а стога и објашњења.

Овде је поента у разумевању, слободном мишљењу и прегледању свих импресија, које на изглед могу бити мање или више хаотичне и неповезане, нпр. Зашто се шефови често мењају у нашој компанији? Какав управљачки став лежи иза тога?

Можете бити упућени на разне теоретичаре и коришћење њихових модела као инструмената за проналажење објашњења за ситуацију (на пример Ансофф, Ацкофф, Принтз, Лиевгоед, Сцхеин, Адизес ..)

Кроз рад у пољу Ц, ми покушавамо да убацимо слику ситуације у основни слој где ће идеје, принципи, вредности и основни ставови бити пронађени и који ће омогућити објашњење ове слике. Метод у пољу Ц се састоји од пронађених узрока у обсервацији различитости између важних и неважних чињеница у структурисању опсервација.

Мишљење Александра Боса је да не можете радити са развојем ако од невидљивог не стварате видљиво, што је без проналажења снаге која креира ситуацију. Ова снага, често, може бити став или вредност, који су сами по себи невидљиви. За разлику од тзв. "сценарију будућности" као радном методу, лемнистатика осигурава дубљу анализу без које, бисмо ризиковали проналажење солуција које не би следиле одрживи развој.

Сигурносне тачке

Последице откривених објашњења и узрока мора да буде процењено. Неке су позитивне. Неке могу бити директно опасне по компанију. Али у постојећој ситуацији оне могу бити семе за будућност које би требало гајити и чувати у процесу развоја. У том процесу разматрања покретачке снаге су успостављене и требају да се пронађу будући циљеви и вредности за евалуацију одељења компаније: које од постојећих делова које вреди задржати, а које треба одбацити.

Д. Будући циљеви и принципи

У пољу Д се формирају жељени, будући циљеви и принципи (политика/вредности/ставови) као предмет питања.

Типичан предмет у пољу Д су циљеви, намере, жеље, вредности, идеје, импулси, принципи, ставови и сл. .

Можете употребити визију технике ("визију управљања"), традиционалне методе поставке циљева, усмена и писмена формулација, итд. Али за рад на визији, коју треба извести, мора се прилагодити

осталим сценаријима будућности компаније, њеним принципијелним идејама и историјским предусловима. Од одлучујуће важности је да менаџмент, и укључени делови, разматра веома пажљиво да ли су будући циљеви и политика нешто што заиста желе да раде идући према жељеним резултатима укупног процеса развоја.

Помоћна питања која се постављају у пољу Д су следећа:

- Шта убудуће желимо у областима од важности?
- Шта морамо да постигнемо?
- Шта је добар резултат за нас?
- Који циљеви или делови циљева би требало да се достигну и када?

Другим речима, у пољу Д индикује се саветовање и упутства уз помоћ којих би конкретне акције требало да буду регулисане.

Е. Акција и нова пракса

Следећи корак је креирање правих предуслова за остваривање циљева, доношењем нове политике и вредности у стварност и предузимањем неопходних акција. Према томе, враћамо се на почетак и нова реалност може бити створена, која може постати предмет описа ситуације. Стога лемнистатика се употребљава као симбол за бесконачан процес развоја.

Поље Е представља средства, начине, предуслове, процедуре, инструменте, методе, праксу за имплементацију итд.

У пољу Е треба да развијемо егзактне акционе планове за постигнуће заједнички установљених циљева и сценарија будућности. Треба да се поставе одговорне особе да би имплементирале активности, и развиле стратегију да би се достигли циљеви. Рокови и прекретнице, укључујући сродне наставке, морају да буду сагласни.

Много врста активности могу се побројати у пољу Е као нпр. Ново образовање и обука, нови канали комуникације, нове струцтуре, нови начини управљања, нови производи, нови канали продаје, веће дужности, дијалог, делегација итд.

Свеобухватна радна методологија

Закључак ове презентације је да је лемнискатика свеобухватне природе. Тамо су два пута и пет поља која треба да су представљена и на којима треба да се ради у исто време: али не може се радити на једном пољу ако се не осветли друго поље.

Могућност лумнискатике да креира акцију је базирана на унутрашњој динамици. Ова динамика је креирана између поларитета Б-Ц (који јесу) и Д-Е (који би требало да буду). Ако су они у дискрепанцији између садашње ситуације и жељене будуће ситуације, тензија која је настала је корисна за стварање конструктивног незадовољства. Ова тензија је је мотивишућа и креира базу за почетак развојног процеса са развојним снагама.

Александар Бос каже да је лемнискатика друштвено-еколошка зато што се прави развој активности појављује као резултат пажљивог неговања окружења: довољан број изложених чињеница у пољу Б, имагинативни начини у пољу Е, довољно јасне мисли у пољу Ц и ентузијастични циљеви у пољу Д. Ови друштвено-еколошки фактори средине се не појављују у фазама, једне за другом, и нису установљене једном за увек, али ће бити провераване и упоређиване с времена на време и у зависности од ситуације и исхода.

Област примене

Као развојни метод, подручје примене лемнискатике је неисцрпно, али вероватно највећу снагу црпи у релацији развојног рада када немате довољно времена да истражујете у дубину у пољу Ц. Узимајући у обзир почетну тачку у тренутној ситуацији, као објективно видљиву, и разматрану као фундаменталну ситуацију, то отвара могућности доношења одлуке на бази прочишћених личних опредељења и мотива и непрочишћених интерпретација емоција.

**Развој жељеног профила
директора средњих стручних школа у Србији**

ЛИСТА ПРИОРИТЕТА – личне способности

У првој табели морате додати пририотете за **личне способности**. Овде морате одредити приоритет са листе способности на основу њихове важности за будуће изазове које очекујете да ћете сусрети у вашем послу. Да бисте критички оценили способности, морате тачно обележити и распоредити 17 способности наведене испод, у сваку од три категорије (није битно, битно, веома битно)

Веома низак ниво способности се одликује...

Веома висок ниво способности се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

1. Квалитет одлука

Бити први који доноси брзе одлуке, закључке и изјаве без претходне анализе тог питања. Превише верује у себе и не тражи помоћ других. Доношење одлука може узроковати нестрпљење и емоције код те особе. Често, особе не користе адекватне методе, моделе, или начине размишљања за доношење одлука, прави преухитрене, преурањене одлуке засноване на предрасудама, и из уске преспетиве. Не одваја време да адекватно дефинише проблем пре доношење одлуке. Има проблем да се носи са комплексним питањима. Може понекад чекати превише дуго и борити се са најситнијим детаљима да би избегао ризик или грешку. Може циљати ка једном великом свеобухватном решењу онде где би пет малих решења било адекватније.

Доношење добрих одлука (без улажења у то колико је времена потребно да би се донеле) засноване на комбинацији анализа, дијагноза, мудрости, искуства, и процена. За већину његових/њених предлога и одлука се испостави да су тачне и прецизно окренуте када су обрађене на време. Од те особе други често траже савете.

2. Управљање процесима и пројектима

Није добар у процесу управљања и извршења. Особа не може да развије ефикасне начине обављања посла. Он/она раде на веома неорганизован начин без коришћења елемената менаџмента. Нису у стању да процене количину времена и средстава неопходних за одрађивање посла. Не користи могућности садејства и ефикасности других. Дели задатке њој/њему насумице и не покушава да поједностави ствари. Користи више средстава него други да би обавио ствари. Недостаје му осећај за детаље и не може да предвиди будуће проблеме. Не користи системе рада нити систематизује мишљење.

Добар је у креирању и разумевању процеса неопходних за решавање задатака. Он/она зна како да организује људе и активности. Зна како да подели и искомбинује задатке да би створио ефикасну радну атмосферу. Зна шта да одмери и како се то ради. Види могућности садејства и повезивања тамо где други то не виде. Добар је у стварању и разумевању неопходних процеса. Може поједноставити комплексне процесе и добити значајне резултате из ограничених ресурса.

Веома низак ниво способности се одликује...

Веома висок ниво способности се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

3. Упорност

Брзо одустајање или пребацивање на друга питања где је много лакше постићи напредак. Не улаже довољно притиска да би се посао одрадио. Не бави се питањима које имају проблем по трећи или четврти пут, не покушава са новом стратегијом или новим приступом. Одбијање схвата превише лично. Оклева са притиском када се сусретне са конфликтом, неслагањем, или нападом. Исказује слагање превише нагло, једноставно само да би окончао непријатну ситуацију. Задацима даје неоригиналне циљеве. Једноставно не воли да буде вођа или у првим редовима.

Приступа свему енергично, води и има потребу да доврши задатак. Ретко ће одустати пре него што оконча предвиђен посао, поготово када се суочи са отпором, или застојем.

4. Етика и систем вредности

Личне вредности које се не поклапају са вредностима организације. Изразити индивидуалиста са малим интересом за вредности других, поставља своја правила и чини да се остали осећају нелагодно. Може бити превише предузимљив или радити на граници дозвољеног у име организације. Не резмишља превише о вредностима и нема представу о свом утицају на друге. Понашање може знатно варирати од ситуације до ситуације. Каже једну, а ради другу ствар.

Држи се одговарајућих, ефикасних (за ситуацију) и најважнијих вредности и како у дорбрим тако и у лошим временима. Понаша се у складу са тим вредностима. У пракси спроводи оно о чему у теорији прича.

5. Писана комуникација

Не комуницира на јасан начин писаним путем. Има мало или никакво искуство у писаној комуникацији. Значење и сврха текста му нису баш најјаснији. Преопширан је или прекрatak у процесу комуникације, или има проблема са граматиком. Није добар при пружању логичке аргументације. Не прилагођава свој стил различитим особама којима се обраћа и поседује само један "начин писања". Нивољан је да побољша своје способности писања.

У стању је да пише јасно и прецизно користећи различите начине и стилове у зависности од ситуације. Има широку искуство у писању предлога пријеката као и чланака. Способан је пренесе поруку и постигне жељени ефекат. Може припремити писане презентације са прецизном и јасном поруком.

Веома низак ниво способности се одликује...

Веома висок ниво способности се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

6. Способност слушања

Није добар слушалац. Прекида људе и уколико оклевају, довршава њихове реченице. Ускаче да би нешто изјавио, даје решења, или доноси одлуке. Из интеракције са другима ништа не научи. Не слуша или је презаузет у састављању свог одговора. Не успева да ухвати оно што други покушавају да кажу. Оставља утисак ароганције, нестрпљивости и незаинтересованости. Слуша неке групе/људе али не и друге. Непрецизан је када се ослања на искуства и мишљења других.

Практикује пажљиво и активно слушање. Поседује неопходне стрпљење да би саслушао људе. Може препричати прецизно мишљење других, чак и када се не слаже са ставовима које су изнели.

7. Осећај за посао

Недостатак разумевања дубљег значења "посла". Може бити веома практичан, функционалан или професионалан експерт али не разуме посао или пословно окружење у коме организација делује. Може бити спутан уском визијом. Недостају му интересовања или искуства за обављање обичних послова.

Зна како посао функционише. Особа је упозната са релевантним тренутним и будућим питањима, праксом, трендовима, и информацијама које утичу на његов/њен модел пословања и организације. Упознат је са ситуацијом код конкурената по питању пословног окружења. Веома је свестан како стратегија и тактика делују на тржишту.

8. Рад у разноликом окружењу

Неспособност да се сарађује и ради ефикасно са групама, које су другачије у односу на њега/њу. Не осећа се пријатно у друштву оних који не личе на њега/њу. Може се понашати неадекватно када је са људима који се разликују од њега/ње. Штити његов/њен делокруг од других. Избегава конфликте и дебате које су узроковане другачијим погледима и ставовима. Не признаје вредност посла у разноликом окружењу. Задржава веома узан и егоцентричан поглед на свет и сматра његову/њену групу супериорном у односу на друге. Може имати негативне предрасуде, којих се не може лако ослободити.

Лако се и подједнако сналази са свим врстама људи на свим нивоима. У стању је да живи са свим националностима, културама, хендикепираним, са различитим половима и узрастима. Подржава једнаки и фер приступ према свима и пружа прилику за све.

Веома низак ниво способности се одликује...

Веома висок ниво способности се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

9. Познавање међуљудских односа

Нема саосећања у односима са другим људима. Тој особи је тешко да изграђује односе са другима – њему/њој недостаје способност интеракције или особине доброг слушаоца. Не одваја неопходно време за успостављање контакта и понекад је превише ограничен и директан. Превише је напет и фокусиран на посао. Он/она су нестрпљиви са редоследом послова, ароганти, и преурањено доносе одлуке. Немају развијено разумевање за друге људе. Заледе се или успаниче у конфликтним ситуацијама, када су нападнути или под критиком. Сидљиви су и недостаје им поверења у друге.

Има саосећања у односу на све особе изнад, испод и у његовој равни, унутар као и изван организације. Успоставља адекватне нивое контакта, конструктивне и ефектне односе. Примењује дипломатски приступ и има такта. Ситуације са високом тензијом савладава са лакоћом.

10. Разумевање других

Има мање разумевања/пажње него већина људи. Особа не поставља лична питања и не одговара детаљно када их неко позове на лични разговор. За њу/њег се само резултати рачунају, а све остало је мање важно. Мисли да приватни живот и посао морају остати одвојени и да су услови живота других неадекватне теме за разговора на радном месту. Реагује са нелагодом ка људима који показује знаке стреса или бриге. Не уме да искаже бригу нити како да ради са људима који имају проблеме. Може имати мање симпатије него већина у вези слабости и проблема других људи.

Показује јасно интересовање за људе. Ууима учешће у њиховима проблемима како на - тако и ван радног места. Показује разумевање за оне који нису у најбољој позицији. Показује искрено учешће у тузи и срећи других.

11. Способност стратешког мишљења

Не размишља нити се изражава на стратешки начин. Није у стању да изгради убедљив стратешки план. Осећа се лакше у тактичкој позицији "сада и овде". Недостаје му увид како да окупи разне елементе у једну обједињену стратешку слику. Не може да изгради визију будућности. Одбија вредност стратегије и сматра је бескорисном. Има јако ограничено искуство и није обавештен о послу нити дешавањима у свету. Покушава да поједностави ствари или да се понаша превише тактички. Недостаје му дисциплиновани начин размишљања неопходан за стратешко сагледавање ствари.

Види будућност са јасноћом - може тачно предвидети будуће последице и трендове. Поседује широко знање и перспективу. Он/она су оријентисани ка будућности. Може израдити вредне слике и визије могућности и шанси. У стању је да створи конкурентне и напредне планове и стратегије

Веома низак ниво способности се одликује...

Веома висок ниво способности се одликује.....

Није битно

Битно

Веома битно

12. Састављање ефикасних тимова /надзорних група

Не руководи, окупља нити ствара тим. Не ствара уобичајан начин размишљања или уобичајне изазове у обављању задатака. Не сазива много састанака тимова или група за управљање. Не усмерава садејство у тимовима/групама. Не ради на начин који би створио морал или енергију у тиму/групи. Нема занимања нити способности да окупи тимове/групе за управљање.

Меша људе у оквиру тимова када је то потребно. Може окупити јаку групе за управљање која ће бити мотивисана. Ствара јак морал и тимски дух у оквиру тимова/група за управљање. Подржава отворени дијалог. Дозвољава да људи заврше своје послове и преузима одговорност за то. Дефинише успех са учинком читавог тима/групе за управљање. Ствара осећај припадања групи у оквиру и међу свим члановима тима/групе.

13. Преговарање

Мала способност да постигне добар договор – особа која не постиже пуно у преговорима. Примењује неефикасну тактику – превише тврд или превише мекан приступ – где мора да добије сваку појединачну битку или је, пак, превише благ у постизању жељеног договора. Лош је у конфликтним ситуацијама, има проблема да се одбрани од напада, вербалних препирки, или питања око којих је тешко сложити се. Ограничава се и боји да заузме оштру позицију у вези неког питања. Превише прича и пуно ствари поквари у својим контактима. Не уме да се понаша дипломатски, директно и љубазно.

Вешто преговара у тешким ситуацијама како са унутрашњим тако и са спољашњим групама. Може закључити преговоре и конфликте без дизања буке. Може добити уступке без узроковања штете. Може бити директан и јак али и дипломата. Лако задобија поверење других током преговора. Има добар осећај за време.

14. Организационе способности

Не корисити адекватно потенцијале. Не зна како да пронађе и организује особље, опрему, буџет итд. Та особа је лоша у расподели одговорности и планирању, и није мотивишуће радити са њом. Учинак јој се умањује када се количина активности одједном повећа. Превише се ослања само на себе. Паничи и у последњем тренутку мора додатно да ради да би завршила послове. Не може предвидети колико се активности преклапа и колико их може бити паралелно завршено.

Способан је да повеже ресурсе (људе, фоднове, материјале, подршку) како би завршио послове. Способан је да истовремено организује много активности како би стигао до циља. Ресурсе користи ефикасно и вешто. Информације и архиве организује на ефикасан начин.

Веома низак ниво способности се одликује...

Веома висок ниво способности се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

15. Компетенције у области технике и информатичке технологије

Недостаје му знање за примену нових, информационих технологијама (ИТ). Прави техничке и процедуралне грешке. Држи се превазиђених начина рада и технологија. Неискусан је, тек почео да користи рачунаре, или нема интересовања за њих. Тој особи недостје способност проналажења детаља да би стекао целокупну слику проблема. Не одваја неопходно време како би се упознао са новим технологијама.

Поседује техничка знања и вештине из информационих технологија довољна да се посао обавља на високом нивоу. Редовно користи рачунар као оруђе у својим пословима. Посвећен је континуираном унапређењу свог нивоа познавања ИТ-а.

16. Оријентисаност ка акцији

Спор је у уочавању прилика. Та особа је превише методична, перфекциониста, и није склона ризицима. У недоглед се бави истим питањима. Недостаје му/јој самопоуздања да се одлучујуће постави. Зна шта треба урадити, али у пракси оклева да то и уради. Није мотивисан, досадно му/јој је док ради, или пати због брзог умарања.

Воли напоран рад. Особа је оријентисана ка акцији и пуна енергије када се бави питањим које сматра за изазове. Не боји се рада уз минимално планирање. Узима више прилика него што то други чине.

17. Усресређеност на клијенте

Не размишља о клијентима на првом месту. Можда мисли да већ сада зна шта је клијенту потребно. Може у највећој мери бити фокусиран на унутрашње активности у организацији и постаје «укочен» када се изненада сусретне са проблемима клијената. Вероватно да не воли да начини први корак – нити воли да се сусретне и упозна са клијентима. Не осећа се пријатно са новим познаницима.

Узима активно учешће у задовољавању очекивања и захтева интерних и екстерних клијената. Прикључља информације о клијентима из прве руке и те информације активно користи у побољшању услуге. Размишља на исти начин као клијент. Ствара и покушава да одржи ефикасну везу са клијентима уз придобијање њиховог поверења и поштовања

Неспремност да се прими критика, жалба, и специјалне жеље. Не слуша шта клијенти имају да кажу и поставље се у одбрамбену позицију. Не одваја довољно времена за одржавање контакта са клијентима.

Веома низак ниво способности се одликује ...

Веома висок ниво способности се одликује ...

Није битно

Битно

Веома битно

18. Излажење на крај са нејасноћама

Не воли промене и нејасне ситуације. Не осећа се лагодно док се бави неким проблемом за који не постоји јасно решење. Више воли да добије већу количину информације него други и преферира структуру уместо несигурности. Воли када се неко питање потврди и разјасни. Губи ефикасност и продуктивност када се нађе у нејасној ситуацији. Има снажну потребу да све заврши у потпуности (100%) и воли да са времена на време ствари обавља на исти начин.

Промене прихвата ефикасно. Нема проблема са променама ритма. Може доносити одлуке и предузимати мере без потребе да о свему буде обавештен. Не губи баланс када питања теку слободно без блиске контроле. Не осећа се обвезним да све заврши пре него што он/она настави са послом. Без проблема ради у ризичним и нејасним ситуацијама.

19. Способност одређивања приоритета

Нема осећаја шта је од кључне важности, а шта је мање битно. Не препознаје пар приоритета који су заиста важни за њу/његу и друге. Све сматра подједнако битним. Дуге исцрпљује активностима које нису усредсређене. Склон је акцији али обавља само на брзину по део од свега. Лоше управља временом. Не уме да каже “не” и жели да све уради. Изгледа да му недостје способност отклањања препрека.

Користи своје и време других на оно што је од пресудне важности. Оштро се усредсређује на пар најважнијих приоритета, а оставља са стране бројна тривијалана питања. Брзо схвата шта доприноси или одмаже у постизању циља. Фокусиран је и уклања препреке пред собом..

20. Излажење на крај са парадоксима

Недостатак флексибилности. Промена ритма му представља проблем. Зна само један “трик” (макар било веома добар у примени тог “трика”). Строго верује да су последице и користи личне природе када се придржавате кључних принципа. Покушаће да све заврши на један исти начин. Не бира уравнотежени приступ и често ће бити виђен као неко ко стриктно прати и претерује у примени својих метода. Превише поверења полаже у личну снагу. Има проблема да промени понашање током једног састанка или у некој ситуацији.

Способност да буде активан на начине који могу бити контрадикторни. Особа је веома флексибилна и брзо учи када се сусретне са тешким изазовима. Може да уједини супротности за које се чини да су веома удаљене и може да заузме став без угрожавања других. Поставља високе, али флексибилне стандарде. Поседује могућност да наступи на другачије начине у зависности како то ситуација захтева. Изгледа као уравнотежена особа, чак и у ситуацијама када су у питању контрадикторни захтеви.

Веома низак ниво способности се одликује ...

Веома висок ниво способности се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

21. Способност одређивања циљева

Не руководи се циљевима у раду. Особа није убедљива при контроли рада. Не успева да препозна потенцијал у неком задатку. Не преноси на јасан начин ко је одговоран за шта. Нерганизован/а је и не зна да дефинише циљеве и приоритете. Не поставља критеријуме, нити методе за континуирано процењивање и надгледање обављања посла.

Поставља јасне циљеве. Има способност предвиђења потенцијланих препрека/баријера у обављању задатака. Надгледа процес, његов напредак и резултате, даје своје утиске о раду.

22. Решавање конфликта

Избегава кофликте и противљење. Може се прилагодити ситуацији и жели да се сви лепо слажу једни с другима. Може изгубити свој баланс као резултат конфликта и то схватити лично. Неспособан је да функционише и постигне решење, а да не уђе у колфликт. Предаје се превише брзо. Запада у конфликтне ситуације случајно – не успева да види да се приближава. Уместо да се позабави проблем дозвољава да он порасте. Покушава да чека да проблеми нестану сами од себе. Може мислити да је изнад конкуренције и имати принудну потребу да победи у сваком погледу.

Не боји се конфликта, посматра их као прилике. Ситуацију разуме веома брзо. Дobar је и пажљив слушалац. Може да постигне тешко-остварљиве споразуме и разреши неслагања са лакоћом. Препознаје тачке могућих компромиса и заједничких интереса, и у стању је да сарађује без подизања много буке.

23. Креативност

Уска визија, фокусиран на тактику и конзервативан приступ. Та особа се најлагодније осећа са претходним решењима и преферира добро познавање ситуације. Има ограничено предзнање. Избегава ризике и не жели да буде изазван или другачији. Не успоставља везе између идеја које су ван граница његове сфере интересовања. Нема много информација о томе како креативност функционише. Примењује стара решења за нове проблеме. Може презриво гледати на кретивна решења других људи.

Износи много нових оригиналних идеја. Та особа, са лакоћом, повезује претходна различита решења са новим питањима. Охрабрује дискусију и посматра их као могућности. Сматра се да поседује јединствену личност и драгоцен је у ситуацијама када се износи много идеја.

Веома низак ниво способности се одликује ...

Веома висок ниво способности се одликује ...

Није битно Битно Веома битно

24. Часност и поверљивост

Недостаје му широко распрострањено поверње у друге. Покушава да питања занемари и не заузима став у расправи. Према другима се односи на различите начине или приступа са равнодушношћу. Каже једну ствар, уради нешто друго, и не преузима одговорност за последице. Представља му тешкоћу чување поверљивих информација које му често и «процуре». Даје обећања које не може да испуни. Не прати неко питање до краја и другима ствара проблеме. Окривљује друге за своје лоше учинке и грешке. Мисли само на себе и незаинтересован је за друге.

Ужива високу количину поверења. Други га сматрају директним и праведним појединцем. Може донети пресудан став на одговарајући и одмерен начин. У стању је да ради у поверењу. Не даје лажну слику о себи да би стекао личну корист.

25. Управљање квалитетом

Не ствара ефикасне процесе рада. Та особа се не фокусира на клијента када ствара посао. Незаинтересована је да континуирано унапређује процес рада. Није упознат са методама и техникама за унапређење процеса рада. Држи се добро познатих и испробаних метода уместо да се врати уназад и покуша да сагледа шири овер неког питања. Није спреман да нешто што добро познаје замени нечим новим и бољим. Не слуша друге у вези побољшања процеса рада.

Има ктивно интересовање за стварање високо квалитетних услуга, излазћи у сусрет унатрашњим и спољашњим захтевима клијената. Активно је укључен у континуирано побољшање процедура које је засновано на чињеницама. Он/она су вољни да уведу нове процесе почевши од дна па навише. Отворени су за нове предлоге и експерименте. Ствара окружење у коме се може учити, као и најбоље процесе рада.

26. Способност само-развијања

Не чини никакав напор да се унапреди и/или промени. Ништа не ради када му се упути конструктивни коментар. Нема представу на чему и како треба да ради. Или може знати где му је потребан напредак али ништа не предузима у том правцу. Не прилагођава свој приступ посебној публици или ситуацији. Имун је на критике и заузима арогантан и одбрамбен став. Боји се неуспеха и ризика уколико призна грешке. Не верује да људи могу да се промене и према томе закључује да такав покушај није вредан труда. Тренутне способности сматра трајним. Верује у лични напредак, али је увек презаузет да нешто предузме по том питању.

Укључен је активно у процес личног самонапредовања, константно радећи на побољшању својих способности. Разуме да другачије ситуације и нивои рада захтевају разноврсне способности и приступе. Ради на свом побољшању и компензацији својих недостатака и ограничења.

Веома низак ниво способности се одликује ...

Веома висок ниво способности се дликује ...

Није битно

Битно

Веома битно

27. Друштвене способности

На дистанци је и није лако бити у његовом друштву. Та особа се не осећа лагодно у току првих контаката. Може бити стидљив, показује се као хладнокрван, не говори пуно. Не открива пуно, и стога је тешко знати каква је заправо он/она особа. Није на истој «таласној дужини» са осталима и може изричито избегавати контакт. Може бити лош слушалац или изгледати незаинтересовано. Можда неће бити у стању да препозна гестове и знакове. Може бити напет и имати проблем да са лакоћом води разговоре.

Пријатно је бити у његовом друштву и са њим разговарати. Та особа улаже додатни труд да би се други у његовом друштву осетили пријатно. Може бити благ, пријатан и прихватљив. Такође је и осетљив и стрпљив у односу на личне проблеме других. Лако проналази исту «таласну дужину» са другима и добар је слушалац. Лако долази до информација, а неформалне или делове информација хвата на време да би могао да предузме кораке.

28. Смисао за хумор

Сматра се да не поседује смисао за хумор. Не зна како, нити жели да користи хумор на послу. Не уме да исприча виц и убија хумор у другима. Сматра да хумору није место у радном окружењу. Превише је озбиљан и покушава да избегне сваку ситуацију где би ризиковао да ће изгледати или звучати глупо. Користи саркастичан или политички увредљив хумор. Хумор користи у погрешним тренуцима и на погрешни начин.

Има позитиван и здрав смисао за хумор. Може се смејати самом себи или у друштву са другима. Забаван је на пријатан и ненападан начин и може користити хумор да опустити ситуацију.

29. Разумевање система организације

У организационом погледу не ради ствари који превазилазе његове/њене специјалности. Тој особи недостају личне особине неопходне да се ствари заврше на организационом плану. Није добра у току преговора са другим организацијама. Та особа је уплашена и повучена тако да не може да маневрише у великим организацијама. Одбацује комплексност организације, недостаје јој искуства или једноставно не зна код кога и где би требало да оде. Не зна и не занима је да сазна историју и објашњења зашто ствари у организацији тренутно функционишу на тај начин.

Добро је информисан како организација функционише. Зна како да заврши неки посао, било кроз формалне везе или преко неформални канала. Разуме порекло и разлоге иза кључних политичких питања, пракси, и процедура. Разуме организациону културу.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

30. Благовремено доношење одлука

Спор је у доношењу одлука и давању изјава. Особа је конзервативна и обазрива. Оклева и тражи више информација да би био сигуран и избегао преузимање ризика. Може бити перфекциониста са потребом да ради на свој начин и осетљив је на критике. Недостаје му организација и «срља» како би испунио рокове за одлуку. Нерадо доноси одлуке у сложенијим ситуацијама.

Доноси одлуке у правом тренутку, понекад на основу некомплетних информација и изложена је строгим роковима и притиску. Особа је способна да брзо доноси одлуке.

31. Стрпљење

Дела пре него што је време. Не може да толерише дуге и споре кораке и троме процесе. Виде га/њу као себичну 'уради на мој начин и мојим темпом' особу. Не одваја време да би саслушао и разумео. Мисли да би скоро све могло бити брже и краће. Прекида оне који се труде да састанак добро прође са својом потребом да брже дође до закључака. Често прекида и завршава туђе реченице. Оставља утисак ароганције, незаинтересованости или некога ко 'све зна'. Оријентисан је на акцију и опире се сложености процеса или проблема. Доноси исхитрене закључке уместо да размотри случај.

Толеранција према људима и процесима. Слуша и проверава пре него што уради. Труди се да разуме људе и чињенице пре него што просуди и дела. Чека да и други схвате пре него што започне рад и осетљив је на тачност процеса и одређених корака. Он/она прати закажане процесе.

32. Способност планирања

Веома ограничено планирање. Особа је стално у журби, неуредна и ради под притиском и у последњем моменту. Он/она не следи редовне методе постављања циљева и планирања задатака. Не воли да структура и процес тече. Исмева планирање и други га виде као нефокусираног или претерано поједностављеног. Нема стрпљења да постави циљеве, предвиди потешкоће, испланира извршавање задатака и направи временски план. Конфузан је у послу и има демотивишући ефекат на друге са којима сарађује.

Способност да тачно одреди трајање и тешкоће задатака у пројекту. Особа успоставља циљеве за сваки дати задатак. Он/она бира методе и планира извршење задатка. Дели посао у кораке и прави временски план. Предвиђа проблеме и потешкоће и на време предузима шта је потребно да то промени. Мери рад према циљевима и процењује резултате.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

33. Способност преношења дужности

Недостатак подршке за, и вере у изасланике. Особи недостаје поштовање туђих талената. Он/она износи сам већину задатака и скупља информације на гомилу, задржавајући најбоље за себе. Не жели или не уме да пренесе одговорност на друге. Може да делегира, али се не усуђује да препусти одговорност и стално проверава људе иза њихових леђа. Може да пренесе одговорности али не и компетенције. Нема план како да ради са другима. Има тенденцију да раздели посао на људе без предочавања контекста.

Јасно и вољно делегира људе за рутинске послове као и за важне задатке и одлуке. Дели и одговорности и компетенције. Верује у људску способност да доприносу. Дозвољава људима да заврше своје задатке.

34. Решавање проблема

Није дисциплинован у решавању проблема. Блокиран је старим и оним што је некада функционисало. Често мора да се враћа на проблем и решава га више пута. Доноси одлуке без пажљивог промишљања. Постаје нестрпљив и упада у брзоплете закључке. Не престаје са дефинисањем и анализирањем проблема и не иде у срж разумевања проблема. Има спремљене добро знане/старе трикове и одатле доноси неодговарајућа решења. Не успева да сагледа сложеност проблема и промени га у нешто за њега пријатније. Не долази до другог, бољег решења и не поставља знатижељна питања нити тражи скривене моделе.

Примењује јасну логику и методе у решавању тешких проблема и има добра решења као резултат. Он/она испитује све релевантне изворе одговора. Може да идентификује скривене проблеме. Има фантастичну способност анализе. Гледа иза очигледног и не зауставља се на првом пронађеном одговору.

35. Вештина презентације

Није вешт да представи питања у различитим ситуацијама. Стидљив је. Дезорганизован је. Сопствене презентације су без фокуса и има раван или иритирајући стил. Не слуша публику. Има неку особеност или навику која одвлачи пажњу са презентације. Није припремљен или је неспособан да се избори са тешким питањима. Увек на исти начин износи тему – не прилагођава се публици. Губи прибраност током жестоких дебата. Нервозан је, чак, и уплашен док говори.

Способност да изнесе формалну презентацију у различитим односима: лично, у великим или малим групама, муштеријама, колегама и претпостављенима. Користи техничку опрему у највећој могућој мери за време презентације. Успешан је у оквиру и ван организације, Ефикасан је унутар и ван организације, у изношењу чињеница као и осетљивих, контроверзних тема. Захтева пажњу и уме да изнесе групни рад током презентације. Способан је да промени тактику усред презентације ако нешто не иде како је замишљено.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

36. Орјентисаност ка резултатима

Није поуздан и доследан у постизању резултата. Не успева да заврши ствари на време. Троши време и ресурсе на небитно. Стално му је нешто на путу – лични недостатак организације, избегавање постављања приоритета, потцењивање важности временског планирања, савладавање отпора. Он/она се не усуђује или не труди да «погура» ствари. Оклева када га нешто спречи. Не ради све што може како би испунио задатке. Ради што мање може.

Одговорност да постигне циљ са успехом. Константан је и доследан у врхунском извођењу. Веома је оријентисан на резултате. Непоколебљиво гура себе и друге ка резултатима.

37. Перспектива

Ограничена визија. Особа има ограничену тачку гледишта на проблеме и изазове. Гледа на проблеме и могућности само из једног или мало углова. Нема широко поље интересовања и није добро информисан. Није добар у «шта ако...» питањима. Недостатак интересовања за могуће сценарије за будућност или како светска дешавања утичу на његову/њену организацију. Неће направити добру визију или стратегију. То је особа за «овде и сада», која је често изненађена неочекиваним променама. Особа чије вештине покривају само једну област са погледом на функцију/професију/технику.

Тежи најширем могућем погледу на проблем/изазов. Има далекосежне личне и пословне интересе и искуства. Лако му је да скицира будућа сценарија. Размишља глобално. Може да расправља о много различитих аспеката и утицаја из различитих ситуација и пројектује их на будућност.

38. Самосвест

Не познаје добро самог себе – нема увид у врлине и мане или ограничења. Не тражи повратне информације. Има одбрамбени став или је арогантан. Не слуша или не учи из повратних информација. Особа често погрешно процењује свој рад – сувише високо или сувише ниско. Срља у нешто што не би требало да ради или не успева да искористи предност у нечему када је потребно. Изненађен је или несвесан сопствене моћи убеђивања. Свестан је неких мана али не жели да их подели са другима. Избегава разговор о себи. Претпоставља да нешто зна што реално не зна. Оправдава грешке и не учи на њима. Не учи много на обукама о самосвесности и самосагледавању. Изненађен је кад се суочи са негативним чињеницама о себи.

Свест о сопственим предностима и слабостима, могућностима и ограничењима. Тражи повратне информације и учи на учињеним грешкама. Отворен је за критике и нема одбрамбени став. Спреман је да разговара о својим манама. Радује се процени свог рада (плусеве и минусе) и одлуке везане за каријеру.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

39. Индивидуално усавшавање

Не прилагођава се околини или ситуацијама. Сматра да је најважније остати веран себи. Гледа на туђе прилагођавање као на знак слабости. То је особа од једног посла у одређеном времену или особа која само размишља шта ће за себе да уради – а не на туђе реакције или потребе. Не прати потребе за сопственом променом. Не тражи или не слуша повратне информације. Не посматра или не проучава људе и не разуме њихове реакције према њему. Арогантан је или има одбрамбени став.

Вешто прати потребе за личном променом, и понаша се управљачки. Посматра друге како би разумео њихове реакције на своје покушаје да представи и утиче – и прилагођава се према томе. Тражи повратне информације. Опажа потребу за личном променом и накнадно је и уноси.

40. Организација времена

Неорганизован је, троши време и ресурсе. Лута од активности до активности без размишљања. Не одређује приоритете. Не уме да каже не. Може да се концентрише само на једну ствар у времену и лако га је пореметити. Реагује углавном на оно што је тренутна тема. Нема или не следи план или метод у организовању времена. Неспособан је да раскине пословне договоре на пристојан начин. Добро изводи важне приоритет и случајеве али се лоше сналази са малим или мање важним питањима.

Ефикасно користи време. Он/она сматра да је време драгоцену и усмерава се на најважније приоритете. Способан је да изађе на крај са више ствари боље него већина других људи и може да се концентрише на више активности у исто време.

41. Уравнотеженост професионалног и приватног

Недостатак равнотеже између посла и приватног живота. Претерује на на рачун других. Особа је «воркохолик» и досадно јој је кад не ради или није способна да се опусти. Не уме добро да користи време и да постави приоритете. Просто реагује. Не може да остави по страни један део свог живота и да се у потпуности посвети другом. Не успева да у исто време држи много различитих приоритета. Преноси проблеме из једне у другу сферу живота. Изгледа да је способен да држи под контролом само једну област живота.

Одржава свесну равнотежу између посла и приватног живота, старајући се да један не доминира другим. Није једнодимензионална особа. Зна како да се брине и о послу и о приватности. Добија од обе области живота оно што хоће.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

42. Способност мотивације других

Не зна шта мотивише друге или како да их мотивише. Сматра да све одговара свакоме, држи се поједностављених модела или даје мању важност мотивацији него други. Заинтересован је само да се посао одради. Има проблема са људима који му ниси слични. Показује недостатак разумевања за друге и не реагује на њихове потребе и сигнале. Склон је да осуђује друге и ставља људе у одређене фиоке. Демотивише друге свесно или несвесно.

Ствара радну атмосферу где сви желе да раде најбоље што могу. Разуме како да притисне «право дугме» код сваке особе и тако извуче најбоље из сваке особе. Стара се да се задаци заврше и одлуке донесу. Тражи мишљење од свакога и шири осећај својине и видности. Он/она је особа са којом други уживају да раде.

43. Способност давања и примања информација

Није доследан у давању информација. Особа говори премало или превише. Даје информације сувише касно – не на време. Нејасан је, што резултира тиме да неко добија бољу информацију од другог. Не промишља ко треба да зна нешто и кад. Не тражи или не слуша туђу потребу за информацијом. Даје информацију, али не до краја. Или чува информације за личну употребу или не сматра да је размена информација важна. Има само један метод информисања других: писмено или усмено - или и-мејлом.

Побрине се да људи добију потребне информације, без обзира да ли су у питању муштерије, колеге или запослени. Постара се да да личну информацију на начин који омогућава доношење прецизне одлуке. Даје информације у правом тренутку.

44. Визија управљања

Неспособност да изрази или «прода» визију, интерно или екстерно. Није добар у представљању случаја. Особа не може да формулише добру или занимљиву реченице. Не може да створи слику будућности коју би други могли да схвате. Не осећа се, у принципу, пријатно док размишља о неизвесној будућности. Он/она није довољно харизматичан или посвећен да подстакне и побуди друге. Недостаје му способност да поједностави компликовану стратегију како би је други разумели. Не разуме како долази до промене и не поступа као да верује у визију. Осећа се пријатније у садашњем тренутку.

Изражава убедљиву и инспиративну визију или смисао за сврсисходност. Особа која говори о сутрашњици и о могућностима. Оптимиста је. Ствара циљеве и симболе како би стекао подршку за визију. Дели визију са свима. Може да инспирише или мотивише целу јединицу или организацију.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

45. Знање из области пословања

Не познаје најкритичније факторе који утичу на то хоће ли компанија бити успешна у свом пословном сектору. Он/она не разуме динамику пословног сектора или било ког другог сектора. Верује да су исти принципи примењиви у свим пословним секторима. Не разговара са муштеријама и осталим кључним особама у сектору. Не уме да држи корак са развојем у сектору.

Зна шта компанија треба да испуни да би постигла успех у свом пословном сектору. Има суштински поглед на конкурентске захтеве и примењене стратегије у оквиру сектора. Он/она поседује широко познавање историје пословног сектора и његовог будућег развоја. Користи посебно познавање сектора да се избори и разуме основне проблеме у својој јединици и у организацији. Држи корак са развојем у сектору.

46. Предузетништво

Мањак заинтересованости за будућност. Гледа на визије и идеје о будућности као на «неозбиљно гледање у кристалну куглу». Најпријатније му је да обавља административне задатке где се примењује познати концепт и где грешке могу да се избегну. Он/она може да прати или да допринесе туђим идејама, али не и да развије своју суштински нову идеју или концепт. Очекује од других да реше проблеме и конфликте.

Активно заинтересован за будућност. Он/она осећа потребу да створи нове пословне могућности. Покреће нове иницијативе и развија нове ствари без ургенције других. Он/она не може да одоли да не развије нове идеје. Независна је личност, ко не чека на друге да реше проблеме.

47. Потреба да се буде препознатљив

Налази да су захтеви извођења непријатни и тешки. Има ограничене радне капацитете. Не осећа потребу да се разликује и у већој групи је обично невидљив. Не брине о стриктним роковима и плановима. Има потешкоћа са актуелним спровођењем испланираног. Више воли сарадњу и дијалог него такмичење. Најпријатније му/јој је у стабилним и сигурним условима рада.

Има природну потребу за извођењем. Он/она има разумну потребу за препознавањем и престижом, како би био личност која има «тежину». Особа жели да узме у своје руке организацију и колектив. Он/она су усмерени на циљеве и способни су да реализују ствари које су поставили. Имају такмичарски и победнички дух. Желе изазове и динамику.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

48. Познавање продаје и маркетинга

Не интересује се за продају и маркетинг и очекује да ће се овим питањима позабавити 'компанија'. Он/она је заинтересован само за своје задатке и професионалне карактеристике за њих везане. Има ограничен спектар контаката и није посебно заинтересован за стварање нових односа. Има ограниченог успеха у пласирању задатака.

Жели лично да допринесе побољшању контаката компаније са муштеријама. Заинтересован је и радно усмерен на јачање марке компаније преко актуелних маркетиншких активности. Он/она је заинтересован за друштвене токове и општи развој и нове потребе за консултантским сервисима које ови стварају. Пласира своје задатке и својих колега. Успешан је у стварању мреже ради ширења контаката.

49. Психолошка равнотежа

Психолошка нестабилност се посматра током времена. Особа може да показује промене у расположењу. Он/она тешко подноси притисак и сучељавање мишљења, а да не изгуби прибраност. Има нереално добру слику о својим способностима и вештинама. Може бити спремна да припише своје грешке или мане околини. Он/она може имати потешкоће да оснује стабилну породицу, организује слободно време и пословни живот. Има потешкоћа са превазилажењем фрустрација и несигурности. .

Психолошка стабилност се посматра током времена. Он/она је способен да се носи са стресним ситуацијама без губитка прибраности. Има реалну слику о себи и реалан поглед на своје способности. Поседује природни ауторитет. Он/она је добар у организовању слободног времена и породичног живота. Може да живи са фрустрацијама и несигурношћу изван временски период.

50. Аналитичке способности

Не користи податке или чињенице када решава задатак. Особа је неспособна да употреби моделе и методе за прикупљање података. Има сиромашно искуство у реализацији како квантитативних тако и квалитативних прегледа и истраживања. Не може да сагледа вредност аналитичких задатака. Више је усмерен на акцију и решења него на чињенице и искуство.

Добре способности сакупљања, анализе и додавања података задатку. Може да изведе закључак из материјала са квантитативним подацима. Укључује аналитичке моделе и методе у решавање задатака, као алат који служи подржавању процеса. Посматра дијагностицирање као кључни алат за обезбеђивање успешности процеса. Користи квантитативне као и квалитативне прегледе као део процеса решавања задатака. Ради анализе узрок-последича како би стекао веће знање о садржају задатка.

Веома низак ниво компетенција се одликује...

Веома висок ниво компетенција се одликује...

Није битно

Битно

Веома битно

51. Политичка «стручност»

Незнајући како да управља чврсто и стабилно и како да избегне да «стане другоме на жуљ», особа ће рећи и учинити ствари које могу проузроковати политичке проблеме. Не разуме како да управља стварима у које он/она нису упућени или не могу да штите сопствену територију. Одбацујући политику сматра себе политички неутралним док други могу ове ставове видети као наивне. Не води убељиво извршни менаџмент. Нестрпљив наспрам политичких процеса, прави процедуралне грешке. Сувише је директан и не обазире се на ефекат који постиже код других. Није добар у предвиђању последица својих поступака.

Разуме како да успешно и мирно маневрише кроз сложене политичке ситуације. Осетљив је на то како људи и организације функционишу. Предвиђа где су 'минска поља' и према томе се управља. Узима у обзир политику компаније као неопходан део живота организације и активно ради на прилагођавању реалности. Вешт је у проналажењу путева кроз лавиринте.