

The Leadership Circle®

Zasady
Analizy i Interpretacji
Profilu

Manager Edition

Spis treści

Wprowadzenie.....	5
Jak interpretować własny profil graficzny.....	6
Definicje poszczególnych wymiarów.....	6
Interakcje w ramach profilu indywidualnego.....	8
Wymiar „Relacje”.....	11
Troskliwość.....	13
Mentoring.....	14
Praca zespołowa.....	15
Inteligencja interpersonalna.....	17
Wymiar „Świadomość”.....	21
Równowaga.....	24
Opanowanie.....	25
Integralność.....	27
Odwaga.....	28
Wymiar „Realizacja celów”.....	31
Wizja.....	33
Strategia.....	34
Rezultaty.....	35
Decyzje.....	37
Wymiar „Kontrola”.....	39
Perfekcjonizm.....	41
Ambicja.....	42
Autokracja.....	43

Wymiar „Ochrona”	47
Arogancja.....	49
Krytyczność.....	50
Dystans.....	51
Wymiar „Uległość”	53
Bierność.....	55
Potrzeba przynależności.....	56
Zadawalanie innych.....	58
Skala reaktywność-kreatywność.....	61
Równowaga relacje-zadania.....	62
Wykorzystanie potencjału przywódczego.....	63
Skuteczność przywództwa.....	64
Przewodnik po planowaniu działań.....	65
Bibliografia.....	78

Wprowadzenie do The Leadership Circle Profile ME

Gratulujemy uczestnictwa w najbardziej wszechstronnym systemie oceny umiejętności przywódczych. *The Leadership Circle Profile – Manager Edition* jest narzędziem wyjątkowym. Dlaczego? Zawdzięcza to dwóm czynnikom: po pierwsze, powszechnie wiadomo, iż najwyższy poziom umiejętności przywódczych jest złożoną wynikową umiejętności i stanów wewnętrznych – opisany w niniejszym dokumencie profil to pierwsze narzędzie kompetencyjne uwzględniające zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne aspekty przywództwa. Po drugie, indywidualny raport sporządzany w wyniku badania jest czymś zdecydowanie wykraczającym poza wykaz kompetencji behawioralnych. Stanowi część niezmiernie wydajnego systemu pojmowania ludzkich zachowań i zasad rozwoju, jak również podstawę interpretacji wzajemnych powiązań pomiędzy licznymi wymiarami poddawanych ocenie cech, zachowań i umiejętności.

Wszystkie indywidualne wyniki dla danego profilu są przedstawiane w postaci pojedynczego dużego wykresu kołowego. Wykres ten symbolizuje całość – całość każdego z uczestników. Punktem wyjścia jest założenie, że każdy uczestnik badania jest wspaniale złożoną i przepięknie zintegrowaną osobą holistyczną. Profil sporządzony według zasad przedstawionych w niniejszym materiale oddaje sprawiedliwość powyższemu założeniu.

Profil wpisano w wykres kołowy również z innej przyczyny: taki format ułatwia wykazanie wzajemnej integracji wszystkich opisanych wymiarów. Interakcje pomiędzy poszczególnymi wymiarami zilustrowano ich rozmieszczeniem w wykresie. Odwołania do wszystkich interakcji będą powtarzać się we wszystkich częściach raportu.

Warstwy analizy

W raporcie uwzględniono dwie warstwy analizy:

- kompetencje przywódcze;
- założenia wewnętrzne.

Każda z warstw zawiera liczne informacje na temat umiejętności przywódczych i stylu życia uczestnika badania.

Profil The Leadership Circle – Manager Edition obejmuje dwanaście kompetencji przywódczych – w wyniku szczegółowych badań wykazano, że stanowią one kanon najistotniejszych dla przywódców zachowań i umiejętności. Każdy uczestnik procesu oceny otrzymuje informację zwrotną na temat samooceny dokonywanej według opisanych kryteriów; wszystkie wyniki indywidualne są porównywane z wynikami analogicznej samooceny innych menedżerów.

Druga warstwa analizy mierzy założenia wewnętrzne. Sposób myślenia – przyzwyczajenia myślowe w szczególności –

w znacznym stopniu decyduje o zachowaniach. Przyzwyczajenia behawioralne, zarówno skuteczne jak i nieskuteczne, są bezpośrednią pochodną przyzwyczajzeń myślowych. Profil opracowany w ramach niniejszej oceny mierzy dziewięć założeń wewnętrznych rozpoznanych jako czynniki ograniczające skuteczność działania. Nasze doświadczenia w zakresie współpracy z setkami menedżerów wykazują, że oba zjawiska – przesadnie szerokich granic kompetencyjnych jak i kompetencji niewykorzystanych – mają zazwyczaj źródło w założeniach samoograniczenia. Podobnie jak w wypadku informacji zwrotnej dotyczącej samooceny kompetencyjnej, wyniki związane z założeniami wewnętrznymi i schematem myślowym będą porównywane z wynikami innych menedżerów.

Przy lekturze niniejszego materiału należy stale pamiętać, że nie istnieją przyrządy pomiarowe umożliwiające opisanie całej prawdy o kimkolwiek. Część wyników będzie wydawać się w pełni zgodna z rzeczywistością – część może sprawiać wrażenie nietrafionej. Zadaniem każdego uczestnika oceny jest pełne zaangażowanie się w jej proces i rozpoznanie najważniejszych elementów samoświadomości o korzystnym wpływie na przyszły rozwój. *Profil The Leadership Circle – Manager Edition*

Jak interpretować własny profil graficzny – Manager Edition

The Leadership Circle Profile – Manager Edition ma postać całościowego wykresu kołowego. W jego wewnętrznym okręgu umieszczono sześć wymiarów, z których każdy stanowi podsumowanie wyników dla wymiarów z okręgu zewnętrznego. Zrozumienie zasad działania wykresu ma kluczowe znaczenie dla zintegrowania całości informacji objętych badaniem umiejętności przywódczych.

Co oznaczają liczby? W każdą skalę wpisano wynik w postaci centylu, czyli wyniku porównawczego z wynikami dużej grupy menedżerów poddanych badaniu z użyciem niniejszego narzędzia. Niskie wyniki umieszczono w pobliżu środka okręgu. Im wyższy wynik, tym dalej od środka wykresu.

Jak stwierdzić, czy wynik jest wysoki, czy niski? Wynik powyżej 66% uważa się za wysoki; wynik poniżej 33% należy uznać za niski. Wszystkie wyniki z zakresu 33%-66% sugerują konieczność rozważenia, które aspekty opisów zgodnych odpowiednio z wynikami wysokimi i niskimi znajdują zastosowanie wobec osoby uczestniczącej w badaniu.

Czego dotyczy pomiar poszczególnych wymiarów? Definicje wymiarów mierzonych dla potrzeb opracowania Profilu uczestnika badania przedstawiono poniżej. W dalszej części materiału znajduje się opis bardziej szczegółowy.

Definicje wymiarów

Badanie **KOMPETENCJI PRZYWÓDZTWA KREATYWNEGO** mierzy kluczowe zachowania i założenia wewnętrzne stanowiące gwarancję przywództwa zapewniającego wysoki stopień spełnienia i wybitnych osiągnięć.

Wymiar „**Relacje**” mierzy umiejętność nawiązywania relacji w sposób umożliwiający wykorzystanie wszystkich zalet osób, grup i organizacji. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

- *Troskliwość* – mierzy zainteresowanie nawiązywaniem ciepłych i troskliwych relacji oraz umiejętność ich nawiązywania.
- *Mentoring* – mierzy umiejętności rozwijania innych w drodze mentoringu, utrzymywania relacji sprzyjających wzrostowi oraz wspierania wzrostu i rozwoju osobistego i zawodowego.
- *Praca zespołowa* – mierzy umiejętności wspierania wysokowydajnej pracy zespołowej w gronie bezpośrednich podwładnych, w całej organizacji oraz w zespołach, w pracy których uczestniczy badana osoba.
- *Inteligencja interpersonalna* – mierzy skuteczność relacji interpersonalnych pod względem umiejętności słuchania, zaangażowania w sytuacje konfliktowe i kontrowersyjne, a także podejścia do odczuć osób trzecich i zarządzania własnymi odczuciami.

Wymiar „**Świadomość**” mierzy nastawienie do stałego rozwoju zawodowego i osobistego, a także stopień wyrażania wewnętrznej samoświadomości przez wysoce uczciwe przywództwo. Wymiar ten obejmuje następujące składowe

- *Równowaga* – mierzy umiejętność utrzymywania zdrowej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, działaniem i refleksją oraz pracą i odpoczynkiem w obliczu sprzecznych napięć współczesnych realiów.
- *Opanowanie* – mierzy umiejętność utrzymania opanowania i koncentracji oraz spokoju i skupienia w obliczu konfliktów i sytuacji rodzących napięcie.
- *Integralność* – mierzy przestrzeganie wartości i zasad, z którymi utożsamia się uczestnik badania; innymi słowy – mierzy spójność słów i czynów.
- *Odwaga* – mierzy skłonność do zajmowania niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów) i szczerej dyskusji na temat trudnych problemów związanych z relacjami.

Wymiar „**Realizacja celów**” mierzy stopień, w jakim uczestnik procesu oceny zapewnia przywództwo o charakterze wizjonerskim, autentycznym i skupionym na wybitnych osiągnięciach. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

- *Wizja* – mierzy umiejętność jasnego komunikowania celów i wizji oraz do budowania zaangażowania w celu ich realizacji.
- *Strategia* – mierzy stopień koncentracji na sprawach strategicznych i umiejętność myślenia strategicznego.
- *Rezultaty* – mierzy stopień skupienia na celach oraz dotychczasowe osiągnięcia pod względem realizacji i wysokich wyników.
- *Decyzje* – mierzy umiejętność podejmowania terminowych decyzji i stopień komfortu podejmowania decyzji w niepewnych warunkach.

STYLE PRZYWÓDZTWA REAKTYWNEGO stanowią odzwierciedlenie wewnętrznych przekonań ograniczających skuteczność działań, autentyczność wypowiedzi i siłę przywództwa.

Wymiar „**Kontrola**” mierzy stopień, w jakim uczestnik procesu oceny uzależnia poczucie własnej wartości od realizacji zadań i osiągnięć osobistych. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

- *Perfekcjonizm* – mierzy potrzebę osiągania idealnych rezultatów i wyników według najwyższych standardów jako koniecznego warunku poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości.
- *Ambicja* – mierzy potrzebę ciągłej poprawy własnej sytuacji, awansu w hierarchii organizacyjnej i uzyskiwania lepszych wyników od pozostałych.
- *Autokracja* – mierzy skłonność do agresji, stosowania rozwiązań siłowych i kontrolowania innych.

Wymiar „**Ochrona**” mierzy przekonanie o możliwości ochrony własnej osoby przez wycofanie, utrzymywanie dystansu, pozostawanie w ukryciu, brak zaangażowania, cynizm, poczucie wyższości i/lub przesadzony racjonalizm. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

- *Arogancja* – mierzy skłonność do projekcji ogromnego ego – zachowań odbieranych jako nacechowanych poczuciem wyższości, egoistycznych i egocentrycznych.
- *Krytyczność* – mierzy skłonność do przyjmowania postawy krytycznej, kwestionującej i nieco cynicznej.
- *Dystans* – mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa przez wycofanie, poczucie wyższości, brak zaangażowania, dystans emocjonalny i obojętność.

Wymiar „**Uległość**” mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa w drodze postępowania zgodnego z oczekiwaniami innych, nie zaś w oparciu o własne zamierzenia i dążenia. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

- *Bierność* – mierzy skłonność do zrzekania się uprawnień na rzecz innych osób i powierzania własnego losu okolicznościom poza sferą własnej kontroli.
- *Potrzeba przynależności* – mierzy potrzebę konformizmu, przestrzegania zasad i spełniania oczekiwań zwierzchników.
- *Zadowalanie innych* – mierzy potrzebę poszukiwania wsparcia i aprobaty u innych jako koniecznych warunków poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości.

WSKAŹNIKI PODSUMOWUJĄCE

Celem niżej wymienionych wskaźników jest połączenie wszystkich wymiarów w spójną całość i przedstawienie ich w postaci kilku cennych wskazówek.

- **Skala reaktywność-kreatywność** odzwierciedla równowagę pomiędzy wymiarami kreatywnymi i reaktywnymi. Uzyskany wynik zapewnia możliwość porównania się z innymi pod względem energii poświęcanej odpowiednio zachowaniom reaktywnym i kreatywnym, jednocześnie sugerując powiązania zachowań przywódczych, relacyjnych i związanych z dążeniem do

osiągania określonych rezultatów z nastawieniem kreatywnym lub reaktywnym. Wynik sugeruje również stopień, w jakim samopostrzeżenie i motywacja wewnętrzna uczestnika badania są pochodną uwarunkowań wewnętrznych – a w jakim decydują o nich oczekiwania, zasady lub warunki zewnętrzne. Wysoki wynik w ujęciu centylowym świadczy o właściwej równowadze wymiarów.

- **Równowaga relacje-zadania** odzwierciedla wskaźnik harmonii pomiędzy kompetencjami związanymi odpowiednio z osiąganiem wyników i budowaniem relacji. Uzyskany wynik świadczy o przesadnym, niewystarczającym lub zbilansowanym rozwoju poszczególnych stron równania (ludzie – zadania) – czynnikiem decydującym o wybitnych umiejętnościach przywódczych. Wysoki wynik w ujęciu centylowym świadczy o właściwej równowadze wymiarów.
- **Wykorzystanie potencjału przywódczego** jest swoistym wskaźnikiem podsumowawczym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menedżerów, którzy wzięli udział w badaniu. Wskaźnik ten porządkuje wszystkie (wysokie i niskie) wyniki przedstawione w wykresie w celu określenia stopnia, w jakim uczestnik badania wykorzystuje swój potencjał przywódczy.
- **Skuteczność przywództwa** to wskaźnik określający postrzegany poziom ogólnej skuteczności uczestnika badania jako przywódcy. Jest to wskaźnik podsumowujący – a zarazem swoista odpowiedź na pytanie „Jak sobie radzę, ogólnie rzecz ujmując?”

Interakcje w ramach profilu indywidualnego

Wykres kołowy ma na celu ułatwienie zrozumienia wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi wymiarami (interakcje opisane pokrótce w niniejszym punkcie przedstawiono bardziej szczegółowo w ramach opisów poszczególnych wymiarów w dalszej części materiału).

Wymiary umieszczone w profilu na przeciwległych pozycjach odzwierciedlają przeciwstawne wzorce behawioralne i założenia wewnętrzne. Na przykład wymiar „**Uległość**” znajduje się na pozycji przeciwległej do wymiaru „**Realizacja celów**”. Wymiar „**Uległość**” wiąże się zazwyczaj z ograniczoną kreatywnością i autentycznością, ponieważ osoby nań podatne nadmiernie koncentrują się na zachowaniach zapewniających im przychylność otoczenia – w efekcie następuje ograniczenie „**Decyzji**”, i wielu innych cech związanych z „**Realizacją celów**”. Innymi słowy, wysoki wynik w wymiarze „**Uległość**” zazwyczaj oznacza jednocześnie niższy wynik w wymiarze „**Realizacja celów**”.

Analogiczne „przeciwieństwa” wpisano w cały profil. Wysoki wynik w wymiarze „**Kontrola**” zazwyczaj oznacza jednocześnie niższy wynik w wymiarze „**Relacje**”. Wysoki wynik w wymiarze „**Ochrona**” wiąże się z niższymi wynikami w wymiarze „**Świadomość**”.

Przyglądając się prawidłowościom wysokich i niskich wyników można natychmiast zorientować się w zasadach interakcji poszczególnych wymiarów. Sam wykres ma ponadto postać siatki czterokwadrantowej.

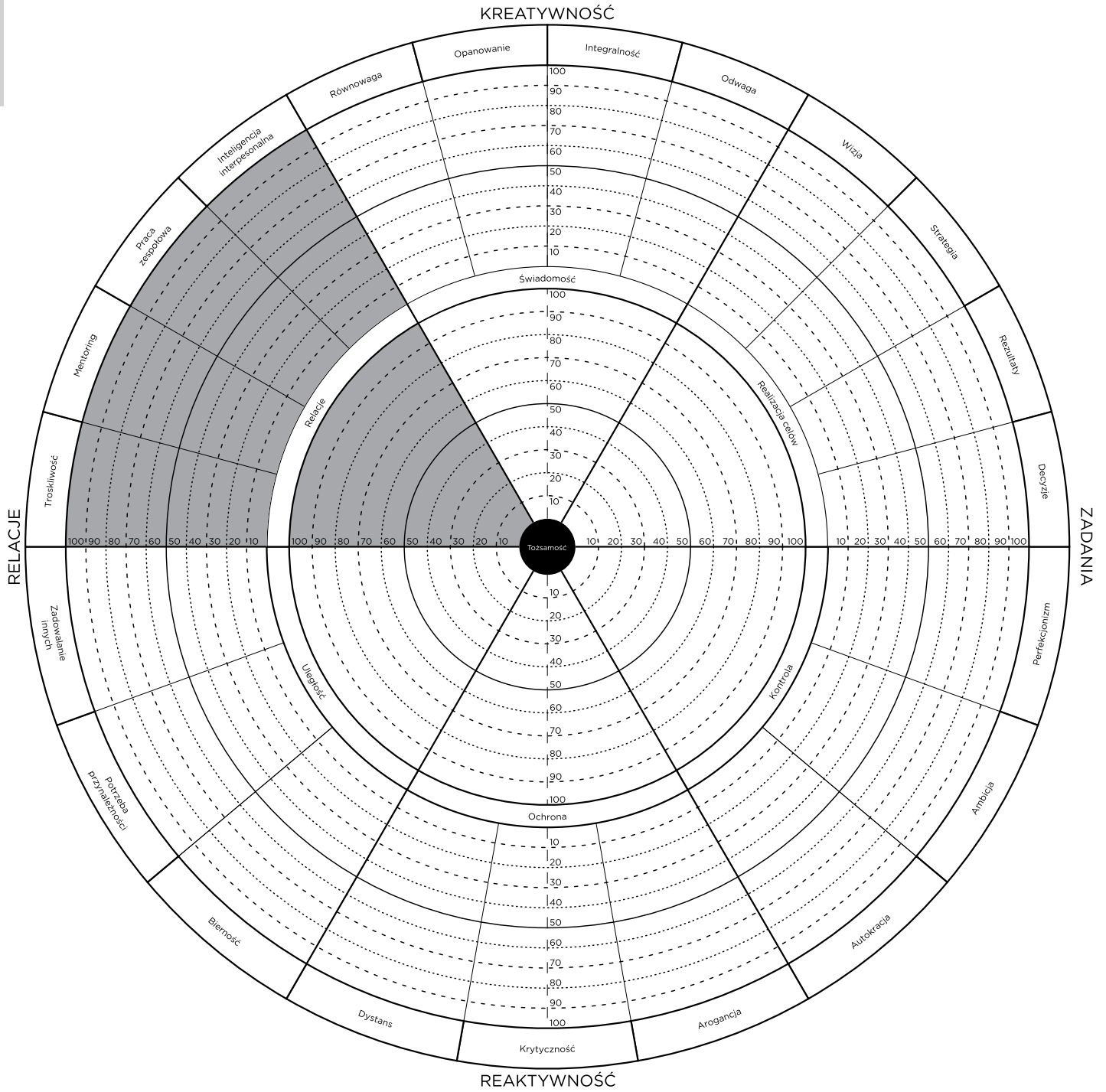
W górnej części koła umieszczono kompetencje „**Kreatywne**” podnoszące poziom skuteczności. W dolnej części koła znajdują się założenia „**Reaktywne**” ściśle związane z samoograniczeniem. Wyższe wyniki w wymiarach umieszczonych w dolnej części wykresu wiążą się ze słabszymi wynikami w wymiarach w górnej części koła, ponieważ reaktywne założenia samoograniczenia przyczyniają się do osłabienia wszystkich kompetencji kreatywnych.

Prawa część wykresu wiąże się z realizacją zadań (kreatywne i skuteczne wykonywanie obowiązków). Lewa część koła opisuje charakter naszych relacji z ludźmi i grupami. W tym wypadku celem jest zdrowa równowaga, umożliwiająca jednocześnie osiąganie pożądaných rezultatów i wspieranie rozwoju osób, z którymi się współpracuje.

Interakcję pomiędzy górną a dolną częścią koła podsumowuje wynik „Skali reaktywność-kreatywność”. Interakcję pomiędzy lewą a prawą częścią koła podsumowuje wynik „Równowagi relacje – zadania”. Znaczenie poszczególnych wyników wyjaśniono poniżej:

- **Skala reaktywność-kreatywność** odzwierciedla równowagę pomiędzy wymiarami kreatywnymi i reaktywnymi.
- **Równowaga relacje-zadania** odzwierciedla wskaźnik harmonii pomiędzy kompetencjami związanymi odpowiednio z osiąganiem wyników i budowaniem relacji.
- **Wykorzystanie potencjału przywódczego** jest swoistym wskaźnikiem podsumowawczym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary.
- **Skuteczność przywództwa** to wskaźnik określający postrzegany poziom ogólnej skuteczności uczestnika badania jako przywódcy.

Dalsza część materiału zawiera bardziej szczegółowy opis wszystkich wymienionych dotychczas wymiarów.



Relacje

Wymiar „**Relacje**” mierzy umiejętność nawiązywania relacji w sposób umożliwiający wykorzystanie wszystkich zalet osób, grup i organizacji. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze „**Relacje**”.

Wynik wysoki

Masz naturalną umiejętność wspomagania innych w dążeniach do pełnego wykorzystania własnego potencjału poprzez rozwój indywidualny i zespołowy. Tworząc atmosferę wsparcia, inspirujesz innych do wysiłku i samodoskonalenia. Akceptujesz innych takimi, jacy są, odnosząc się do nich z bezwarunkowo pozytywnym nastawieniem. Rozwijasz i podtrzymujesz bliskie relacje. Cenisz intymność, otwartość, troskę i wsparcie. Masz wysokorozwinięte umiejętności komunikacyjne i interpersonalne. Rozwijasz współpracę, współdziałanie i relacje cenne dla wszystkich zaangażowanych. Jesteś doskonałym członkiem zespołu i coachem.

Pod twoim przywództwem ludzie rozkwitają. Jako lider w naturalny sposób przyczyniasz się do rozwoju zespołów i podwładnych. „**Relacje**” nie są miękką formą zarządzania, w przeciwieństwie do wymiaru „**Uległość**”. Radzisz sobie doskonale z konieczną konfrontacją i kwestionowaniem cudzych opinii lub działań w sposób naświetlający problem, nie osobę. Oznacza to, że nawet adresaci niekorzystnej informacji zwrotnej czują się wspierani jako ludzie.

Przywiązujesz wagę do relacji; Twoje nastawienie do miłości i wsparcia nie jest pochodną strategii pozyskiwania sympatii otoczenia (o czym świadcząby wysoki wynik w wymiarze „**Uległość**”); wynika ono z faktu, że twórczo wyrażasz własną osobowość przez wspieranie i troskę o innych. Czerpiesz radość i satysfakcję ze wspierania w rozwoju ludzi i zespołów. Wierzysz, że wspieranie wzrostu i skuteczności działań innych skutkuje osiągnięciem lepszych wyników, nawiązywaniem lepszych relacji i wyższym poziomem zadowolenia.

Założenia wewnętrzne

Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określeniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem „**Relacje**” obejmują następujące przesłanki:

- Mam poczucie własnej wartości niezależnie od tego, czy spotykam się z aprobatą otoczenia.
- Ludzie są zdolni i godni zaufania.
- Bezwarunkowo wspieram innych takimi, jacy są.
- Swoim działaniem potrafię ujawnić to, co w innych najbardziej wartościowe.
- Troszczę się o innych dla nich samych, nie w celu uzyskania od nich określonych korzyści.
- Potencjał ludzki jest nieograniczony.
- Rozwijanie innych jest korzystne dla firmy.

Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem „**Relacje**”:

- Promowanie wysokiego poziomu motywacji do pracy zespołowej
- Wspieranie szczerzej wymiany zdań w zespole
- Bezpośrednie poruszanie kwestii utrudniających zespołowi osiągnięcie pożądanego wyników

- Działanie na rzecz porozumienia i wysokiego stopnia zaufania
- Szacunek dla opinii innych, nawet jeżeli są sprzeczne z Twoimi
- Bycie wzorem do naśladowania w szczerzej komunikacji
- Wspieranie procesów związanych z uczeniem się, samodoskonaleniem i zmianą
- Bycie skutecznym coachem i mentorem
- Rozliczanie innych z obowiązku określania i osiągania celów
- Szczere wypowiedzi w obecności „władz” (zwierzchników)
- Słuchanie opinii podwładnych i uczenie się od nich

Wynik średni

Średni wynik w wymiarze „**Relacje**” oznacza, że przejawiasz skłonność do zachowań i postępowania zgodnie z niektórymi spośród wymienionych założeń wewnętrznych. Może również oznaczać, że ograniczają Cię pewne wymiary **Reaktywne**, w związku z czym przejawiasz wybrane tendencje spośród przedstawionych w poniższym punkcie „Wynik niski”. Zapoznaj się ze znaczeniem wysokich i niskich wyników i przemyśl ich treść, by zorientować się, które ich aspekty dotyczą Cię bezpośrednio.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze „**Relacje**” może mieć poważne konsekwencje dla Twojego przywództwa. Najskuteczniejsi liderzy osiągają w tym wymiarze wysokie wyniki. Zapoznaj się ze znaczeniem wysokich wyników wymiarów **Reaktywnych**, by zorientować się, które z Twoich założeń wewnętrznych mogą utrudniać Ci posługiwanie się umiejętnościami związanymi z wymiarem „**Relacje**”.

Niski wynik sugeruje osiąganie wyników poniżej własnych możliwości. Oto wykaz zachowań powiązanych z niskim wynikiem w wymiarze „**Relacje**”:

- Unikanie dzielenia się pozytywnymi odczuciami wobec innych
- Utrzymywanie dystansu w relacjach z innymi
- Skłonność do częstszej krytyki niż pochwały
- Przejmowanie kontroli nad wymianą zdań lub przerywanie innym
- Skłonność do irytacji lub postawy defensywnej w obliczu opinii różnych od Twojej
- Obarczanie innych winą za swoje problemy – oczekiwanie zmiany przede wszystkim u innych
- Wycofywanie się z sytuacji konfliktowych
- Podejmowanie zbyt wielu samodzielnych decyzji lub zbyt częste nadawanie kierunku w działaniach
- Delegowanie nieproporcjonalnie niskiej liczby obowiązków
- Unikanie trudnych rozmów na temat osiągniętych wyników

Wyniki powiązane

Niski wynik w tym wymiarze może wiązać się z niskim wynikiem w całym obszarze **Kreatywności**. Niski wynik w wymiarze „**Relacje**” utrudnia osiąganie pożądanego rezultatu, a jest zazwyczaj pochodną niskiej samoświadomości. Konsekwentnie - niski wynik w tym wymiarze może zatem przekładać się na słabsze wyniki w sferze którejkolwiek kompetencji obszaru **Kreatywności**. Dodatkowo - niskie wyniki na niniejszej skali wiążą się również z wysokimi wynikami obszaru **Reaktywności**. Wysokie wyniki reaktywne mają tendencję do blokowania lub ograniczania umiejętności nawiązywania szczerych relacji opartych na zaufaniu, udzielania bezwarunkowego wsparcia oraz dbałości o wzmacnianie pozycji jednostek i zespołów. Ograniczenia te mają źródło w braku poczucia wewnętrznego bezpieczeństwa, na przykład braku poczucia własnej wartości, braku miłości i akceptacji, poczuciu odrzucenia, poczuciu, że jest się niepotrzebnym, poczuciu osamotnienia i poczuciu braku ochrony.

Troskliwość

Wymiar Troskliwość mierzy zainteresowanie nawiązywaniem ciepłych i troskliwych relacji oraz umiejętność ich nawiązywania.

Wynik wysoki

Badania dowolnej grupy osiągającej doskonałe wyniki wykazują, że wszyscy jej członkowie rzetelnie troszczą się o siebie nawzajem. Gdy ludzie się nie lubią lub utrzymują relacje ściśle pozapersonalne, pracując zespołowo radzą sobie znacznie gorzej, niż osoby zdolne do jednoczesnego nawiązania relacji zawodowych i głęboko osobistych.

Wysoki wynik w wymiarze Troskliwość oznacza, że autentycznie troszczysz się o innych. Inni czują się w Twojej obecności wspierani dzięki Twojej otwartości na wysokowartościowe relacje oparte na zaufaniu i wzajemnej trosce. Zazwyczaj akceptujesz innych takimi, jacy są, odnosząc się do nich z bezwarunkowo pozytywnym nastawieniem. Jesteś gotowy(-a) szczerze dzielić się z innymi własnymi silnymi stronami i słabościami, nadziejami i obawami. Inni zazwyczaj okazują Ci zaufanie, dzieląc się tym samym, głęboko ludzkim wymiarem własnych osobowości.

Wysoki wynik w wymiarze Troskliwość sugeruje, że:

- Prawdziwie troszczysz się o innych i nawiązujesz ciepłe, troskliwe relacje
- W obliczu obaw i problemów innych osób wykazujesz się zrozumieniem i empatią
- Troszczysz się o odczucia innych osób
- Cieszysz się z osiągnięć innych osób
- Rozmawiasz z innymi o kwestiach pozazawodowych
- Rozumiesz, co czują inni
- Przyznajesz się do błędów i słabości
- Jesteś otwarty(-a) w okazywaniu uczuć
- Nawiązujesz ciepłe, autentyczne relacje
- Nawiązujesz głębokie więzi
- Chcesz naprawdę poznawać innych
- W sytuacji wymagających konfrontacji potrafisz udzielić wsparcia

Wynik niski

Niski wynik w obszarze Troskliwość zazwyczaj nie oznacza, że inni Cię nie interesują. Bardzo niewielu ludzi nie dba w ogóle o innych. Niski wynik w tym wymiarze zazwyczaj oznacza, że trzymasz bezpieczny dystans od innych. Trzymasz gardę, by się chronić, zapewniając sobie poczucie bezpieczeństwa.

Zakres zachowań związanych z niskim wynikiem w wymiarze Troskliwość może się wahać od utrzymywania relacji na poziomie czysto technicznym/ zawodowym do nastawienia sugerującego postawę zimną i nieczułą. Mimo iż tego rodzaju strategia w relacjach może Cię chronić, jej cena jest wysoka. Po pierwsze, skutkuje gorszymi wynikami dla organizacji. Zasada jest prosta: ludzie pracują lepiej i wydajniej w warunkach prawdziwie troskliwych relacji. Po drugie, badania sugerują, że troskliwe relacje ograniczają element stresu, sprzyjając utrzymywaniu dobrego stanu zdrowia i dobrostanu ogólnego. Oznacza to, że zainteresowanie się czynnikami uniemożliwiającymi Ci nawiązanie głębszych i bardziej troskliwych relacji jest w Twoim interesie. Czy masz skłonność do:

- Uczestniczenia wyłącznie w rozmowach kurtuazyjnych lub technicznych, o charakterze intelektualnym?
- Obrony przed ujawnianiem własnych odczuć?
- Dzielenia się pozytywnymi odczuciami wobec innych?
- Chwalenia innych, gdy uznasz, że na to zasługują?
- Uczestniczenia w rozmowach o charakterze osobistym i pozazawodowym?
- Utrzymywania dystansu w relacjach?

- Częstszej krytyki niż pochwały?
- Ufania innym?
- Pokazywania innym prawdziwego oblicza – czy twarzy pokerzysty?

Niski wynik w wymiarze Troskliwość zazwyczaj oznacza, że chronisz się przed emocjonalnym ryzykiem zbliżenia się do innych. Jest to strategia służąca zbudowaniu lub ochronie poczucia własnej wartości i/lub poczucia bezpieczeństwa. Przemyśl treść wysokich wyników w którymkolwiek z **Reaktywnych** wymiarów niniejszego badania pod kątem ewentualnych źródeł problemu.

Mentoring

Wymiar Mentoring mierzy umiejętność rozwijania innych w drodze mentoringu oraz utrzymywania relacji sprzyjających wzrostowi. Mentoring to umiejętność wspierania wzrostu i rozwoju osobistego i zawodowego, wynikająca ze szczerego zainteresowania rozwojem i doskonaleniem innych. Wymaga wysokorozwiniętych umiejętności interpersonalnych.

Wynik wysoki

Twój podwładni/ współpracownicy uczestniczą w procesie rozwoju osobistego i zawodowego. Posiadasz i czynnie wykorzystujesz umiejętność promowania rozwoju innych. Poświęcasz czas i energię na działania sprzyjające rozwojowi innych. Jesteś typem osoby, przy której inni rozkwitają. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że podczas spotkań z pracownikami pomagasz im uczyć się, rozwiązywać problemy, poprawiać wyniki osiągane w pracy zawodowej, przygotowywać się do ewentualnego awansu, oraz określać i realizować cele zawodowe/ związane z karierą zawodową.

Wierzysz w umiejętności swojego zespołu pod kątem osiągnięcia odpowiednich wyników i delegujesz zadania z myślą o promowaniu procesu uczenia się. Uprawniasz innych do podejmowania własnych decyzji, tym samym dzieląc się przywództwem. Oznacza to ciągły rozwój umiejętności Twoich podwładnych.

Nie oznacza to, że traktujesz swoich ludzi łagodnie – wręcz przeciwnie. Zdajesz sobie sprawę z możliwości zawodowych swojego zespołu, pomagasz w ustawianiu poprzeczki wysoko, a następnie rozliczasz z osiągniętych rezultatów. Systematycznie przekazujesz informację zwrotną. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że częściej udzielasz informacji pozytywnej, niż negatywnej, natomiast nie unikasz trudnych rozmów o niedociągnięciach. Twój styl krytyki sprawia, że inni czują się jednocześnie zmotywowani i wsparci. Wiedząc, że nie zaakceptujesz wyników poniżej ich możliwości, zdają sobie sprawę, że zależy Ci na ich sukcesie.

Wysoki wynik w wymiarze Mentoring oznacza, że:

- Często prowadzisz dyskusje na temat rozwoju
- Jesteś świadomy(-a) celów związanych z procesem uczenia się i karierą zawodową każdego ze swoich bezpośrednich podwładnych
- Pomagasz podwładnym opracowywać i wdrażać plany rozwoju osobistego
- Jesteś skutecznym coachem i mentorem
- Akceptujesz innych takimi, jacy są
- Pomagasz innym uczyć się, samodoskonalić i zmieniać
- Ufasz, że Twój współpracownicy są w stanie osiągnąć zakładane wyniki
- Delegujesz zarówno zadania rutynowe, jak i te o kluczowym znaczeniu
- Jesteś gotowy(-a) dzielić się odpowiedzialnością i obowiązkami
- Wzmacniasz pozycję innych
- Zachęcasz bezpośrednich podwładnych do angażowania się w wymagające zadania i wyzwania rozwijające intelektualnie

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Mentoring oznacza, że styl Twojej interakcji z podwładnymi hamuje ich rozwój zawodowy. Nie oznacza to jednakże, że nie dbasz o ich rozwój (choć należy dopuścić taką możliwość). Oznacza to, że może Ci brakować umiejętności interpersonalnych koniecznych do angażowania innych w sposób sprzyjający rozwojowi. Może to również oznaczać, że poświęcasz zbyt wiele czasu technicznym aspektom pracy z pominięciem jej ludzkiego wymiaru.

Jest to kompetencja o kluczowym znaczeniu dla skutecznego przywództwa. Zasada jest prosta: musisz ją opanować. Jeżeli tego nie zrobisz, wzrośnie ryzyko utraty najlepszych ludzi w zespole; osiągnięcia przez podwładnych wyników znacznie poniżej ich możliwości; obciążenia Cię pracą ponad miarę, ponieważ inni nie będą w stanie wykonywać obowiązków zawodowych na poziomie zapewniającym pożądane rezultaty.

Być może winisz innych za kiepskie wyniki w pracy, jednocześnie zaniedbując należne im wsparcie. Brak wsparcia może mieć różne formy. Zastanów się nad poniższą listą. Czy:

- Źle się czujesz z poziomem własnych umiejętności jako mentora?
- Jesteś przesadnie krytyczny(-a)?
- Nie delegujesz wystarczającej liczby zadań?
- Unikasz trudnych rozmów o niedociągnięciach?
- Dostarczasz zbyt ograniczonej informacji zwrotnej?
- Rozwiązujesz problemy swoich pracowników w ich zastępstwie?
- Podejmujesz decyzje, za które odpowiedzialność ponoszą inni?
- Odczuwasz potrzebę rozwinięcia umiejętności interpersonalnych?
- Poświęcasz zbyt wiele czasu technicznym aspektom pracy z pominięciem jej ludzkiego wymiaru?

Praca zespołowa

Wymiar Praca zespołowa mierzy umiejętność wspierania wysokowydajnej pracy zespołowej w gronie bezpośrednich podwładnych, w całej organizacji oraz we własnych zespołach.

Wynik wysoki

Przewodzisz zespołom i uczestniczysz w ich działaniach w sposób korzystny dla wysokiego poziomu pracy zespołowej, współpracy, odpowiedniej atmosfery i efektu ogólnej synergii. Umiejętność ta dotyczy również współdziałania przynoszącego cenne rezultaty w różnych obszarach współpracy.

Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że Twój podwładni uważają jakość pracy swojego zespołu za niezmiernie pozytywny aspekt ich pracy, przyczyniający się w znacznym stopniu do osiągnięć całej grupy. Twoje przywództwo ma tu kluczowe znaczenie siły sprawczej jako wzoru do naśladowania. Wysoki wynik w niniejszym wymiarze sugeruje, że wykorzystujesz niektóre z niżej wymienionych umiejętności:

- Tworzysz pozytywną atmosferę, dzięki której inni dają z siebie wszystko
- Zachęcasz do utrzymywania wysokiego poziomu motywacji do pracy zespołowej
- Zachęcasz do zaangażowania i wyrażania własnego zdania
- Wspierasz otwartą i szczerą wymianę zdań w zespole
- Postrzegasz sukces jako osiągnięcie zespołowe – nie jako zasługę „gwiazd”, najlepszych zawodników w drużynie
- Rozumiesz i dostrzegasz dynamikę relacji w grupie
- Skutecznie radzisz sobie ze współpracą ze wszystkimi (członkami zespołu), niezależnie od koloru skóry, pochodzenia, wieku i płci

- Mówisz otwarcie o kwestiach utrudniających osiągnięcie przez zespół pożądanego wyniku
- Dzielisz się przywództwem z członkami zespołu
- Dążysz do osiągnięcia porozumienia i do tworzenia rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych
- Jesteś współpracującym członkiem zespołu, co nie oznacza, że godzisz się na wszystko
- Zachęcasz do współdziałania w zespole i do współpracy między zespołami/ działami

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Praca zespołowa sugeruje szereg możliwości. Może oznaczać, że nie zarządzasz zespołem lub nie uczestniczysz w jego pracy. Może również oznaczać, że brakuje Ci wykształcenia umożliwiającego sprawne zarządzanie zespołem. Może również oznaczać, że Twój styl przywództwa powoduje ograniczanie pracy zespołowej.

Umiejętność wspierania pracy zespołowej jest umiejętnością wysoce specjalistyczną. Wielu menedżerów awansuje ze względu na indywidualne osiągnięcia. Wielu przedsiębiorców osiąga sukces dzięki indywidualnej kreatywności lub przyrodzonym zdolnościom. Wzrost, sukces i awans wiążą się z rosnącą złożonością otoczenia, a zatem z koniecznością twórczego wykorzystywania zbiorowej wiedzy i inteligencji innych osób. Jeżeli jako przywódca stale czerpiesz ze źródła indywidualnego sukcesu, Twój styl przywództwa najprawdopodobniej szkodzi szansom grupy na powodzenie. Niski wynik w wymiarze Praca zespołowa zdecydowanie sugeruje taką możliwość.

Skłonność do hamowania pracy zespołowej ma wielorakie przyczyny. Można ograniczać skuteczność operacyjną zespołu ze względu na zbyt ścisłą kontrolę wszystkich jego działań – lub kontrolę niewystarczającą. Warto zastanowić się nad treścią przedstawionych niżej sposobów działania. Być może masz tendencję do niektórych z wymienionych zachowań.

Czy masz skłonność do nieumiarkowanej kontroli pracy zespołu, ponieważ:

- Podejmujesz zbyt wiele decyzji samodzielnie, przy niewystarczającym udziale członków zespołu?
- Zbyt często narzucasz kierunek działań, nie ułatwiając grupie samodzielnych decyzji w tym obszarze?
- Nie umiesz delegować zadań – lub delegujesz, ale nieustannie pouczasz osobę, której powierzyłeś(-aś) zadanie, jak powinna postępować?
- Masz skłonność do faworyzowania wybranych?
- Ograniczasz lub tłumisz komunikację, stosując agresywną taktykę?
- Rozwiązujesz sprawy zespołu lub interpersonalne pośrednio, ograniczając tym samym zaufanie i otwartość?
- Nie określasz jasno zarysowanych celów, ról, obowiązków i obszarów odpowiedzialności?

Czy masz skłonność do niedostatecznego kontrolowania pracy zespołu, ponieważ:

- Nie umiesz podejmować decyzji?
- Nie jesteś wystarczająco stanowczy(-a) w kierowaniu zespołem i dopuszczasz dryfowanie w różnych kierunkach?
- Przy delegowaniu zadań nie zapewniasz odpowiedniej struktury, wsparcia ani wytycznych, w związku z czym spada skuteczność pracy osób, którym powierzono zadania?
- Unikasz rozmowy na temat konfliktów zespołowych/ interpersonalnych lub je tuszujesz?
- Nadmiernie starasz się wszystkich zadowolić?

Inteligencja interpersonalna

Wymiar Inteligencja interpersonalna mierzy skuteczność relacji interpersonalnych pod względem umiejętności słuchania, zaangażowania w sytuacje konfliktowe i kontrowersyjne, a także podejścia do odczuć osób trzecich i zarządzania własnymi odczuciami i emocjami.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Inteligencja interpersonalna oznacza przede wszystkim, że umiesz słuchać, oraz że umiesz słuchać nawet w warunkach zagorzałej dyskusji. Dobry słuchacz dąży przede wszystkim do całkowitego zrozumienia i uszanowania stanowiska zajmowanego przez innych, nawet jeżeli ich własne poglądy są całkowicie odmienne. Zadajesz właściwe pytania, sprzyjające wyrażaniu przez innych opinii i odczuć. Nie reagujesz defensywnie na krytyczne uwagi innych, lecz nadal uważnie ich słuchasz.

Jako dobry słuchacz masz wysokorozwiniętą umiejętność przekazywania informacji w sposób sprawiający, że inni czują się zrozumiani. Parafrazujesz wypowiedzi innych w sposób, dzięki któremu inni wiedzą, że rozumiesz kierujące nimi pobudki i sens wyrażanego zdania. Parafrazujesz wypowiedzi z szacunkiem.

Skutecznie radzisz sobie z rozwiązywaniem konfliktów/ rozbieżnością opinii. Sytuacje konfliktowe standardowo rozwiązujesz z założeniem rezultatów korzystnych dla wszystkich zainteresowanych i zwiększenia poziomu zaufania. Posiadasz umiejętność skutecznej obrony zajętego stanowiska w sposób świadczący o szacunku dla odmiennych poglądów. W sytuacjach ostrego konfliktu traktujesz innych z szacunkiem, nie sięgając po taktykę lekceważenia ani poniżania.

Dobrze sobie radzisz z emocjonalnym aspektem relacji zawodowych. W Twojej obecności inni mają prawo swobodnie dzielić się odczuciami, zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi. Oznacza to, że właściwie kontrolujesz swoje emocje. Spotykając się z krytyką, nie odbierasz jej osobiście ani nie przyjmujesz postawy obronnej – utrzymujesz pozytywne zaangażowanie w komunikację. Posiadasz również umiejętność zapewniania i odbioru wsparcia emocjonalnego.

Wysoki wynik w wymiarze Inteligencja interpersonalna oznacza, że:

- Łatwo się z Tobą nawiązuje kontakt i rozmawia
- Umiesz nawiązać dobry kontakt z innymi
- Umiesz słuchać
- Dążysz przede wszystkim do zrozumienia stanowiska innych osób
- Wykazujesz zrozumienie dla innych, parafrazując wypowiedzi opisujące zajęte przez nich stanowisko
- Zachowujesz się skutecznie w warunkach ostrego konfliktu
- Nie reagujesz postawą obronną na konfrontację, zakwestionowanie Twojej opinii ani krytykę
- Dopuszczasz odczuwanie gniewu lub irytacji, lecz radzisz sobie z nimi skutecznie
- Nie wahasz się poruszać trudnych tematów
- Poruszasz kontrowersyjne tematy z szacunkiem
- Szanujesz poglądy innych, nawet jeżeli są odmienne od Twoich
- Budujesz i podtrzymujesz relacje oparte na wysokim stopniu zaufania
- Z akceptacją słuchasz obaw, wątpliwości i trosk innych
- Budujesz skutecznie sprawnie działające relacje oparte na wzajemnym wsparciu
- Rozwiązujesz konflikty nawet w warunkach wysokiego napięcia emocjonalnego, nie unikając zasadniczego tematu
- Uczciwie i szczerze uczestniczysz we wszystkich interakcjach
- Łatwo pozyskujesz zaufanie, szacunek i wsparcie innych

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Inteligencja interpersonalna może oznaczać, że brakuje Ci wykształcenia z zakresu wybranych umiejętności, lub że defensywnie reagujesz bezproduktywnym zachowaniem. Oczywiście należy dopuścić możliwość współistnienia obu czynników.

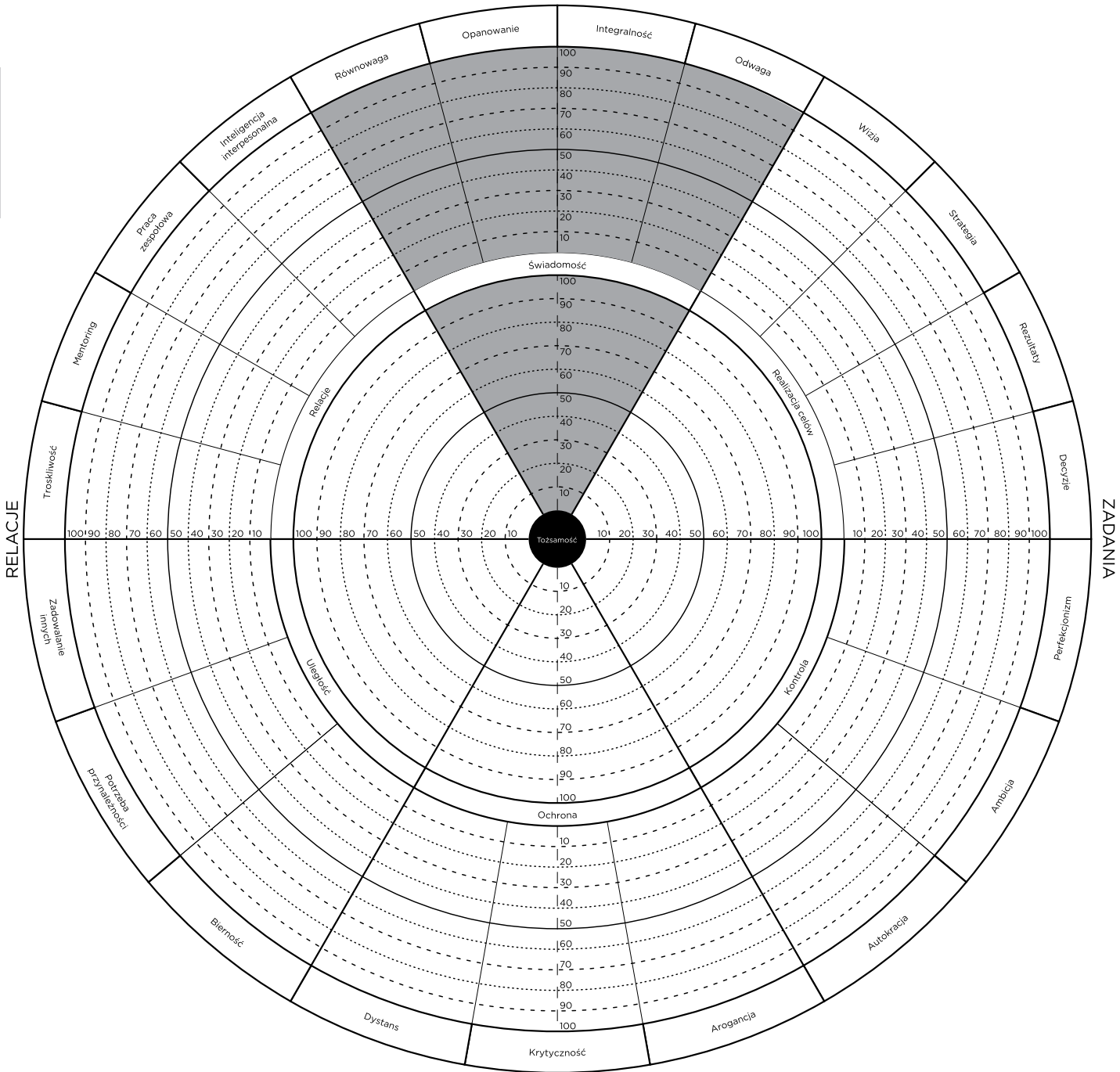
W naszej kulturze nauczyliśmy się prowadzić rozmowy przywodzące na myśl debaty – wiele uwagi poświęca się przedstawianiu i uzasadnianiu własnego stanowiska, znacznie mniej słuchaniu. Niski wynik w niniejszym wymiarze oznacza najprawdopodobniej, że musisz nauczyć się równoważyć uzasadnianie zajętego stanowiska ze słuchaniem innych. Brakiem umiejętności słuchania komunikujesz brak szacunku. To przejaw lekceważenia osób w Twoim otoczeniu. Mimo iż Twoje intencje mogą być zupełnie inne, efekt lekceważenia jest prostą konsekwencją zaniedbania obowiązku rzetelnego wysłuchania racji innych.

Niski wyniki może również sugerować skłonność do przyjmowania postawy obronnej w sytuacjach interpersonalnych. Zachowanie defensywne może przyjmować różne postaci, od ataku wręcz agresywnego po całkowite wycofanie. Aby uzyskać jasny obraz potencjalnych form Twoich defensywnych zachowań, poświęć nieco czasu na analizę niniejszego badania i poproś o informację zwrotną osoby, które odpowiedzą Ci szczerze.

Postawa obronna jest zazwyczaj pochodną poczucia zagrożenia lub zranienia. Sugeruje również, że poczucie własnej wartości wiążesz bezpośrednio z wypowiedziami lub działaniami innych. Niski wynik w wymiarze Inteligencja interpersonalna sugeruje potencjalne skłonności do niektórych spośród wymienionych zachowań. Czy:

- Zbyt często mówisz innym, jak powinni postępować?
- Przejmujesz kontrolę nad rozmową?
- Irytujesz się lub robisz trudny(-a), gdy inni nie podzielają Twojej opinii?
- Zadajesz pytania, które mają formę oznajmującą: „Ale czy nie sądzisz, że...?”
- Przerywasz innym, nie dając im skończyć zdania i wyłączając z rozmowy?
- Starasz się wyjść zwycięsko z każdej dyskusji?
- Lekceważysz lub poniżasz innych?
- Wycofujesz się z sytuacji konfliktowych?
- Łagodzisz konflikty lub bagatelizujesz je humorystycznymi uwagami?
- Omawiasz sprawy z innymi osobami niż bezpośrednio zainteresowane?

KREATYWNOŚĆ



Świadomość

Wymiar „**Świadomość**” mierzy nastawienie do ciągłego rozwoju zawodowego i osobistego, a także stopień wyrażania wewnętrznej samoświadomości przez równowagę i wysoce zintegrowane wewnętrznie przywództwo. Mierzy stopień, w jakim Twój styl przywódczy wyraża Twoją prawdziwą tożsamość, bez filtrów w postaci polityki obowiązującej w organizacji, chęci wywierania dobrego wrażenia, dążenia do aprobaty itp. Mierzy również skłonność do zajmowania niewzruszonego stanowiska, poruszania tego, o czym się nie mówi (unikanych przez grupę ryzykownych tematów) i otwartej dyskusji na temat problemów związanych z relacjami, w tym szczerego dzielenia się odczuciami i słabościami w kontekście zaistniałej sytuacji. Odwaga w miejscu pracy oznacza umiejętność autentycznego i bezpośredniego rozwiązywania kontrowersyjnych spraw w sytuacjach indywidualnych i grupowych. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze „**Świadomość**”.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze „**Świadomość**” to niezwykle pozytywny objaw. Sugeruje, że czynnie dążysz do cenionego przez siebie rozwoju osobistego i zawodowego. Jesteś entuzjastycznie nastawioną do życia osobą o ogromnych siłach witalnych. Z chwilą wypracowania poczucia celu wszelkie działania podejmujesz z najbardziej autentycznego wnętrza swojej natury, świadomie wyrażając najistotniejsze dla siebie wartości. Można ufać, że postępujesz zgodnie z wyznawanymi zasadami – inni szanują Cię jako osobę postępującą w zgodzie z założeniami osobistej integralności.

Budujesz poczucie własnej wartości w oparciu o głębokie przekonanie, że życie jest podróżą nierozzerwalnie łączącą w sobie procesy uczenia się i rozwoju. Nie jesteś doskonały(-a) i akceptujesz własną niedoskonałość. Najprawdopodobniej jesteś znacznie bardziej od innych świadomy(-a) własnych niedociągnięć. Pogodziłeś(-aś) się z nimi. Zdajesz sobie sprawę, że jesteś mieszkanką silnych stron i słabości, blasków i cieni. Raczej nie będziesz wypierać się słabszych i gorzej rozwiniętych stron. Akceptujesz ich obecność, przyznajesz się do błędów i przypadków krzywdzenia innych, wykorzystując złe doświadczenia w pracy nad samodoskonaleniem. Coraz rzadziej przyjmujesz postawę obronną w obliczu krytyki. Twój imperatyw obrony słabnie, ponieważ coraz wyraźniej dostrzegasz złożoność własnej tożsamości. Zapewnia Ci to możliwość swobodnego i silnego angażowania innych w działanie, zgodnie z zasadami empatii opartej na szacunku.

Ze względu na Twoją wewnętrzną spójność i integralność wysoki wynik w tym wymiarze oznacza również umiejętność szczerego wyrażania uczuć. Gdy inni unikają poruszania istotnych, lecz trudnych tematów, Ty zazwyczaj przejmujesz pałeczkę i mówisz o nich otwarcie. Jednocześnie umiesz przyznać się do błędu i do współudziału w wytworzeniu problematycznej sytuacji. Nie unikasz udzielania bezpośredniej informacji zwrotnej. Nie uciekasz od konfrontacji w warunkach konfliktu.

Udzielasz szczerzej informacji zwrotnej i przyznajesz się do popełnionych błędów. Wyrażając własne poglądy, narażasz się na niekorzystne reakcje. Cenisz otwartość bardziej niż popularność. Ludzie najbardziej ufają osobom wewnętrznym spójnym i autentycznym. Integralność wewnętrzna i autentyczność są źródłem Twojej siły.

Nie masz silnej potrzeby budowania poczucia własnej wartości w oparciu o podziw innych i własne osiągnięcia. Mimo iż jedno i drugie sprawia Ci radość, żaden z tych czynników nie definiuje Twojej tożsamości. Oznacza to, że przewodzisz innym w sposób sprzyjający rozwojowi wrodzonych umiejętności Twoich współpracowników. W słabościach innych upatrujesz odbicie własnej walki o rozwój. Wolisz wspomagać innych w rozwoju zamiast ich oceniać. Talent ani sukcesy innych nie wpływają na Ciebie deprymująco – co oznacza, że jesteś w stanie otaczać się bardzo zdolnymi ludźmi i cieszyć się ich osiągnięciami.

Założenia wewnętrzne

Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określaniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samopostrzeganie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem „**Świadomość**” obejmują następujące przesłanki:

- Mam wrodzone poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa
- Moje poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa ma źródło w moim wnętrzu, nie zaś w sposobie postrzegania mnie przez innych czy też w moich osiągnięciach
- Rozwój wewnętrzny jest konieczny do pełnej autoekspresji
- Akceptuję siebie, nawet jeżeli popełniam błędy lub zdarzy mi się zranić czyjeś uczucia
- Szczerze przyznaję się do udziału w problemach, z jakimi się borykamy
- Jestem połączeniem silnych i słabych stron, blasków i cieni
- Samoakceptacja jest warunkiem akceptowania innych
- Rozpoznając nieakceptowalne cechy u innych, znajduję ich odzwierciedlenie w tych aspektach własnej osobowości, za które nie umiałem(-am) przyjąć pełnej odpowiedzialności
- Poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa zawdzięczam wierności własnym zasadom i sobie
- Pozostanie wiernym(-ą) własnym zasadom i sobie jest dla mnie ważniejsze, niż spełnianie oczekiwań innych osób
- Tracę twarz tylko wtedy, gdy przestaję być wierny(-a) własnej wizji i własnym wartościom
- Zmiana zaczyna się ode mnie; sam(-a) muszę wcielić się w zmianę, którą chcę zobaczyć w otaczającym mnie świecie
- Integralność i spójność wewnętrzna są najważniejszym źródłem mojej siły
- Możliwość pełnego wyrażania kreatywności przekłada się na moją spuściznę (trwały wpływ na otoczenie)

Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem „**Świadomość**”:

- Utrzymanie opanowania w warunkach presji
- Równoważenie różnorodnych wymagań związanych z dorosłym życiem
- Otwartość na informację zwrotną
- Udzielanie bezpośredniej informacji zwrotnej bez elementów oskarżenia
- Szacunek dla opinii innych, nawet jeżeli są sprzeczne z Twoimi
- Przyznawanie się do błędów
- Wykorzystywanie sukcesów i porażek w celu pogłębiania samowiedzy
- Umiejętność swobodnej kpiny z własnych idiosynkrazji
- Poświęcanie czasu na zrozumienie osobistych motywacji pracowników
- Poświęcanie czasu na zrozumienie własnych motywacji oraz silnych i słabych stron
- Dążenie do zyskania i utrzymania zaufania ze strony otoczenia
- Utrzymywanie wysokiego poziomu wewnętrznej integralności
- Otwartość i szczerowość w wyrażaniu myśli i odczuć
- Otwarte i autentyczne (szczerze) zarządzanie konfliktami
- Poruszanie kwestii unikanych przez innych
- Przejmowanie odpowiedzialności za swoją część relacji i rozwiązywanie powiązanych z nią problemów
- Przestrzeganie w życiu kanonu rzetelnych i skutecznych wartości zasadniczych
- Przestrzeganie wyznawanych wartości w czasach lepszych i gorszych
- Utrzymywanie spójności z własną wizją w każdej relacji – nawet jeżeli oznacza to niekorzystną reakcję otoczenia

Wynik średni

Średni wynik w wymiarze „**Świadomość**” oznacza, że przejawiasz skłonność do zachowań i postępowania zgodnie z niektórymi spośród wymienionych założeń wewnętrznych. Może również

oznaczać, że ograniczają Cię pewne wymiary **Reaktywne**, w związku z czym przejawiasz wybrane tendencje spośród przedstawionych w poniższym punkcie „Wynik niski”. Zapoznaj się ze znaczeniem wysokich i niskich wyników i przemyśl ich treść, by zorientować się, które ich aspekty dotyczą Cię bezpośrednio.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze „**Świadomość**” sugeruje samodzielne ograniczanie potencjalnego wpływu przywódczego przez zaniechanie czynnych dążeń do rozwoju osobistego. Twoje życie wewnętrzne i zewnętrzne są w nierównowadze. Być może nie zdajesz sobie w pełni sprawy z faktu, że gra w życie toczy się od środka – że wydarzenia zewnętrzne i okoliczności życiowe to lustro odbijające obraz wewnętrznego poziomu samoświadomości.

W efekcie następuje osłabienie siły osobistej – siły mającej źródło w wewnętrznej integralności i spójności, głębokim zaangażowaniu, witalności wewnętrznej i niczym niechronionej otwartości.

Z badań nad przywództwem jasno wynika, że integralność i spójność wewnętrzna oraz autentyczność to cechy, na które zwraca się uwagę u liderów. Oznacza to, że niski wynik w wymiarze „Świadomość” powinien zwrócić Twoją uwagę. Wynik ten sugeruje, że Twoje zachowanie można interpretować jako niespójne, wygodne, lub – według najczarniejszego scenariusza – pozbawione skrupułów. Brak integralności wewnętrznej narusza zaufanie, utrudnia pracę zespołową i obniża wartość Twojego przywództwa.

Niski wynik w wymiarze w tym wymiarze sugeruje, że boisz się obrazić innych albo angażujesz się w rozgrywki polityczne. Osoby z niskim wynikiem w wymiarze Odwaga mają skłonności do przemilczania prawdy na temat własnych poglądów w konfrontacji z przeciwnikami (prawdziwymi lub wyobrażonymi). Cenią równowagę i spokój bardziej, niż konstruktywny konflikt i poddają się decyzjom zwierzchników, nawet kosztem skuteczności działań grupowych czy też świadczonych usług.

Skuteczne, zintegrowane wewnętrznie przywództwo jest możliwe tylko przy wysokim poziomie samoświadomości. Być może wywodzisz się ze środowiska, w którym nie zachęcano do refleksji, równowagi i rozwoju osobistego, a na przykład zniechęcano do obrony własnych poglądów w imię harmonii w grupie. Niski wynik sugeruje brak wewnętrznej spójności.

Warto zastanowić się, czy:

- Znajdujesz czas konieczny do autorefleksji i samopoznania
- Masz reaktywne nastawienie do życia i związanych z nim problemów zamiast dążeń do tworzenia własnego życia jako wyrazu najistotniejszych wartości osobistych
- Definiujesz własną tożsamość w oparciu o oczekiwania innych
- Obarczasz innych winą za swoje problemy – oczekujesz zmiany przede wszystkim u innych
- Przyjmujesz postawę obronną, jesteś opieszaly(-a) w przyznawaniu się do błędów, lekceważysz własne porażki niedociągnięcia
- Przesadzasz z samokrytyką i zawiązasz oczekiwania wobec samego(-ej) siebie
- Odgrywasz różne role w życiu zamiast podejmować działania płynące z najszczerzego wnętrza własnej natury
- Nie zachowujesz się w sposób świadczący o tym, że nie wspierasz wyznawane przez siebie wizji i wartości
- Nie jesteś uwikłany(-a) w wewnętrzne rozgrywki polityczne
- Nie starasz się zadowolić zbyt wielu różnych odbiorców
- Nie naruszasz zaufania osób ze swojego otoczenia
- Nie masz problemów z dotrzymywaniem słowa (realizacją zobowiązań)
- Nie unikasz konfrontacji w trudnych sprawach
- Umiesz się przyznać do błędu lub odpowiedzialności za część problemów w danej relacji
- Nie udzielasz informacji zwrotnej w sposób tuszujący lub sztucznie łagodzący Twoje prawdziwe obawy
- Nie mówisz „tak”, gdy chcesz powiedzieć „nie”
- Nie zachowujesz się ostrożnie w obecności osób zajmujących wyższe stanowiska (zapewniające im władzę)

Unikanie konfrontacji z problemami prowadzi do ich pogłębiania; szansa na rozwiązanie konfliktu zmienia się w podskórną niechęć. Skłonność do wyboru rozwiązań zapewniających popularność w otoczeniu może prowadzić do sztucznego łagodzenia kwestii o potencjalnie krytycznym znaczeniu dla sukcesu indywidualnego – i sukcesu zespołu. Umiejętności decydowania o właściwym momencie na konfrontację, konfrontacji konstruktywnej i negocjowania w trudnych warunkach można się nauczyć. Ich opanowanie zwiększa wiarę w skuteczne wspieranie szczerej wymiany zdań bez obawy ani poczucia winy. Poprawa wyników w wymiarze „**Świadomość**” zwiększa zaufanie, poczucie spójności i integralności wewnętrznej i poczucie spełnienia w relacjach z innymi.

Szczerza autorefleksja, w tym uzyskanie informacji zwrotnej od otoczenia, może pomóc Ci w znalezieniu bardziej stabilnych wskaźników wewnętrznych, zapewniających lepszy wynik w wymiarze „**Świadomość**”.

Wyniki powiązane

Niski wynik w wymiarze „**Świadomość**” może wiązać się z niskimi wynikami w całym obszarze **Kreatywności**. Wszystkie kompetencje określone mianem składowych skutecznego przywództwa są pochodną wewnętrznego źródła samowiedzy. Niski wynik w niniejszym wymiarze może zatem wyrażać się słabszym wynikiem w dowolnej kompetencji obszaru **Kreatywności**. Niski wynik na tej skali wiąże się również z wysokimi wynikami w obszarze **Reaktywności**. Wysokie wyniki w obszarze **Reaktywności** mają tendencję do blokowania lub ograniczania umiejętności odkrywania własnej witalności i wewnętrznej integralności i uczciwości, oraz możliwości czerpania z nich sił przywódczych. Ograniczenia te mają źródło w braku poczucia wewnętrznego bezpieczeństwa, na przykład braku poczucia własnej wartości, braku miłości i akceptacji, poczuciu odrzucenia, poczuciu, że jest się niepotrzebnym, poczuciu osamotnienia i poczuciu braku ochrony.

Równowaga

Wymiar Równowaga mierzy umiejętność utrzymywania zdrowej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, działaniem i refleksją oraz pracą i odpoczynkiem w obliczu sprzecznych napięć współczesnych realiów. Mierzy umiejętność samoodnowy i radzenia sobie ze stresem bez efektu zagubienia.

Wynik wysoki

Jesteś w stanie osiągnąć i utrzymywać doskonałe wyniki, nawet w warunkach stresu. Zawdzięczasz to dbałości o wewnętrzną równowagę, a także integrowaniu i równoważeniu różnorodnych aspektów życia.

Utrzymanie dobrego stanu zdrowia wymaga równowagi, w tym dbałości o przeznaczanie wystarczającej ilości czasu na refleksję, o prawidłowe odżywianie i o ćwiczenia fizyczne. Wyznawane wartości często ze sobą konkurują, wiążąc się z koniecznym dzieleniem uwagi między rodzinę i pracę, czas wolny i karierę zawodową, służenie innym i rozwój osobisty, spontaniczność i kontrolę. Świadome poświęcanie uwagi dobrostanowi fizycznemu, hołdowanie holistycznym rozwiązaniom i właściwe zarządzanie czasem są konieczne, by uniknąć szkodliwych skutków stresu.

Rzetelna równowaga pomaga w utrzymaniu spokoju i uważności, jak również w podejmowaniu właściwych decyzji w warunkach presji i stresu. Równowaga oznacza również możliwość zapewniania wsparcia innym w trudnych okolicznościach.

Umiejętność utrzymania równowagi zawdzięczasz poniższym umiejętnościom i zachowaniom:

- Utrzymywanie właściwej perspektywy i oglądu rzeczywistości
- Przeznaczanie odpowiedniej ilości czasu na rozważania wewnętrzne i samoodnowę
- Utrzymywanie zdrowej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym
- Utrzymywanie zdrowej równowagi pomiędzy pracą i czasem wolnym
- Przestrzeganie właściwych przyzwyczajeń zdrowotnych (ćwiczenia fizyczne, odpowiednie odżywianie)
- Skuteczne radzenie sobie ze stresem i presją
- Osiąganie wysokich wyników w warunkach stresu
- Wykazywanie się wysokim poziomem dojrzałości

Wynik niski

Być może padłeś ofiarą stresu i wypalenia. Być może ograniczasz wymiar życia osobistego, dążąc do realizacji celów zawodowych i zaniedbując zdrowie fizyczne. Niski wynik w wymiarze Równowaga może oznaczać nic innego, jak to, że pracujesz zbyt dużo i zbyt intensywnie. Może również sugerować, że z pracy uczyniłeś swoje życie i że zaniedbujesz inne jego istotne aspekty (małżeństwo, rodzinę, ćwiczenia fizyczne, prawidłowe odżywianie, rozwój osobisty/ duchowy), lub że nie poświęcasz na nie energii, ponieważ praca stała się czynnikiem dominującym.

Twoja skuteczność jako lidera, owocne wykorzystywanie własnego (ludzkiego) potencjału i ogólny dobrostan mogą być uzależnione od umiejętności równoważenia pracy z czasem wolnym, życia rodzinnego z karierą zawodową, działaniem i refleksją oraz czasu przeznaczanego sobie z czasem poświęcanym służbie innym.

Pomóc może prowadzenie przez tydzień szczegółowego terminarza, w którym znajdą się informacje dotyczące realizowanych działań, jak również opisy wartości stanowiących ich bezpośrednią motywację. Warto zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy Twoim zdaniem zajmujesz się czymś, co cenisz najbardziej?
- Czy dążysz do rozwoju osobistego i zawodowego?
- Czy dbasz o równowagę pomiędzy pracą i zabawą?
- Czy poza pracą angażujesz się w działania, które są dla Ciebie wyzwaniem – a jednocześnie źródłem odprężenia i samoodnowy?
- Czy poświęcasz czas na refleksję i rozwój duchowy?
- Czy poświęcasz zbyt wiele czasu obowiązkom?
- Czy wspierasz bliskich swoją obecnością?

Opanowanie

Wymiar Opanowanie mierzy umiejętność utrzymania opanowania i koncentracji oraz spokoju i skupienia w obliczu konfliktów i sytuacji rodzących napięcie.

Wynik wysoki

Posiadasz umiejętność ciągłego osiągnięcia doskonałych wyników, nawet w warunkach stresu. Pod presją pozostajesz opanowany(-a), spokojny(-a) i skupiony(-a). Umiejętność utrzymywania wewnętrznej równowagi zawdzięczasz przyjmowaniu w działaniach szerszej perspektywy oraz łączeniu poszczególnych aspektów każdej sytuacji do postaci rozwiązań lub strategii możliwych do zastosowania.

Umiesz pozostać spokojny(-a) i uważny(-a) i podejmować właściwe decyzje pod presją, a także wspierać innych w trudnych sytuacjach. Ukierunkowanie na efektywność działania w warunkach stresu sprzyja wydajności i utrzymywaniu pozytywnych relacji, nawet w warunkach stresu/ konfliktu.

Utrzymanie opanowania zawdzięczasz poniższym umiejętnościom i zachowaniom:

- Utrzymywanie właściwej perspektywy i oglądu rzeczywistości
- Opanowanie w warunkach presji
- Utrzymanie stanu wewnętrznej relaksacji
- Utrzymanie świadomości otoczenia (stanu „tu i teraz”) i otwartości w warunkach napięcia lub konfliktu
- Skuteczne radzenie sobie ze stresem i presją
- Unikanie podejmowania pochopnych/ niekorzystnych decyzji pod presją
- Unikanie postawy obronnej lub zbyt emocjonalnej
- Umiejętność osiągania korzystnych wyników w warunkach stresu
- Unikanie wrogości i sarkazmu w warunkach stresu
- Unikanie wycofywania się w warunkach presji
- Wykazywanie się wysokim poziomem dojrzałości
- Zapewnianie innym spokoju w trudnych sytuacjach
- Utrzymanie spokoju wewnętrznego bez efektu naiwności ani wywyższania się

Wynik Niski

W warunkach stresu w miejscu pracy Twoje zachowania mogą sugerować brak uważności i empatii wobec współpracowników. Jednocześnie prawdopodobieństwo podejmowania przez Ciebie wówczas właściwych decyzji jest niskie – tracisz umiejętność wykorzystywania w pełni własnych zasobów inteligencji i doświadczenia. Często cofasz się do wyuczonych uprzednio zachowań.

W warunkach stresu możesz stwierdzać u siebie zachowania sugerujące zbyt dużą wrogość lub wycofanie. Są to reakcje obronne ograniczające możliwości prawidłowej interpretacji wydarzeń i zapewniania innym przywództwa.

Pomóc może prowadzenie przez tydzień szczegółowego terminarza, w którym znajdą się informacje dotyczące realizowanych działań, jak również opisy wartości stanowiących ich bezpośrednią motywację. Warto zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy Twoim zdaniem zajmujesz się czymś, co cenisz najbardziej?
- Czy starasz się robić zbyt dużo naraz?
- Czy zastanawiasz się, jakie możesz ponieść ryzyko, jeśli stracisz opanowanie?
- Czy poza pracą angażujesz się w działania, które są dla Ciebie wyzwaniem – a jednocześnie źródłem odprężenia i samoodnowy?
- Czy potrafisz rozładować stres w zdrowy sposób?
- Czy poświęcasz zbyt wiele czasu obowiązkom?
- Czy wspierasz bliskich swoją obecnością?

Integralność

Wymiar Integralność mierzy przestrzeganie wartości i zasad, z którymi utożsamia się uczestnik badania; innymi słowy – mierzy spójność słów i czynów.

Wynik wysoki

Twoje życie zewnętrzne i wewnętrzne jest spójne. Swoimi zachowaniami odzwierciedlasz głoszone przez siebie wartości; osoby w Twoim otoczeniu wierzą, że można na Ciebie liczyć, że dotrzymasz słowa, wypełnisz zobowiązania, potraktujesz ich uczciwie i sprawiedliwie i pozostaniesz wierny(-a) przyjętym celom

Integralność wewnętrzna to cecha pożądana przez większość osób u przywódców – wysoki wynik w wymiarze Integralność sugeruje zatem, że jesteś uznawany za lidera i że inni za Tobą podążą lub będą skłonni połączyć z Tobą siły, ponieważ postępujesz w zgodzie z wyznawanymi przez siebie zasadami. Silnej pozycji w organizacji nie zawdzięczasz przede wszystkim stanowisku w hierarchii (władzy), ani – pośrednio – uwarunkowaniom o charakterze politycznym. Siłę dają Ci inni, ponieważ działasz zgodnie z zasadami uczciwości i integralności. Jesteś postrzegany(-a) jako osoba, która żyje zgodnie z głoszonymi zasadami i głoszoną wizją, dzięki czemu skutecznie komunikujesz podstawowe wartości, stając się wzorem do naśladowania w tworzonej przez siebie organizacji. W naturalny sposób wzbudzasz zaufanie i szacunek, ponieważ przestrzegasz najważniejszych zasad w praktyce.

Wysoki wynik w wymiarze Integralność sugeruje również, że wspierasz wartości reprezentowane przez swoją organizację. Twój talent przywódczy świeci najjaśniej, gdy łączysz wewnętrzną integralność osobistą z organizacją, w którą wierzysz. Jeżeli tak jest, jako silny lider masz wyjątkową możliwość mobilizowania aspiracji swoich podwładnych na rzecz wspólnego celu. Integralność jest koniecznym elementem rozwoju i wybitnych osiągnięć.

Najprawdopodobniej kierujesz się w swoim postępowaniu wieloma spośród wymienionych niżej założeń i zachowań – podstawami Twojej integralności osobistej. Jesteś osobą, która:

- ē Przestrzega w życiu kanonu rzetelnych i skutecznych wartości zasadniczych
- ē Przestrzega wyznawanych wartości w czasach lepszych i gorszych
- ē Jest godna zaufania
- ē Zasługuje na zaufanie otoczenia dzięki dyskrecji
- ē Zachowuje spójność słów i czynów – Twoje zachowania osobiste są zgodne z głoszonymi przez Ciebie wartościami
- ē Umie się przyznać do błędu
- ē Zawsze wypełnia podjęte zobowiązania
- ē Jest doskonałym wzorem do naśladowania pod kątem reprezentowanej wizji
-

Wynik niski

Z badań nad przywództwem jasno wynika, że integralność, autentyczność i spójność wewnętrzna to cechy, na które zwraca się uwagę u liderów. Oznacza to, że niski wynik w wymiarze Integralność powinien zwrócić Twoją uwagę. Wynik ten sugeruje możliwość interpretowania Twoich zachowań jako niespójne, wygodne, lub – według najczarniejszego scenariusza – pozbawione skrupułów. Brak integralności narusza zaufanie, utrudnia pracę zespołową i obniża wartość Twojego przywództwa.

Niski wynik w wymiarze Integralność może mieć różnorakie znaczenie. Może wiązać się ze sprzecznością pomiędzy Twoim systemem wartości a wartościami reprezentowanymi przez Twoją organizację. Może być pochodną założeń wewnętrznych skutkujących zachowaniami sprzecznymi z wyznawanymi przez Ciebie wartościami i z Twoją wizją (patrz wymiary związane ze skalą **Reaktywności**). Może również

oznaczać, że poświęcasz więcej energii rozgrywkom politycznym niż utrzymaniu wierności własnym zasadom i sobie samemu(-ej). Szczere zastanowienie nad odpowiedziami na poniższe pytania, w tym uzyskanie informacji zwrotnej od otoczenia, może pomóc Ci w znalezieniu bardziej stabilnych wskaźników wewnętrznych.

- Czy komunikujesz nierealistyczne wizje?
- Czy zachowujesz się (być może nieświadomie) w sposób niezgodny z wyznawaną przez Ciebie wizją i z głoszonymi wartościami?
- Czy jesteś uwikłany(-a) w wewnętrzne rozgrywki polityczne?
- Czy starasz się zadowolić zbyt wielu różnych odbiorców?
- Czy wyznajesz zasady wzbronione Ci w praktyce przez systemy, których jesteś częścią w życiu zawodowym?
- Czy zdarzało Ci się naruszać zaufanie osób z Twojego otoczenia?
- Czy masz problem z przyznawaniem się do błędów?
- Czy dotrzymujesz zobowiązań?
- Czy inni znają Twoje stanowisko i wiedzą, jakie wartości reprezentujesz?

Odwaga

Wymiar Odwaga mierzy skłonność do zajmowania (zarówno w relacjach dwustronnych jak i warunkach grupy) niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów), oraz szczerej dyskusji na temat trudnych problemów związanych z relacjami, w tym szczerego dzielenia się odczuciami i słabościami w kontekście zaistniałej sytuacji. Odwaga w miejscu pracy oznacza umiejętność autentycznego i bezpośredniego rozwiązywania kontrowersyjnych spraw.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Odwaga oznacza umiejętność uczciwej i spójnej komunikacji. Umiesz szczerze mówić o swoich odczuciach. Nie unikasz udzielania bezpośredniej informacji zwrotnej. Nie uciekasz od konfrontacji w warunkach konfliktu. Gdy inni unikają poruszania istotnych, lecz trudnych tematów, Ty zazwyczaj przejmujesz pałeczkę i mówisz o nich otwarcie. Jednocześnie umiesz przyznać się do błędów i do współudziału w wywołaniu problematycznej sytuacji.

Bardzo wysoki wynik w niniejszym wymiarze oznacza niezwykłą umiejętność i gotowość natychmiastowego omawiania trudniejszych kwestii (jeżeli wymiana zdań może pomóc w budowie relacji lub osiągnięciu przez zespół pożądanego rezultatu). Oznacza to, że jesteś w stanie ujawniać własne odczucia w reakcji na rozwój wydarzeń w czasie spotkania. Umiesz ujawnić potencjalnie ujemny wpływ własnego zachowania na (w efekcie niższą) skuteczność działania grupy – nawet jeżeli oznacza to konieczność wyrażenia słowami tego, co zostało uprzednio przemilczane przez Ciebie i przez grupę. Takie postępowanie wymaga odwagi, którą wykorzystujesz w imię wspomagania skuteczności spotkań zespołu.

Budowanie autorytetu osobistego wymagało od Ciebie rozwinięcia wysokiej jakości umiejętności interpersonalnych w obszarze udzielania rzetelnej informacji zwrotnej i przyznawania się do błędów. Umiesz narazić się na niekorzystną reakcję otoczenia w imię wyznawanych wartości. Otwartość i szczerowość cenisz bardziej, niż popularność. Autentyczność i odwaga wymagają postępowania zgodnie z niektórymi spośród wymienionych poniżej zachowań i założeń. Jesteś osobą, która:

- Szczerze wyraża myśli i odczucia
- Porusza kwestie unikane przez innych
- Omawia problemy otwarcie, nie tuszując ich i nie tonując
- Wykazuje się odwagą w czasie spotkań
- Zarządza konfliktami w otwarty i autentyczny (szczerzy) sposób
- Udziela innym pełnej i szczerej informacji zwrotnej

- Sprawnie, otwarcie i uczciwie rozwiązuje problemy związane z ludźmi
- Inicjuje konfrontacje z osobami równymi stanowiskiem i ze zwierzchnikami, o ile jest to konieczne
- Wypracowuje wymagające umowy i porozumienia
- Nie dopuszcza do pogłębiania się problemów
- Jest gotowa wspierać niepopularne decyzje
- Jest gotowa przyznać się do błędu
- Bierze odpowiedzialność za współudział w tworzeniu problemów w relacjach
- Wypowiada się szczerze, nawet w kontrowersyjnych sprawach

Wynik niski

Być może boisz się obrazić innych albo angażujesz się w rozgrywki polityczne. Osoby z niskim wynikiem w wymiarze Odwaga mają skłonności do przemilczania prawdy na temat własnych poglądów w konfrontacji z przeciwnikami (prawdziwymi lub wyobrażonymi). Cenią równowagę i spokój bardziej, niż konstruktywny konflikt i poddają się decyzjom zwierzchników, nawet kosztem skuteczności działań grupowych czy też świadczonych usług.

Być może wywodzisz się ze środowiska, w którym zniechęcano do obrony własnych poglądów w imię harmonii w grupie. Niski wynik może jednak również oznaczać, że dotychczas nie rozwinąłeś(-ęłaś) umiejętności interpersonalnych wymaganych do konfrontacji lub udzielania informacji zwrotnej bez sprawiania wrażenia osoby niegrzecznej lub zirytowanej.

Unikanie konfrontacji z problemami prowadzi do ich pogłębiania; szansa na rozwiązanie konfliktu zmienia się w podskórną niechęć. Skłonność do wyboru rozwiązań zapewniających popularność w otoczeniu może prowadzić do sztucznego łagodzenia kwestii o potencjalnie krytycznym znaczeniu dla sukcesu indywidualnego – i sukcesu zespołu. Umiejętności decydowania o właściwym momencie na konfrontację, konfrontacji konstruktywnej i negocjowania w trudnych warunkach można się nauczyć. Ich opanowanie

zwiększa wiarę w skuteczne wspieranie szczerzej wymiany zdań bez obawy i poczucia winy.

Realizacja celów

Wymiar „**Realizacja celów**” mierzy stopień, w jakim uczestnik procesu oceny zapewnia przywództwo o charakterze wizjonerskim, autentycznym i skupionym na wybitnych osiągnięciach. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze „**Realizacja celów**”.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze „Realizacja celów” sugeruje utrzymywanie wysokich standardów jakości w pracy i innych działaniach. W wybranych obszarach działania jesteś zazwyczaj uważany(-a) za lidera. Wyznawane przez Ciebie wartości, poglądy i wizje stanowią podstawy Twojej wewnętrznej motywacji. Przyjmujesz odpowiedzialność za całość swoich działań i okoliczności życiowych.

Wysokie poczucie własnej wartości oznacza, że łatwiej Ci podejmować ryzyko. Otoczenie jest świadome Twojej wiary w siebie.

Umiesz wzmocnić pozycję innych dzięki właściwej strukturze procesu twórczego i umiejętnościom jego przekazywania. Umiesz tworzyć wizję i przekładać ją na język strategii, strategię do postaci celów, a cele na działania przynoszące pożądane wyniki. Zarażasz innych optymizmem, kreatywnością i naturalną ciekawością świata. Przebywając z Tobą, inni przyswajają dostępną Ci wiedzę i przejmują Twoje umiejętności w naturalny sposób.

Kierujesz się głębokim poczuciem misji; angażujesz się w proces tworzenia z zamiłowaniem do działania lub jego rezultatów. W doborze działań nie kierujesz się chęcią udowodnienia własnej wartości czy ugruntowania poczucia bezpieczeństwa, lecz imperatywem kreatywności, uczenia się i rozwoju.

Założenia wewnętrzne

Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określeniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem „**Realizacja celów**” obejmują następujące przesłanki:

- Mam cel i misję w życiu
- Ludzie chcą realizować swój cel i misję w życiu
- Ponoszę odpowiedzialność za efekty moich działań
- Jestem niezależny(-a) we wszelkich aspektach mojego życia
- Wolno mówić prawdę bez elementu oskarżenia i oceny emocjonalnej
- Mam prawo wyboru reakcji na wydarzenia w moim życiu
- Mam silne poczucie własnej wartości niezależne od okoliczności zewnętrznych

Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie własnych założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem „**Realizacja celów**”:

- Przejmowanie inicjatywy
- Ustanawianie wysokich standardów osiągniętych efektów

- Wyciąganie wniosków z doświadczenia
- Postrzeganie różnych okoliczności przez pryzmat optymizmu i pozytywnych uwarunkowań
- Konsekwencja w koncentracji na tworzeniu tego, co najistotniejsze
- Bycie wzorem do naśladowania
- Osiąganie równowagi pomiędzy czynnym działaniem a nastawieniem receptywnym
- Przedstawianie/ proponowanie oryginalnych pomysłów/ własnej perspektywy
- Uruchamianie projektów
- Sięganie po najwyższe osiągnięcia (ambitne cele)
- Szczere wypowiedzi w obecności „władz” (zwierzchników)
- Słuchanie opinii podwładnych i uczenie się od nich

Wynik średni

Średni wynik w wymiarze „**Realizacja celów**” oznacza, że przejawiasz skłonność do zachowań i postępowania zgodnie z niektórymi spośród wymienionych założeń wewnętrznych. Może również oznaczać, że ograniczają Cię pewne wymiary **Reaktywne**, w związku z czym przejawiasz wybrane tendencje spośród przedstawionych w poniższym punkcie „Wynik niski”. Zapoznaj się ze znaczeniem wysokich i niskich wyników i przemyśl ich treść, by zorientować się, które ich aspekty dotyczą Cię bezpośrednio.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze „**Realizacja celów**” może być poważnym problemem. Wymiar ten obejmuje szereg kompetencji przywódczych tradycyjnie postrzeganych jako esencja przywództwa. Są to kompetencje sprawcze. Warto również rozważyć wymiar **Reaktywności** pod kątem założeń wewnętrznych potencjalnie rodzących efekt blokowania pełni możliwości twórczych.

Niski wynik w wymiarze „**Realizacja celów**” sugeruje, że osiągasz wyniki poniżej swoich możliwości. Do zachowań powiązanych z niskim wynikiem w wymiarze „**Realizacja celów**” należą:

- Szukanie wymówek w wypadku niedotrzymywania zobowiązań lub nieosiągnięcia celów
- Czekanie, aż inni nadadzą kierunek działaniom przed ich podjęciem
- Świadome podejmowanie działań niewymagających wysiłku
- Dążenie do potwierdzenia własnej wartości przez osiągnięcia
- Unikanie ryzyka istotnych wyzwań
- Obarczanie innych winą za swoje problemy – oczekiwanie zmiany przede wszystkim u innych
- Przyjmowanie postawy obronnej, opieszałość w przyznawaniu się do błędów, lekceważenie własnych porażek i niedociągnięć
- Odgrywanie różnych ról w życiu zamiast podejmowania działań płynących z najszczerzego wnętrza własnej natury

Wyniki powiązane

Niski wynik w wymiarze „**Realizacja celów**” może wiązać się z niskimi wynikami w całym obszarze **Kreatywności**. Wszystkie kompetencje określone mianem składowych skutecznego przywództwa są pochodną wewnętrznego źródła samowiedzy. Niski wynik w niniejszym wymiarze może zatem wyrażać się słabszym wynikiem w dowolnej kompetencji obszaru **Kreatywności**. Niski wynik na tej skali wiąże się również z wysokimi wynikami w obszarze **Reaktywności**. Wysokie wyniki w obszarze **Reaktywności** mają tendencję do blokowania lub ograniczania umiejętności odkrywania własnej witalności i wewnętrznej integralności, oraz możliwości czerpania z nich sił przywódczych. Ograniczenia te mają źródło w braku poczucia wewnętrznego bezpieczeństwa, na przykład braku poczucia własnej wartości, braku miłości i akceptacji, poczuciu odrzucenia, poczuciu, że jest się niepotrzebnym, poczuciu osamotnienia i poczuciu braku ochrony.

Wizja

Wymiar Wizja mierzy skłonność do jasnego komunikowania celów i wizji i budowania zaangażowania w dążeniu do ich realizacji.

Wynik wysoki

Masz głębokie poczucie misji, wyrażające się optymizmem, entuzjazmem i pasją. Potrafisz jasno komunikować atrakcyjną wizję przyszłości i zachęcać innych do tworzenia własnej. Wspierasz spójność działań, tworząc wizje łączące grupę w dialogu jej członków, co sprzyja wysokiemu poziomowi zaangażowania i spójności.

Zasadniczym i najcenniejszym wkładem przywódców w działania organizacji jest dbałość o ich wizję i celowość. Cel ten można osiągnąć za pośrednictwem treści komunikowanych (ustnie lub pisemnie) lub stając się wzorem do naśladowania, odzwierciedlającym wyznawane zasady. W kontakcie z Tobą głoszona przez Ciebie wizja staje się jasna. Innymi słowy, jesteś osobą kierującą się wysoko ustawioną poprzeczką i ambitną wizją. Badania wykazują, że jest to czynnik o kluczowym znaczeniu dla Twojego sukcesu osobistego i dla skuteczności działań Twojej organizacji.

Możesz stać się źródłem wizji inspirującej innych w dwojaki sposób – działając jako wiodący wizjoner lub ułatwiając wcielanie wizji w życie. Przejęcie roli wiodącego wizjonera oznacza zazwyczaj, że jesteś autorem wizji i przekonujesz do niej innych. Ułatwianie wcielania wizji w życie oznacza, że jesteś świadomy(-a) imperatywu pełnego zaangażowania grupy w realizację wizji uznanej za własną. Przejmujesz zatem rolę swoistego moderatora grupy w procesie wyjaśniania wizji zaplanowanej dla całej organizacji. Twoja wizja – i wizja pozostałych – zostają rzetelnie przedstawione i podkreślone w dialogu z członkami grupy; w efekcie grupa zyskuje poczucie współtworzenia wizji, uznając ją za własną.

Wysoki wynik w wymiarze Wizja sugeruje, że:

- Umiesz przedstawić atrakcyjną wizję
- Angażujesz innych w proces tworzenia wizji, wdrażając tym samym koncepcję wizji wspólnej
- W życiu osobistym i zawodowym kierujesz się głębokim poczuciem misji
- W życiu osobistym i jako przywódca kierujesz się kanonem zasadniczych wartości, które są Ci bardzo bliskie
- Jesteś optymistą i źródłem inspiracji dla innych
- Jesteś silnie zmotywowany w działaniu i umiesz motywować innych
- Umiesz myśleć nieszablonowo, dostrzegasz i wykorzystujesz różnorakie możliwości
- Znajdujesz i opracowujesz liczne wyjątkowe i twórcze pomysły
- Nieustannie dążysz do poprawy osiągniętych wyników
- Utrzymujesz koncentrację na wynikach służących przyszłości
- Utrzymujesz koncentrację na przyjętych celach, nawet w obliczu przeszkód
- Nie dajesz się ograniczać wątpliwościami co do możliwych rezultatów
- Wierzysz, że jesteś w stanie zmienić otaczającą Cię rzeczywistość na lepsze

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Wizja oznacza, że nie jesteś w stanie zapewnić skutecznego przywództwa. Niewykluczone, że stosowanym przez Ciebie technikom zarządzania nie brakuje skuteczności – natomiast przywództwo opiera się na jasno sformułowanej wizji i głębokim poczuciu celowości działań. „Przywództwo” i „wizja” to terminy niemalże równoznaczne. Niski wynik może być pochodną niemalże dowolnej liczby czynników:

- Czy pracujesz w organizacji, która obraca Twoje wizje wniwecz przez styl zarządzania oparty na wysokorozwiniętej kontroli lub innych praktykach naruszających Twoją motywację?
- Czy wiesz, jaką wizję i jakie wartości reprezentujesz?
- Czy poświęcasz wystarczającą ilość czasu na rozważania lub rozmowy sprzyjające jasnemu formułowaniu wizji i celu?
- Czy czujesz się wypalony(-a) lub utraciłeś(-aś) wewnętrzny ogień?
- Czy przechodzisz – lub niedawno przechodziłeś(-aś) – przez okres trudnych zmian, w wyniku czego cierpisz na chwilowy deficyt wizji lub poczucia celowości działań?
- Czy przechodzisz istotny proces zmian wieku dorosłego, w wyniku których dotychczasowe wizje i cele tracą na znaczeniu, a nowe jeszcze się nie wykształciły?
- Czy wyznawana przez Ciebie wizja wymaga odwagi w realizacji? Czy została przygnieciona ciężarem obaw?
- Czy hołdujesz jakimkolwiek założeniom wewnętrznym (patrz wymiar **Reaktywności** i powiązane z nim założenia wewnętrzne) blokującym Twój potencjał przywódcy-wizjonera?

Wszystkie wymienione czynniki to potencjalne wytłumaczenie; każde wiąże się z innymi uwarunkowaniami. Tylko Ty jesteś w stanie zorientować się, które z nich Ciebie dotyczą. To konieczne, jeżeli Twoją rolą – i wolą – jest przewodzenie.

Strategia

Wymiar Strategia mierzy stopień koncentracji na kwestiach strategicznych i umiejętność myślenia strategicznego. Odzwierciedla stopień skuteczności przekładania myślenia strategicznego do postaci rygorystycznych i dopracowanych strategii biznesowych, gwarantujących organizacji doskonałe wyniki w perspektywie krótko- i długoterminowej.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Strategia oznacza wysokorozwiniętą kompetencję umiejętności o charakterze strategicznym. Jesteś świadomy(-a) bieżących tendencji w otoczeniu i sprawnie wypracowujesz strategię gwarantującą organizacji sukces. Umiesz tworzyć nowatorskie rozwiązania w odpowiedzi na trendy rynkowe. Masz umiejętność myślenia krótko- i długoterminowego. Nie stawiasz na optymalizację rozwiązań krótkoterminowych kosztem rezultatów długofalowych. Zdajesz sobie sprawę z silnych i słabszych stron oraz wyjątkowej przewagi konkurencyjnej swojej organizacji; podejmujesz decyzje o charakterze strategicznym, gwarantując Twojej organizacji optymalną wejściową pozycję rynkową.

Wysoki wynik w wymiarze Strategia oznacza, że:

- Masz umiejętność myślenia strategicznego
- Nie wikłasz się przesadnie w krótkoterminowe działania służące gaszeniu pożarów; jesteś w stanie poświęcać wystarczającą uwagę inicjatywom o charakterze strategicznym
- Intuicyjnie wyczuwasz odpowiednie rozwiązania rynkowe
- Rygorystycznie analizujesz dane wykorzystywane w planowaniu
- Dysponujesz odpowiednimi założeniami procesowymi pod kątem utrzymywania ciągłej strategicznej perspektywy dla swojej organizacji
- Zdajesz sobie sprawę z silnych i słabszych stron swojej organizacji
- Wiesz, jak wykorzystywać w działaniu silne strony swojej organizacji
- Wyznaczasz kierunki działania właściwie wykorzystujące możliwości rozwojowe swojej organizacji
- Intuicyjnie wyczuwasz odpowiedni moment na wdrażanie inicjatyw rynkowych
- Rozważasz strategiczne konsekwencje codziennych decyzji operacyjnych
- Rozumiesz szerszą perspektywę dopasowania misji organizacji do uwarunkowań rynkowych

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Strategia może, lecz nie musi być problematyczny. Być może pełnisz funkcję niezwiązaną z planowaniem strategicznym – w takim wypadku niski wynik może być pochodną pełnionej funkcji lub zakresu obowiązków. Natomiast im szerszy zakres obowiązków przywódczych, tym większa waga strategicznych aspektów działania. Jeżeli brakuje Ci nastawienia strategicznego, narażasz się na ryzyko bezpowrotnej utraty istotnych szans rynkowych. Ponadto najprawdopodobniej podejmujesz decyzje krótkoterminowe skutkujące obniżeniem wyników osiągniętych przez organizację, a w perspektywie długoterminowej – nawet porażką.

Brak odpowiedniego nastawienia strategicznego może rodzić frustrację u pozostałych. Organizacje pozbawione orientacji strategicznej często są zarządzane zgodnie z imperatywem chwilowego kryzysu. W takich warunkach organizacja trwoni kapitał intelektualny na gaszenie pożaru związanego z najnowszymi wydarzeniami. Pracownicy są wciągnięci w schemat ciągłego reagowania na rozwój wydarzeń – w efekcie brakuje im czasu na staranne kształtowanie i planowanie przyszłości. Oznacza to, że organizacja może utknąć w pułapce nieustannego gaszenia pożarów. Niski wynik w wymiarze Strategia sugeruje, że Twojemu stylowi przywództwu brakuje wystarczającej koncentracji na kwestiach o znaczeniu strategicznym. Potencjalnie – acz niekoniecznie zgodnie ze swoją intencją – możesz narażać organizację na pogorszenie osiągniętych wyników.

Niski wynik w wymiarze Strategia może sugerować, że:

- Jesteś nadmiernie skoncentrowany(-a) na codziennych kwestiach operacyjnych, nie poświęcając wystarczającej uwagi długoterminowemu myśleniu i planowaniu strategicznemu
- Podejmujesz krótkoterminowe decyzje ze szkodą dla długofalowej strategii organizacji
- Poświęcasz uwagę zbyt wielu tematom naraz („rozmieniasz się na drobne”)
- Podejmujesz ryzyko
- Twoje ego odgrywa zbyt dużą rolę w działaniach na rzecz sukcesu, co naraża organizację na nieumiarkowane zaangażowanie o charakterze strategicznym lub na przyjmowanie kierunków operacyjnych ściślej związanych z zakładanymi efektami Twoich działań, niż długoterminowym dobrem Twojej organizacji
- Jesteś przekonany, że jako jedyny dysponujesz odpowiednio rozwiniętymi umiejętnościami strategicznymi; oznacza to, że nie angażujesz innych w proces planowania w wystarczającym stopniu
- Brakuje Ci umiejętności rygorystycznej analizy – za bardzo polegasz na intuicji i przesłankach bez podstaw o charakterze analitycznym
- Cierpisz na „paraliż analityczny”
- Nie posiadasz odpowiedniego procesu angażowania swojej organizacji w proces planowania strategicznego

Rezultaty

Wymiar Rezultaty mierzy stopień skupienia na celach oraz umiejętność osiągnięcia wysokich wyników.

Wynik wysoki

Konsekwentnie osiągasz korzystne wyniki. Jesteś skupiony(-a) na założonych celach, podejmujesz odpowiednio skalkulowane ryzyko i masz na koncie wybitne osiągnięcia. Wypracowałeś(-aś) rzetelną umiejętność osiągania korzystnych rezultatów w obszarze inicjatyw o kluczowym znaczeniu. Umiesz tworzyć wizję i przekładać ją na język strategii, strategię do postaci celów, a cele na działania

przynoszące pożądane wyniki. To Ci dobrze wróży.

Jednoczesny wysoki wynik w wymiarze „Relacje” sugeruje, że osiągasz korzystne rezultaty przez nakłanianie innych, by dążyli do wybitnych osiągnięć. To scenariusz idealny. Sugeruje on coś więcej niż umiejętność samodzielnego osiągania pożądanych efektów – umiesz także podnosić poprzeczkę współpracownikom.

Doskonałe rezultaty zawdzięczasz następującym cechom i zachowaniom

- Orientacji na działania i koncentracji na wynikach
- Utrzymaniu wysokiego poziomu energii, sprzyjającej osiąganiu niecodziennych rezultatów
- Podejmowaniu odpowiednio skalkulowanego ryzyka z odpowiednio wysokim prawdopodobieństwem powodzenia
- Umiejętności dostrzegania i wykorzystywania szans
- Nieustannym dążeniami do poprawy wyników
- Konsekwencji w działaniu, nawet w obliczu utrudnień i oporu
- Braku skłonności do poddawania się – podejmowaniu takich decyzji wyłącznie w uzasadnionych okolicznościach
- Zamiłowania do tego, co robisz
- Odpowiednim kwalifikacjom technicznym
- Dotychczasowym licznym korzystnym doświadczeniom w sferze osiągania sukcesu
- Działaniom służącym realizacji podjętych zobowiązań

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Rezultaty zasługuje na Twoją niepodzielną uwagę. Sugeruje, że nie realizujesz podejmowanych zobowiązań. Oznacza, że nie spełniasz oczekiwań. Pojawia się pytanie, czyich: swoich własnych norm wewnętrznych, czy celów przyjętych przez organizację. Jeżeli tych ostatnich – i nie podejmiesz jakichkolwiek działań naprawczych – niski wynik może oznaczać, że narażasz się na ryzyko utraty stanowiska.

Jeżeli spełniasz – lub przekraczasz – wymagania stawiane Ci przez organizację, lecz nie dotrzymujesz własnych norm wewnętrznych, sytuacja wygląda nieco inaczej. Jeżeli tak jest w Twoim wypadku, warto rozważyć treść wymiarów obszaru **Reaktywności** – być może w nich kryje się odpowiedź. Przyjrzyj się szczególnie wymiarowi Perfekcjonizm. Być może sam(-a) sobie ustawiłeś(-aś) poprzeczkę tak wysoko, że nawet Ty nie jesteś w stanie spełnić swoich oczekiwań.

Niezależnie od przyczyny, niski wynik w wymiarze Rezultaty zawsze jest sygnałem zbliżającej się sytuacji kryzysowej. Uczciwie odpowiedzi na poniższe (i zbliżone) pytania mają ogromne znaczenie:

- Czy realizuję podejmowane zobowiązania?
- Czy sam(-a) siebie hamuję z powodu przesadnych obaw, ostrożności, apatii?
- Czy wynik oznacza, że nie wykształciłem(-am) umiejętności zapewniających możliwość osiągnięcia wybitnych rezultatów?
- Czy obecne stanowisko zajmuję od niedawna i działam pod presją stromej krzywej uczenia się?
- Czy utraciłem(-am) wewnętrzne poczucie zaangażowania, pasji, zainteresowania pracą?
- Czy organizacja tłumi mój potencjał jako osoby zdolnej do osiągnięcia odpowiednich wyników? Jeśli tak, dlaczego dopuszczam takie ograniczenia?
- Czy powinienem(-nnam) wykształcić inną kompetencję w ramach eliminowania przeszkód utrudniających osiągnięcie wysokich wyników?
- Czy przechodzę istotny proces zmian wieku dorosłego, związany z naturalnym spadkiem osiągnięć?
- Czy mam poczucie zaangażowania w działanie, które mnie przerasta?
- Czy stosuję taktykę zarządzania od jednej sytuacji kryzysowej do kolejnej?
- Czy poświęcam wystarczająco dużo czasu na wizję i strategię długoterminową?

Decyzje

Wymiar **Decyzje** mierzy umiejętność podejmowania decyzji we właściwym czasie i stopień komfortu podejmowania decyzji w niepewnych warunkach.

Wynik wysoki

Podjmujesz trudne decyzje zdecydowanie ufając w ich słuszność, w warunkach niepewności odpowiednio równoważąc czynniki danych analitycznych i intuicji. Poważnie traktujesz rolę decydenta, koncentrując się na tym, co istotne i przedkładając podejmowanie zdroworozsądkowego ryzyka nad beczynność. Nie działasz nierozważnie; w obliczu ryzyka działasz odpowiedzialnie. Wysoki wynik sugeruje, że inni mogą na Ciebie liczyć: stawisz czoła sprawom o kluczowym znaczeniu, podejmując pod presją właściwe decyzje.

Do obowiązków lidera należy podejmowanie decyzji. Inni przyglądają się postępowaniu przywódców, często przypisując opóźnienia brakowi kompetencji lub niezdecydowaniu. Wiarę w umiejętności i oddanie podjętym działaniom zawdzięczasz następującym cechom i przyzwyczajeniom:

- Podjmujesz decyzje we właściwym czasie
- W warunkach presji utrzymujesz wysoki stopień decyzyjności
- Kontynuujesz działania przy niepełnym komplecie danych, jeżeli jest to uzasadnione
- Umiesz błyskawicznie koncentrować się na sprawach kluczowych
- Sprawnie wykorzystujesz dostępne dane jako podstawę procesu decyzyjnego
- Jesteś skłonny ufać własnej intuicji
- Podjmujesz trudne decyzje, jeżeli jest to konieczne

Wynik niski

Być może masz skłonności do prokrastynacji, naruszając zaufanie otoczenia przez unikanie decyzji Twoim zdaniem obarczonych pewnym ryzykiem. Opóźnianie procesu decyzyjnego może wywołać w otoczeniu wrażenie, że się ukrywasz w nadziei, że ważne kwestie rozwiążą się same, lub że inni przejmą odpowiedzialność, która de facto spoczywa na Tobie.

Za opóźnieniem zawsze kryją się określone przyczyny. Być może zbyt ufasz danym, dążąc do uzyskania każdego, najmniejszego nawet strzępka informacji przed podjęciem działania. Być może nie ufasz własnej intuicji w wieloznacznych sytuacjach. Być może nie chcesz naruszać norm porozumienia – odmawiasz podjęcia działań, dopóki wszyscy nie wyrażą na nie zgody. Być może napotykasz sprzeczność priorytetów i wartości, nie dysponując odpowiednim zestawem kryteriów decyzyjnych umożliwiających dokonanie wyboru. Wszystkie wymienione opcje stanowią potencjalne wytłumaczenie zaistniałej sytuacji – natomiast uporczywe unikanie potencjalnych konsekwencji działania prowadzi do dryfu operacyjnego i efektu erozji celów strategicznych. Niski wynik w wymiarze Decyzje wiąże się często z wysokim wynikiem (lub większą ich liczbą) w wymiarach „Uległość” / „Ochrona”. Sugeruje to, iż brak decyzyjności w działaniu jest pochodną założenia wewnętrznego łączącego osobiste poczucie bezpieczeństwa i/lub własnej wartości z aprobatą i spełnianiem oczekiwań otoczenia.

Unikając działania, powierzasz konsekwencje takiego postępowania przypadkowi, jednocześnie naruszając wiarę otoczenia w Twoje kompetencje jako przywódcy. Ważne jest zatem ustalenie kluczowych obszarów wymaganych działań – po uzyskaniu możliwie rzetelnej informacji należy je szybko podjąć.

Kontrola

Wymiar „**Kontrola**” mierzy stopień, w jakim uczestnik procesu oceny uzależnia poczucie bezpieczeństwa wewnętrznego i własnej wartości od realizacji zadań i osiągnięć osobistych. Wymiar „Kontrola” obejmuje trzy składowe: Perfekcjonizm, Ambicję i Autokrację. Każda z nich jest przeciwstawnie powiązana z większością wymiarów obszaru **Kreatywności**. Położenie każdego z wymiarów w wykresie kołowym określa wzajemne powiązania. Im niższe położenie w wykresie, tym silniejsze przeciwstawne powiązanie. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze „**Kontrola**”.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze „**Kontrola**” sugeruje starania o przejęcie sterów, wpływu i kontroli nad sytuacją i nad innymi w celu wzmocnienia poczucia własnej wartości, bezpieczeństwa wewnętrznego i tożsamości. Postrzegasz świat jako zbiór wygranych i przegranych, w którym najsilniejszym zapewnia się największe szanse na sukces i przetrwanie. Oznacza to, że aby przetrwać, musisz zaliczać się do wygranych. Musisz być bohaterko najlepszy, doskonały, osiągać perfekcyjne wyniki i/lub dominować nad innymi, stając się tym samym grubą rybą w stawie świata.

Założenia wewnętrzne

Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określaniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem „**Kontrola**” obejmują następujące przesłanki:

- Zapewniam sobie poczucie bezpieczeństwa, przejmując kontrolę nad otoczeniem
- Tylko silni przetrwają; będę jednym z nich
- Muszę triumfować nad innymi, aby czuć się dobrze ze sobą
- Wszystko, co poniżej perfekcji, jest nie do przyjęcia
- Jestem cennym człowiekiem pod warunkiem, że inni patrzą na mnie z podziwem
- Świat składa się z wygranych i przegranych
- Niższa pozycja w otoczeniu jest nie do przyjęcia i stanowi zagrożenie dla mojego poczucia bezpieczeństwa
- Porażka – niezależnie od jej wymiaru – mogłaby spowodować mój upadek

Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie własnych założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem „**Kontrola**”:

- Rywalizacja
- Wprowadzanie bardzo wysokich standardów
- Dążenie do perfekcji
- Wykorzystywanie siły (władzy) w celu przejęcia kontroli i wpływów oraz przeforsowania własnego zdania
- Podejmowanie potężnego wysiłku na rzecz realizacji określonych celów
- Wypowiadanie się w sposób bezpośredni i dosadny
- Zmuszanie siebie i innych do walki o zwycięstwo
- Przejmowanie kontroli nad większością sytuacji

Sfera talentu i silnych stron

Każdy wymiar obszaru **Reaktywnego** oznacza zdolności i talent. Wykorzystując silne strony wymiaru „**Kontrola**”:

- Nieustannie dążysz do samodoskonalenia
- Zazwyczaj osiągasz w działaniach bardzo wysokie wyniki
- Wprowadzasz wysokie standardy
- Generujesz pożądane wyniki
- Wywierasz wpływ na innych
- Otwarcie wypowiadasz własne poglądy, nawet kontrowersyjne
- Przejmujesz kontrolę i inicjujesz działania

Obciążenia

Każdy wymiar obszaru **Reaktywnego** wiąże się z obciążeniami i ograniczeniami. Niekorzystnym aspektem wymiaru „**Kontrola**” jest nieustanna potrzeba (uświadomiona lub nie) stałego osiągnięcia najlepszych wyników, dominowania, rywalizacji, wygranej i kontroli.

Wymienione potrzeby rodzą następujące skłonności i zachowania:

- Nadmierna agresja
- Dyskredytowanie lub lekceważenie negatywnej informacji zwrotnej
- Wiara we własną „prasę”
- Wymaganie perfekcji od siebie i od innych
- Lekceważenie aspiracji i celów innych osób
- Silna potrzeba rywalizacji, rodząca postrzeganie wszystkich aspektów egzystencji w ujęciu wygranej i przegranej
- Lęk przed porażką i unikanie jej
- Skupianie się na wygranej w stopniu powodującym utratę koncentracji na dążeniu do doskonałości i wybitnych osiągnięć, a w efekcie osiągnięcie wyników zdecydowanie poniżej własnych możliwości
- Przywiązywanie większej wagi do wygranej niż do odczuć współpracowników
- Wprowadzanie nierealnych standardów i oczekiwań wobec innych
- Stosowanie taktyk wysokiego poziomu kontroli, często kosztownych dla samej organizacji

Wysoki wynik w wymiarze „**Kontrola**” sugeruje potrzebę utrzymywania wizerunku osoby agresywnej, silnej, niepokonanej, nieomyślnej, kontrolującej rzeczywistość, lepszej od innych, perfekcyjnej, nieskazitelnej i/lub bohaterskiej. Masz zazwyczaj kłopoty z relacjami, rozwojem zespołowym i umiejętnościami w obszarze współdziałania/współpracy (patrz wymiar „**Relacje**”).

Wyniki powiązane

Wysokie wyniki w wymiarze „**Kontrola**” wiążą się ze słabszymi wynikami w wymiarach obszaru **Kreatywnego** – i przekładają się zazwyczaj na obniżone wyniki w wymiarach „**Relacje**” i „**Świadomość**”. Powiązanie to wynika z faktu, że wysokorozwinięta potrzeba kontroli jest pochodną skłonności do uzależniania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa od efektów wykonywanych zadań, statusu i sukcesu. W tym równaniu czynnik ludzki ma niską wartość. Osoby z wysoką potrzebą kontroli uważają umiejętności interpersonalne reprezentowane wymiarem „**Relacje**” za miękkie, a zatem za źródło zagrożenia dla siły. Czas i energia poświęcane na rozwój samoświadomości nie jest ceniony, ponieważ efekt nie przekłada się na natychmiastowy wymierny zysk. Poświęcanie czasu na rozważanie i naukę wewnętrznego świata osobistego nie jest postrzegane jako umiejętność praktyczna lub w jakikolwiek sposób powiązana ze „światem rzeczywistym”.

Wysokie wyniki w wymiarze „**Kontrola**” wiążą się również ze słabszym wynikiem w wymiarze „**Świadomość**”, ponieważ przywiązywanie nadmiernej wagi do niższej lub wyższej pozycji w otoczeniu

rodzi skutki w postaci wnikania się w rozgrywki o charakterze politycznym – innymi słowy, zrobisz lub powiesz wszystko, co poprawi Twoje perspektywy zawodowe.

Wreszcie, co nie mniej istotne, wysokie wyniki w wymiarze „**Kontrola**” wiążą się ze słabszym wynikiem w wymiarze „**Realizacja celów**”. To stwierdzenie może wydać się zaskakujące i niekoniecznie oznacza, że nie umiesz osiągać pożądaných rezultatów – może jednak oznaczać, że osiągasz je kosztem budowania kultury sprawnie działającej organizacji stawiającej na spełnienie zawodowe. Może również oznaczać, że realizacja określonych celów jest dla Ciebie probierzem własnych umiejętności, nie zaś pochodną systemu motywacji wewnętrznej, czyli składowej wymiaru „**Realizacja celów**”, związanej z tworzeniem w imię tworzenia, tworzeniem z zamiłowaniem do procesu twórczego, czy też tworzeniem ze względu na spójność procesu twórczego z głębszymi potrzebami i przekonaniem.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze „**Kontrola**” sugeruje, że opisuje Cię niewiele cech wymienionych powyżej. Sugeruje również (w zależności od wyników w pozostałych wymiarach), że charakteryzują Cię liczne silne strony niniejszego wymiaru bez towarzyszących im obciążeń.

Perfekcjonizm

Wymiar Perfekcjonizm mierzy potrzebę osiągania idealnych rezultatów i wyników według najwyższych standardów jako koniecznego warunku poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości. Poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa postrzega się jako tożsame z byciem jednostką idealną, nieustannie osiągnącą heroicznie wysoki poziom skuteczności w działaniu i sukcesy powyżej wszelkich oczekiwań. Silna potrzeba utrzymywania wysokiej jakości we wszystkich aspektach życia może być silną stroną wymiaru Perfekcjonizm pod warunkiem, że będziesz w stanie oprzeć się przymusowi realizacji wszystkich zadań samodzielnie i powstrzymać zdenerwowanie (sobą i innymi) w wypadku względnie łagodnych niedociągnięć w sferze obowiązków służbowych.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Perfekcjonizm może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

- Bezpośredniość, działanie na wysokich obrotach, koncentracja na osiągniętych wynikach
- Poświęcanie nadmiernej uwagi pozorom, dążenie do utrzymania wizerunku osoby wysoce kompetentnej i całkowicie pewnej siebie
- Koncentracja na realizacji zadań w stopniu wywołującym w otoczeniu wrażenie chłodu i izolowania się od innych
- Bycie perfekcjonistą
- Wprowadzanie nierealnie wysokich standardów pod względem osiągniętych wyników, a w efekcie elementu stresu przy realizacji zadań
- Wprowadzanie wyśrubowanych standardów w obszarze planowanych wyników (obowiązujących Ciebie i innych)
- Dążenie do perfekcji w stopniu rodzącym obsesję nieustanną potrzebą poprawy i usuwania błędów
- Utrata perspektywy realnych i praktycznych kompromisów koniecznych do realizacji podjętych zobowiązań
- Przesadzona samoorganizacja
- Brak umiejętności delegowania zadań lub delegowanie ich przy jednoczesnym zastrzeżeniu

- dotrzymania drobiazgowych warunków, sugerujących brak wiary w umiejętności osoby, której powierzono wykonanie zadania
- Wyznaczanie innym nierealnych celów do realizacji
- Przesadne krytykowanie osób niespełniających Twoich oczekiwań
- Poczucie przytłoczenia wprowadzonym przez siebie złożonym systemem sprawozdawczości i oceny

Perfekcjonizm jest założeniem zawyżającym znaczenie silnych stron. Dążenie do sukcesu i perfekcji jest źródłem wybitnych osiągnięć i niekwestionowanej poprawy – natomiast w tym wypadku grozi pułapką skutkującą pogorszeniem wydajności i wyników. Imperatyw perfekcjonizmu musi łączyć się z realną równowagą, gwarantując prawidłową kondycję osobistą, zespołu i systemu.

Warto rozważyć pozostałe wyniki obszaru **Reaktywnego** by zorientować się, czy wymiar Perfekcjonizm jest faktycznym potencjalnym źródłem problemów. Perfekcjonizm może wywołać efekt nadmiernie wysokich obrotów, nieumiarkowanej kontroli (Autokracja), zachowań o charakterze Krytycznym i wrażenia Arogancji. Zastanów się również nad wynikami w wymiarach Zadawalanie innych i Potrzeba przynależności. Wysokie wyniki w obu wymiarach mogą oznaczać, że starasz się przypodobać innym lub ich zadowolić i/lub wykorzystywać dobre wyniki jako strategię uzyskania aprobaty. Jeżeli natomiast wszystkie wymienione wyniki są poniżej średniej przy jednoczesnym wysokim wyniku w wymiarze „**Relacje**”, wysoki wynik wymiaru Perfekcjonizm świadczy jedynie, że wyznajesz wysokie (lecz nie przesadnie wysokie) standardy.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Perfekcjonizm uznaje się ogólnie za objaw korzystny. Oznacza on jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony intensywną potrzebą osiągnięcia nieumiarkowanie wybitnych rezultatów. Sugeruje również, że nie uzależniasz poczucia własnej wartości od idealnych wyników. Niski wynik nie oznacza natomiast ogromnej siły przywódczej i twórczej. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Ambicja

Wymiar Ambicja mierzy potrzebę ciągłej poprawy własnej sytuacji, awansu w hierarchii organizacyjnej i uzyskiwania lepszych wyników od pozostałych. Ambicja jest niezmiernie silnym czynnikiem motywacji. Przedmiotowa skala umożliwi ocenę, czy motywacja ta jest pozytywna (jako wspierająca postęp), czy negatywna (nieumiarkowanie egocentryczna i o znamionach rywalizacji).

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Ambicja może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

- Silne dążenie do awansu w hierarchii
- Nieustanne zmuszanie się do osiągnięcia doskonałych wyników
- Ciężka praca służąca zwróceniu na siebie uwagi jako na osobę zdolną do wysokiej wydajności i osiągnięcia analogicznych wyników
- Częstsze zabieganie o uznanie niż dzielenie się nim
- Działanie w imię własnych korzyści politycznych kosztem dobra pozostałych lub organizacji
- Porównywanie się z innymi w ujęciu własnej wartości
- Rywalizacja z innymi w ramach chęci zabłyśnięcia
- Przekonanie, że poczucie własnej wartości wiąże się bezpośrednio ze szczyblem w

- piramidzie korporacyjnej
- Przekuwanie konfliktu do postaci konkursu wygrany-przegraną zamiast dążenia do rozwiązań korzystnych dla wszystkich
- Manipulowanie innymi w ramach strategii zyskania szans na awans
- Zmuszanie siebie i innych do przesadnie ciężkiego wysiłku w imię wysokich wyników
- Nadmierna skłonność do częstych wypowiedzi podczas spotkań w celu zwrócenia na siebie uwagi
- Nieprzywiązywanie wagi do rozwoju pracowników
- Trudności z rozwijaniem pracy zespołowej i pełnieniem funkcji członka zespołu
- Zbyt częste zmuszanie siebie i innych do realizacji podjętych zobowiązań ze szkodą dla długofalowego utrzymania wysokiej wydajności i analogicznych wyników

Wymiar Ambicja ogólnie uważa się za pozytywny. Nie ulega kwestii, że ambicja jest konieczną składową dążeń do zajmowania wyższych stanowisk i przejmowania obowiązków z nimi związanych. Natomiast ekstremalne postacie ambicji mogą rodzić problemy. Ambicja nabiera przesadnych kształtów z chwilą uzależnienia poczucia własnej wartości od poczucia, że jest się lepszym(-ą) od innych oraz od awansu w strukturach organizacyjnych. Warto zastanowić się nad wynikami w pozostałych wymiarach (na przykład „Relacje”, Autokracja i Krytyczność) w kontekście odpowiedzi na pytanie, czy wysoki wynik w wymiarze Ambicja może być potencjalnym źródłem problemów.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Ambicja uznaje się ogólnie za objaw korzystny. Zbyt niski wynik może oznaczać brak imperatywu wewnętrznego (patrz wynik w wymiarze Bierność). Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, niski wynik oznacza, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony przesadną ambicją. Nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Autokracja

Wymiar Autokracja mierzy skłonność do agresji, stosowania rozwiązań siłowych i kontrolowania innych. Ocenia stopień uzależniania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa od poczucia siły, kontroli, dominacji, bycia niepokonanym(-ą) i/lub lepszym(-ą) od innych. Osoby o skłonnościach autokratycznych mierzą wartość w ujęciu porównawczym: wyższymi dochodami, wyższym stanowiskiem, wizerunkiem bardziej skutecznego autora cennych pomysłów, wyższym uznaniem lub awansem.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Autokracja może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

- Wysoka potrzeba władzy
- Zainteresowanie zyskaniem prestiżu, władzy i wpływu (kontroli) nad innymi; skłonność do zyskania tego rodzaju władzy może być tak silna, że będziesz dążyć do jej osiągnięcia w sposób ofensywny, niemalże nieustępliwy, zamiast starać się zyskać szacunek otoczenia w sposób spokojniejszy, skromny i oparty o zasady współpracy
- Skłonność do łatwego popadania w gniew
- Gniewne i defensywne reakcje na krytykę
- Potrzeba przejęcia i utrzymania kontroli, niepozostawiająca innym przestrzeni na przejęcie części odpowiedzialności za realizację podjętych zobowiązań

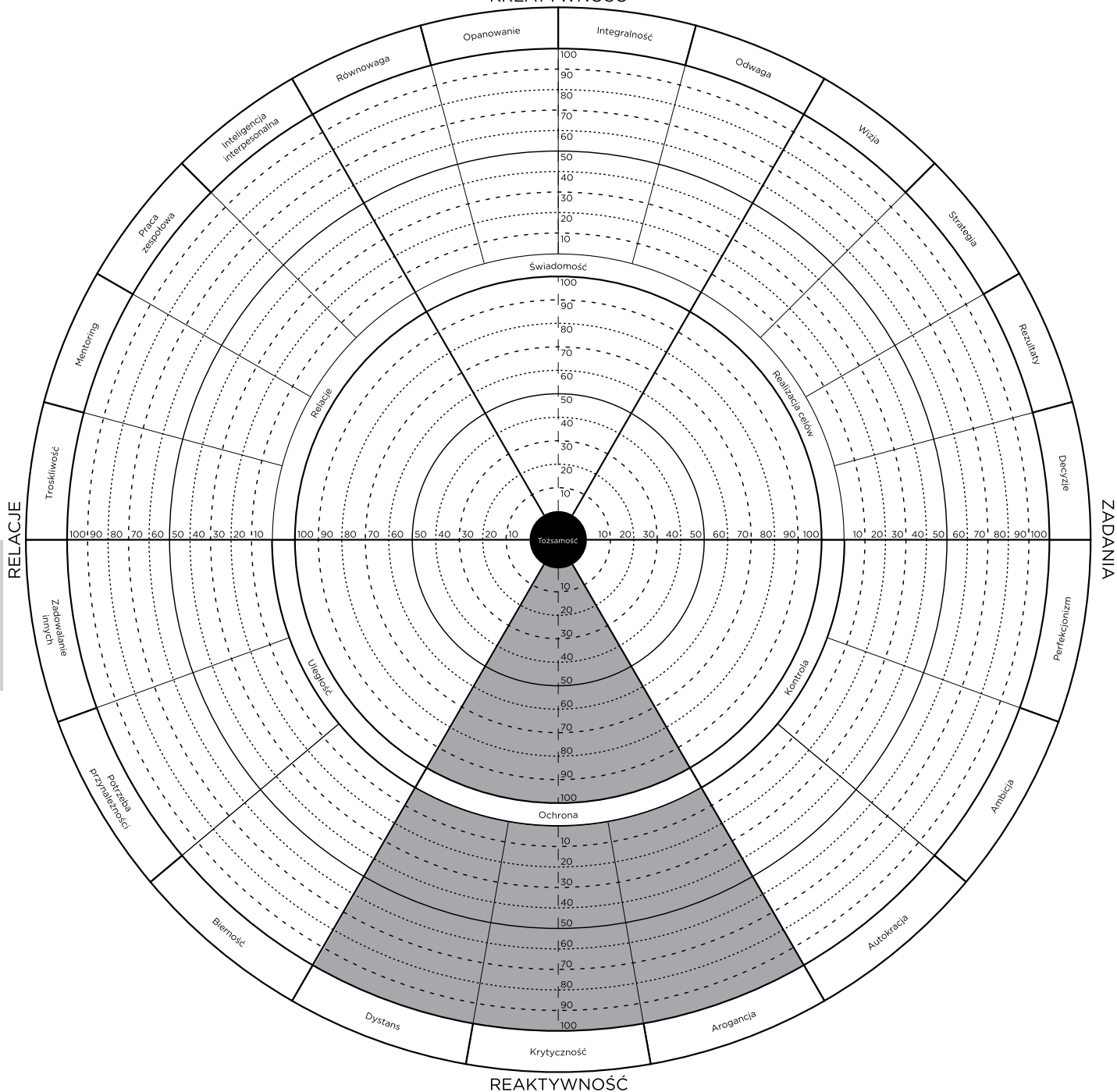
- Skłonność do wygłaszania sarkastycznych uwag i do podobnie niedelikatnych zachowań
- Podejmowanie działań z pozycji własnej siły
- Nieokazywanie wystarczającej troski o odczucia pozostałych członków zespołu
- Częste samodzielne (jednostronne) opracowywanie i wdrażanie planów działania
- Nieprzekazywanie informacji członkom zespołu zgodnie z zasadą ograniczonej informacji („nie muszą wiedzieć”)
- Okazywanie atencji i responsywności osobom na wyższych stanowiskach
- Pozwalanie na ograniczony wkład podwładnych
- Wprowadzanie hierarchicznych struktur podległości ze szczegółowo i wąsko opisanymi stanowiskami pracy
- Ogólnie niska wiara w innych
- Przekonanie, iż element siły warunkuje uzyskanie pożądaných efektów
- Uzależnianie poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości od aprobaty i pochwał otoczenia
- Skłonność do „pokonywania” innych zamiast współpracy na zasadach współdziałania
- Działanie według założeń „wygrana-przegrana”
- Skłonność do wyboru słabych podwładnych, niekwestionujących żadnych decyzji i niepodjmujących działań, które mogłyby Cię „skompromitować”

Wymiar Autokracja budzi niekiedy podziw jako strategia „awansu” i dominacji. Z drugiej strony jednakże wykazano, że w ujęciu długofalowym jest to taktyka nieefektywna jako sprzyjająca efektom oporu i braku zaufania, a także stanowiąca przeszkodę w realizacji wyższych celów należących do zakresu obowiązków przywódczych. Autokracja okazuje się najbardziej zdradliwa w naszych dążeniach do władzy bez zastanowienia nad faktyczną motywacją. Podobnie jak inne założenia o charakterze reaktywnym, Autokracja odstrasza innych, ogranicza pole widzenia i izoluje liderów. Łatwo pomylić wybrane aspekty Autokracji z dążeniem do doskonałości, podczas gdy dążenie do doskonałości samo w sobie jest godne pochwały. Zgodnie z definicją zawartą w opisie niniejszego wymiaru, Autokracja jest pochodną uzależnienia poczucia własnej wartości od porównań, nie zaś od najwyższych standardów. Doskonałość uzyskana we współpracy z innymi nie należy do kanonu poglądów wspieranych przez niniejsze założenie, często występujące w parze z dążeniem do władzy i kontroli.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Autokracja uznaje się ogólnie za objaw korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, niski wynik oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą kontrolowania innych. Sugeruje, że nie wiążesz swej tożsamości z koniecznością sprawowania władzy nad innymi. Nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódca.

KREATYWNOŚĆ



Ochrona

Ochrona

Wymiar „**Ochrona**” mierzy przekonanie o możliwości chronienia własnej osoby przez wycofanie, utrzymywanie dystansu, pozostawanie w ukryciu, brak zaangażowania, cynizm, poczucie wyższości i/ lub przesadzony racjonalizm. Wymiar „**Ochrona**” obejmuje następujące skale składowe: Arogancja, Krytyczność i Dystans. Każda z nich jest przeciwstawnie powiązana z wszystkimi wymiarami obszaru **Kreatywności**. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze „**Ochrona**”.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze „**Ochrona**” sugeruje skłonność do zapewniania sobie poczucia bezpieczeństwa przez powściągliwość i utrzymywanie dystansu w relacjach. Być może unikasz także ryzyka potencjalnie związanego z pełnym wykorzystaniem Twoich możliwości twórczych. Bezpieczeństwo oznacza „bycie ponad to”. Takie nastawienie może być pochodną braku poczucia pewności siebie, wątpliwości wewnętrznych, poczucia niższości lub wręcz przeciwnie – poczucia wyższości. Potrzeba nieustannego budowania własnej wartości może wynikać ze zwątpienia w siebie i z bezbronności. Wymiar „**Ochrona**” to wewnętrzny kanon założeń łączących poczucie bezpieczeństwa z dystansem, a poczucie wartości z samoograniczeniem i brakiem zaangażowania lub wzmacnianiem własnej pozycji i wyższością wobec innych.

Założenia wewnętrzne

Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określaniu własnej tożsamości, to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem „**Ochrona**” obejmują następujące przesłanki:

- Skoro mam rację, inni są w błędzie (i na odwrót)
- Jeżeli mam rację i umiem rozpoznać cudze słabości, jestem wiele warty(-a)
- Jestem cenną jednostką ze względu na wyższość pod względem umiejętności lub wiedzy
- Nie jestem wystarczająco dobry(-a) (nie nadaję się)
- Mam poczucie bezpieczeństwa i akceptacji, o ile pozostaję w cieniu i unikam zaangażowania i ryzyka

Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem „**Ochrona**”:

- Powstrzymywanie się od działania i obserwacja rozwoju wydarzeń
- Rozpoznawanie sytuacji błędnych, nielogicznych lub pozbawionych rzetelnych podstaw (planu działania)
- Dostrzeganie cudzych niedociągnięć w wypowiedziach, sposobie myślenia i działaniach
- Nieustanna analiza tego, co słuszne i co błędne

Sfera talentu i silnych stron

Każdy wymiar obszaru **Reaktywnego** oznacza zdolności i talent. Wykorzystując silne strony wymiaru „**Ochrona**”:

- Dostrzegasz problemy zaniedbane przez innych dzięki umiejętności pomijania zbyt

- złożonych aspektów danej sytuacji
- W warunkach silnego napięcia emocjonalnego nie angażujesz się, utrzymując pozycję obserwatora
- Przyjmujesz szerszy ogląd, proponując alternatywne sposoby postrzegania sytuacji
- Prawdziwie interesujesz się kilkoma osobami lub sprawami
- Chronisz własne czynne życie wewnętrzne lub duchowe
- Jesteś w stanie zaoferować wiele cennej mądrości

Obciążenia

Każdy wymiar obszaru **Reaktywnego** wiąże się z obciążeniami i ograniczeniami. Niekorzystnym aspektem wymiaru „**Ochrona**” jest potrzeba (uświadomiona lub nie) budowania poczucia własnej wartości przez zachowania sugerujące poczucie wyższości, cynizm i nieustanne wyszukiwanie wad i słabych stron.

Opisane skłonności wiążą się zazwyczaj z silną tendencją do samokrytycyzmu i wątpliwości wewnętrznych, w związku z czym powstrzymujesz się od działania, nie oferując pełnego wkładu w życie i wydajność organizacji, rezygnując z samopotwierdzenia i odgrywając mniejsze role. Powinieneś(-naś) poświęcić nieco czasu na refleksję i uzyskać od innych informację zwrotną w kwestii sposobów wyrażania wymiaru „**Ochrona**”.

Przedstawione skłonności – powiązane wzajemnymi zależnościami – rodzą określone zachowania, jak niżej:

- Zachowywanie się w sposób chłodny, powściągliwy lub sugerujący brak zainteresowania
- Dystansowanie się od innych przez postawę oceniającą
- Przyjmowanie nastawienia sugerującego poczucie wyższości, wyższej inteligencji, nieomylności
- Ograniczanie własnej ekspresji twórczej
- Unikanie ryzyka
- Ograniczanie potencjalnego wkładu w życie i działania organizacji
- Powstrzymywanie się od dzielenia się z innymi talentem i silnymi stronami – lub ograniczanie się do zdystansowanych, racjonalnych rozwiązań

Odbiorcom niektórych spośród Twoich zachowań brakuje wsparcia. Zamiast poczucia kontaktu z osobą, która ich dobrze zna i wspiera, odczuwają zdystansowaną ocenę. W efekcie spada ogólny poziom zaufania.

Wyniki powiązane

Wysoki wynik na niniejszej skali wiąże się ze słabszym wynikiem w obszarze **Kreatywności**. W efekcie dążenie do realizacji własnej wizji jest często blokowane lub ograniczane. Zachowania te są pochodną braku wiary w siebie, który może przyjmować postać braku poczucia siły, braku asertywności, braku umiejętności ekspresji twórczej i unikania ryzyka. Może również pojawić się efekt stałego poczucia niższości w relacjach – braku umiejętności odnoszenia się do innych z pozycji równości lub wzajemnego wsparcia. Równość relacji jest zastępowana utrzymywaniem bezpiecznego dystansu i pozostawianiem w cieniu, co powoduje ograniczanie potencjalnego wkładu w działania i rozwój organizacji. Być może ograniczasz swój potencjał przywódczy unikając postawy otwartej na zranienie i wrażliwej, bliższych kontaktów z innymi, przyjmowania informacji zwrotnej lub podejmowania ryzyka wyrażania siebie.

Wynik niski

Niski wynik może oznaczać, że charakteryzują Cię liczne silne strony wymiaru „**Ochrona**” bez towarzyszących im obciążeń. Sugeruje również, że Twoje kompetencje w wymiarach „**Realizacja celów**”, „**Relacje**”, i „**Świadomość**” nie są ograniczane cechami Twojego profilu w wymiarze „**Ochrona**”.

Arogancja

Wymiar Arogancja mierzy skłonność do projekcji ogromnego ego – zachowań odbieranych jako nacechowanych poczuciem wyższości, egoistycznych i egocentrycznych.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Arogancja może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

- Działanie w sposób silnie zwracający uwagę
- Częste zabieranie głosu w dyskusjach, przesadnie długie wypowiedzi, niedopuszczanie innych do głosu
- Brak umiejętności słuchania, ponieważ znasz już rozwiązanie i „nie potrzebujesz” wkładu od innych
- Ustalanie i realizowanie przesadnie wysokich założeń strategicznych i finansowych z myślą o osiągnięciu efektów świadczących o Twoich możliwościach i kompetencjach
- Przesadne zainteresowanie realizacją szeroko zakrojonych, efektownych, nagłaśnianych projektów, niekoniecznie w pełni zgodnych z długofalowym dobrem Twojej organizacji
- Ciągłe mówienie o sobie, względny brak zainteresowania poglądami i działaniami przedstawianymi przez innych
- Sprawianie wrażenia osoby nieprzystępnej lub z wyraźnym poczuciem wyższości
- Natychmiastowa irytacja, gdy ktoś krytykuje Twoje pomysły
- Frustracja, gdy grupa omawia potencjalne rozwiązanie problemu, ponieważ zakładasz, że Twoja koncepcja jest jedynie słuszna

Przewodzenie innym wymaga silnie rozwiniętego ego, natomiast jego przerost może rodzić problemy. Arogancja ma silne powiązania przeciwstawne z wszystkimi wymiarami obszaru **Kreatywności**. Utrudnia rozwijanie pracy zespołowej, ponieważ obciążony nią lider stale wymaga poświęcania mu przesadnie wiele uwagi, zaniedbując rzetelny wysiłek budowania silnej grupy. W obliczu Arogancji tworzy się relacje w układzie wygranej i przegranej. Działając na rzecz własnej silniejszej pozycji, umniejszasz rolę i osłabiasz pozycję innych. W efekcie potencjał grupy i jej członków pozostaje niewykorzystany. W warunkach ekstremalnych Arogancja prowadzi do przesadzonego zasięgu działania organizacji – znane są przypadki aroganckich przywódców zobowiązujących własne organizacje do wdrażania określonych strategii biznesowych (z myślą o promowaniu efektów własnej pracy) z potężną szkodą dla finansowej przyszłości reprezentowanych podmiotów.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Arogancja uznaje się ogólnie za objaw korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, niski wynik oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą projekcji wrażenia wyższości i arogancji. Nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Krytyczność

Wymiar Krytyczność mierzy skłonność do przyjmowania postawy krytycznej, kwestionującej i nieco cynicznej. Mierzy skłonność do uzależniania poczucia własnej wartości od dostrzegania niedociągnięć i słabych stron, lekceważenia i poniżania innych, i nastawienia świadczącego o poczuciu wyższości intelektualnej lub moralnej.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Krytyczność może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

- Bezkompromisowość i rygorystyczność
- Brak zaufania do innych
- Częstsza postawa negatywna niż optymistyczna
- Nadmierny krytycyzm, skłonność do obwiniania innych w wypadku problemów/ sytuacji kryzysowych
- Poświęcanie większej ilości uwagi problemom niż rozwiązaniom
- Większe zainteresowanie osobistą potrzebą uznania niż tworzeniem skutecznych relacji zawodowych
- Osiąganie osobistego poczucia wysokiej wartości przez kwestionowanie, tłumienie lub lekceważenie cudzych pomysłów
- Tłumienie kreatywności, ograniczanie motywacji bezpośrednich podwładnych i członków zespołu
- Świadome podejmowanie decyzji w oparciu o pomysły wywołujące potencjalnie najslabszą krytykę, ostre kwestionowanie każdego pomysłu zgłoszonego przez innych pomysłu, nieustanne poszukiwanie niedociągnięć i błędów
- Sprawianie wrażenia osoby, której sprawiają przyjemność kłótnie i konflikty
- Częsta pozycja osoby w centrum konfliktu organizacyjnego
- Posługiwanie się strategiami motywacyjnymi opartymi na wyszukiwaniu niedociągnięć i błędów, krytyce i oskarżeniach

Ze względu na silne wrażenie towarzyszące jej racjonalizmu, Krytyczność jest wymiarem trudnym do przełamania, szczególnie w kulturach ceniących osiągnięcia osobiste i wizerunek osoby inteligentnej. Krytyczność rodzi u innych efekt przyjmowania postawy obronnej. Ze względu na przywiązywanie wagi do elementu oskarżeń, wymiar ten często wiąże się z pomijaniem rzetelnej analizy wyników i myślenia systemowego. W połączeniu z dążeniem do władzy niweczy morale i izoluje osoby opierające na niej swoje działania.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Krytyczność uznaje się za objaw korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, wynik niski oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony silną potrzebą zarzucania błędów innym. Sugeruje, że poczucie tożsamości czerpiesz z własnego wnętrza, nie zaś z oceniania innych. Oznacza umiejętność przewodzenia innym w oparciu o wewnętrzne poczucie autorytetu. Niski wynik nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Dystans

Wymiar Dystans mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa przez wycofanie, poczucie wyższości, brak zaangażowania, dystans emocjonalny i obojętność.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Dystans może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

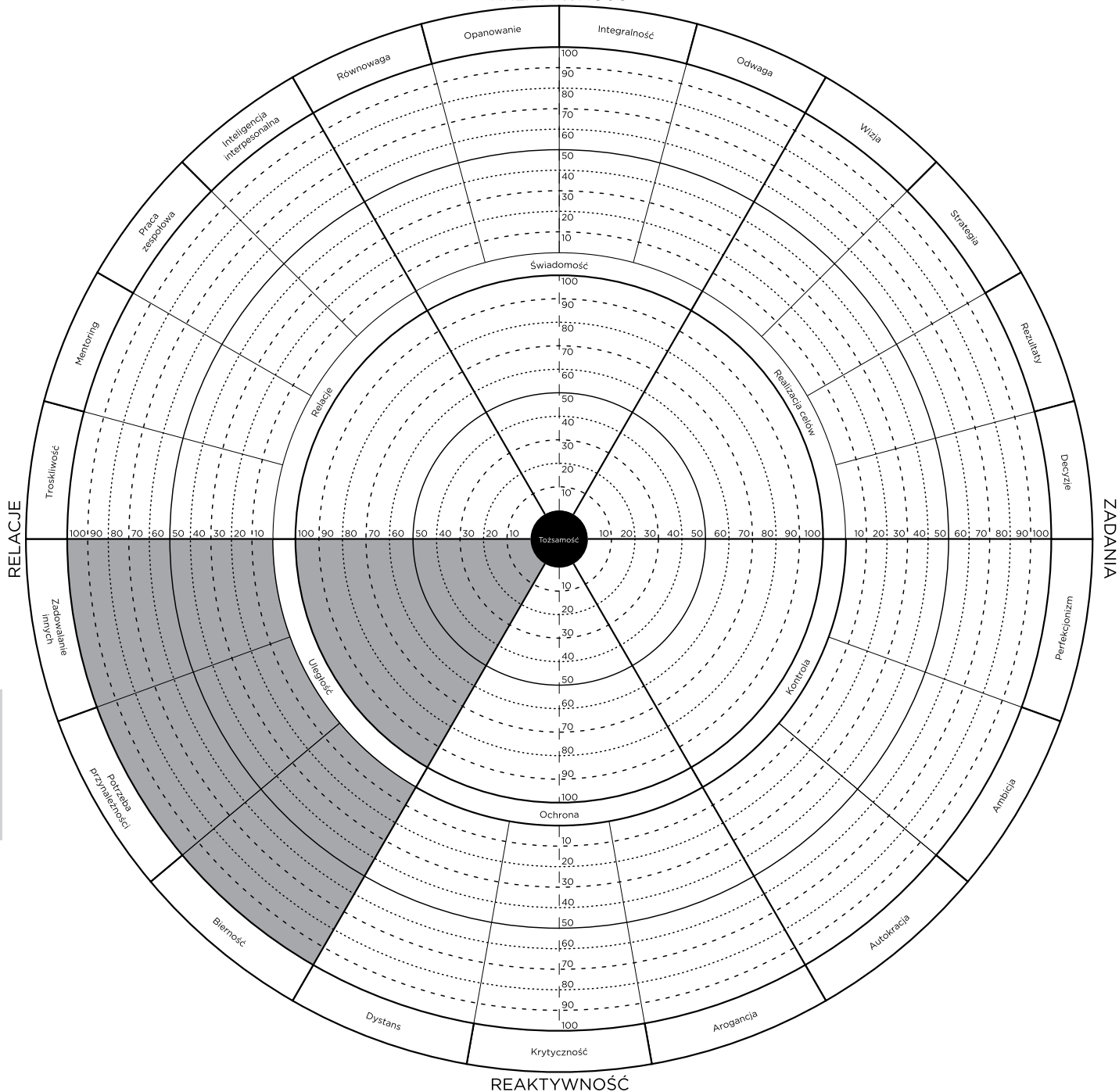
- Brak zaangażowania emocjonalnego
- Sprawianie wrażenia osoby chłodnej lub niezainteresowanej
- Utrzymywanie wyłącznie relacji racjonalnych i zawodowych
- Rozwiązywanie problemów wyłącznie na podstawie uwarunkowań logicznych
- Utrzymywanie wysokiego poziomu ochrony i niewrażliwości
- Nieubłaganie wysokie wymagania wobec siebie i swoich osiągnięć
- Niskie poczucie pewności siebie
- Ciągły stan napięcia i niepokoju, zbytne skupienie na własnych problemach i obawach
- Wahania przy podejmowaniu decyzji
- Unikanie odpowiedzialności
- Częste poczucie braku skuteczności (umiejętności wprowadzania zmian i zmieniania otaczającego świata) w działaniu
- Próby unikania konfliktu i okoliczności wymagających decyzyjności
- Notoryczne opóźnienia w działaniach zawodowych przy jednoczesnym obarczaniu odpowiedzialnością osób wyżej lub niżej w hierarchii organizacyjnej
- Preferowanie rezygnacji ze stanowiska niż delegowanie zadań i uprawnień
- Prokrastynacja w planowaniu działań i podejmowania decyzji
- Częste sprawianie wrażenia osoby roztargnionej, szczególnie wobec konieczności podejmowania działań potencjalnie niepopularnych lub ryzykownych
- Oczekiwanie na zalecenia lub działania ze strony innych, z myślą o uniknięciu pełnej odpowiedzialności

Z chwilą, gdy założenie Dystans staje się dominujące, prowadzi do uporczywych wzorców porażek z towarzyszącymi im wymówkami – natomiast nawet w łagodniejszej postaci, eliminuje wpływ pozostałych korzystnych cech osobistych i intelektualnych, rodzi frustrację w otoczeniu, skutkując utratą szans na przywództwo i rozwój osobisty.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Krytyczność uznaje się za objaw korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, wynik niski oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą utrzymywania bezpiecznego dystansu od innych lub unikania kwestii potencjalnie ryzykownych. Sugeruje, że poczucie tożsamości czerpiesz z własnego wnętrza, nie zaś z izolowania się od innych. Daje Ci możliwość przewodzenia innym w oparciu o wewnętrzne poczucie siły. Niski wynik nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

KREATYWNOŚĆ



Uległość

Uległość

Wymiar „**Uległość**” mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa przez postępowanie zgodne z oczekiwaniami innych, nie zaś w oparciu o własne zamierzenia i dążenia. Wymiar „**Uległość**” obejmuje trzy składowe: Bierność, Potrzeba przynależności i Zadowalanie innych. Każda z nich jest przeciwstawnie powiązana ze wszystkimi wymiarami obszaru **Kreatywności**. Położenie każdego wymiaru w wykresie kołowym odzwierciedla siłę korelacji. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze „**Uległość**”.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze „**Uległość**” sugeruje skłonność do oddawania sterów innym i zdawanie się na łaskę i niełaskę losu. Być może zdarza się nawet, że zdajesz się na rozwój wydarzeń, nad którymi masz nikłą kontrolę. Postrzegasz świat jako środowisko pełne ludzi sprawujących władzę, którzy mogą Cię kontrolować lub chronić. Żyjąc takie przekonania, masz skłonność do poddawania się woli osób u władzy (zwierzchnikom) i spełniania ich oczekiwań, co jest pochodną chęci zyskania aprobaty i poczucia bezpieczeństwa. Zazwyczaj stawiasz znak równości między poczuciem bezpieczeństwa i własnej wartości i spełnianiem cudzych oczekiwań oraz kierowaniem się nimi.

Założenia wewnętrzne

Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określaniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem „**Uległość**” obejmują następujące przesłanki:

- Jestem w porządku, skoro ludzie mnie lubią
- Moja wartość zależy od aprobaty innych
- Sukces oznacza dla mnie spełnianie oczekiwań innych osób
- Wspierając innych, zapewniam sobie poczucie bezpieczeństwa
- Świat to niebezpieczne miejsce. Ostrożność zapewnia mi poczucie bezpieczeństwa
- Lojalność, harmonia i pojednawczość w imię zgodnej atmosfery chronią mnie przed dezaprobatą

Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem „**Uległość**”:

- Przejrzyste postępowanie, by nie stracić przychylności otoczenia
- Uszczęśliwianie innych
- Mówienie „tak”, gdy chcesz powiedzieć „nie”
- Ostrożne rozpoznawanie atmosfery emocjonalnej podczas spotkania, by zorientować się, czy bezpiecznie będzie zabrać głos
- Potwierdzanie u zwierzchników zasadności wszystkich planowanych działań
- Łagodzenie wypowiedzi, by uniknąć silnych reakcji emocjonalnych ze strony otoczenia

Sfera talentu i silnych stron

Każdy wymiar obszaru Reaktywnego oznacza zdolności i talent. Wykorzystując silne strony wymiaru „Uległość”:

- Dostrzegasz potrzeby innych i reagujesz na nie
- Jesteś solidny i rzetelny w wykonywaniu podjętych zobowiązań
- Wyczuwasz emocje innych
- Podejmujesz działania dodatkowe, wykraczające poza ścisły zakres obowiązków
- Pozostajesz lojalny
- Pamiętasz o tradycjach
- Jesteś osobą, z którą się łatwo rozmawia
- Służysz innym

Obciążenia

Każdy wymiar obszaru **Reaktywnego** wiąże się z obciążeniami i ograniczeniami. Niekorzystnym aspektem wymiaru „**Uległość**” jest nieustanna potrzeba (uświadomiona lub nie) spełniania oczekiwań, zadowalania innych, przynależenia do grupy, wrażliwości, ochrony, szacunku, oraz poczucia bycia potrzebnym(-ą) i lubianym(-ą). Potrzeba ta może rodzić poczucie bezradności i wiktylizacji. Im wyższy wynik w wymiarze „**Uległość**”, im większy wymiar sprawczości powierzanej innym, tym większe przekonanie, że nie jest się autorem własnego życia, że podejmowane wysiłki nie przynoszą jakichkolwiek zmian, oraz że nie dysponuje się siłą konieczną do zbudowania przyszłości zgodnej z własnymi oczekiwaniami. Wysoki wynik sugeruje uzależnianie poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości od umniejszania własnej roli, spełniania oczekiwań innych i powierzania własnych oczekiwań, potrzeb i celów decyzjom innych.

„**Uległość**” jest kluczowym czynnikiem ograniczającym rozwój twórczego nastawienia przywódczego. Jest tożsama z założeniem, że własne życie należy powierzyć innym – przy czym założenie to jest ze swej natury zupełnie odmienne od założenia służebności. Wizja przewodnia „**Uległości**” zakłada, że nasze życie spoczywa w rękach innych, nie zaś, że należy do nas i mamy prawo dzielić je z innymi. Założenie to skutkuje nie tylko ograniczeniem ambicji – lecz także prawa do bycia sobą. Potrzeba poddawania się innymi prowadzi do następujących zachowań:

:

- Brak asertywności i bierność
- Przestrzeganie zasad
- Działanie z myślą o przystosowaniu się do otoczenia (do grupy)
- Postępowanie zgodnie z potrzebami innych
- Rezygnacja z własnych aspiracji
- Trudności z działaniem samodzielnym; preferowanie wykonywania poleceń
- Częste radzenie się innych przed podjęciem decyzji – skłonność ta wynika z obawy popełnienia błędu i z chęci unikania sytuacji potencjalnie związanych z ryzykiem porażki
- Nieustanne wątpliwości, przesadna ostrożność, łagodność i przewidywalność w relacjach interpersonalnych
- Unikanie ryzyka przez powstrzymanie się od wyrażania opinii, wyznaczania celów, angażowania się w spory itp.
- Brak świadomości własnej wizji i oczekiwań w życiu zawodowym i osobistym
- Tłumienie własnej ekspresji twórczej
- Pośrednie wyrażanie odmiennych opinii (zachowania bierno-agresywne)

Wyniki powiązane

Wysokie wyniki na niniejszej skali przekładają się na obniżone wyniki w obszarze **Kreatywności**, szczególnie w wymiarach „**Realizacja celów**” i „**Świadomość**”. Świadczą one o blokowaniu lub ograniczaniu dążeń

do realizacji własnych wizji i czynnego wspierania spraw dla Ciebie istotnych. Tego rodzaju zachowania są często pochodną braku poczucia wewnętrznego bezpieczeństwa, na przykład braku poczucia własnej wartości, braku miłości i akceptacji, poczuciu odrzucenia, poczuciu, że jest się niepotrzebnym, poczuciu osamotnienia i poczuciu braku ochrony.

Być może ograniczasz własne możliwości przywódcze niechęcią do przejmowania kontroli, unikaniem odpowiedzialności i obowiązków, unikaniem zbyt stanowczych wypowiedzi czy inicjowania konfliktów. Uważasz tego rodzaju zachowania za ryzykowne i potencjalnie skutkujące brakiem aprobaty ze strony otoczenia.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze „**Uległość**” sugeruje, że opisuje Cię niewiele cech wymienionych powyżej. Sugeruje również (w zależności od wyników w pozostałych wymiarach), że charakteryzują Cię liczne silne strony niniejszego wymiaru bez towarzyszących im obciążeń.

Bierność

Wymiar Bierność mierzy skłonność do zrzekania się uprawnień na rzecz innych osób i powierzania własnego losu okolicznościom poza sferą własnej kontroli. Mierzy stopień przekonania o braku wpływu na kształt i efekt własnych doświadczeń, o braku sprawczości działań pod kątem wprowadzania zmian, oraz o braku rzeczywistego wpływu na tworzenie pożądanego przyszłości.

Wynik wysoki

Wysoki wynik sugeruje uzależnianie poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości od niewychylania się i nieposiadania ambitnych celów, spełniania oczekiwań innych i podporządkowywania własnych oczekiwań, potrzeb i celów innym lub grupie.

Osoby z wysokim wynikiem w wymiarze Bierność cechują wybrane spośród wymienionych tendencji, częstszych w wypadku interakcji z osobami z wyższych szczebli kierowniczych w organizacji:

- Bierność
- Brak pasji lub brak umiejętności okazywania pasji i entuzjazmu
- Trudności z samodzielnym działaniem, preferowanie działań na podstawie poleceń
- Skłonność do szukania rady u innych osób przed podjęciem decyzji i konsultowania ich z innymi, co wynika z lęku przed popełnieniem błędu i chęci unikania sytuacji obarczonych ryzykiem porażki
- Nieustanne wątpliwości, przesadna ostrożność, łagodność i przewidywalność w relacjach interpersonalnych
- Poleganie na opinii zwierzchników pod względem ustalania właściwych kierunków działań i przywództwa
- Bycie idealnym zwolennikiem kierunków ustalonych przez innych, rzadko naruszającym istniejący porządek rzeczy przez podejmowanie zdecydowanych, ryzykownych lub spontanicznych działań
- Częste opóźnianie działania do momentu pełnego wyjaśnienia potrzeb lub oczekiwań zwierzchników
- Przyjmowanie bez zastrzeżeń celów i standardów wprowadzonych na wyższym szczeblu kierownictwa i sztywne przestrzeganie wszystkich wprowadzanych norm
- Unikanie ryzyka przez powstrzymywanie się od wyrażania opinii, wyznaczania celów, angażowania się w spory itp.

- Doświadczanie poczucia braku zgody na zachowania i decyzje innych (w szczególności osób z wyższych szczebli kierowniczych) przy jednoczesnej niechęci do podejmowania ryzyka bezpośredniej rozmowy na temat zaistniałych problemów
- Udawanie przychylności i pełnej akceptacji dla zachowań i decyzji innych pomimo głębokich obaw co do kierunków przyjętych przez organizację
- Możliwość żywienia głębokiej urazy wobec zwierzchników, wyrażającej się jedynie w wypowiedziach niebezpośrednich lub w zachowaniach bierno-agresywnych
- Brak świadomości własnej wizji i oczekiwań wobec życia zawodowego/ prywatnego
- Brak decyzyjności
- Niewykorzystywanie własnej siły ani autorytetu w relacjach ze światem

Bierność jest kluczowym czynnikiem ograniczającym rozwój twórczego nastawienia przywódczego. Jest tożsama z założeniem, że własne życie należy powierzyć innym – przy czym założenie to jest ze swej natury zupełnie odmienne od założenia służebności. Nastawienie Bierno zakłada, że nasze życie i jego wizja spoczywa w rękach innych, nie zaś, że należy do nas i mamy prawo dzielić się nią z innymi. Założenie to skutkuje nie tylko ograniczeniem efektów ekspresji twórczej – lecz także prawa do bycia sobą.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Bierność jest korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, wynik niski oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą poddania się działaniu czynników z zewnątrz. Sugeruje, że poczucie tożsamości czerpiesz z własnego wnętrza, nie zaś z dopasowywania się do schematu, jakiego oczekują od Ciebie inni. Oznacza umiejętność przewodzenia innym w oparciu o wewnętrzne poczucie autorytetu. Niski wynik nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Potrzeba przynależności

Wymiar Potrzeba przynależności mierzy potrzebę konformizmu, przestrzegania zasad i spełniania oczekiwań zwierzchników. Ta skala mierzy stopień uzależniania poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości od przynależności do grupy i postępowania zgodnie z jej standardami, zasadami i wartościami. Mierzy stopień skłonności do pojednawczości w imię zgodnej atmosfery, ograniczających pełną ekspresję twórczą do schematów akceptowalnych w świetle obowiązującej kultury.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Potrzeba przynależności oznacza, że:

- Zazwyczaj traktujesz innych z dużym szacunkiem
- Jesteś stały, rzetelny i przyjazny w zachowaniach, ale często brakuje Ci spontaniczności
- Unikasz konfliktów
- Postępujesz zgodnie z obowiązującymi zasadami i procedurami
- Możesz mieć skłonność do sprzeciwiania się zmianom i innowacjom
- Możesz mieć skłonność do silnego lęku przed porażką
- Możesz mieć skłonność do braku agresywności i trudności w zdecydowanym działaniu
- Masz skłonności do działania zgodnie z polityką organizacji i obowiązującymi zasadami, regulaminami i procedurami, przyczyniając się tym samym do tworzenia biurokratycznej atmosfery sprzyjającej utrzymaniu obecnego porządku

- Motywujesz innych, przekonując do zachowań zgodnych z procedurami/ standardami i nagradzając podwładnych w oparciu o analogiczne kryteria
- Często zakładasz realizację celów obarczonych względnie niskim ryzykiem
- Możesz mieć skłonność do przesadnego zwracania uwagi na pozory, zgodność z zasadami dotyczącymi prezencji i zgodność z formalnymi relacjami wynikającymi ze schematu organizacyjnego firmy
- Masz silną orientację na przeszłość i na „tradycyjny sposób działania”
- Polegasz na opinii zwierzchników pod względem ustalania właściwych kierunków działań i przywództwa
- Możesz być idealnym zwolennikiem kierunków ustalonych przez innych, rzadko naruszających istniejący porządek rzeczy przez podejmowanie zdecydowanych, ryzykownych lub spontanicznych działań
- Często opóźniasz działanie do momentu pełnego wyjaśnienia potrzeb lub oczekiwań zwierzchników
- Przyjmujesz bez zastrzeżeń cele i standardy wprowadzone na wyższym szczeblu kierownictwa i sztywno przestrzegasz wszystkich wprowadzanych norm

Potrzeba przynależności jest tożsama z wytyczeniem bezpiecznego kursu. Jest idealnie dopasowana do organizacji o biurokratycznym charakterze i spokojnych środowisk, zazwyczaj wolnych od zawirowań. Umożliwia Ci funkcjonowanie zgodnie z obowiązującymi zasadami bez ich kwestionowania, a także postępowanie z uznaniem tradycji i konformizmu. Do kluczowych korzystnych właściwości Potrzeby przynależności należą komunikacja i działanie wolne od znamion obraźliwości. Niezależnie od powyższego, niniejsze założenie wewnętrzne uniemożliwia poddawanie próbom pełni Twojego potencjału. Pojawia się efekt poświęcenia odwagi w przewodzeniu na rzecz nieinwazyjnego poczucia komfortu. W warunkach niepokoju (turbulencji) może to powodować wykształcenie się postawy obronnej i depresji, gdy podstawowe zasady postępowania zostają zmienione.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Potrzeba przynależności jest korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „Kreatywność”, wynik niski oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą zgodności z normami obowiązującymi w grupie. Sugeruje, że poczucie tożsamości czerpiesz z własnego wnętrza, nie zaś z przynależności do określonej grupy. Oznacza umiejętność przewodzenia innym w oparciu o wewnętrzne poczucie autorytetu. Niski wynik nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „Kreatywność” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Zadowalanie innych

Wymiar Zadowalanie innych mierzy potrzebę poszukiwania wsparcia i aprobaty u innych jako koniecznych warunków poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości. Osoby z silną potrzebą aprobaty mają skłonność do uzależniania stopnia poczucia własnej wartości od umiejętności zyskiwania przychylności innych i potwierdzania przez nich słuszności podejmowanych działań. Dla takich osób unikanie odrzucenia osobistego ma kluczowe znaczenie. W efekcie będą podejmować działania zapewniające im utrzymanie przychylności otoczenia. Mogą być przesadnie szczodre, nieustannie zachowywać się w sposób bardzo przyjazny lub przejawiać skłonności do poddawania się oczekiwaniom innych osób.

Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze Zadowalanie innych sugeruje skłonność do niektórych z wymienionych zachowań:

- Koncentracja na tym, jak inni reagują na Ciebie i Twoje działania
- Relatywnie wysoka wrażliwość w reagowaniu na krytykę lub dezaprobatę
- Ewentualne obawy co do akceptacji zwierzchników dla Twoich pomysłów – a w efekcie ograniczanie własnej kreatywności i asertywności w wyrażaniu poglądów lub przedstawianiu własnych koncepcji
- Ewentualność wyznaczania celów wyłącznie z myślą o utrzymaniu pozorów
- Częste unikanie kontrowersyjnych działań lub zachowań z powodu postrzegania konfliktów i kontrowersji jako czynników nieakceptowalnych
- Skłonność do wprowadzania dla podwładnych niskich standardów osiągniętych wyników
- Utrzymywanie korzystnych stosunków w organizacji przez postępowanie zgodne z oczekiwaniami
- Potencjalne próby zapewniania sobie wsparcia przez wyświadczenie drobnych przysług lub zamykanie oczu na błędy lub sytuacje kryzysowe

Poszukiwanie aprobaty samo w sobie nie jest niezdrową skłonnością (wszystkim potrzeba poczucia afirmacji), natomiast niniejsze założenie świadczy o uporczywym wzorcu uzależniania poczucia własnej wartości od reakcji innych. Nabiera zatem znaczenia jako czynnik blokujący możliwość pełnego wykorzystywania potencjału działań twórczych.

Wynik niski

Niski wynik w wymiarze Zadowalanie innych jest korzystny. Jako iż wysoki rezultat wiąże się z niskimi wynikami w całym obszarze „**Kreatywność**”, wynik niski oznacza jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą zadowalania innych. Sugeruje, że poczucie tożsamości czerpiesz z własnego wnętrza, nie zaś z zadowalania innych. Oznacza umiejętność przewodzenia w oparciu o wewnętrzne poczucie autorytetu. Niski wynik nie jest natomiast tożsamy z ogromną siłą przywódczą ani twórczą. Oznacza jedynie brak konkretnej przeszkody w dążeniu do odpowiednio silnego przywództwa. Wyniki osiągnięte w sferze „**Kreatywność**” wykresu kołowego będą dla Ciebie źródłem rzetelnej informacji na temat stopnia, w jakim wyraża się Twój pełen potencjał jako przywódcy.

Skala reaktywność-kreatywność

Skala reaktywność-kreatywność odzwierciedla równowagę pomiędzy wymiarami kreatywnymi i reaktywnymi. Uzyskany wynik zapewnia możliwość porównania się z innymi pod względem energii poświęcanej odpowiednio zachowaniom reaktywnym i kreatywnym, jednocześnie sugerując powiązania zachowań przywódczych, relacyjnych i związanych z dążeniem do osiągnięcia określonych rezultatów z nastawieniem kreatywnym lub reaktywnym. Wynik sugeruje również stopień, w jakim samostrzeżenie i motywacja wewnętrzna uczestnika badania są pochodną uwarunkowań wewnętrznych – a w jakim decydują o nich oczekiwania, zasady lub warunki zewnętrzne.

Wynik wysoki

Wysoki wynik sugeruje, że żyjesz, nawiązujesz relacje, pracujesz i uczysz się przede wszystkim w zgodzie z orientacją na kreatywność. Oznacza to, że skupiasz się głównie na tworzeniu (wprowadzaniu w życie) tego, na czym najbardziej Ci zależy. Skupiasz się na wizji cennych dla siebie wyników. Kierujesz się chęcią uczestnictwa w działaniu z wrodzonej ciekawości, chęci osiągnięcia określonych celów, zobowiązań z nimi związanych, a nawet zamiłowania do planowania przyszłości. W życiu kierujesz się zasadą „grać, by wygrać” (przy czym wygrana nie polega na pokonaniu przeciwnika, lecz na możliwie najlepszym wykorzystaniu własnych zdolności). To podejście całkowicie różni się od reaktywnej orientacji na „próbę uniknięcia porażki”. Częściej działasz w kierunku pożądanego efektu niż rezygnacji z rezultatów spoza sfery Twoich zainteresowań. Kreatywne osoby odnoszące istotne sukcesy zazwyczaj kierują się tą orientacją. Badania sugerują, że wiąże się ona ściśle z wybitnymi osiągnięciami, realizacją zakładanych celów, wysokojakościowymi relacjami, rozwojem osobistym i dobrym stanem zdrowia.

Wysoki wynik sugeruje, że fazę uzależniania poczucia własnej wartości od czynników zewnętrznych masz za sobą. Sugeruje, że jesteś zmotywowany(-a) wewnętrznie i samodzielnie decydujesz o własnych działaniach i ich efektach. Poczucie własnej wartości czerpiesz z własnego wnętrza. Tworzysz i nawiązujesz relacje nie z chęci sprawdzania siebie, lecz ze względu na fakt, że takie działanie wyraża Ciebie i wyznawane przez Ciebie wartości.

Wynik niski

Niski wynik na skali **Reaktywność-Kreatywność** nie oznacza, że jesteś osobą nie odnoszącą sukcesów. Sugeruje, że dostrzegasz inne sposoby działania, przynoszące lepsze wyniki i wyższe poczucie spełnienia. Niski wynik sugeruje, że żyjesz, nawiązujesz relacje, pracujesz i uczysz się przede wszystkim w reakcji na to, czego nie chcesz, nie zaś działając na rzecz pożądanego rezultatu. Postępujesz z myślą o uniknięciu porażki – unikasz niedociągnięć, niepowodzeń i utraty twarzy. Odsuwasz się od unikanych efektów niepożądanych. Skupiasz się głównie na ograniczaniu zagrożeń lub eliminowaniu problemów. Masz tendencję do podążania za wizjami innych lub spełniania ich oczekiwań zamiast realizowania własnych przez współdziałanie. Kluczowym elementem sprawczej energii emocjonalnej w podejmowaniu działań jest określona forma obaw lub konfliktu wewnętrznego. Badania sugerują silne powiązania niniejszej orientacji z utrzymywaniem stałego poziomu osiągniętych efektów, zarządzaniem kryzysowym, trudnościami w relacjach, ograniczonym rozwojem osobistym i gorszym stanem zdrowia.

Niski wynik sugeruje jednocześnie wysoki wynik w wymiarach z obszaru „Reaktywność”. Każdy wymiar w nieco inny sposób opisuje Twoją tożsamość, poczucie własnej wartości i poczucie zewnętrznego bezpieczeństwa. Oznacza to, że wiele Twoich działań twórczych i relacyjnych jest pochodną wewnętrznej potrzeby bycia postrzeganym(-ą) jako osoba ważna i cenna. Dotychczas nie wypracowałeś(-aś) pełnej umiejętności czerpania poczucia wartości z własnego wnętrza. Niezależnie od Twojej świadomości lub nieświadomości uwarunkowań niniejszej oceny, niski wynik sugeruje, że Twoje działania wynikają w większym stopniu z oczekiwań otoczenia, niż z wewnętrznego poczucia własnej tożsamości i chęci wywarcia określonego wpływu na świat, w którym funkcjonujesz.

Równowaga relacje-zadania

Równowaga relacje-zadania odzwierciedla wskaźnik harmonii pomiędzy kompetencjami związanymi odpowiednio z osiąganiem wyników i budowaniem relacji. Uzyskany wynik świadczy o przesadnym, niewystarczającym lub zbilansowanym rozwoju poszczególnych stron równania (ludzie – zadania) – czynnikiem decydującym o wybitnych umiejętnościach przywódczych.

Wynik wysoki

Współcześni przywódcy potrzebują kompetencji zapewniających zarówno możliwość uzyskiwania określonych efektów jak i umiejętność tworzenia skutecznych i sprzyjających rozwojowi relacji opartych na efekcie synergii. Wysoki wynik sugeruje, że działasz zgodnie z obydwoma założeniami. Uzyskanie wysokich wyników w niniejszym wymiarze jest możliwe przy jednoczesnych niskich wynikach w wymiarach „**Realizacja celów**” i „**Relacje**”. Sugerowałoby to, że przy zbilansowanych umiejętnościach w obu sferach żadna z nich nie należy do Twoich silnych stron. Natomiast wysokie wyniki w obu obszarach i wysoki wynik równowagi oznacza, że swoim stylem przywódczym oferujesz wyjątkowe połączenie umiejętności osiągania pożądaných rezultatów i umiejętność zapewniania innym rozwoju. Jest to najbardziej efektywna forma przywództwa.

Wynik niski

Niski wynik sugeruje brak równowagi pomiędzy orientacją na zadania i na relacje – to znaczy, że jeden z obszarów dominuje nad drugim. Im większa nierównowaga wyników, tym niższy twój wynik w sferze **Równowaga relacje-zadania**. Niski wynik sugeruje zaburzenie równowagi Twojego rozwoju jako lidera.

Twój wynik w obszarze „**Realizacja celów**” może być względnie wysoki przy jednoczesnym względnie niskim wyniku w obszarze „**Relacje**”. Taki wynik oznacza, że Twoje zachowania sugerują, iż wysokojakościowe relacje są jedynie sferą miękką i emocjonalną, mniej istotną w świecie twardych realiów konkurencji rynkowej. Być może radzisz sobie świetnie z posługiwaniem się kompetencjami twardymi – a gorzej z miękkimi. Badania jasno sugerują, że takie nastawienie jest mniej efektywne od uznawania obu sfer za równie cenne. Być może poświęciłeś(-aś) większość kariery zawodowej na rozwój umiejętności technicznych lub biznesowych i pomimo, że cenisz relacje i zdajesz sobie sprawę ze znaczenia rozwoju ludzkiej strony działań biznesowych, nie posiadasz jednak odpowiednio rozwiniętych tych umiejętności. Niezależnie od rzeczywistych uwarunkowań, wysoki wynik w wymiarze „**Realizacja celów**” przy jednoczesnym niskim wyniku w obszarze „**Relacje**” sugeruje, że Twój styl przywódczy mógłby zyskać na rozwinięciu umiejętności wspierania pracy zespołowej i wykorzystywaniu najcenniejszych cech otaczających Cię osób. Zastanów się nad silnymi stronami wymienionymi w obszarze „**Relacje**”. Nad którymi z nich powinieneś(-nnaś) pracować? Przyjrzyj się podrozdziałowi założeń wewnętrznych. Czy którekolwiek z nich blokują rozwój Twoich umiejętności relacyjnych?

Twój wynik w obszarze „**Realizacja celów**” może być niższy od wyniku w obszarze „**Relacje**”. Taki wynik sugeruje, że przykładasz nadmierne znaczenie do relacji kosztem osiąganych wyników. Być może Twoje podejście jest zbyt miękkie. Być może poświęcasz wysokie wyniki w imię utrzymania harmonii w grupie. Być może powinieneś(-nnaś) skupić się w większym stopniu na realizacji celów i/lub bardziej bezpośrednio rozwiązywać kwestie istotne dla organizacji. Zastanów się nad silnymi stronami wymienionymi w obszarze „**Realizacja celów**”. Nad którymi z nich powinieneś(-nnaś) pracować? Przyjrzyj się podrozdziałowi założeń wewnętrznych. Czy którekolwiek z nich blokują rozwój Twoich umiejętności koncentracji na wybitnych osiągnięciach?

Wykorzystanie potencjału przywódczego

Wykorzystanie potencjału przywódczego jest swoistym wskaźnikiem podsumowawczym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menedżerów, którzy wzięli udział w badaniu. Wskaźnik ten porządkuje wszystkie (wysokie i niskie) wyniki przedstawione w wykresie z myślą o odpowiedzi na pytanie „jak sobie radzę, ogólnie rzecz ujmując?”

Wynik wysoki

Wysoki wynik oznacza, że podsumowanie wszystkich badanych wymiarów wykazuje u Ciebie wyższą liczbę silnych stron, niż stron słabszych. Nie jesteś w stanie uzyskać wysokiego wyniku w tym obszarze, o ile wymiary obszaru „**Kreatywności**” nie są stosunkowo silne, a wyniki w wymiarach obszaru „**Reaktywności**” stosunkowo niskie. Wyższy wynik w tym obszarze oznacza również prawidłową równowagę kompetencji związanych odpowiednio z ludźmi i z zadaniami. Oznacza także, że przewodzisz innym i funkcjonujesz w niezmiernie efektywny sposób, wspierający wysoki stopień spełnienia i zrównoważenia. Gratulacje!

Wynik niski

Niski wynik sugeruje, że podsumowanie wszystkich badanych wymiarów wykazuje u Ciebie wyższą liczbę słabszych stron, niż stron silnych. Oznacza to, że poświęcasz większą ilość energii na działania w obszarze reaktywnym, niż kreatywnym, jednocześnie sugerując brak równowagi pomiędzy kompetencjami związanymi odpowiednio z ludźmi i z zadaniami. Oznacza to, że nie jesteś w stanie w pełni wykorzystać potencjału przywódczego – a także że Twoja siła jako przywódcy czeka na realizację; nosisz ją w sobie, natomiast nie jest Ci jeszcze w pełni dostępna.

Nie ulega kwestii, że niski wynik może mieć różnorakie znaczenie. Wytłumaczenie może być jednocześnie proste i niezmiernie złożone: wykonywanie pracy/ zajmowanie stanowiska, które nie wyrażają Twojej tożsamości. Być może obecne stanowisko zajmujesz od niedawna i przed Tobą jeszcze wiele nauki. Być może jesteś w sytuacji przejściowej – dawny ogień wypala się, nowy jeszcze nie zapłonął. Niskie wyniki nie oznaczają, że nie jesteś liderem lub że brakuje Ci zdolności przewodzenia innym – sugerują natomiast, że (niezależnie od przyczyny) nie wyrażasz swoich umiejętności przywódczych. Należałoby szczegółowo rozważyć osobiste znaczenie osiągniętych wyników. Unikaj obwiniania innych lub otoczenia w ramach szukania wymówek. Unikaj obwiniania siebie lub ograniczeń związanych z otoczeniem, w którym funkcjonujesz. Niski wynik sugeruje, że czeka Cię konfrontacja z trudną prawdą. Pocziesz się, że wszyscy wielcy mają taką konfrontację za sobą. Prawda Cię wyzwoli, nawet jeżeli początkowo będziesz się z nią czuć źle.

Skuteczność przywództwa

Skuteczność przywództwa to wskaźnik określający postrzegany poziom ogólnej skuteczności uczestnika badania jako przywódcy. Jest to wskaźnik podsumowujący – a zarazem swoista odpowiedź na pytanie „jak sobie radzę, ogólnie rzecz ujmując?”

Wykazano, że **Skuteczność przywództwa** (w ocenie innych) jest silnie powiązana z wynikami działalności rynkowej, takimi jak wskaźnik zwrotu na nakładach inwestycyjnych, wskaźnik zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, wskaźnik zaangażowania pracowników, wartość sprzedaży itd. Badania sugerują, że wysoki i niski wynik w obszarze **Skuteczność przywództwa** wiąże się odpowiednio z doskonałymi lub niekorzystnymi niskimi wynikami działalności operacyjnej.

Oto pytania/ stwierdzenia składowe niniejszej skali:

- Jestem zadowolony(-a) z jakości jego/jej przywództwa.
- Ona/on reprezentuje jakość przywództwa, do której każdy powinien aspirować.
- On/ona jest przykładem idealnego przywódcy.
- On/ona pomaga organizacji rozwijać się i kwitnąć.
- Ogólnie rzecz ujmując, jego/jej styl przywódczy jest bardzo skuteczny.

Wynik wysoki

Wysoki wynik **Skuteczność przywództwa** jest ściśle powiązany z całością wyników w górnej części wykresu. A zatem: wysokie wyniki w górnej części wykresu (przy jednoczesnych niskich wynikach w części dolnej) sugerują wysoki wynik pod kątem skuteczności przywództwa.

Wynik niski

Jeżeli Twój wynik w obszarze **Skuteczność przywództwa** jest niski, najpierw rozważ wyniki z dolnej części wykresu, by zrozumieć potencjalną przyczynę. Następnie rozważ wyniki z górnej części wykresu, by rozpoznać obszary wymagające poprawy.

Przewodnik po planowaniu działań

Poniżej zamieszczono formularz planowania działań.

Pierwsze trzy kolumny pomogą Ci zastanowić się nad zmianami, jakie zamierzasz wprowadzić oraz rozważyć sposoby wprowadzania owych zmian w zgodzie z osobistym schematem uczenia się.

Druga część formularza pomoże Ci odpowiednio zorganizować pożądane wyniki, podejmowane działania, terminy zakończenia poszczególnych działań i informacje o osobach rozliczających Cię z działań.

Jak korzystać z niniejszego Przewodnika

1. Zastanów się nad uzyskanymi wynikami. Wybierz kompetencje z obszaru „**Kreatywność**”, które zamierzasz rozwijać. Następnie wybierz tendencje z obszaru „**Reaktywność**”, które zamierzasz zmienić. Staraj się koncentrować na tendencjach reaktywnych przeciwstawnych do kompetencji kreatywnych, które zamierzasz rozwinąć.
2. Zapoznaj się z treścią Przewodnika znajdującego się na kolejnych stronach niniejszego materiału. Zapoznaj się z treścią sugestii dotyczących obszarów, które zamierzasz zmienić. Sugestie dotyczące rozwoju ułożono według wymiarów z okręgu wewnętrznego – idź do strony zatytułowanej zgodnie z nazwą wymiaru z okręgu wewnętrznego, odpowiadającego wybranemu obszarowi poprawy. Na przykład jeżeli zamierzasz poprawić umiejętności z wymiaru Mentoring, idź do strony zatytułowanej „**Relacje**” i poszukaj wskazówek służących poprawie. Powtórz tę czynność dla wszystkich obszarów planowanej poprawy.

Pamiętaj: w żadnym z obszarów działań nie podejmujesz zobowiązań. Spisujesz jedynie wszystkie możliwe skuteczne sposoby poprawy. Pamiętaj o uwzględnieniu innych pomysłów, również nie wymienionych w Przewodniku.

3. Informacja zwrotna: nic tak nie usprawnia procesu wprowadzania zmian, jak zwiększona świadomość koniecznych obszarów zmiany. Do najskuteczniejszych metod zwiększania świadomości należy zwiększanie ilości informacji zwrotnej w planowanych obszarach rozwoju.

W odpowiedniej kolumnie wpisz imiona i nazwiska potencjalnych autorów informacji zwrotnej. Wybierz osoby, których szczerości i bezpośredniości ufasz, a także osoby, które mogą być świadkami Twoich zachowań (lub ich braku) w obszarach planowanej zmiany.

(kolejne instrukcje znajdują się pod formularzem planowania działań)

1. Wymiary	2. Potencjalny schemat działania	3. Planowanie mechanizmu informacji zwrotnej i mentoringu
<p>Które umiejętności kreatywne chcesz rozwinąć?</p> <p>Które zachowania reaktywne chcesz zmienić?</p>	<p>Które zalecenia z przewodnika po zasobach szczególnie do Ciebie przemawiają?</p> <p>Jakie inne działania mógłbyś/ mogłabyś podjąć?</p>	<p>Kogo możesz poprosić o udzielanie informacji zwrotnej na temat Twoich postępów?</p> <p>Kto mógłby być dobrym mentorem?</p>
Umiejętności kreatywne – obszar 1		
Umiejętności kreatywne – obszar 2		
Umiejętności kreatywne – obszar 3		
Umiejętności kreatywne – obszar 4		
Tendencje reaktywne 1		
Tendencje reaktywne 2		
Inne obszary poprawy		

4a. Pożądane rezultaty	4b. Kolejne działania	4c. Data ukończenia działania	4d. Uzgodnienie obowiązków
Sporządź pisemną deklarację wyników końcowych z opisem wprowadzonej zmiany i zakresu jej wpływu.	Jakie (konkretne) działania podejmiesz?	Kiedy zamierzasz zakończyć opisany etap działań?	Z kim możesz zawrzeć umowę o rozliczeniu Cię z realizacji opisanego działania?

Odbierając informację zwrotną:

- A. Słuchaj, nie przyjmując postawy obronnej; oraz,
- B. Zadawaj pytania uzupełniające, by uzyskać większą ilość informacji. Oto przykłady prawidłowych pytań:

- Czym to się przejawia (jak to wygląda)?
- Jak wpływam tym zachowaniem na Ciebie? Jak wpływam nim na innych?
- Co powinienem(-nnam) robić inaczej?
- Które zachowania powinienem(-nnam) rozwinąć? Z których zrezygnować? Których nie zmieniać?

Wreszcie, co nie mniej istotne, warto nawiązać relacje bardziej długoterminowe dla potrzeb ciągłego odbioru informacji zwrotnej i/lub mentoringu. Zaznacz gwiazdką (*) imiona i nazwiska osób, z którymi chcesz umówić się na udzielanie ciągłej informacji zwrotnej i/lub mentoring.

4. Ustal konkretne działania. Skorzystaj ze sporządzonych list, by wybrać działania gwarantujące realizację postępów.
 - A. Sporządź pisemną deklarację wyników: krótki opis przyszłych, dzisiaj nieistniejących rezultatów działań. Uwzględnij wpływ planowanych zachowań na przyszłość i jej skutki. Opisz pożądane rezultaty, nie ograniczając ich wątpliwościami dotyczącymi realnych możliwości.
 - B. Ustal konkretne działania, jakie podejmiesz z myślą o postępach w kierunku pożądanych efektów.
 - C. Wpisz termin realizacji każdego działania.
 - D. Wymień z imienia i nazwiska osobę, która będzie Cię rozliczać z realizacji kolejnych działań w określonych terminach. Konieczność rozliczania się z podjętych zobowiązań doskonale wspiera proces wprowadzania zmian. Umawiając się na rozliczanie Twoich działań przez osobę trzecią, ustal terminarz okresowych spotkań służących przedstawianiu osiągniętych rezultatów i planowaniu kolejnych działań. Wymień imiona i nazwiska osób, które mogłyby pełnić taką rolę dla potrzeb poszczególnych działań.

Rozwój w wymiarze „Relacje” – przewodnik

Podstawowa strategia na rzecz poprawy umiejętności w obszarze relacji i rozwijania zespołu wymaga dwojakiemu podejścia. Po pierwsze, korzystając z wymienionych niżej (i innych znanych Ci) strategii ustal cele i konkretne działania wspomagające proces zdobywania pożądaných umiejętności. Po drugie (co niezmiernie istotne), skoncentruj się na tendencjach reaktywnych ograniczających Twoje umiejętności skutecznego nawiązywania relacji – przyjrzyj się najsilniejszym powiązaniom w dolnej części Profilu. Zaczynij wdrażać część zalecanych działań opisanych we właściwym podrozdziale niniejszego Przewodnika. Jednoczesna koncentracja na pożądaných efektach (wysokojakościowe relacje służące realizacji celów) i działaniach na rzecz eliminowania przeciwstawnych tendencji jest gwarancją stopniowych postępów.

Zalecane działania

Zapoznaj się z treścią informacji uzyskanej w oparciu o Profil i rozważ ją szczegółowo, zarówno pod kątem części ilościowych jak i komentarzy otwartych (jeżeli je otrzymałeś(-aś)). Pracuj z zastosowaniem wskazówek interpretacyjnych, gwarantujących dogłębne zrozumienie Profilu i obszarów, którym zamierzasz poświęcić dodatkową uwagę. Następnie wspólnie z coachem omów Profil i rozważ najważniejsze działania, najlepiej dopasowane do Twoich planów. Do działań tych mogą należeć:

Uzyskanie informacji zwrotnej. Jednym z najbardziej pożytecznych działań wspierających jest uzyskanie szczegółowej informacji zwrotnej na temat swojego stylu interpersonalnego: co się sprawdza, co się nie sprawdza.

Ustalenie celów. Ustal cele poprawy w tym obszarze „miękkich” umiejętności. Współpracuj z innymi na rzecz rozpoznania skutecznych metod pomiaru zmiany – z wykorzystaniem informacji zwrotnej lub krótkich ocen okresowych.

Znalezienie mentora. Znajdź osobę z wysokorozwiniętymi umiejętnościami w sferze przedmiotowych umiejętności, która będzie w stanie Cię wesprzeć w procesie ich nabywania. Umów się na regularne spotkania służące coachingowi lub mentoringowi. Poświęć czas na obserwowanie i uczenie się od osoby, której umiejętności podziwiasz i cenisz.

Zatrudnienie coacha. Profesjonalista z odpowiednimi uprawnieniami może być bezcennym źródłem usprawniania procesu zmian. Ponadto jednym z najlepszych sposobów na poprawę własnych umiejętności coachingowych jest uczenie się coachingu w procesie sprawnego coachingu.

Uczestnictwo w warsztatach. Organizowanych jest wiele cennych warsztatów w obszarze rozwijania zespołu i umiejętności interpersonalnych. Omów z coachem bieżącą ofertę warsztatów. Mogą to być warsztaty prowadzone przez Twojego coacha, The Leadership Circle lub inne organizacje.

Ćwiczenie procesu rozwijania zespołu. Zorganizuj sesję rozwijania zespołu z własnym zespołem, z udziałem konsultanta wewnętrznego lub zewnętrznego. To doskonała metoda opanowania wiedzy w obszarze wpływu Twoich zachowań, wypracowywania porozumień dla potrzeb działań na przyszłość i poprawy osiągniętych wyników.

Uczenie się w oparciu o własne doświadczenia. Wykorzystaj momenty rozedrgania emocjonalnego i inne (gdy stwierdzasz u siebie nietypowe zachowania) jako możliwość rozpoznania źródła(-eł) własnych ograniczeń. Zadaj sobie pytanie – co wtedy czułem(-am)? Jakiego ryzyka byłem(-am) świadomy(-a), podejmując określone działanie?

Prowadzenie dziennika zapisu świadomości. Wypracuj codzienne przyzwyczajenie podsumowywania i

sprawdzania, jak traktujesz innych, jaką informację zwrotną odbierasz od innych i czego uczysz się na swój temat.

Literatura

Wszystkie tytuły pozycji dostępnych w języku polskim zostały przełożone. Pozostałe pozostawiono bez zmian. (Przyp. tłumacza)

Love and Profit, James Autry

7 nawyków skutecznego działania, Steven Covey

Przywództwo jest sztuką, Max De Pree

Rozwój w wymiarze „Świadomość” – przewodnik

Podstawowa strategia na rzecz poprawy w obszarze samoświadomości wymaga dwojakiemu podejścia. Po pierwsze, korzystając z wymienionych niżej (i innych znanych Ci) strategii ustal cele i konkretne działania wspomagające proces uczenia się i rozwoju. Po drugie (co niezmiernie istotne), skoncentruj się na tendencjach reaktywnych ograniczających Cię – przyjrzyj się najsilniejszym powiązaniom w dolnej części Profilu. Zaczynj wdrażać część zalecanych działań opisanych we właściwym podrozdziale niniejszego Przewodnika. Zwiększaj Świadomość odnośnych tendencji. Jednoczesna koncentracja na pożądanym efekcie i działaniach na rzecz eliminowania przeciwstawnych tendencji jest gwarancją stopniowych postępów w wymiarze Świadomość.

Zalecane działania

Zapoznaj się z treścią informacji uzyskanej w oparciu o Profil i rozważ ją szczegółowo, zarówno pod kątem części ilościowych jak i komentarzy otwartych (jeżeli je otrzymałeś(-aś)). Pracuj z zastosowaniem wskazówek interpretacyjnych, gwarantujących dogłębne zrozumienie Profilu i obszarów, którym zamierzasz poświęcić dodatkową uwagę. Następnie wspólnie z coachem omów Profil i rozważ najważniejsze działania, najlepiej dopasowane do Twoich planów. Do działań tych mogą należeć:

Rozpoznawanie wartości. Samoświadomość w sferze tożsamości, rozpoznanie kluczowych wyznawanych wartości i głębokie poczucie misji i wizji osobistej są źródłem integralności wewnętrznej i autentyczności. Poświęć czas na rozpoznanie kluczowych dla siebie wartości – zasad, na których opierasz poczucie misji i pasję w życiu osobistym i zawodowym.

Praktykowanie modlitwy lub medytacji. Naucz się praktykować dyscyplinę odwracającą uwagę od wymagań współczesnego świata. Rozwijaj powiązania z życiem wewnętrznym.

Zatrudnienie coacha. Profesjonalista z odpowiednimi uprawnieniami może być bezcennym źródłem usprawniania procesu zmian.

Uzyskanie informacji zwrotnej. Poproś innych o informację zwrotną. Słuchaj, nie przyjmując postawy obronnej. Jeżeli stwierdzisz u siebie reakcję defensywną, wykorzystaj ją jako drogowskaz ku samoświadomości, ucząc się własnych reakcji na otoczenie.

Ustalenie celów. Ustal cele poprawy w tym obszarze o kluczowym znaczeniu. Współpracuj z innymi na rzecz rozpoznania skutecznych metod pomiaru zmiany – na przykład z wykorzystaniem informacji zwrotnej.

Nawiązanie kontaktu z mentorem. Znajdź osobę, która będzie mogła wesprzeć Cię w procesie uczenia się pozytywnego przyzwolenia na realizację własnych celów. Poświęć czas na obserwowanie i uczenie się od osoby, którą podziwiasz i cenisz ze względu na jej integralność wewnętrzną.

Uczestnictwo w warsztatach. Organizowanych jest wiele cennych warsztatów w obszarze rozwijania samoświadomości. Omów z coachem bieżącą ofertę warsztatów. Mogą to być warsztaty prowadzone przez Twojego coacha, The Leadership Circle lub inne organizacje.

Uczenie się w oparciu o własne doświadczenia. Wykorzystaj momenty rozedrgania emocjonalnego lub nieoczekiwane zdarzenia niepożądane jako możliwość rozpoznania źródła(-eł) własnych ograniczeń.

Prowadzenie dziennika zapisu świadomości. Wypracuj codzienne przyzwyczajenie podsumowywania i sprawdzania, czego uczysz się na swój temat.

Literatura

Inteligencja emocjonalna, Daniel Goleman

Servant Leadership, Robert Greenleaf

Synchronicity, by Joseph Jaworski

Awakening Corporate Soul, Klein i Izzo

Ścieżka najmniejszego oporu, Robert Fritz

Człowiek w poszukiwaniu sensu, Victor Frankl

Radość życia i/lub The Feeling Good Handbook, David Burns

Te dwie ostatnie książki są ogromnie pomocne w procesie opanowywania praktycznych umiejętności ograniczania wszelkich tendencji reaktywnych. Są cenne nie tylko ze względu na opisy wszystkich wzorców zachowań reaktywnych, lecz także ze względu na wiedzę o sposobie zmian założeń wewnętrznych o ujemnym wpływie na skuteczność zachowań. Ćwiczenia zawarte w obu książkach to najskuteczniejsza metoda poprawy samoświadomości w sferze danego wzorca zachowań reaktywnych.

The Empowered Manager, Peter Block.

Przywództwo i jego wyzwania, Kouzes i Posner

Rozwój w wymiarze „Realizacja celów” – przewodnik

Podstawowa strategia na rzecz poprawy w obszarze umiejętności osiągania zakładanych wyników wymaga dwojakiego podejścia. Po pierwsze, korzystając z wymienionych niżej (i innych znanych Ci) strategii ustal cele i konkretne działania wspomagające proces nabywania pożądaných umiejętności. Po drugie (co niezmiernie istotne), skoncentruj się na tendencjach reaktywnych ograniczających Cię- przyjrzyj się najsilniejszym powiązaniom w dolnej części Profilu. Zaczynij wdrażać część zalecanych działań opisanych we właściwym podrozdziale niniejszego Przewodnika. Jednoczesna koncentracja na pożądaných efektach i działaniach na rzecz eliminowania przeciwstawnych tendencji jest gwarancją stopniowych postępów.

Zalecane działania

Zapoznaj się z treścią informacji uzyskanej w oparciu o Profil i rozważ ją szczegółowo, zarówno pod kątem części ilościowych jak i komentarzy otwartych (jeżeli je otrzymałeś(-aś)). Pracuj z zastosowaniem wskazówek interpretacyjnych, gwarantujących dogłębne zrozumienie Profilu i obszarów, którym zamierzasz poświęcić dodatkową uwagę. Następnie wspólnie z coachem omów Profil i rozważ najważniejsze działania, najlepiej dopasowane do Twoich planów. Do działań tych mogą należeć:

Spisanie celu lub misji osobistej. Poświęć czas na wyrażenie własnego celu w życiu – dlaczego znalazłeś się w danej organizacji, co chcesz osiągnąć lub stworzyć, jaki trwały ślad zamierzasz po sobie zostawić. Spisz całość założeń.

Ustalenie celów na piśmie. Zastanów się nad kluczowymi obszarami swojego życia. Ustal cele dla każdego z nich. Umieść kartkę ze spisanimi celami w miejscu stale widocznym.

Nawiązanie kontaktu z mentorem. Znajdź osobę, która będzie mogła wesprzeć Cię w procesie realizowania celów i misji. Poświęć czas na obserwowanie i uczenie się od osoby, którą podziwiasz i cenisz ze względu na jej umiejętności.

Zatrudnienie coacha. Profesjonalista z odpowiednimi uprawnieniami może być bezcennym źródłem usprawniania procesu zmian. Dobry coach pomoże objaśnić obrany kierunek działań i cele, jednocześnie wspierając Cię w działaniach na rzecz ich realizacji.

Utworzenie zespołu wsparcia. Zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym otaczaj się ludźmi, którzy pomogą Ci w skupieniu na realizacji zakładanych celów.

Uczenie się w oparciu o własne doświadczenia. Dostrzegaj przypadki własnej prokrastynacji lub brak postępów w kierunku ustalonych celów i rozpoznawaj źródło(-ła) własnych ograniczeń.

Łączenie codziennych działań z określonym celem. Korzystaj z codziennego terminarza, by spisywać i śledzić codzienne działania. Połącz je z działaniami długofalowymi i misją osobistą.

Podejmij wyzwanie. Podejmij ambitne wyzwanie – w pracy zawodowej lub w społeczności lokalnej – które uważasz za istotne, a które rodzi Twoje wątpliwości co do sposobu i szczegółów realizacji.

Literatura

Ścieżka najmniejszego oporu, Robert Fritz
Człowiek w poszukiwaniu sensu, Victor Frankl

Rozwój w wymiarze „Kontrola” – przewodnik

Podstawowa strategia na rzecz ograniczania zachowań kontrolujących przedstawionych w Twoim Profilu wymaga dwojakiego podejścia. Po pierwsze, korzystając z wymienionych niżej (i innych znanych Ci) strategii podejmij działania na rzecz zwiększenia samoświadomości w sferze założeń wewnętrznych uzasadniających takie zachowania. Wybierz kilka spośród wymienionych strategii i zacznij je wdrażać. Po drugie, skoncentruj się na budowaniu kompetencji **Kreatywnych** (np. „**Relacje**”) przeciwstawnych do wymiaru „**Kontrola**”. Zacznij wdrażać część zalecanych działań opisanych we właściwym podrozdziale niniejszego Przewodnika. Jednoczesna koncentracja na pożądanym efekcie i działaniach na rzecz eliminowania przeciwstawnych tendencji jest gwarancją stopniowych postępów.

Zalecane działania

Zapoznaj się z treścią informacji uzyskanej w oparciu o Profil i rozważ ją szczegółowo, zarówno pod kątem części ilościowych jak i komentarzy otwartych (jeżeli je otrzymałeś(-aś)). Pracuj z zastosowaniem wskazówek interpretacyjnych, gwarantujących dogłębne zrozumienie Profilu i obszarów, którym zamierzasz poświęcić dodatkową uwagę. Następnie wspólnie z coachem omów Profil i rozważ najważniejsze działania, najlepiej dopasowane do Twoich planów. Do działań tych mogą należeć:

Nauka powściągliwości. Naucz się równoważyć umiejętności przejmowania kontroli, przejmowania sterów i decyzyjności z umiejętnościami delegowania, słuchania, moderowania i umożliwiania innym rozpoznania własnych rozwiązań.

Słuchanie. Wyznacz sobie zadanie słuchania w grupie. Ćwicz umiejętność parafrazowania wypowiedzi i stanowisk innych w stopniu umożliwiającym uzyskanie potwierdzenia „Tak, dokładnie tak myślę i odczuwam”.

Zatrudnienie coacha. Profesjonalista z odpowiednimi uprawnieniami może być bezcennym źródłem usprawniania procesu zmian.

Obserwacja siebie. W czasie spotkań rób sobie regularne przerwy na rozpoznanie wewnętrznych lęków lub imperatywu przekonania innych do Twojej wizji. Naucz się nie reagować automatycznie na opisany konflikt wewnętrzny. Wypracuj szerszy repertuar reagowania w takich momentach.

Uzyskiwanie informacji zwrotnej. Wpieraj samorozwój, umawiając się na udzielanie Ci informacji zwrotnej przez osoby, które powiedzą Ci prawdę. Poproś je o regularne udzielanie Ci szczerzej informacji zwrotnej.

Prowadzenie dziennika zapisu świadomości. Wypracuj codzienne przyzwyczajenie podsumowywania i sprawdzania swojej interakcji z innymi i uzyskiwanej informacji zwrotnej oraz obszarów samopoznania.

Rozpoczęcie terapii. Zarówno najwyższe jak i najniższe wyniki w dowolnym wymiarze „**Kontroli**” sugerują zasadność takiego działania. Dobry terapeuta może udzielić wsparcia w obszarze wspierania rozwoju samoświadomości dotyczącej czynników zachowań kontrolujących. Terapeuta pomoże Ci również rozpoznać i praktykować strategie alternatywne.

Skanowanie reakcji ciała. Rób sobie regularne przerwy w ciągu dnia na rozpoznawanie i uwalnianie napięcia organizmu.

Literatura

Memoirs of a Recovering Autocrat, Richard Hallstein

Beyond Ambition, Robert Kaplan

9 typów osobowości, czyli czym jest enneagram, Hurley i Dobson

Radość życia i/lub The Feeling Good Handbook, David Burns

Dwie ostatnie książki są ogromnie pomocne w procesie opanowywania praktycznych umiejętności ograniczania wszelkich tendencji reaktywnych. Są cenne nie tylko ze względu na opisy wszystkich wzorców zachowań reaktywnych, lecz także ze względu na wiedzę o sposobie zmian założeń wewnętrznych o ujemnym wpływie na skuteczność zachowań. Ćwiczenia zawarte w obu książkach to najskuteczniejsza metoda uruchomienia zmiany w obszarze zachowań reaktywnych.

Rozwój w wymiarze „Ochrona” – przewodnik

Podstawowa strategia na rzecz ograniczania zachowań chroniących przedstawionych w Twoim Profilu wymaga dwojakiego podejścia. Po pierwsze, korzystając z wymienionych niżej (i innych znanych Ci) strategii podejmij działania na rzecz zwiększenia samoświadomości w sferze założeń wewnętrznych uzasadniających takie zachowania. Wybierz kilka spośród wymienionych strategii i zacznij je wdrażać. Po drugie, skoncentruj się na budowaniu kompetencji **Kreatywnych** („Relacje”, „Świadomość”, lub „Realizacja celów”) przeciwstawnych do wymiaru „Ochrona”. Zacznij wdrażać część zalecanych działań opisanych we właściwym podrozdziale niniejszego Przewodnika. Jednoczesna koncentracja na pożądanym efekcie i działaniach na rzecz eliminowania przeciwstawnych tendencji jest gwarancją stopniowych postępów.

Zalecane działania

Zapoznaj się z treścią informacji uzyskanej w oparciu o Profil i rozważ ją szczegółowo, zarówno pod kątem części ilościowych jak i komentarzy otwartych (jeżeli je otrzymałeś(-aś)). Pracuj z zastosowaniem wskazówek interpretacyjnych, gwarantujących dogłębne zrozumienie Profilu i obszarów, którym zamierzasz poświęcić dodatkową uwagę. Następnie wspólnie z coachem omów Profil i rozważ najważniejsze działania, najlepiej dopasowane do Twoich planów. Do działań tych mogą należeć:

Uzyskanie wspierającej informacji zwrotnej. Najlepszą gwarancją rozwoju jest znalezienie mentora, który będzie Cię wspierał i udzielał szczerą informację zwrotną.

Opanuj inteligencję emocjonalną. Nastawienie dystansujące zasadniczo polega na wycofaniu się ze sfery emocji, tak pozytywnych jak i negatywnych. Podejmij starania na rzecz doświadczeń (warsztatów, relacji, grup) wspierających Cię w nawiązywaniu głębokiego kontaktu emocjonalnego ze sobą samym(-ą) i innymi.

Słuchanie. Wyznacz sobie zadanie słuchania w grupie. Ćwicz umiejętność parafrazowania wypowiedzi i stanowisk innych w stopniu umożliwiającym uzyskanie potwierdzenia „Tak, dokładnie tak myślę i odczuwam”.

Zatrudnienie coacha. Profesjonalista z odpowiednimi uprawnieniami może być bezcennym źródłem usprawniania procesu zmian.

Obserwowanie siebie. Rób sobie regularne przerwy w czasie dnia na następujące pytania: „Czy jestem w kontakcie ze sobą z osobami z mojego otoczenia?” – w wypadku odpowiedzi przeczącej: „Czego chcę? Czym ryzykuję?”

Rozpoczęcie terapii. Zarówno najwyższe jak i najniższe wyniki w dowolnym wymiarze „Ochrony” sugerują zasadność takiego działania. Dobry terapeuta może udzielić wsparcia w obszarze wspierania rozwoju samoświadomości dotyczącej czynników zachowań chroniących. Terapeuta pomoże Ci również rozpoznać i praktykować strategie alternatywne.

Prowadzenie dziennika zapisu świadomości. Wypracuj codzienne przyzwyczajenie podsumowywania i sprawdzania swojej interakcji z innymi i uzyskiwanej informacji zwrotnej oraz obszarów samopoznania.

Skanowanie reakcji ciała. Rób sobie regularne przerwy w ciągu dnia na rozpoznawanie i uwalnianie napięć organizmu.

Literatura

9 typów osobowości, czyli czym jest enneagram, Hurley i Dobson

Beyond Ambition, Robert Kaplan

Radość życia i/lub The Feeling Good Handbook, David Burns

Dwie ostatnie książki są ogromnie pomocne w procesie opanowywania praktycznych umiejętności ograniczania wszelkich tendencji reaktywnych. Są cenne nie tylko ze względu na opisy wszystkich wzorców zachowań reaktywnych, lecz także ze względu na wiedzę o sposobie zmian założeń wewnętrznych o ujemnym wpływie na skuteczność zachowań. Ćwiczenia zawarte w obu książkach to najskuteczniejsza metoda uruchomienia zmiany w obszarze zachowań reaktywnych.

Rozwój w wymiarze „Uległość” – przewodnik

Podstawowa strategia na rzecz ograniczania zachowań uległych przedstawionych w Twoim Profilu wymaga dwojakiego podejścia. Po pierwsze, korzystając z wymienionych niżej (i innych znanych Ci) strategii podejmij działania na rzecz zwiększenia samoświadomości w sferze założeń wewnętrznych uzasadniających takie zachowania. Wybierz kilka spośród wymienionych strategii i zacznij je wdrażać. Po drugie, skoncentruj się na budowaniu kompetencji **Kreatywnych** („Świadomość” i „Realizacja celów”) przeciwstawnych do wymiaru „Uległość”. Zacznij wdrażać część zalecanych działań opisanych we właściwym podrozdziale niniejszego Przewodnika. Jednoczesna koncentracja na pożądanym efekcie i działaniach na rzecz eliminowania przeciwstawnych tendencji jest gwarancją stopniowych postępów.

Zalecane działania

Zapoznaj się z treścią informacji uzyskanej w oparciu o Profil i rozważ ją szczegółowo, zarówno pod kątem części ilościowych jak i komentarzy otwartych (jeżeli je otrzymałeś(-aś)). Pracuj z zastosowaniem wskazówek interpretacyjnych, gwarantujących dogłębne zrozumienie Profilu i obszarów, którym zamierzasz poświęcić dodatkową uwagę. Następnie wspólnie z coachem omów Profil i rozważ najważniejsze działania, najlepiej dopasowane do Twoich planów. Do działań tych mogą należeć:

Zatrudnienie coacha. Profesjonalista z odpowiednimi uprawnieniami może być bezcennym źródłem usprawniania procesu zmian.

Wyznaczenie granicy. Znajdź bezpieczny dla siebie kontekst lub bezpieczną relację, w której możesz ćwiczyć mówienie „nie”.

Wyraź jasną prośbę. Poproś kogoś, by coś dla Ciebie zrobił – konkretnie określ przedmiot prośby i

termin jej spełnienia.

Wyraź własną opinię. Wyznacz sobie zadanie wyrażenia własnej opinii w grupie, nawet jeżeli nikt nie podziela Twojego zdania (za powodzenie uznaje się wyrażenie własnej opinii, nie zaś przekonanie do niej innych).

Obserwowanie siebie. Rób sobie regularne przerwy w czasie dnia na pytanie „Czego chcę tu i teraz?”

Rozpoczęcie terapii. Zarówno najwyższe jak i najniższe wyników w dowolnym wymiarze „Uległości” sugerują zasadność takiego działania. Dobry terapeuta może udzielić wsparcia w obszarze wspierania rozwoju samoświadomości dotyczącej czynników zachowań uległych. Terapeuta pomoże Ci również rozpoznać i praktykować strategie alternatywne.

Skanowanie reakcji ciała. Rób sobie regularne przerwy w ciągu dnia na rozpoznawanie i uwalnianie napięć organizmu.

Zwróć się do autorytetu wewnętrznego. W warunkach niepewności w kwestii dalszego postępowania posłuchaj autorytetu wewnętrznego, zapytaj o radę i określenie kierunku działania. Postępuj zgodnie z otrzymaną radą.

Literatura

9 typów osobowości, czyli czym jest enneagram, Hurley i Dobson

The Empowered Manager, Peter Block.

Ścieżka najmniejszego oporu, Robert Fritz

Radość życia i/lub *The Feeling Good Handbook,* David Burns

Dwie ostatnie książki są ogromnie pomocne w procesie opanowywania praktycznych umiejętności ograniczania wszelkich tendencji reaktywnych. Są cenne nie tylko ze względu na opisy wszystkich wzorców zachowań reaktywnych, lecz także ze względu na wiedzę o sposobie zmian założeń wewnętrznych o ujemnym wpływie na skuteczność zachowań. Ćwiczenia zawarte w obu książkach to najskuteczniejsza metoda uruchomienia zmiany w obszarze zachowań reaktywnych.

Zalecana literatura dodatkowa:

***Wszystkie tytuły pozycji dostępnych w języku polskim zostały przełożone. Pozostałe pozostawiono bez zmian. (Przyp. tłumacza)**

- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, 1981.
Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.

Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Bibliografia – poezja:

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.
_____. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. *House of Light*. 1991
Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989
_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.
_____. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.
_____. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

Bibliografia – strony internetowe:

www.TheLeadershipCircle.com

