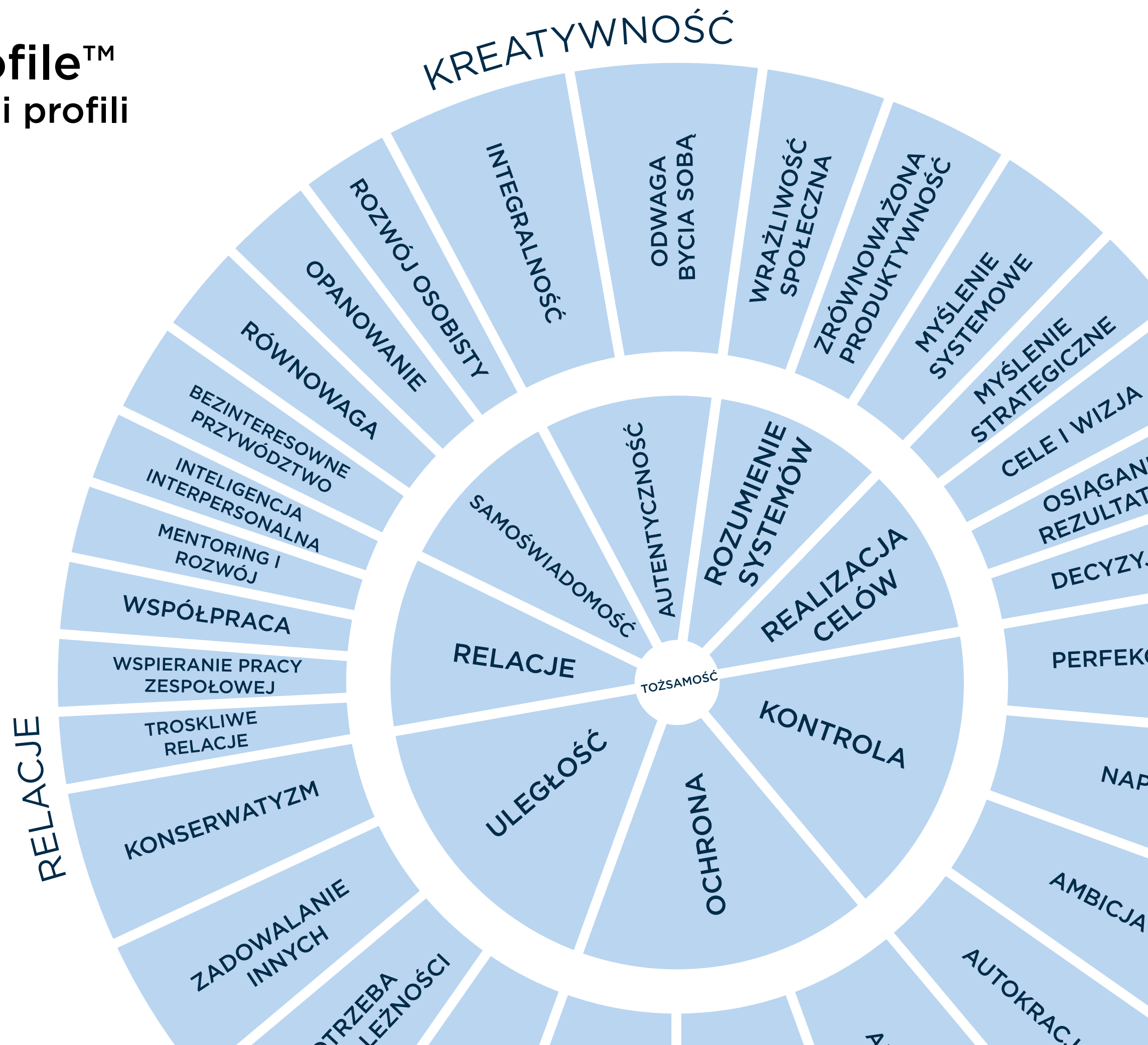


# Leadership Circle Profile™

Zasady analizy i interpretacji profili



# Wprowadzenie do Leadership Circle Profile

Gratulujemy uczestnictwa w najbardziej wszechstronnym systemie oceny umiejętności przywódczych. Leadership Circle Profile jest narzędziem wyjątkowym. Dlaczego? Zawdzięcza to dwóm czynnikom: po pierwsze, powszechnie wiadomo, iż najwyższy poziom umiejętności przywódczych jest złożoną kombinacją 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 sporządzony 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 wspaniałą, 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.

*Leadership Circle Profile* obejmuje osiemnaście 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 przyzwyczajenia myślowych. *Profil* opracowany w ramach niniejszej oceny mierzy jedenaście 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 samooceny związane z założeniami wewnętrznymi i schematem myślowym będą porównywane z wynikami innych menedżerów.

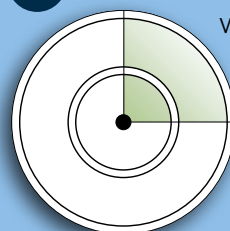
Przy lekturze niniejszego materiału należy stale pamiętać, że nie istnieją przyrządy pomiarowe umożliwiające opisanie całej prawdy o kimkolwiek. Część wyników będzie wydawać się w pełni zgodna z rzeczywistością – część może sprawiać wrażenie nietrafionej. Zadaniem każdego uczestnika oceny jest pełne zaangażowanie się w jej proces i rozpoznanie najważniejszych elementów samoświadomości o korzystnym wpływie na przyszły rozwój. *Leadership Circle Profile* należy zatem postrzegać jako swoisty radar umożliwiający odkrycie najistotniejszych silnych i słabych stron wymagających bieżącej uwagi ze strony uczestnika procesu oceny.



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

W celu interpretacji grafu, proszę przeczytać poniższy opis:

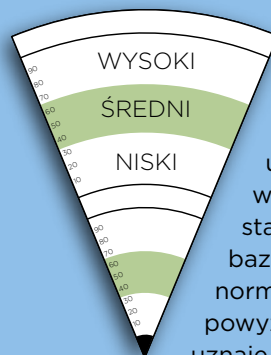
## 1 KRĄG W KRĘGU



W okręgu zewnętrznym przedstawiono wyniki dla każdego z 29 wymiarów mierzonych na podstawie LCP. W okręgu wewnętrznym zsumowane są wymiary z okręgu zewnętrznego do postaci 8 wyników sumarycznych. Definicje wymiarów umieszczono na kolejnych stronach.

Położenie wymiarów w okręgu odzwierciedla relacje pomiędzy nimi. Wymiary sąsiadujące ze sobą opisują zbliżone wzorce zachowań o korelacji dodatniej. Wymiary położone po przeciwnych stronach okręgu odzwierciedlają wzorce zachowań przeciwnych i są ze sobą skorelowane odwrotnie.

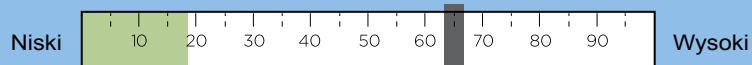
## 2 WYNIKI CENTYLOWE



Wszystkie wyniki są przedstawiane w ujęciu centylowym w oparciu o stale rosnącą bazę odniesienia normatywnego. Wyniki powyżej 67 centyla uznaje się za wysokie. Wyniki poniżej 33 centyla uznaje się za niskie.

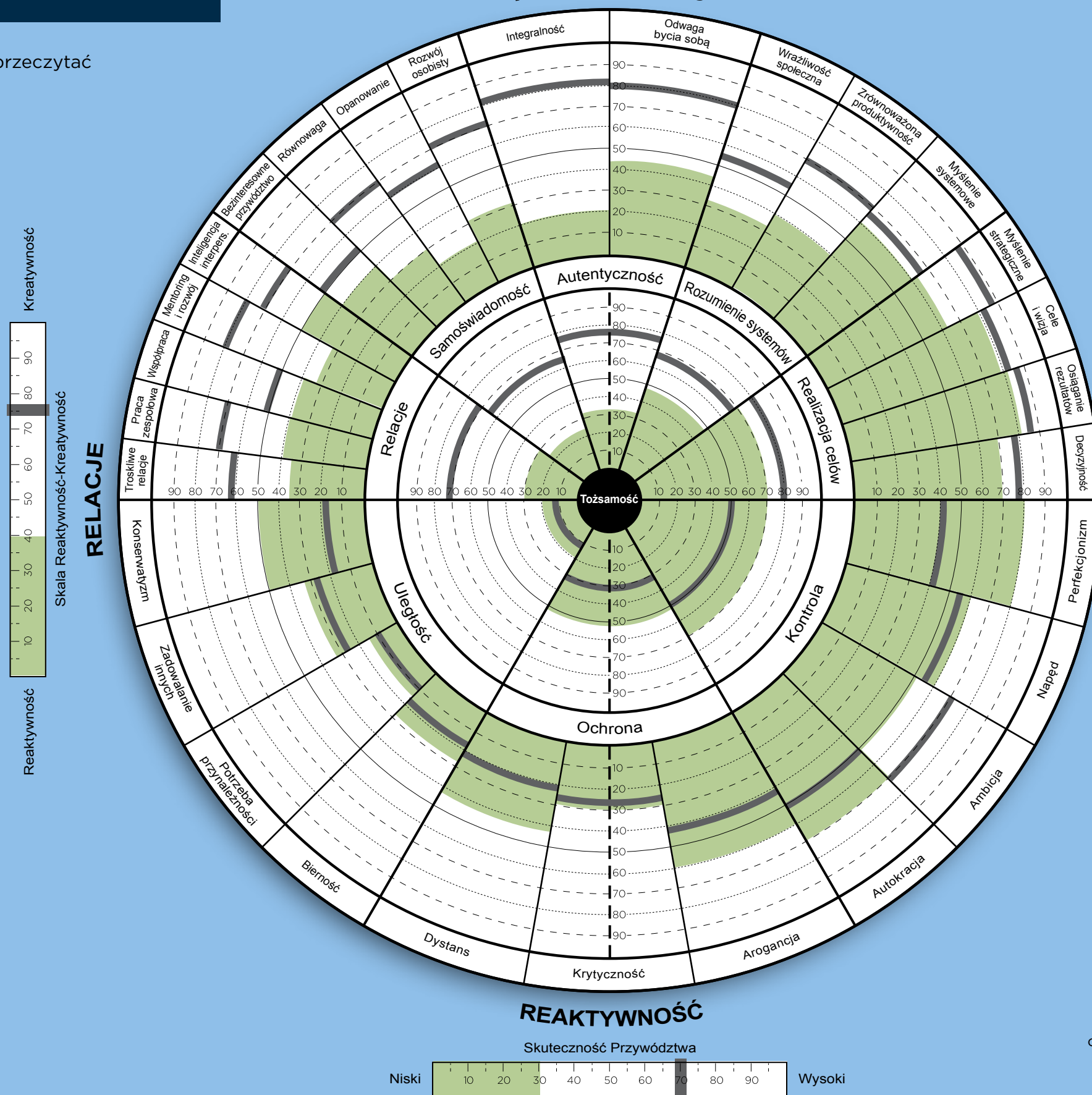
## 3 KEY

Samoocena  
Ocena innych



Równowaga Relacje-Zadania

## KREATYWNOSĆ



## 4 WSKAŹNIKI PODSUMOWUJĄCE

Niezależnie od wszystkich wymiarów uwzględnionych w okręgach wewnętrznym i zewnętrznym, prostokątne skale umiejscowione na zewnątrz koła ujednolicają wynik, stając się źródłem spójnego rezultatu końcowego, a także informacji na temat kluczowych wzorców ujawnianych na podstawie uzyskanych danych.

**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 samopozostawanie i motywacja wewnętrzna uczestnika badania są pochodną uwarunkowań wewnętrznych – a w jakim decydują o nich oczekiwania, zasady lub warunki zewnętrzne.

**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.

**Wykorzystanie Potencjału Przywódczego** jest swoistym wskaźnikiem podsumowującym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menadżerów, którzy wzięli udział w badaniu. Wskaźnik ten porządkuje wszystkie (wysokie i niskie) wyniki przedstawione w wykresie i odpowiada na pytanie „Jak sobie radzę, ogólnie rzecz ujmując?”

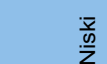
**Skuteczność przywództwa** to wskaźnik określający postrzegany poziom ogólnej skuteczności uczestnika badania jako przywódcy. Badania wykazują, iż ten wynik wiąże się w istotny sposób z osiąganymi wynikami finansowymi, zapewniając liderom ogólny przegląd rezultatów według zakładanej efektywności.



Skala Reaktywność-Kreatywność

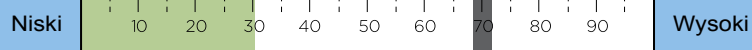


Wykorzystanie Potencjału Przywódczego



## REAKTYWNOŚĆ

Skuteczność Przywództwa



# Jak interpretować własny profil graficzny

Leadership Circle Profile ma postać całościowego wykresu kołowego. W jego wewnętrznym okręgu umieszczono osiem 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.

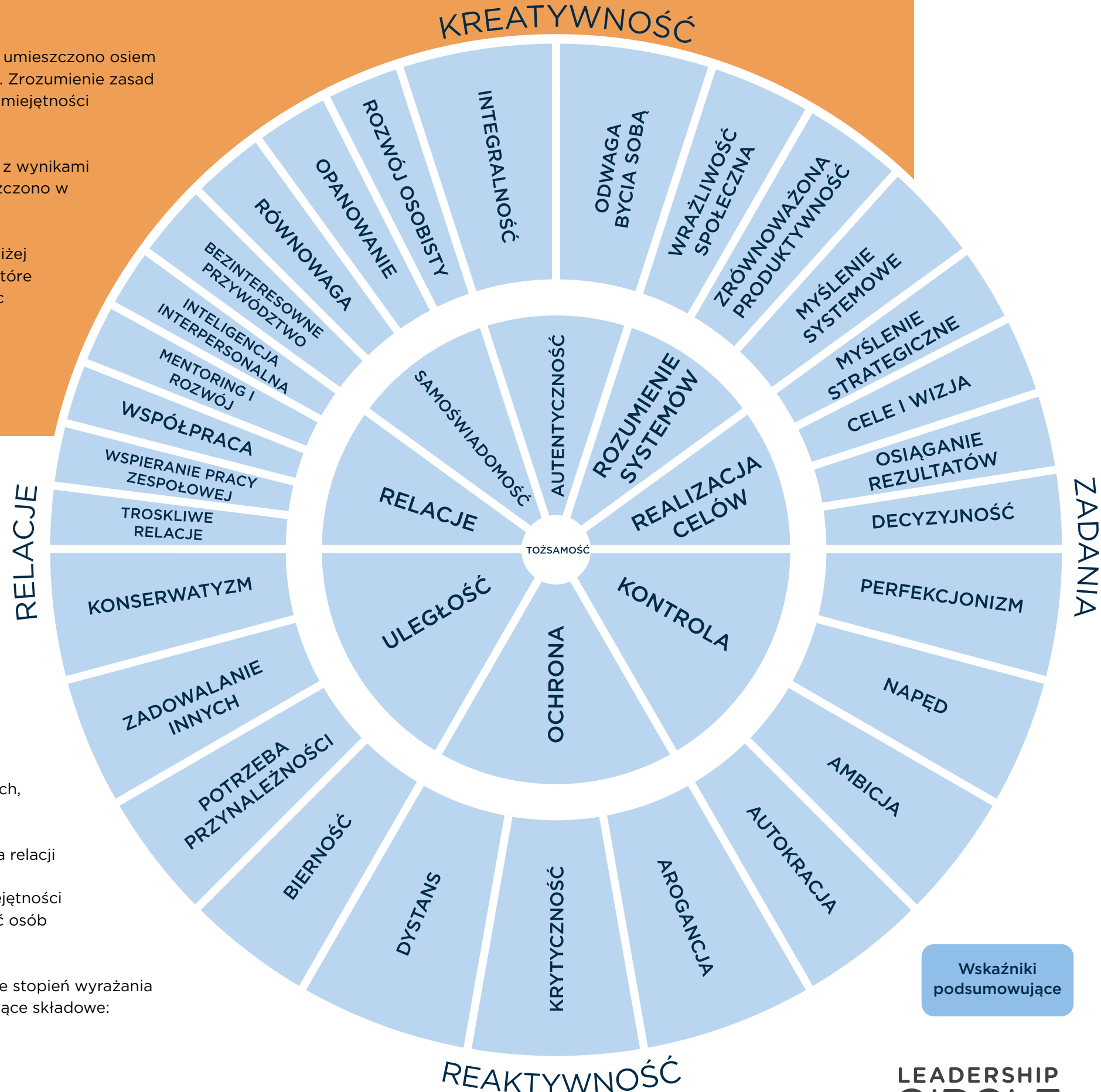
## Definicje wymiarów

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:

- *Troskliwe relacje* - mierzy zainteresowanie nawiązywaniem ciepłych i troskliwych relacji oraz umiejętność ich nawiązywania.
- *Wspieranie pracy zespołowej* - mierzy umiejętności wspierania wysokowydajnej pracy zespołowej w gronie bezpośrednich podwładnych, w całej organizacji oraz w zespołach, w pracy których uczestniczy badana osoba.
- *Współpraca* - mierzy umiejętności angażowania innych w sposób umożliwiający stronom uczestniczącym w działaniu rozpoznawanie płaszczyzn porozumienia w sytuacjach konfliktowych, wdrażanie porozumień obopólnie korzystnych, wypracowywanie efektów synergii i wdrażanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich uczestników.
- *Mentoring i rozwój* - mierzy umiejętności rozwijania innych w drodze mentoringu, utrzymywania relacji sprzyjających wzrostowi oraz wspierania wzrostu i rozwoju osobistego i zawodowego.
- *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 **Samoświadomość** mierzy nastawienie do stałego rozwoju zawodowego i osobistego, a także stopień wyrażania wewnętrznej samoświadomości przez wysoce uczciwe przywództwo. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:



Wskaźniki podsumowujące

- *Bezinteresowne przywództwo* – mierzy stopień służebności wobec innych w porównaniu z zainteresowaniem własnymi korzyściami; ocenie poddaje się bardzo wysoki stan świadomości osobistej, gdzie imperatyw uznania i własnych ambicji staje się znacznie mniej istotny, niż dążenie – dzięki relacjom opartym o współpracę – do osiągnięcia rezultatów służących dobru wspólnemu.
- *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.
- *Rozwój osobisty* – mierzy stopień wykazywania się wysokim i czynnym zainteresowaniem procesami uczenia się oraz rozwoju osobistego i zawodowego.

Wymiar **Autentyczność** mierzy zdolność do nawiązywania relacji w sposób prawdziwy, odważny i wysoce uczciwy. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

- *Integralność* – mierzy przestrzeganie wartości i zasad, z którymi utożsamia się uczestnik badania; innymi słowy – mierzy spójność słów i czynów.
- *Odwaga bycia sobą* – mierzy skłonność do zajmowania niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów) i szczerej dyskusji na temat trudnych problemów związanych z relacjami.

Wymiar **Rozumienie systemów** mierzy stopień, w jakim uczestnik procesu oceny koncentruje się na całościowej poprawie działania systemu i na dobru społeczności, do której przynależy (symbiotyczna relacja pomiędzy długofalowym dobrem wspólnoty a dobrem organizacji). Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

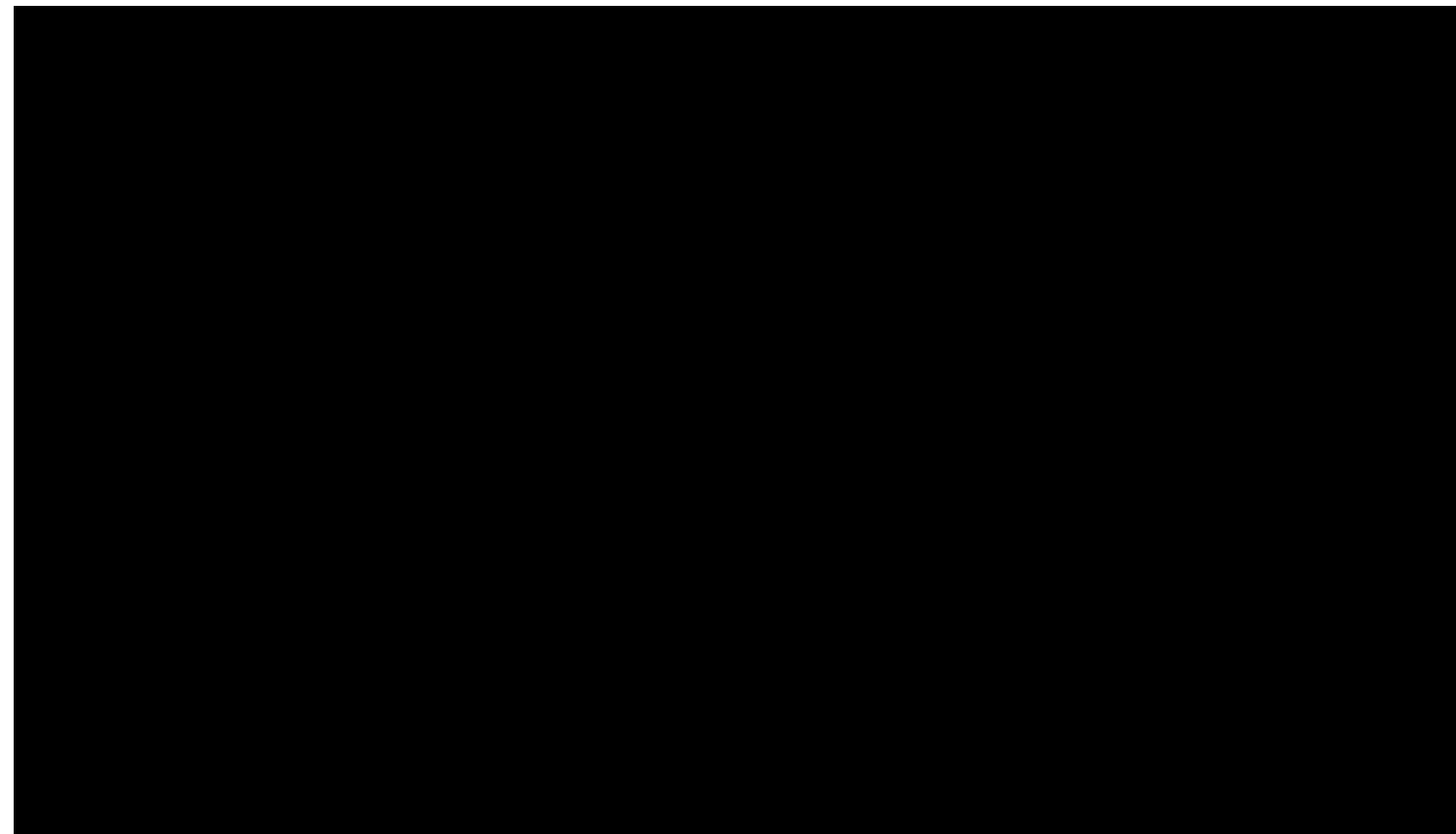
- *Wrażliwość społeczna* – mierzy służebną perspektywę przywództwa. Badany jest stopień łączenia trwałych efektów własnej pracy ze służbą na rzecz społeczności i dobra globalnego.
- *Zrównoważona produktywność* – mierzy umiejętności osiągnięcia wyników w sposób podtrzymujący lub zwiększający ogólną, długoterminową skuteczność działania organizacji.
- *Myślenie systemowe* – mierzy skłonność do myślenia i działania z perspektywy systemu, a także do podejmowania decyzji z uwzględnieniem jego długoterminowej kondycji.

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:

- *Myślenie strategiczne* – mierzy stopień koncentracji na sprawach strategicznych i umiejętność myślenia strategicznego.
- *Cele i wizja* – mierzy umiejętność jasnego komunikowania celów i wizji oraz do budowania zaangażowania w celu ich realizacji.
- *Osiągnięcie rezultatów* – mierzy stopień skupienia na celach oraz dotychczasowe osiągnięcia pod względem realizacji i wysokich wyników.
- *Decyzyjność* – 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 osiągnięcia idealnych rezultatów i wyników według najwyższych standardów jako koniecznego warunku poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości.
- *Napęd (wysokie obroty)* – mierzy skłonność do funkcjonowania na przesadnie wysokich obrotach.
- *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:

- *Konserwatyzm* – mierzy konserwatyzm w myśleniu i działaniu oraz skłonność do przestrzegania procedur i postępowania zgodnie z zasadami obowiązującymi w organizacji, z którą jest związany uczestnik badania.
- *Zadowalanie innych* – mierzy potrzebę poszukiwania wsparcia i aprobaty u innych jako koniecznych warunków poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości.

- *Potrzeba przynależności* – mierzy potrzebę konformizmu, przestrzegania zasad i spełniania oczekiwań zwierzchników.
- *Bierność* – mierzy skłonność do zrzekania się uprawnień na rzecz innych osób i powierzania własnego losu okolicznościom poza sferą własnej kontroli.

## 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 osiągnięcia określonych rezultatów z nastawieniem kreatywnym lub reaktywnym. Wynik sugeruje również stopień, w jakim samopoznanie 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) – czynnika 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?”

Gdy spojrzysz na wzorce wysokich i niskich wartości, od razu zobaczysz, jak różne wymiary wchodzą w interakcje.

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 jednoczesne osiągnięcie pożądanego rezultatu 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.

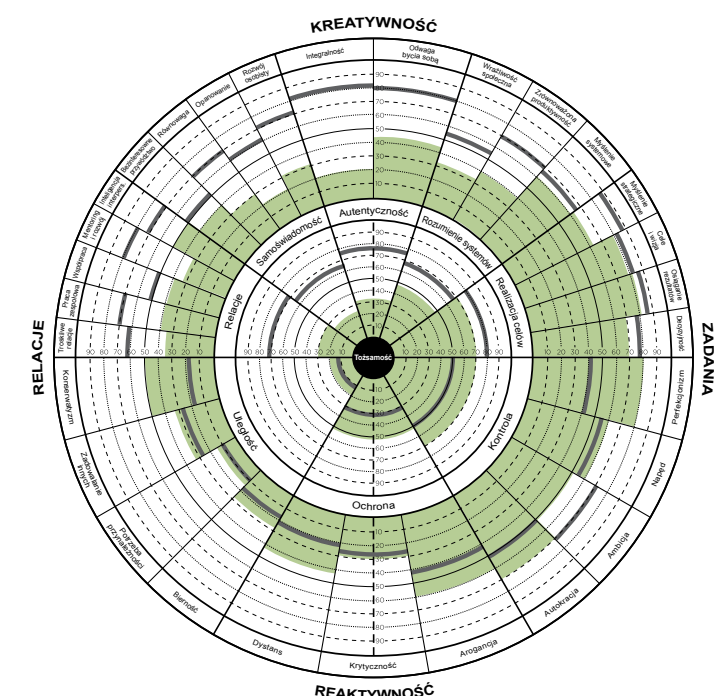
Dalsza część materiału zawiera bardziej szczegółowy opis wszystkich wymienionych dotychczas wymiarów.

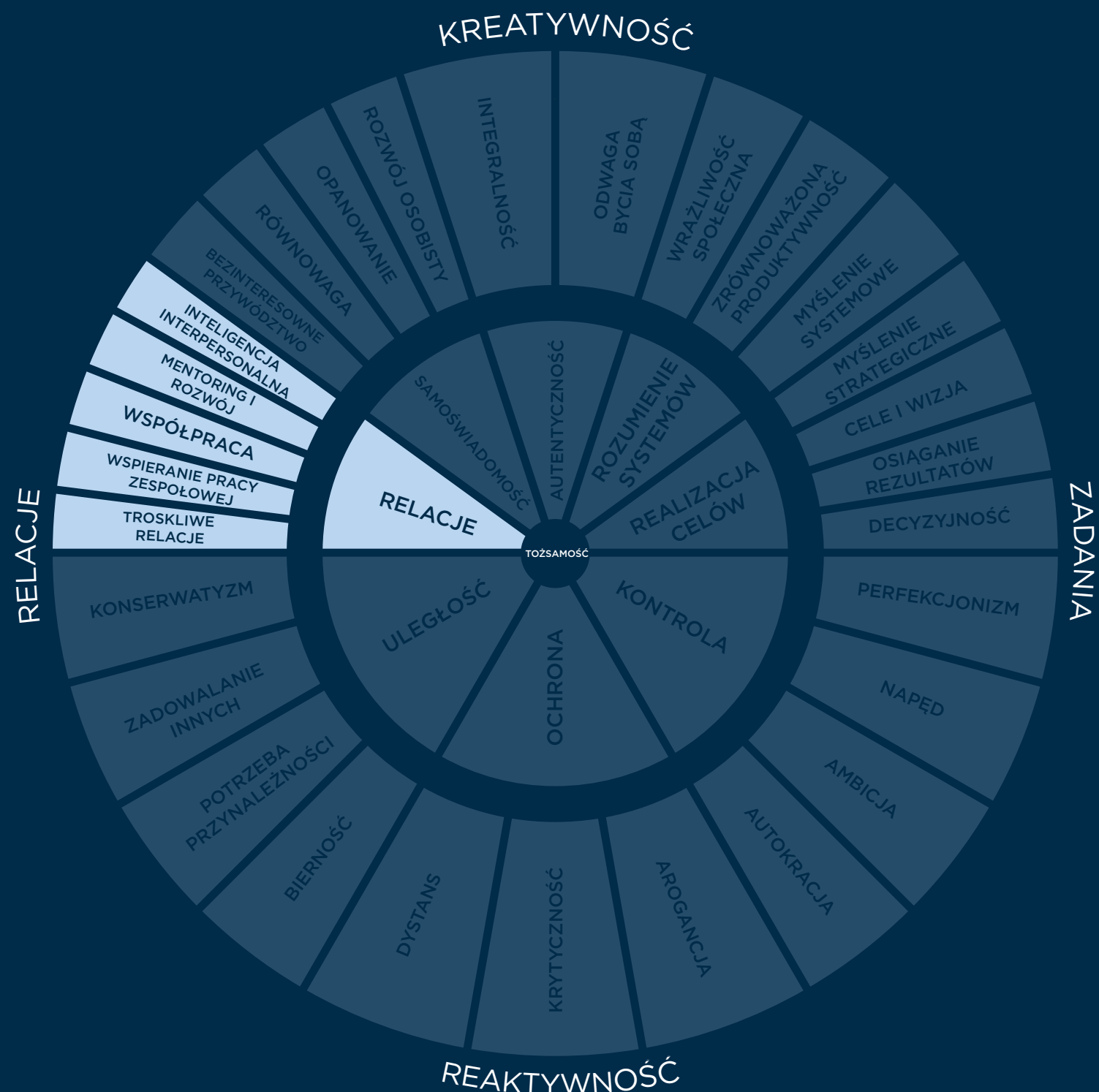
## Interakcje w ramach profilu indywidualnego

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 przychylną otoczenie – w efekcie następuje ograniczenie decyzyjności, odwagi 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 wymiarach **Samoświadomość**, **Autentyczność** i **Rozumienie systemów**.





## RELACJE

### 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 wspomaganie 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 świadczyłby 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 osiąganiem lepszych wyników, nawiązywaniem lepszych relacji i wyższym poziomem zadowolenia.

#### 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

**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 wyniku
- 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 osiągnięcie 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 osiągnięcie 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 **Reaktywne**. Wysokie wyniki reaktywne mają tendencję do blokowania lub ograniczania umiejętności nawiązywania szczerzych 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.

## Troskliwe relacje

Wymiar *Troskliwe relacje* 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 *Troskliwe relacje* 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 *Troskliwe relacje* 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 *Troskliwe relacje* 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 *Troskliwe relacje* 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 utrzymaniu 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 *Troskliwe relacje* 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.

## Wspieranie pracy zespołowej

Wymiar *Wspieranie pracy zespołowej* 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 Twoi 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 *Wspieranie pracy zespołowej* 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 *Wspieranie pracy zespołowej* 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?

## Współpraca

Wymiar *Współpraca* mierzy umiejętności angażowania innych w sposób umożliwiający stronom uczestniczącym w działaniu rozpoznawanie płaszczyzn porozumienia w sytuacjach konfliktowych, wdrażanie porozumień obopólnie korzystnych, wypracowywanie efektów synergii i wdrażanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych.

### Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze *Współpraca* sugeruje, że przewodnisz w oparciu o spójność zespołu. Dążysz do wypracowania płaszczyzny porozumienia i wspólnej wizji. Działając w środowiskach nacechowanych konkurencją, nie działasz na zasadach rywalizacji – starasz się raczej budować zespoły w naturalny sposób, tworząc relacje zapewniające korzystne rezultaty dla wszystkich zainteresowanych. Jesteś w stanie równoważyć własne dobro z działaniem w interesie innych. Konsekwentnie słuchasz poglądów innych niż Twoje i cenisz je, nawet jeżeli masz odmienne zdanie. Oznacza to, że umiesz zachęcić do zdrowej wymiany zdań. Dążysz do synergii pomiędzy przeciwstawnymi koncepcjami, syntetyzując je do postaci nowatorskich rozwiązań spełniających potrzeby wszystkich zainteresowanych stron.

Umiejętność współpracy ma krytyczne znaczenie, wiążąc się ściśle z sukcesem przywódczym. Skuteczni przywódcy mają wyjątkową umiejętność zajmowania niewzruszonego stanowiska przy jednoczesnym otwarciu na poglądy odmienne od własnych – natomiast otwartość sprzyja nie tylko lepszemu samopoczuciu innych uczestników interakcji. Otwartość ma źródło w przekonaniu, że „co dwie głowy (lub większa ich liczba), to nie jedna”. Słuchasz, by zrozumieć i poddać się wpływowi – dopuszczasz możliwość zmiany zdania. Daje Ci to możliwość wypracowywania rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych i negocjowania w interesie wszystkich zaangażowanych stron. Zyskujesz tym samym możliwość wytworzenia efektu spójności wśród kluczowych interesariuszy procesu, co sprzyja wdrażaniu wspólnej wizji i inicjatyw strategicznych.

Wysoki wynik w wymiarze *Współpraca* sugeruje, że dysponujesz niektórymi spośród wymienionych umiejętności:

- 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
- Negocjujesz w interesie wszystkich zaangażowanych stron
- Dążysz do tworzenia relacji i porozumień korzystnych dla wszystkich zainteresowanych
- Akceptujesz stanowisko przywódcze, ale nie masz potrzeby przewodzenia za wszelką cenę
- Umiesz słuchać zróżnicowanych poglądów
- Jesteś otwarty(-a) na wpływy, nawet zajmując jasno określone stanowisko w danej sprawie
- Dostrzegasz szansę uzyskania efektu synergii, nawet gdy inni tego nie potrafią

### Wynik niski

Niski wynik w wymiarze *Współpraca* oznacza, że nie angażujesz innych w sposób zapewniający osiągnięcie opisanych wyżej wyników. Masz raczej skłonność do angażowania innych w grę wygrany-przegrany, przy czym głównie liczy się Twoje zdanie. Opinie innych nie zostają wysłuchane lub nie mają znaczenia (nie są traktowane poważnie). Może to oznaczać, że jesteś przekonany(-a), że wiesz wszystko najlepiej. Może to oznaczać, że angażujesz innych w sposób krytyczny i autokratyczny, ograniczając lub tłumiąc tym samym wymianę zdań.

Być może brakuje Ci umiejętności interpersonalnych wymaganych od przywódcy skutecznego w wymiarze *Współpraca*. Być może nie zajmujesz określonego stanowiska lub zbyt łatwo ustępujesz w imię współpracy. Zwróć uwagę na dolną część *Profilu* i opis konkretnych zachowań szkodliwych dla współdziałania.

Niski wynik w wymiarze *Współpraca* ogólnie oznacza, że nie zachęcasz czynnie do współdziałania, lub że masz skłonność do zachowań doń zniechęcających. Niedostatki w wymiarze *Współpraca* ograniczają skuteczność przywództwa. Być może inni podążą za Tobą – jednakże najprawdopodobniej z uległości zamiast z poczucia zaangażowania. Ograniczasz zazwyczaj dopuszczalny stopień synergii dla swojej grupy, co przekłada się na ograniczenie możliwości wypracowania i wdrożenia przełomowych rozwiązań. Grupa poprzestanie na nieoptymalnych rozwiązaniach lub postanowi kontynuować dążenia do wybitnych osiągnięć, przy czym Ty pozostaniesz dla nich przeszkodą. Nie oznacza to, że brak Ci pozytywnych cech, cennych w dialogu z grupą – natomiast istnieje podejrzenie, że sposób, w jaki oferujesz zespołowi swoje silne strony, utrudnia innym odwzajemnienie się tym samym.

Niski wynik w wymiarze *Współpraca* sugeruje skłonność do niektórych z wymienionych zachowań:

- Angażujesz się w sytuacje konfliktowe, kierując się motywacją wygranej
- Traktujesz poglądy innych w sposób sugerujący, że nie mają one znaczenia
- Swoim zachowaniem sugerujesz, że tylko Ty masz rację, a inni nie mają wiele do zaoferowania
- Lekceważąc odnosisz się do pomysłów lub opinii innych
- Podejmujesz decyzje, w tym kluczowe, samodzielnie, nie angażując w nie innych
- Zasięgasz opinii innych po podjęciu decyzji
- Jesteś niepodatny(-a) na wpływy – podjęcie przez Ciebie decyzji zasadniczo oznacza koniec dyskusji
- Negocjujesz głównie w imię własnego interesu i z myślą o własnych korzyściach
- Nie umiesz słuchać, w związku z czym inni mają poczucie, że się ich nie słucha i nie traktuje poważnie
- W zespole działasz jako jednostka, samodzielnie prowadząc analizy, opracowując raporty i podejmując decyzje

## Mentoring i rozwój

Wymiar *Mentoring i rozwój* 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

Twoi 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 osiągnięte 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 i rozwój* 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 Twoi 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 i rozwój* 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 technicznemu aspektowi 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 ograniczoną informację zwrotną?
- Rozwiązujesz problemy swoich pracowników w ich zastępstwie?
- Podejmujesz decyzje, za które odpowiedzialność ponoszą inni?
- Odczuwasz potrzebę rozwinięcia umiejętności interpersonalnych?
- Poświęcasz zbyt wiele czasu technicznemu aspektowi pracy z pominięciem jej ludzkiego wymiaru?

## 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. Dobrzy słuchacze dążą 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 wykszolenia 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...?”
- Przerывasz innym, nie dając im skończyć zdania i wyłączając ich z rozmowy?
- Starasz się wyjść zwycięsko z każdej dyskusji?
- Lekceważysz lub poniżasz innych?
- Wycofujesz się z sytuacji konfliktowych?
- Łagodisz konflikty lub bagatelizujesz je humorystycznymi uwagami?
- Omawiasz sprawy z innymi osobami niż bezpośrednio zainteresowane?

“Jeśli twoja aktywność  
inspiruje innych by więcej  
marzyć, więcej się uczyć,  
więcej działać i stawiać  
się lepszym, to jesteś  
liderem”.

~John Quincy Adams

## Samoświadomość

Wymiar **Samoświadomość** mierzy nastawienie do ciągłego rozwoju zawodowego i osobistego, a także stopień wyrażania wewnętrznej samoświadomości przez równowagę i wysoce zintegrowane wewnętrznie przywództwo. Poniżej znajduje się krótkie podsumowanie znaczenia wyników w wymiarze **Samoświadomość**.

### Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze **Samoświadomość** 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 uczciwości.

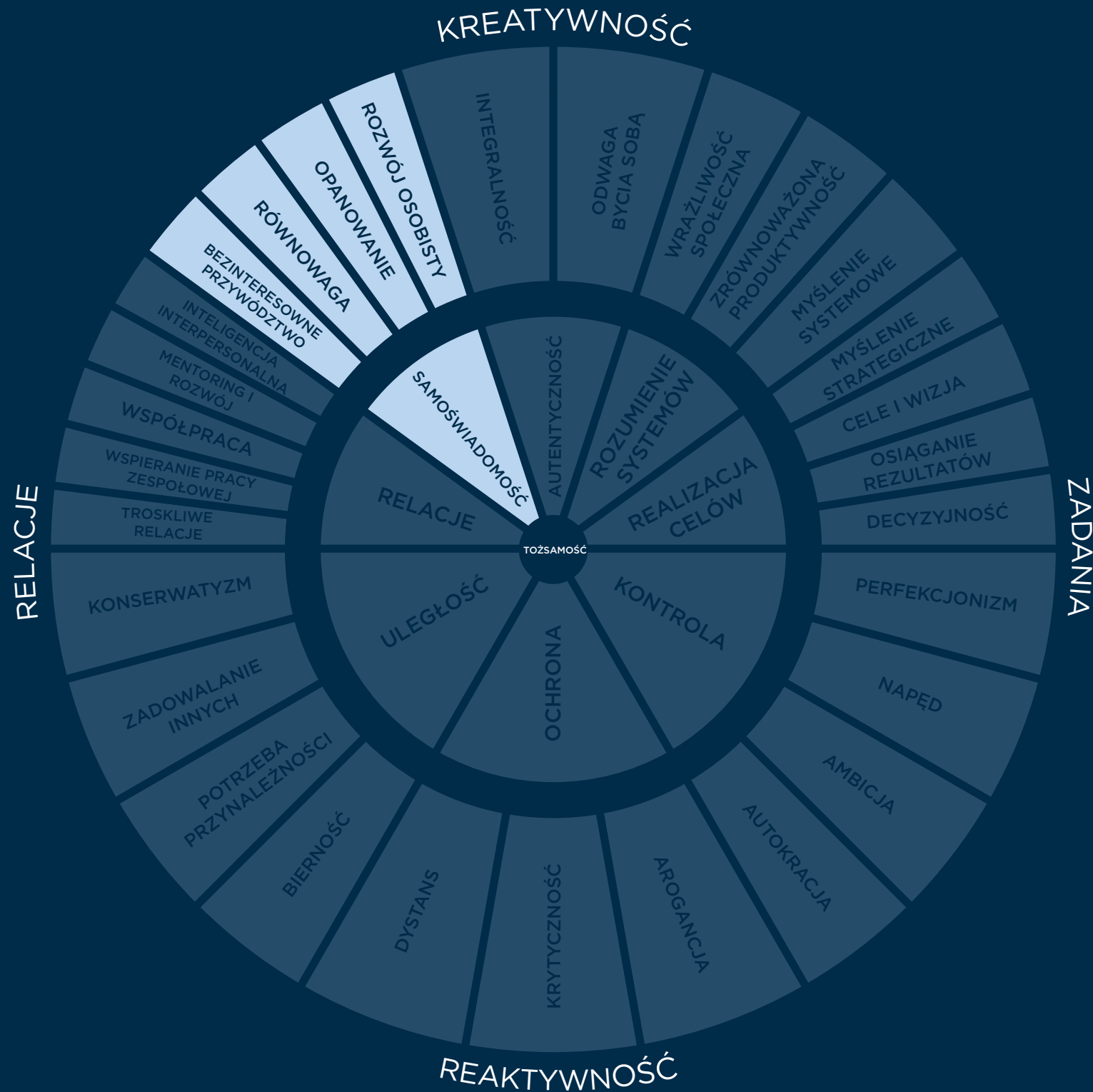
Budujesz poczucie własnej wartości w oparciu o głębokie przekonanie, że życie jest podróżą nierozdzielnie łączącą w sobie procesy uczenia się i rozwoju. Nie jesteś doskonały(-a) i akceptujesz własną niedoskonałość. Najprawdopodobniej jesteś znacznie bardziej od innych świadomy(-a) własnych niedociągnięć. Pogodziłeś(-aś) się z nimi. Zdajesz sobie sprawę, że jesteś mieszanką 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.

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 samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem **Samoświadomość** 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
- Możliwość pełnego wyrażania kreatywności przekłada się na moją spuściznę (trwały wpływ na otoczenie)
- 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



## Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem **Samoświadomość**:

- Utrzymanie opanowania w warunkach presji
- Równoważenie różnorodnych wymagań związanych z dorosłym życiem
- Otwartość na informację zwrotną
- Udzielanie bezpośredniej informacji zwrotnej bez elementów oskarżenia
- 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

## Wynik średni

Średni wynik w wymiarze **Samoświadomość** 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 **Samoświadomość** 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 lustra 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.

Niski wynik sugeruje brak wewnętrznej spójności. Oto wykaz zachowań powiązanych z niskim wynikiem w wymiarze **Samoświadomość**:

- Zaniedbywanie czasu koniecznego do autorefleksji i samopoznania
- Uwikłanie w wyścig szczurów, poczucie braku równowagi, braku czasu dla siebie, braku własnej przestrzeni
- Reaktywne nastawienie do życia i związanych z nim problemów zamiast dążeń do tworzenia własnego życia jako wyrazu najistotniejszych wartości osobistych
- Definiowanie własnej tożsamości w oparciu o oczekiwania innych
- 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
- Przesadzona samokrytyka i zawyżone oczekiwania wobec samego(-ej) siebie
- Odgrywanie różnych ról w życiu zamiast podejmowania działań płynących z najszczerzego wnętrza własnej natury

## Wyniki powiązane

Niski wynik w wymiarze **Samoświadomość** może wiązać się z niskimi wynikami w całym obszarze **Kreatywności**. Wszystkie kompetencje określane 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.

## Bezinteresowne przywództwo

Wymiar *Bezinteresowne przywództwo* mierzy stopień służebności wobec innych w porównaniu z zainteresowaniem własnymi korzyściami; ocenie poddaje się bardzo wysoki stan świadomości osobistej, gdzie imperatyw uznania i własnych ambicji staje się znacznie mniej istotny, niż dążenie – dzięki relacjom opartym o współpracę – do osiągnięcia rezultatów służących dobru wspólnemu.

## Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze *Bezinteresowne przywództwo* sugeruje, że jesteś przywódcą rzetelnie hołdującym zasadzie służebności innym. Relacje są dla Ciebie szansą na służenie innym. Jesteś w stanie łączyć zaangażowanie z pokorą. Działasz z pozycji równości, dążąc do osiągnięcia korzyści wzajemnych, nie zaś osobistych. Swoim nastawieniem sygnalizujesz gotowość do dzielenia się zarówno przywództwem jak i uznaniem z tytułu osiągniętych sukcesów..

Wysoki wynik sugeruje wysoki poziom samorozwoju. Jesteś osobą autentyczną i dążącą do samorealizacji, a także do wysokiego poziomu samoświadomości i umiejętności interpersonalnych. Jeżeli osiągnięty wynik jest zgodny z prawdą, sam(-a) wiesz, jaką drogę musiałeś(-aś) przebyć, aby stać się liderem, którym jesteś dzisiaj. Najprawdopodobniej od dłuższego czasu jesteś w drodze – rozwoju duchowego i osobistego. Nauczyłeś(-aś) się samokonfrontacji, mierzenia się z własnymi zdolnościami i ciemnymi stronami. W miarę osiągnięcia przez Ciebie coraz wyższych poziomów samowiedzy i samoakceptacji, Twoje poczucie własnej wartości wiązało się coraz słabiej z zewnętrznym wymiarem sukcesu i aprobatą otoczenia. Żyjesz w zgodzie z własnymi zasadami. Nauczyłeś(-aś) się również akceptować fakt, że nie jesteś doskonały(-a). Uczysz się angażować i akceptować swoje niedoskonałe (nawet najciemniejsze) strony. Taką postać ma autoemпатия; rozwijając ją w sobie, rozwijasz ją także wobec innych, głęboko i rzetelnie. Stając się osobą o coraz silniejszej skłonności do akceptacji, z coraz większą swobodą ujawniasz to, co w innych najbardziej wartościowe.

Wysoki wynik w wymiarze *Bezinteresowne przywództwo* sugeruje wrodzoną umiejętność osiągnięcia doskonałych wyników we współpracy z innymi. Wykorzystując w pełni swoje możliwości sprawiasz wrażenie, że pracujesz bez jakiegokolwiek wysiłku, w „magiczny” sposób osiągając pożądany rezultat. Jak to się dzieje? Otóż jesteś w stanie przewodzić grupom (lub uczestniczyć w ich działaniach) w sposób gwarantujący niebywale wysoki poziom synergii. Umiesz wydobyć z grupy jej prawdziwą, często uspioną, siłę.

Zdarza się, że frustrują Cię osoby pozbawione umiejętności lub motywacji do rezygnowania z własnych korzyści na rzecz dobra wspólnego. Podjęte przez Ciebie współdziałanie wymaga wsparcia ze strony struktur instytucjonalnych i obowiązujących w grupie norm ułatwiających współpracę.

Twój sukces opiera się na podstawach założeń i praktyk wymienionych poniżej. Jesteś:

- Pozbawiony(-a) ego – oznacza to, że siła Twojego charakteru nie wymaga poklasku
- W stanie przewodzić innym w sposób pozwalający innym mówić - „zrobiliśmy to samodzielnie”
- Względnie niezainteresowany(-a) pochwałami osobistymi
- Niespieszny(-a) w osądzaniu innych, zawsze gotowy(-a) przyjąć odpowiedzialność osobistą za błędy
- W stanie uznać, że łączysz w sobie jasne i ciemne strony
- Osobą sprawiającą wrażenie, że współdziałanie jest jej drugą naturą – współdziałanie przychodzi Ci naturalnie
- Równie zainteresowany(-a) dobrem innych, jak i własnym
- Przywódcą służebnym
- W stanie przewodzić innym z pozycji równości

### Wynik niski

Jako że wysoki wynik świadczy o bardzo wysokim poziomie rozwoju osobistego, niski wynik w obszarze *Bezinteresowne przywództwo* nie musi być objawem jakichkolwiek problemów. Jeżeli pozostałe wyniki wymiarów obszaru **Kreatywnego** są wysokie, pojedynczy niski wynik w niniejszym wymiarze należy interpretować jako szansę na rozwój, nie jako problem.

Przywódcy poważnie traktujący rozwój osobisty są w stanie w perspektywie długofalowej osiągnąć poziom samoświadomości niezawierającej elementu motywacji związanej z własną korzyścią. Niski wynik w obszarze *Bezinteresowne przywództwo* oznacza po prostu, że nadal jesteś w drodze ku przywództwu o charakterze służebnym. To długa droga, czasochłonna i zyskująca przy bliższym poznaniu.

Być może jesteś zwolennikiem zasady, że najlepsze wyniki osiąga się z pozycji przywódcy lub zwycięzcy. Jeżeli cenisz kontrolę, będzie Ci trudno pozwolić grupie na przejęcie Twoich inicjatyw lub pomysłów. Może to sugerować, że obawiasz się utraty szansy na uznanie. Jednocześnie możesz uważać pracę zespołową za nadmiernie uciążliwą, stawiając na poszukiwania możliwości sukcesu indywidualnego.

Chęć zajęcia najwyższego miejsca na podium może być silną motywacją dążenia do sukcesu – jednakże taki sukces potencjalnie prowadzi do osamotnienia, o ile nie wspiera go zdolność dążenia do osiągnięcia wspólnych korzyści z innymi.

- Czy jesteś w stanie przypomnieć sobie przyjemność płynącą z pracy w wybitnie zdolnej grupie? Co było najważniejszym czynnikiem poczucia satysfakcji i osiągniętych wyników?
- Czy jesteś w stanie znaleźć lub stworzyć grupę, w której będziesz umiał(-a) funkcjonować jako współautor, nie jako przywódca?
- Czy jesteś w stanie rozpoznać możliwości szerszej współpracy i bliższego partnerstwa z innymi?
- Czy jesteś w stanie wymienić grupy, których misję wspierasz, a które mogłyby skorzystać z Twoich usług świadczonych na zasadzie wolontariatu?

## 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. Jesteś świadomy(-a) zależności pomiędzy korzystnym stanem zdrowia a rzetelną równowagą, w tym konieczną dbałością o czas poświęcany refleksji, o prawidłowe odżywianie i o ćwiczenia fizyczne.

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 przyzwyczajęń 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 osiągania 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?

## Rozwój osobisty

Wymiar *Rozwój osobisty* mierzy stopień wykazywania się wysokim i czynnym zainteresowaniem procesami uczenia się oraz rozwojem osobistym i zawodowym. Mierzy umiejętność czynnego i refleksyjnego dążenia do wykorzystania wszystkich możliwości samorozwoju – wzrostu samoświadomości, a także rozwijania mądrości, wiedzy i percepcji.

### Wynik wysoki

Zwolennicy rozwoju osobistego są ciekawi świata i otwarci na nowe doświadczenia. Dążą przede wszystkim do samopoznania. Wysoki wynik w tym obszarze sugeruje, że jesteś otwarty(-a) na informację zwrotną i zależy Ci na samoocenie.



Taki proces i tryb uczenia się jest znacznie pełniejszy i bardziej wymagający, niż samodzielne opanowywanie wybranej dyscypliny naukowej czy też służąca samodoskonaleniu koncentracja na wybranym procesie pracy. Wymaga ciągłego zaangażowania i pokory – wysokorozwinięte umiejętności interpersonalne są tu zatem konieczne, by szczegółowo rozpoznawać i pojmować werbalną i niewerbalną informację zwrotną pochodzącą z otoczenia, a także by tworzyć atmosferę zaufania sprzyjającą szczerości informacji zwrotnej.

Taki proces i tryb uczenia się są również pochodną wyboru doświadczeń i zachowań sprzyjających wzrostowi osobistemu. Chodzi przede wszystkim o zachowania o charakterze refleksyjnym: czytanie, wyciszenie, prowadzenie dziennika, medytacja, modlitwa itp. Takie praktyki sprzyjają nadawaniu sensu egzystencji, wyciąganiu wniosków z doświadczeń i rozpoznawaniu znaczenia codziennych wydarzeń. Być może interesujesz się czynnie innymi formami aktywności, takimi jak joga, masaż, sztuki walki czy ćwiczenia fizyczne. Być może dążysz do doświadczania przeżyć rozwijających i pogłębiających samopoznanie, takich jak podróże, uczestnictwo w warsztatach rozwoju osobistego, wolontariat itp. Jednym słowem przeznaczasz czas na aktywności sprzyjające wzrostowi i utrzymaniu witalności i siły wewnętrznej.

Wiele organizacji zdaje sobie sprawę, że jednostki przyczyniają się do wzrostu ich wartości dzięki wnoszonej i tworzonej wiedzy. Jesteś w stanie być źródłem takiej wiedzy; jednocześnie doskonale się czujesz w środowisku zapewniającym interesujące zajęcia i możliwość uczenia się nowych rzeczy. Niezależnie od powyższego, imperatyw łączenia w całość ustawicznego procesu uczenia się i samodoskonalenia wymaga poświęcenia wystarczającego czasu na autorefleksję. Poniżej zamieszczono wykaz założeń i zachowań, które sprzyjają procesowi uczenia się. Jesteś:

- Zaangażowany(-a) w pracę nad samodoskonaleniem
- Świadomy(-a) własnych słabości i gotowy(-a) nad nimi pracować
- Świadomy(-a) własnych silnych i słabszych stron
- Osobą świadomie poszukującą informacji zwrotnej na swój temat
- Gotowy(-a) poświęcać czas na autorefleksję i rozwój osobisty
- Osobą uczącą się na błędach
- Zainteresowany(-a) prawdziwym obliczem rzeczywistości
- W stanie dostrzec potrzebę wprowadzenia zmian do zachowań osobistych/ związanych z zarządzaniem
- Gotowy(-a) rozwijać samowiedzę przez obserwowanie reakcji otoczenia
- Stale i czynnie zaangażowany(-a) w proces uczenia się
- Otwarty(-a) na zmiany
- W stanie rozważać własne sukcesy i porażki pod kątem samodoskonalenia
- Osobą, którą fascynują nowe, nieznanne wyzwania

### Wynik niski

Być może masz skłonności do samoograniczania produktywności własnej kariery i możliwości rozwoju osobistego. Większość badań poziomu satysfakcji z pracy zawodowej wykazuje, że poczucie największego spełnienia wiąże się z procesem uczenia się. Jako dziecko miałeś(-aś) w sobie naturalną ciekawość. Być może straciłeś(-aś) fascynację nowym, a tym samym istotny czynnik sprzyjający wzrostowi osobistemu i zawodowemu.

Czy postrzegasz sukces w kategoriach doskonalenia? U osób żądnych sukcesu pęd do samodoskonalenia jest bardzo silny. Sukces wymaga rozwiązań służących osiągnięciu określonych wyników przy jednoczesnym dopuszczeniu uczenia się na błędach. Część informacji zwrotnej można uzyskać bezpośrednio z osiągniętych wyników – jak na polu golfowym. Natomiast źródłem znacznie ważniejszej informacji zwrotnej są inni. Czy zależy Ci na opinii (nie tylko na pochwałach) otoczenia w obszarze działań służących samodoskonaleniu?

Niski wynik w obszarze *Rozwój osobisty* często oznacza lęk przed uzyskaniem od innych informacji na swój temat. Lekceważysz sugestie otoczenia co do możliwości poprawy? Być może uważasz, że inni zagrażają Twojemu poczuciu własnej wartości. Ćwiczenie udzielania i otrzymywania informacji zwrotnej to ważny element przełamania tej bariery.

Wymiar *Rozwój osobisty* ma kluczowe znaczenie w procesach dążenia do dojrzałości, utrzymywania właściwego poziomu kompetencji i elastyczności, a także zapewniania cennego wkładu w działalność i rozwój własnej organizacji. Warto zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy do Twojego otoczenia należy zaufany mentor lub coach, który może pomóc Ci w rozpoznaniu silnych i słabszych stron?
- Czy pozwalasz sobie na poznawanie nowych rzeczy?
- Czy jesteś w stanie zidentyfikować grupy o zainteresowaniach zbliżonych do Twoich, oferujące odpowiednie zasoby i interakcję społeczną (towarzyską) związane z procesem uczenia się?
- Czy korzystasz z nowoczesnych technologii uczenia się (np. Internetu)?
- Czy należysz do stowarzyszeń branżowych lub zawodowych oferujących możliwości uczenia się?
- Czy jesteś w stanie wymienić obszary, którymi mógł(-a-)byś zająć się w związku z pracą zawodową lub zainteresowaniami prywatnymi, a które byłyby cenne w ożywieniu Twojej fascynacji nowym?

“Przywódstwo zwiększa zdolność organizacji do tworzenia tego, co najważniejsze”

~Bob Anderson

## Autentyczność

Wymiar **Autentyczność** mierzy zdolność do nawiązywania relacji w sposób prawdziwy, odważny i wysoce uczciwy i wewnętrznie spójny. 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 „niewymawialnego” (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 (danej) 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 **Autentyczność**.

### 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.

**Autentyczność** i wewnętrzna integralność to cechy najbardziej pożądane u każdego przywódcy – wysoki wynik w wymiarze **Autentyczność** sugeruje, że jesteś uznawany za lidera i że inni za Tobą podążą, będą skłonni połączyć z Tobą siły, ponieważ postępujesz w zgodzie z wyznawanymi zasadami. Silnej pozycji w organizacji nie zawdzięczasz przede wszystkim stanowisku w hierarchii (władzy), ani – pośrednio – uwarunkowaniom o charakterze politycznym. Siłę zawdzięczasz innym, ponieważ działasz zgodnie z zasadami uczciwości.

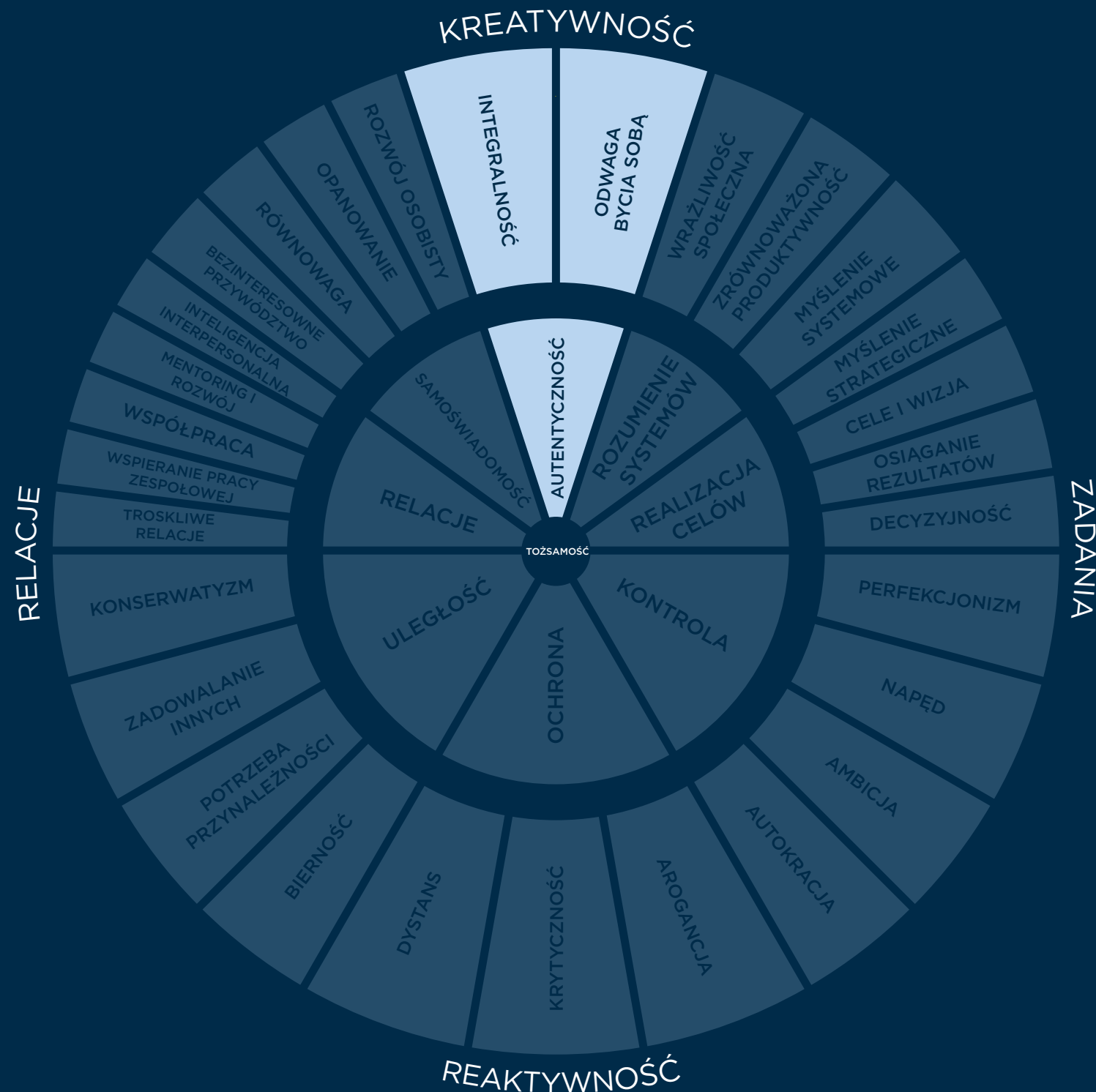
Jesteś postrzegany(-a) jako osoba, która żyje zgodnie z głoszonymi zasadami i wyznawaną wizją, dzięki czemu skutecznie komunikujesz podstawowe wartości, stając się wzorem do naśladowania w tworzonej przez siebie organizacji. W naturalny sposób wzbudzasz zaufanie i szacunek, ponieważ przestrzegasz najważniejszych zasad w praktyce.

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

Ze względu na Twoją wewnętrzną spójność i integralność wysoki wynik w wymiarze **Autentyczność** 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.

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 (a co zostanie najprawdopodobniej omówione w szczegółach w kuluarach, czyli na korytarzu, po zakończeniu spotkania).

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 wewnętrznie spójnym i autentycznym. Integralność wewnętrzna i autentyczność są źródłem Twojej siły.



## Założenia wewnętrzne

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

- Mam poczucie własnej wartości niezależnie od tego, czy spotykam się z aprobatą otoczenia i czy odnoszę sukces
- Poczucie własnej wartości, wolność i bezpieczeństwo – to wszystko zależy ode mnie
- Poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa zawdzięczam wierności własnym zasadom i sobie
- Integralność i spójność wewnętrzna są najważniejszym źródłem mojej siły
- Pozostanie wiernym(-ą) własnym zasadom i sobie jest dla mnie ważniejsze, niż spełnianie oczekiwań innych osób
- Akceptuję siebie, nawet jeżeli popełniam błędy lub zdarzy mi się zranić czyjeś uczucia
- Szczerze przyznaję się do udziału w problemach, z jakimi się borykam
- 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

## Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem **Autentyczność**:

- Dążenie do zyskania i utrzymania zaufania ze strony otoczenia
- Utrzymywanie wysokiego poziomu wewnętrznej integralności
- Otwarte poruszanie kwestii utrudniających skuteczność działań zespołu
- Otwarte omawianie problemów bez ich tuszowania i tonowania
- Odwaga w zachowaniach podczas spotkań
- Szacunek dla opinii innych, nawet jeżeli są sprzeczne z Twoimi
- Otwartość i szczerść w wyrażaniu myśli i odczuć
- Otwarte i autentyczne (szczerze) zarządzanie konfliktami
- Poruszanie kwestii unikanych przez innych
- Inicjowanie konfrontacji z osobami równymi stanowiskiem i ze zwierzchnikami, o ile jest to konieczne
- Utrzymywanie sumienności pod kątem wypełniania zobowiązań
- Utrzymywanie spójności zachowań z wyznawanymi wartościami
- Przejmowanie odpowiedzialności za swoją część relacji i rozwiązywanie powiązanych z nią problemów
- Szczerze wypowiedzi w obecności „władz” (zwierzchników)
- 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 **Autentyczność** 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 **Autentyczność** 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 **Autentyczność**.

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 **Autentyczność** 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 **Autentyczność** sugeruje, że boisz się obrazić innych albo angażujesz się w rozgrywki polityczne. Osoby z niskim wynikiem w wymiarze **Autentyczność** (w szczególności Odwaga bycia sobą) 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. Warto zastanowić się, czy:

- Nie komunikujesz nierealistycznych wizji
- Nie zachowujesz się w sposób świadczący o tym, że nie wspierasz wyznawanych 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
- Nie wypowiadasz się w sposób poprawny politycznie
- Nie posługujesz się językiem tuszującym rzeczywistość (tj. językiem brzmiącym pozytywnie, służącym sztuczemu łagodzeniu trudnych sytuacji)
- 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)
- Nie zawierasz umów, których tak naprawdę nie popierasz

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 ani poczucia winy.

Poprawa wyników w wymiarze **Autentyczność** zwiększa zaufanie, poczucie spójności i integralności wewnętrznej i poczucie spełnienia w relacjach z innymi.

Niski wynik w wymiarze **Autentyczność** 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. Może również oznaczać, że poświęcasz więcej energii rozgrywkom politycznym niż utrzymaniu wierności własnym zasadom i sobie samemu(-ej).

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

### Wyniki powiązane

Niski wynik w wymiarze **Autentyczność** może wiązać się z niskimi wynikami w całym obszarze **Kreatywności**. Niski wynik wpływa ujemnie na możliwość osiągnięcia sukcesu i jest pochodną niskiej samoświadomości – a zatem może przekładać się na słabsze wyniki 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 przewodzenia innymi w oparciu o integralność, autentyczność i spójność wewnętrzną. 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.

## 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:

- Przestrzega w życiu kanonu rzetelnych i skutecznych wartości zasadniczych
- Przestrzega wyznawanych wartości w czasach lepszych i gorszych
- Jest godna zaufania
- Zasługuje na zaufanie otoczenia dzięki dyskrecji
- Zachowuje spójność słów i czynów – Twoje zachowania osobiste są zgodne z głoszonymi przez Ciebie wartościami
- Umie się przyznać do błędu
- Zawsze wypełnia podjęte zobowiązania
- 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 błędu?
- Czy dotrzymujesz zobowiązań?
- Czy inni znają Twoje stanowisko i wiedzą, jakie wartości reprezentujesz?

## Odwaga bycia sobą

Wymiar *Odwaga bycia sobą* mierzy skłonność do zajmowania (zarówno w relacjach dwustronnych jak i warunkach grupy) niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów), oraz szczerzej 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 bycia sobą* 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 błędu 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 błędu. 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 szczerzej 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 bycia sobą* 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.

“Percepcja  
jest bramą do  
świadomości”

~Cindy Adams

## Rozumienie systemów

Wymiar **Rozumienie systemów** mierzy stopień, w jakim uczestnik procesu oceny koncentruje się na całościowej poprawie działania systemu i na dobru społeczności, do której przynależy (symbiotyczna relacja pomiędzy długofalowym dobrem wspólnoty a dobrem organizacji).

### Wynik wysoki

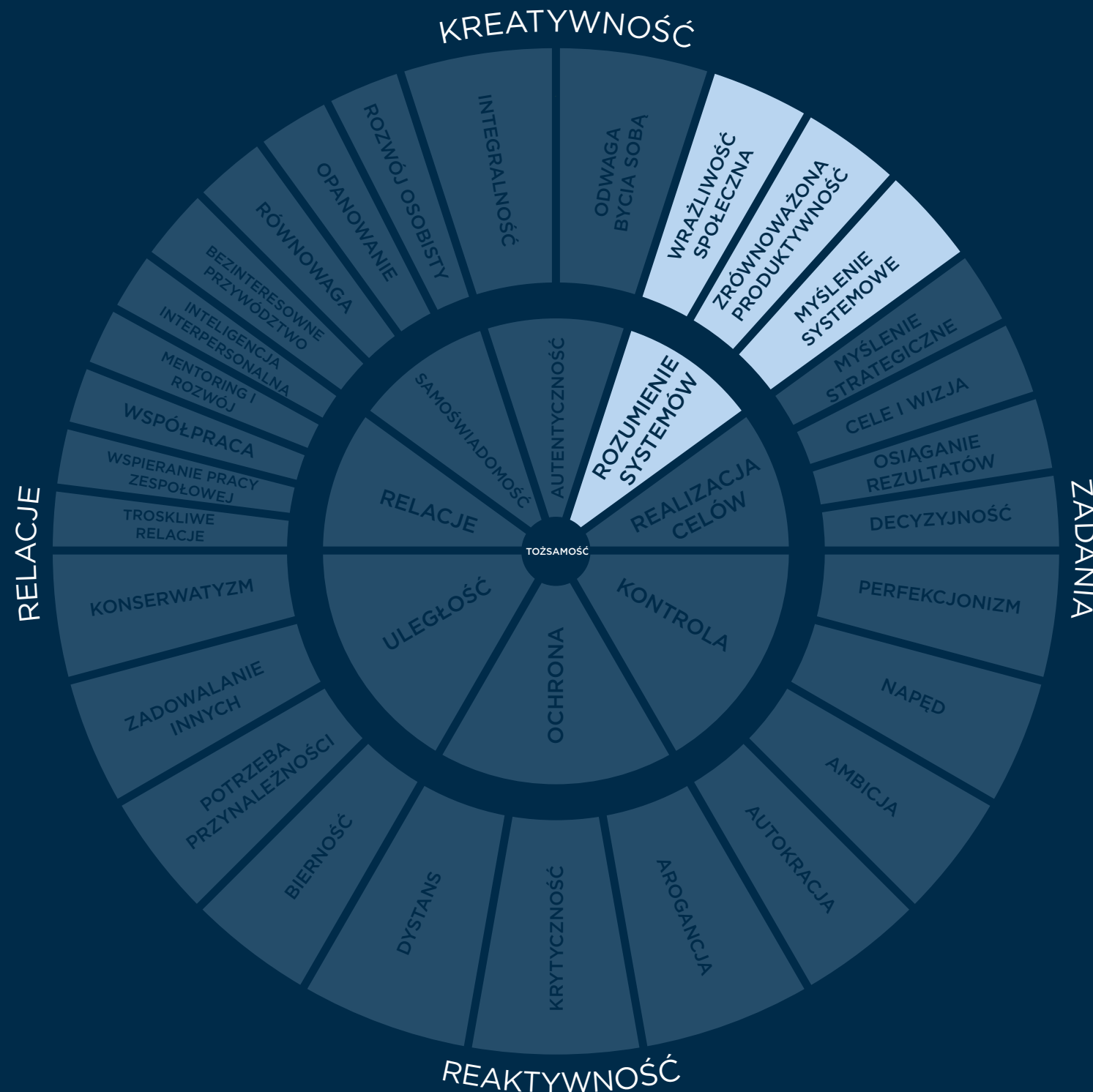
Wysoki wynik w wymiarze **Rozumienie systemów** sugeruje, że przewodząc innym, uwzględniasz szerszą perspektywę. Nie starasz się leczyć objawów doraźnie. Interesuje Cię zasadnicza przyczyna problemu. Zdajesz sobie sprawę, że przyczyn bieżących problemów należy upatrywać w konstrukcji systemu, którego obecnie jesteś częścią. Wiesz także, że przełomowych rozwiązań nie należy poszukiwać w bieżącym paradygmacie; wymagają one przejścia na płaszczyznę nowych paradygmatów myśli i nowych zasad tworzenia systemu. Jesteś architektem systemów, które w naturalny sposób wyrażają owoce Twojej wizji. Szersza perspektywa umożliwia Ci rozpoznanie punktów podparcia – koncepcji wprowadzania do systemu zmian (jakkolwiek drobne wydawałyby się w danym momencie) we właściwym miejscu i we właściwym czasie, z myślą o istotnej długofalowej poprawie w całej organizacji.

Bardzo wysoki wynik oznacza perspektywę całej społeczności – lub globalną. Dostrzegasz kruche zależności pomiędzy długofalowym dobrem własnej organizacji i dobrem szerszej społeczności. Zależy Ci coraz bardziej na możliwościach wykorzystywania własnej organizacji i własnego przywództwa jako narzędzi służących globalnej poprawie jakości życia. Zdajesz sobie sprawę, że Twoje działania mają dalekosiężne konsekwencje. Sięgasz po rozwiązania jednocześnie korzystne dla organizacji, dla środowiska i dla zrównoważonej gospodarki. Twoje przywództwo nabiera tym samym służebnej funkcji wobec przyszłych pokoleń.

### 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 **Rozumienie systemów** obejmują następujące przesłanki:

- Jestem integralną częścią całości
- Moje działania odzwierciedlają i wywierają wpływ na szerszej pojętą kulturę
- Przyczynę i skutek często dzieli znaczna odległość, tak pod względem czasu jak i przestrzeni
- Liczne elementy siły sprawczej systemu są niewidoczne i niematerialne
- Nie da się rozwiązać problemów z wykorzystaniem sposobu myślenia, który je zrodził
- Spuścizna nie polega na zapewnianiu sobie pamięci przyszłych pokoleń, lecz na efektach pracy służącej dobru innych
- Ja sam(-a) również jestem złożonym systemem – mieszanką silnych i słabszych stron, światła i ciemności; tym samym odzwierciedlam otaczający mnie świat
- Rozpoznając nieakceptowalne cechy u innych, znajduję ich odzwierciedlenie w tych aspektach własnej osobowości, za które nie umiałem(-am) przyjąć pełnej odpowiedzialności



## Zachowania

Zachowania stanowią uzewnętrznienie założeń wewnętrznych. Oto wykaz zachowań powiązanych zazwyczaj z wymiarem **Rozumienie systemów**:

- Organizacje i ich elementy są nieustannie tworzone na nowo
- Dyskusje umożliwiają rozważenie długofalowego wpływu obecnie podejmowanych decyzji
- Proces planowania uwzględnia dobro szerszej pojmowanego systemu, którego częścią jest Twój własny system, zarówno w kontekście działów pozostających pod bezpośrednim wpływem podejmowanych decyzji jak i globalnego wpływu działań, w których uczestniczysz.
- Tworzone przez Ciebie plany i strategia rozwoju uwzględniają zarówno klientów jak i dostawców
- Podczas spotkań wszyscy kluczowi interesariusze uczestniczą w procesach podejmowania decyzji
- Kluczowe znaczenie przywiązuje się do doba środowiska i społeczności lokalnej

## Wynik średni

Średni wynik w wymiarze **Rozumienie systemów** 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 **Rozumienie systemów** sugeruje możliwość poprawy Twojego stylu przywódczego przez wypracowanie perspektywy systemowej. Sugeruje również, że w planowaniu i działaniach koncentrujesz się na zbyt wąskiej perspektywie krótkoterminowej. W pewnych okolicznościach takie podejście – jako gwarancja natychmiastowego przetrwania i rozwiązania sytuacji kryzysowej – może być koniecznością; natomiast należałoby rozważyć, czy nie stało się ono przyzwyczajeniem. Powinieneś(-naś) pracować nad umiejętnością koncentracji na czymś więcej, niż jednym czynnikiem przyczynowym, oraz na poszukiwaniu przyczyn problemów zrodzonych w złożonych wzajemnych powiązaniach pomiędzy licznymi zmiennymi.

Możesz osiągnąć kolejny poziom rozwoju umiejętności przywódczych, rezygnując z natychmiastowej naprawy sytuacji kryzysowej i zadając następujące pytania: „Jaki kształt mają obecnie nasz sposób myślenia i nasze struktury, skoro przyczyniły się do powstania obecnego kryzysu? W jaki sposób moglibyśmy przeprojektować system z myślą o rozwiązaniu licznych złożonych problemów – czyli zmienić kształt systemu w sposób eliminujący obecny problem? Czy my sami – ze względu na mentalność i paradygmaty, na których się opieramy – staliśmy się źródłem własnego problemu?”

Wymiar **Rozumienie systemów** zawsze oznacza świadomość powiązania organizacji z szerszą siecią relacji tworzących środowisko gospodarcze, polityczne i naturalne. Do powiązań tych należy długofalowy związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy podejmowanymi decyzjami a przyszłymi wynikami. Niski wynik w wymiarze **Rozumienie systemów** sugeruje, że koncentrujesz się na zbyt wąskiej perspektywie – być może wyłącznie na optymalnym funkcjonowaniu własnego działu lub departamentu, nie zaś na optymalnym dopasowaniu pomiędzy Twoją (Waszą) rolą a sposobem funkcjonowania całej organizacji. Być może interesujesz się wyłącznie krótkofalowym dobrostanem organizacji, nie uwzględniając szerszej sieci relacji wykraczających poza jej granice. Musisz rozważyć możliwości rozszerzania owych relacji z myślą o wdrażaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych stron – dla Twojej organizacji i dla szerszego systemu, którego jesteście zaledwie częścią. Wielcy przywódcy myślą globalnie, nie tylko w ujęciu globalnej strategii konkurencyjności, lecz także dobra globalnego.

Niski wynik nie musi być powodem do paniki, o ile Twoje skłonności do koncentracji na sytuacjach kryzysowych nie rodzą kompromisowych rozwiązań przy opracowywaniu strategii długoterminowych i docelowych konstrukcji systemów. Przystawanie teorii i praktyki perspektyw systemowych/ społecznościowych to proces czasochłonny – natomiast jest gwarancją większej siły przywódczej i zwiększenia Twojego wpływu jako przywódcy. Niski wynik w wymiarze **Rozumienie systemów** sugeruje jedynie, że stoisz w obliczu stosunkowo stromej krzywej uczenia się, jeżeli zamierzasz osiągnąć kolejny poziom zdolności przywódczych.

## Wyniki powiązane

Niski wynik w wymiarze **Rozumienie systemów** może być powiązany z niskim wynikiem w wymiarze **Realizacja celów**. Brak perspektywy systemowej może mieć ujemny wpływ na efekty działań organizacji. Ponadto niski wynik w tym wymiarze przekłada się na wysokie wyniki w obszarze **Reaktywności**, które z kolei świadczą o skłonności do doraźnego i powierzchownego rozwiązywania problemów. Takie podejście może sprzyjać wytwarzaniu schematów zarządzania kryzysowego: w pogoni za najnowszym objawem zapomina się o systemowej przyczynie danego problemu.

Możesz dowiedzieć się więcej na temat konkretnych zachowań wynikających z reprezentowanego przez Ciebie poziomu **Rozumienia systemów** z opisów skal składowych niniejszego wymiaru.

## Wrażliwość społeczna

Wymiar *wrażliwość społeczna* mierzy służebną perspektywę przywództwa. Mierzony jest stopień łączenia trwałych efektów własnej pracy ze służbą na rzecz społeczności i dobra globalnego.

## Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze *Wrażliwość społeczna* sugeruje, że przewodząc, zwracasz uwagę na korzyści dla szerszej pojmowanego społeczeństwa. Najprawdopodobniej koncentrujesz się na wpływie wywieranym przez Twoją organizację na społeczność lokalną – na pojedynczej kwestii, do której przywiązujesz wielką wagę, lub na sprawach o ogromnie szerokim zasięgu, takich jak dobro narodowe lub dobro planety. Przewodząc, wychodzisz z założenia, że organizacja ma obowiązek pełnić funkcję służebną, ponosząc odpowiedzialność za ochronę szerszej sieci relacji istotnych dla jej żywotności i prawidłowego funkcjonowania.

Taka perspektywa przyświecała najbardziej wpływowym liderom wszechczasów. Badania sugerują, że pogłębiona świadomość świata – w połączeniu z imperatywem służebności – reprezentuje niezwykle wysoki poziom rozwoju przywództwa. Wysoki wynik w wymiarze *Wrażliwość społeczna* oznacza, że prawdopodobnie bliskie Ci są niżej wymienione działania i sposób myślenia:

- Podkreślasz rolę organizacji jako jednostki odpowiedzialnej społecznie
- Tworzysz skuteczne sojusze z organizacjami politycznymi i społecznymi, by rozwiązywać potrzeby społeczności lokalnych
- Równoważysz dobro społeczne z zyskami krótkoterminowymi
- Działasz na rzecz poprawy wpływu wywieranego przez organizację na środowisko naturalne
- Postrzegasz organizację jako podmiot pełniący funkcję służebną wobec całej/ globalnej społeczności
- Prawdziwie troszczysz się o kwestie globalne/ społeczne

## Wynik niski

Niski wynik w wymiarze *Wrażliwość społeczna* niekoniecznie oznacza, że nie dbasz o dobro społeczności lokalnej. Być może absorbują Cię życie rodzinne i rozwój kariery zawodowej. Być może – niezależnie od obowiązków zawodowych – angażujesz się w życie społeczności lokalnej, natomiast Twoja rola w pracy nie przekłada się na rzeczywisty wpływ na kwestie o szerszym znaczeniu. Być może pracujesz dla organizacji, która zajmuje się odpowiedzialnością za ochronę szerzej pojmowanego środowiska i pełni w wobec niego funkcję służebną jedynie w warstwie deklaratywnej. I wreszcie – niski wynik może stać się dla Ciebie szansą na rozważenie znaczenia Twojej pracy i wywieranego przez nią wpływu.

Warto zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy otwarcie mówisz o sprawach, na których Ci zależy i wspierasz je działaniem?
- Czy rozważałeś(-aś) długofalowe skutki własnego przywództwa?
- Czy skupiasz się przede wszystkim na sobie i własnych potrzebach?
- Czy masz poczucie wyłączenia poza nawias najistotniejszych spraw współczesnego świata?

Poprawa wyniku w wymiarze *Wrażliwość społeczna* odzwierciedla przejście w kierunku bardziej całościowego postrzegania roli organizacji w społeczeństwie, w tym rosnącej świadomości roli przywództwa przynoszącego efekty bardziej długotrwałe, niż okres pełnienia funkcji lidera czy też życia przywódcy.

## Zrównoważona produktywność

Wymiar *Zrównoważona produktywność* mierzy umiejętności osiągnięcia wyników w sposób podtrzymujący lub zwiększający ogólną długoterminową skuteczność działania organizacji. Mierzy umiejętność zbilansowanego planowania zasobów ludzkich i technicznych na rzecz zrównoważonych korzystnych wyników w perspektywie długofalowej.

### Wynik wysoki

Masz umiejętność osiągnięcia spójnych wyników w perspektywie długofalowej. Dzięki długoterminowej perspektywie możesz stawiać na rozwój trwałych osiągnięć, nie na skuteczność rezultatów tymczasowych. Wprowadzając wymagające standardy zapewniasz wsparcie w ich realizacji i podkreślasz realizację kolejnych kluczowych etapów pracy. Zdolność do utrzymania opisanej równowagi sugeruje wysokorozwinięte umiejętności w obszarze zarządzania projektami długoterminowymi przez zapewnianie koniecznych zasobów i koncentrację na celach, nie przez przeciążanie zadaniami członków zespołu.

Rozwijasz i wspierasz organizację zdolną do trwałego osiągnięcia doskonałych wyników w sposób zapewniający pracownikom nieustanną odnowę i nieprowadzący do efektu wyczerpania:

- Wykorzystujesz praktyki zarządcze sprzyjające wynikom długofalowym
- Przewodzisz w sposób wzmagający skuteczność działań, bez efektu wypalenia u członków zespołu
- Doskonałych efektów pracy nie osiągasz kosztem pracowników
- Umiesz równoważyć długoterminowe wyniki z dobrą kondycją organizacji
- Właściwie gospodarujesz zasobami, aby nie wyczerpywać pracowników
- Utrzymujesz wysoki poziom morale w perspektywie długoterminowej
- Równoważysz zyskowność krótkoterminową z długofalowym efektem zrównoważenia

## Wynik niski

Niski wynik w wymiarze *Zrównoważona produktywność* sugeruje potencjalną skłonność do zbyt wąskiej percepcji znaczenia sukcesu. Koncentracja na wynikach krótkofalowych może wywoływać efekt zniekształcania celów, a także ograniczać umiejętności przywódcze i jasnego komunikowania przyczyn realizowanych działań – co z kolei oznacza, że codzienna praca odbywa się w warunkach wysokich oczekiwań, ograniczonego pola widzenia, niewystarczających zasobów i niskiego morale.

Być może cenisz własną produktywność, umiejętność osiągnięcia lepszych wyników przy zaangażowaniu ograniczonej ilości zasobów. W środowiskach wysoce konkurencyjnych takie podejście uważa się często za pożądane. Należy jednak pamiętać, że dzisiejszy sukces może stanowić zagrożenie dla długoterminowej kondycji organizacji. Zarządzanie kryzysowe może przybrać formę przyzwyczajenia ze szkodą dla morale i dla jakości zespołu: wydajność pracy spadnie, a oddani pracownicy zaczną odchodzić.

Być może zacząłeś(-ęłaś) uważać osiągnięcie wysokich wyników za taktykę przetrwania, wymagającą wywierania na pracownikach presji osiągnięcia odpowiednich rezultatów za wszelką cenę. Taka strategia oznacza, że efekty osiąga się kosztem osób faktycznie wykonujących pracę. Poświęca się działania związane ze wzmacnianiem pozycji i uczeniem pracowników na rzecz tymczasowej produktywności. W ujęciu długofalowym tego rodzaju strategię poważnie naruszają wizję organizacji, sprzyjając cynizmowi.

Słabsze wyniki w tym wymiarze sugerują, że źle radzisz sobie ze stresem, przyjmując stanowisko całkowitej orientacji na zadaniowość ze szkodą dla długofalowej kondycji Twojej organizacji. Warto zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy koncentrujesz się na zyskach krótkoterminowych?
- Czy większość czasu spędzasz w warunkach kryzysu, „gasząc pożary”?
- Czy masz skłonność do nieefektywnej dystrybucji zasobów?
- Czy prognozujesz tendencje związane z wynikami wyłącznie w ujęciu krótkoterminowym?
- Czy masz trudności z uwzględnianiem ludzkich potrzeb bezpośrednich podwładnych?
- Czy niechętnie podchodzisz do koniecznej dyscypliny zarządzania projektami?
- Czy masz skłonność do błędnej oceny ludzkich możliwości?
- Czy zbyt rzadko ustalasz cele w ujęciu długofalowych uwarunkowań o znaczeniu strategicznym?

Wymiar *Zrównoważona produktywność* wyraża zaangażowanie w realizację długofalowych celów organizacji. Poprawa wyniku w tym wymiarze oznacza jednocześnie poprawę poczucia sukcesu długoterminowego i skutecznego przywództwa.

## Myślenie systemowe

Wymiar *Myślenie systemowe* mierzy skłonność do myślenia i działania z perspektywy systemu, a także do podejmowania decyzji z uwzględnieniem jego kondycji długoterminowej.



## Wynik wysoki

*Myślenie systemowe* jest tożsame ze zwracaniem uwagi na złożoną interakcję pomiędzy licznymi zmiennymi współtworzącymi bieżące problemy. Wysoki wynik w wymiarze *Myślenie systemowe* oznacza wybitne umiejętności w obszarze analizy podstawowych przyczyn problemów. Nauczyłeś(-aś) się rozważać długofalowe powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, a także składowe organizacji (schemat pozyskiwania zasobów, technologia, struktura, kultura itd.) w kontekście ich interakcji (wzajemnej i z otoczeniem) i powiązania z osiąganymi wynikami. Analiza wpływu bieżących działań na przyszłe wyniki rynkowe jest źródłem inspiracji w myśleniu strategicznym. Rozważając wzajemną interakcję procesów związanych z organizacją przyczyniasz się do tworzenia jej wizerunku makro. Otwierasz organizację na dopuszczalność pytań, czy działania objęte określonym procesem zapewniają jej wartość dodaną i umożliwiają pomiar efektywności, zapewniając tym samym możliwość śledzenia wpływu korzystnych zmian na poszczególne działy i jednostki funkcjonalne.

Wysoki wynik w wymiarze *Myślenie systemowe* oznacza, że radzisz sobie ze złożonymi kwestiami, dostrzegając określone wzorce w skądinąd rozproszonych lub wysoce zbiurokratyzowanych działaniach. Przewodząc innym, koncentrujesz się na szerszej perspektywie i wprowadzasz zmiany na poziomie systemowym. Zdajesz sobie sprawę z faktu, że sukces długofalowy wymaga powiązania wizji ze strategią, a także iż określona strategia przekłada się na strukturę systemu. Pomagasz innym również dostrzegać wymienione zależności. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że:

- Nieustannie pamiętasz o szerszej perspektywie
- Zmieniasz konstrukcję systemu z myślą o jednoczesnym rozwiązywaniu licznym problemów
- Rozwijasz systemy organizacji w kierunku zapewniającym realizację planowanych osiągnięć
- Dostrzegasz efekt integracji pomiędzy wszystkimi częściami systemu
- Upraszczasz nadmiernie złożone procesy
- Przewidujesz konsekwencje bieżących działań
- Znajdujesz przełomowe strategie i rozwiązania
- Przyjmujesz możliwie szeroki ogląd trudnej sytuacji

## Wynik niski

Być może Twoja perspektywa jest zawężona – stale gasisz pożary, przyjmujesz postawę obronną i we wszystkim upatrujesz możliwości wprowadzania błyskawicznych rozwiązań. Perspektywa systemowa może zostać przesłonięta strukturami organizacyjnymi, sprzyjającymi obronie własnego terytorium przez pionierów, działy i jednostki funkcjonalne. Starając się rozwiązywać problemy w trybie awaryjnym stajesz w obliczu ryzyka pominięcia zależności pomiędzy źródłem problemu a strukturą organizacji. Ponadto istnieje prawdopodobieństwo, że Twój ogląd sytuacji jest zawężony lub zbyt krótkofalowy by dostrzec zależność pomiędzy problemami bieżącymi, a relacjami, między organizacją, a jej otoczeniem. Starając się sprostać wielorakim oczekiwaniom o charakterze „politycznym”, możesz również pominąć konieczne działania służące usuwaniu głębokich, strukturalnych przyczyn zaistniałych problemów. Oznacza to, że wiele problemów będzie nawracać przy jednoczesnym rozpadzie pożądanym procesów i wprowadzaniu rozwiązań kompromisowych, nie zaś optymalnych.

Lepsze wyniki długoterminowe, skuteczne rozwiązywanie problemów i poprawa procesów organizacyjnych wymagają perspektywy szerszej i długoterminowej. Taki cel trudno osiągnąć samodzielnie. Wymaga on pozyskania informacji od całej organizacji, co umożliwi właściwą interpretację wyników i powiązanie ich z mierzalnymi procesami. Bez orientacji na proces liczba dostępnych środków służących poprawie zostaje ograniczona, a zasady wzajemnej interakcji między procesami pozostają owiane mgłą tajemnicy.

Na braku perspektywy systemowej na wszystkich poziomach ucierpi wzajemna spójność poszczególnych systemów organizacyjnych. Działania będą podejmowane na próżno, a ich skutki – dalekie od optymalnych. Warto zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy wierzysz w magiczne, szybkie, jednorazowe rozwiązania?
- Czy przedkładasz przekonanie o umiejętności kontrolowania wszystkiego nad rzetelną ocenę sprawności systemów?
- Czy rzadko rozważasz konsekwencje i wyniki własnych działań?
- Czy podejmujesz decyzje w oparciu o obarczanie innych winą za dotychczasowe efekty działań?
- Czy poświęcasz niewiele czasu na analizowanie wzajemnej interakcji pomiędzy poszczególnymi elementami systemu pod kątem bieżących wyników?

Przyjęcie szerszej perspektywy uwalnia przywódców od konieczności mikrozarządzania o charakterze obronnym i wprowadza organizację na drogę poprawy. Wzmocnienie kompetencji *Myślenie Systemowe* przyczynia się do sformułowania nowego oglądu efektywności, zapewniając organizacji szybkie i wymierne korzyści.

“Istnieją trzy podstawowe elementy przywództwa: pokora, przejrzystość i odwaga”

~Fuchan Yuan

# 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.

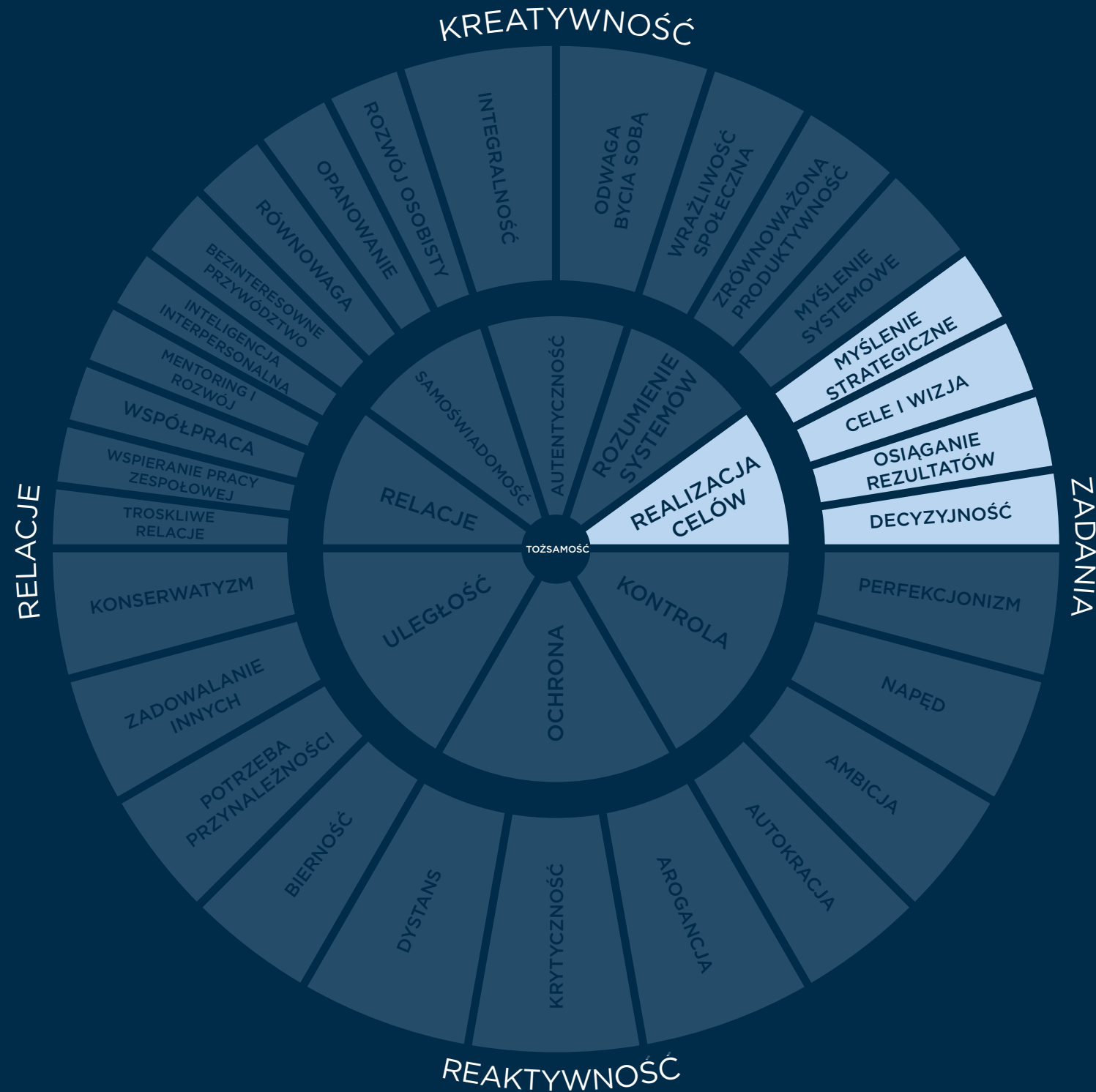
Umiesz wzmacniać pozycję innych dzięki właściwej strukturze procesu twórczego i umiejętnościom jego przekazywania. Umiesz tworzyć wizję i przekładać ją na język strategii, strategię do postaci celów, a cele na działania przynoszące pożądane wyniki. Zarażasz innych optymizmem, kreatywnością i naturalną 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 osiąganych 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 określane 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.

## Myślenie strategiczne

Wymiar *Myślenie strategiczne* 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 *Myślenie strategiczne* 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, gwarantujące Twojej organizacji optymalną wejściową pozycję rynkową.

Wysoki wynik w wymiarze *Myślenie strategiczne* 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 *Myślenie strategiczne* 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 osiąganych 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 wiktani 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 *Myślenie strategiczne* sugeruje, że Twojemu stylowi przywódczemu brakuje wystarczającej koncentracji na kwestiach o znaczeniu strategicznym. Potencjalnie – acz niekoniecznie zgodnie ze swoją intencją – możesz narażać organizację na pogorszenie osiąganych wyników.

Niski wynik w wymiarze *Myślenie strategiczne* 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

## Cele i wizja

Wymiar *Cele i 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 *Cele i 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 osiąganych 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 *Cele i 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 przewożenie innym.

## Osiągnięcie rezultatów

Wymiar *Osiągnięcie rezultatów* 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 osiągnięcia 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 osiągnięcia pożądanych efektów – umiesz także podnosić poprzeczkę współpracownikom.

Doskonałe rezultaty zawdzięczasz następującym cechom i zachowaniom:

- Orientacji na działania i koncentracji na wynikach
- Utrzymywaniu wysokiego poziomu energii, sprzyjającej osiągnięciu 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
- Zamiłowaniu do tego, co robisz
- Odpowiednim kwalifikacjom technicznym
- Dotychczasowym licznym korzystnym doświadczeniom w sferze osiągnięcia sukcesu
- Działaniami służącym realizacji podjętych zobowiązań

### Wynik niski

Niski wynik w wymiarze *Osiągnięcie rezultatów* 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 *Napęd (Wysokie obroty)*. 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 *Osiągnięcie rezultatów* zawsze jest sygnałem zbliżającej się sytuacji kryzysowej. Uczciwe 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?

## Decyzyjność

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

### Wynik wysoki

Podejmujesz 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 bezczynność. 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:

- Podejmujesz 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
- Podejmujesz trudne decyzje, jeżeli jest to konieczne

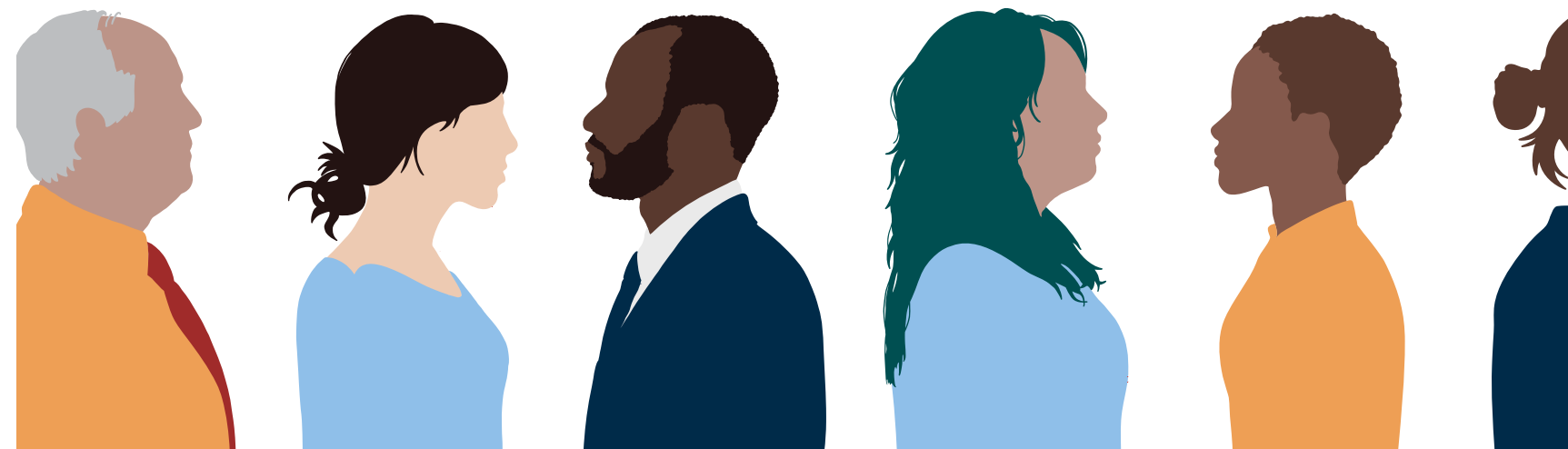
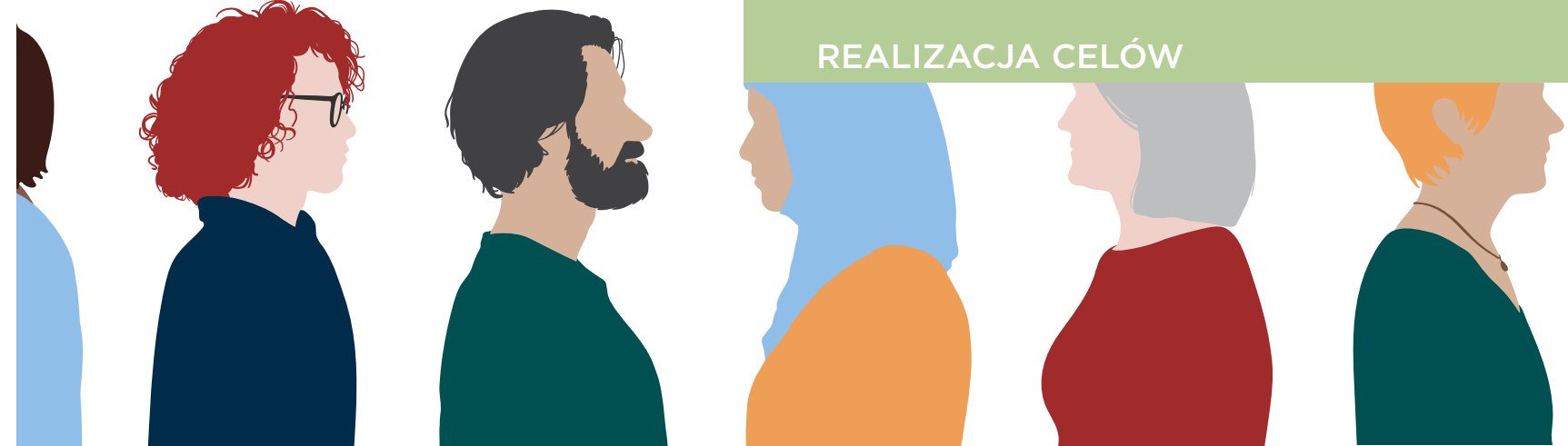
### Wynik niski

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 umożliwiającym 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.

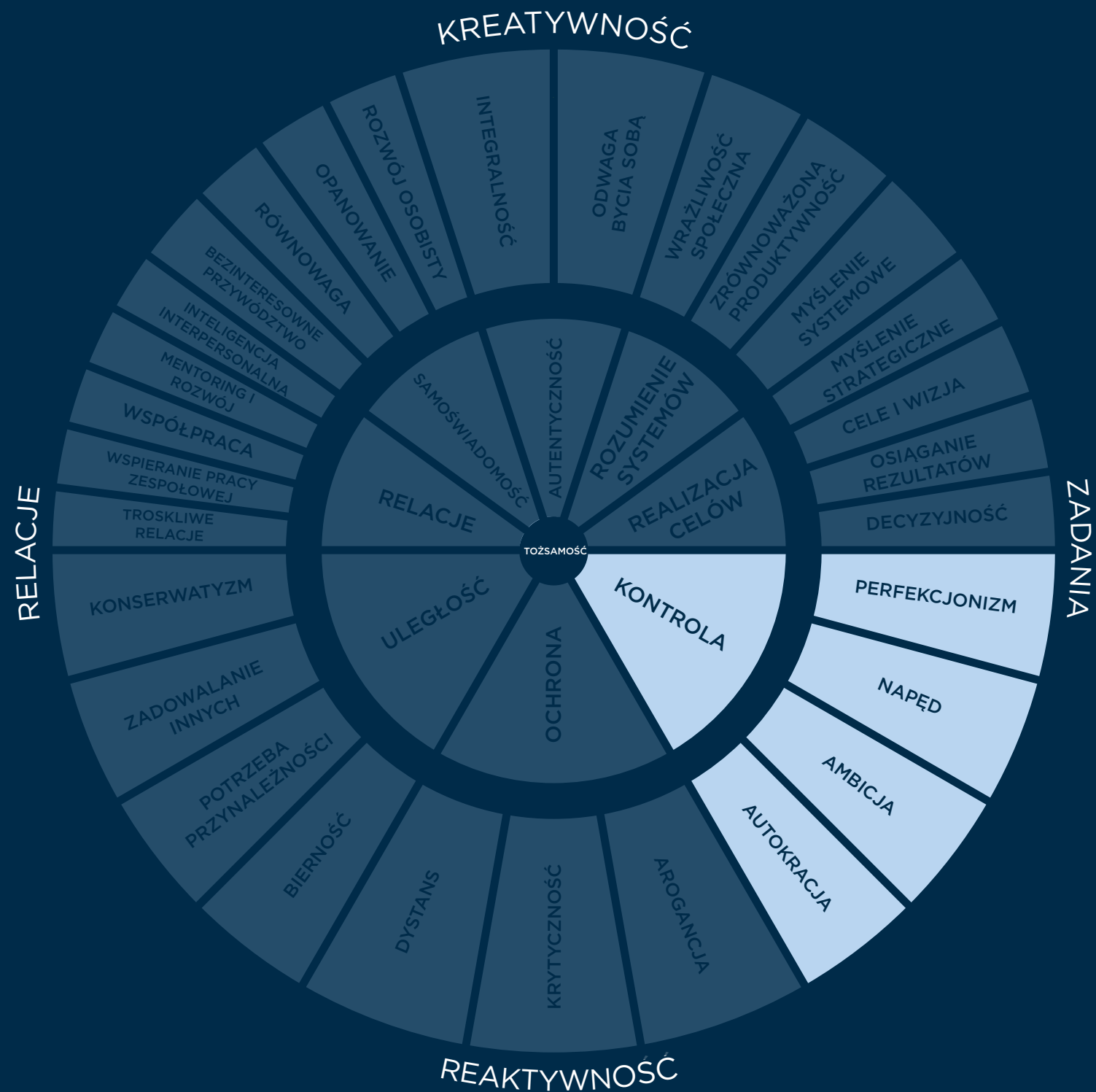
Niski wynik w wymiarze *Decyzyjność* wiąże się często z wysokim wynikiem (lub większą ich liczbą) w wymiarach **Uległość / Ochrona**. Sugeruje to, iż brak decyzyjności w działaniu jest pochodną założenia wewnętrznego łączącego osobiste poczucie bezpieczeństwa i/lub własnej wartości z aprobatą i spełnianiem 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.



“Czynienie wielkich rzeczy jest trudne, ale dowodzenie wielkimi sprawami jest jeszcze trudniejsze.”

~Friedrich Nietzsche



## KONTROLA

### 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 cztery składowe: *Perfekcjonizm*, *Napęd (Wysokie obroty)*, *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 określeniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samopostępowanie 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 osiągania 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 osiąganie 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 **Samoświadomość**. 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 **Autentyczność**, ponieważ przywiązywanie nadmiernej wagi do niższej lub wyższej pozycji w otoczeniu rodzi skutki w postaci wikłania 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 pożądanych 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 osiągniętą 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 zastrzeganiu dotrzymania drobnych 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, gwarantującą 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 (*Napęd*), nieumiarkowanej kontroli (*Autokracja*), zachowań o charakterze *Krytycznym* i wrażenia *Arogancji*. Zastanów się również nad wynikami w wymiarach *Zadowalanie 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 nieumiarkowanych 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.

## Napęd (Wysokie obroty)

Wymiar *Napęd (Wysokie obroty)* mierzy skłonność do funkcjonowania na przesadnie wysokich obrotach. Odzwierciedla stopień przekonania, że poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa należy uzależnić od wybitnych osiągnięć dzięki ciężkiej pracy. Mierzy również potrzebę utrzymywania wysokiej wydajności i doskonałych wyników jako koniecznego warunku wewnętrznego poczucia wartości jako człowieka. Wysoka etyka pracy może być silną stroną wymiaru *Napęd* pod warunkiem utrzymania równowagi i umiejętności równoważenia pomocy innym w osiągnięciu pożądanych rezultatów z sukcesami osobistymi.

### Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze *Napęd* może sugerować występowanie wymienionych niżej skłonności:

- Intensywna praca do późnych godzin
- Nieustanne zmuszanie się do osiągnięcia dobrych wyników
- Trudności ze zrelaksowaniem się lub „zdjęciem nogi z gazu”
- Intensywna praca, uniemożliwiająca zajęcie się rozwojem innych z myślą o podniesieniu poziomu ich umiejętności, a w efekcie delegowaniu części własnych obowiązków

- Ciągłe próby realizacji zbyt wielu zobowiązań, skutkujące utratą koncentracji na najbardziej strategicznej taktyce podnoszenia wartości organizacji
- Zaniżanie wartości umiejętności pozostałych członków zespołu, samodzielna realizacja wszystkich zadań, zaniedbywanie rozwoju pozostałych
- Potrzeba akceptacji ze strony zwierzchników /osób równych rangą lub zadowalania ich, skutkująca przeciążeniem pracą i utratą umiejętności odmowy oraz ustanawiania realnych priorytetów i terminów realizacji
- Zdecydowanie, działanie na wysokich obrotach, koncentracja na osiągniętych wynikach
- Poświęcanie nadmiernej uwagi pozorom, dążenie do utrzymania wizerunku osoby wysoce kompetentnej i całkowicie pewnej siebie
- Zbytne obciążanie się pracą, skutkujące trybem realizacji zadań w warunkach stresu
- Wprowadzanie wyśrubowanych standardów w obszarze planowanych wyników (obowiązujących Ciebie i innych)
- Komunikowanie przesłanki – pracą do późnych godzin – że od innych oczekuje się tego samego
- Dążenie do bezkompromisowej realizacji wszystkich zadań ze szkodą dla koncentracji na rzeczach najistotniejszych
- Wprowadzanie atmosfery sprzyjającej realizacji celów krótkoterminowych, niemożliwych do utrzymania w perspektywie długofalowej ze względu na efekt wypalenia (u Ciebie i u innych)
- Utrata perspektywy realnych i praktycznych kompromisów koniecznych do realizacji podjętych zobowiązań
- Przesadzona samoorganizacja

*Napęd (Wysokie obroty)* jest założeniem zawyżającym znaczenie silnych stron. Wysoka etyka pracy to jedno – natomiast gdy od zrealizowania wszystkich możliwych zadań uzależnia się poczucie bezpieczeństwa i własnej wartości, imperatyw pracy staje się kompulsywny; zaczyna wówczas brakować czasu na wspieranie rozwoju innych i następuje efekt utraty koncentracji na zadaniach, umożliwiającej ich strategiczne priorytetyzowanie. Mimo iż wniosek może wydawać się sprzeczny z intuicyjnymi przekonaniem, praca na wyśrubowanych obrotach może szkodzić całokształtowi osiągniętych wyników. Skłonność do pracy na zbyt wysokich obrotach może być pochodną wysokiego wyniku w wymiarze *Perfekcjonizm*. Nadmiernie wysokie obroty mogą również wywoływać efekt w postaci zachowań związanych z wymiarami *Autokracja* i *Krytyczność*. Wreszcie, co nie mniej istotne, warto rozważyć wyniki w wymiarach *Potrzeba przynależności* i *Zadowalanie innych*. Wysoki wynik świadczyłby o prawdopodobieństwie skłonności do podejmowania przesadnej liczby zobowiązań ze względu na chęć zyskania aprobaty otoczenia.

### Wynik niski

Niski wynik w wymiarze *Napęd (Wysokie obroty)* jest objawem korzystnym. 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 zbyt dużą potrzebą ciężkiej pracy jako warunku dobrego samopoczucia. 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 umożliwia 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 osiągania doskonałych wyników
- Ciężka praca służąca zwróceniu na siebie uwagi jako na osobę zdolną do wysokiej wydajności i osiągania 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 szczeblem w piramidzie korporacyjnej
- Przekuwanie konfliktu do postaci konkursu wygrany-przegrany 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 postaci 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*, *Napęd (Wysokie obroty)* 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 uzależnienia 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 pożądanego efektu
- 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 niepodejmujących 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 przywódcy.

# 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 wzmocnieniem własnej pozycji i wyższością wobec innych.

## Założenia wewnętrzne

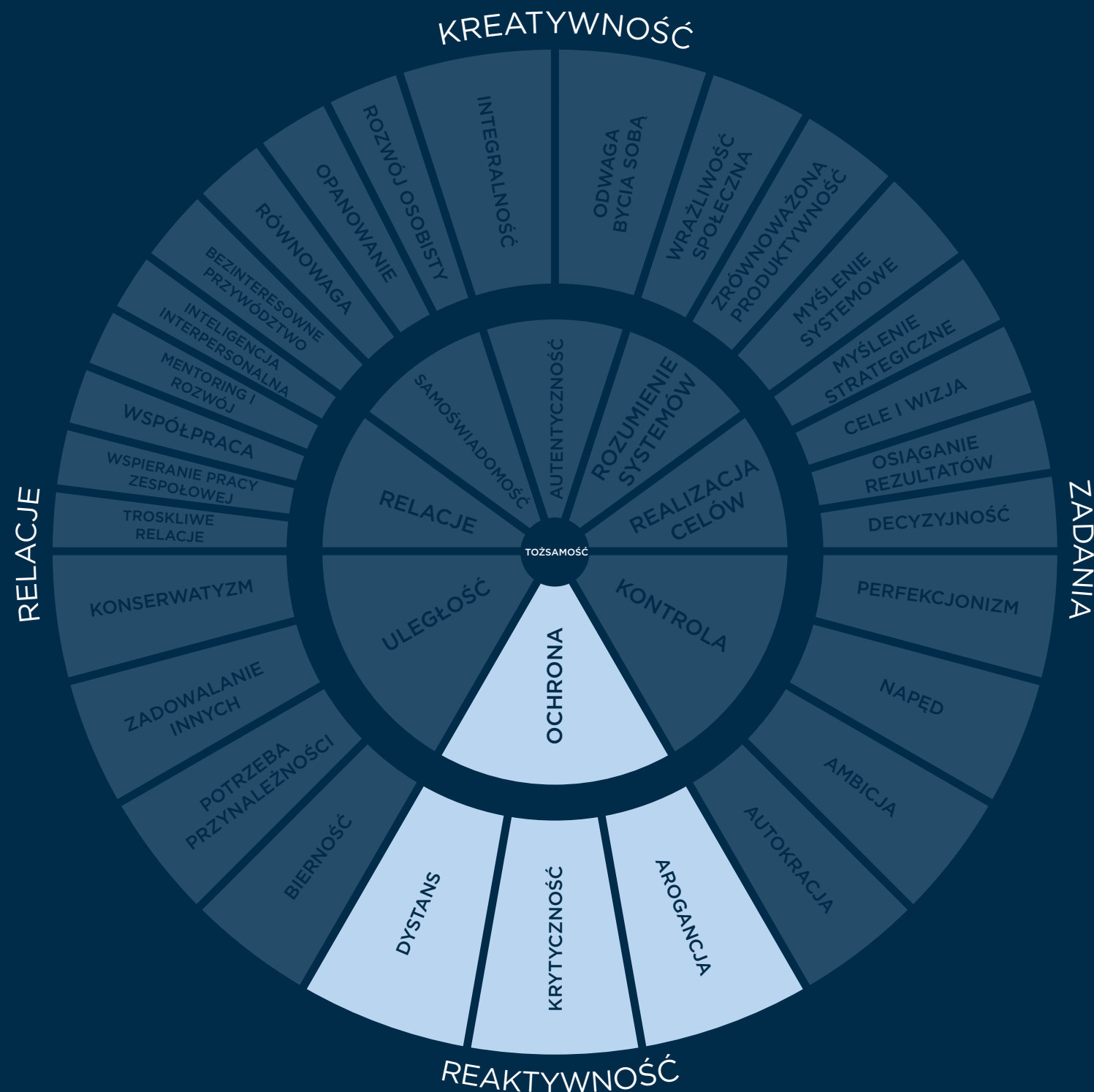
Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określaniu własnej tożsamości, to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samo postrzeganie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem **Ochrona** obejmują następujące przesłanki:

- 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, nieomyślności
- 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, Autentyczność i Samoświadomość** 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, efektywnych, 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 najłagodniejszą 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, zbytnie 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 *Dystansu* 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 *Dystans* 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.

# 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 cztery skale składowe: *Konserwatyzm*, *Zadowalanie innych*, *Potrzeba przynależności i Bierność*. Każda z nich jest przeciwstawnie powiązana z 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

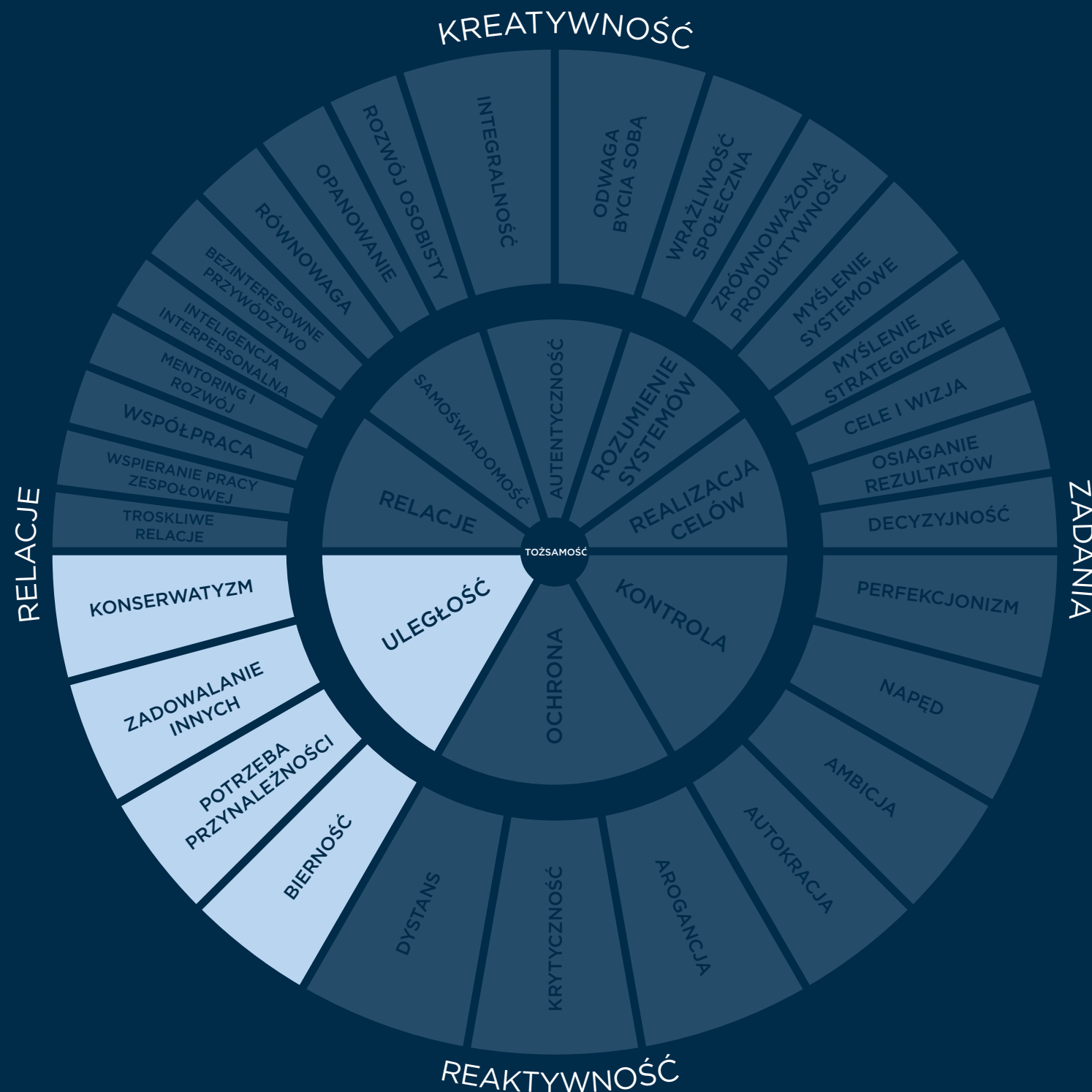
Założenia wewnętrzne to kanon przekonań służących określaniu własnej tożsamości; to wewnętrzne zasady lub poglądy definiujące samostrzeżenie i relacje ze światem. Założenia wewnętrzne związane zazwyczaj z wymiarem **Uległość** obejmują następujące przesłanki:

- 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**:

- Przezorne 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
- Słuchasz 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 wiktymizacji. 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 powstrzymywanie 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 Autentyczność**. 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.

## Konserwatyzm

Wymiar *Konserwatyzm* mierzy konserwatyzm w myśleniu i działaniu oraz skłonność do przestrzegania procedur i postępowania zgodnie z zasadami obowiązującymi w organizacji, z którą jest związany uczestnik badania. Wymiar ten jest neutralny lub lekko ujemny w korelacji z wymiarami **Kreatywności**. Oznacza to, że Twój wynik w niniejszym wymiarze może być silną lub słabą stroną, zależnie od Twojej sytuacji zawodowej. Ustalając, czy niniejszy wynik jest korzystny, rozważ pozostałe wyniki wymiaru **Uległość**.

## Wynik wysoki

Wysoki wynik w wymiarze *Konserwatyzm* oznacza, że:

- Postępujesz zgodnie ze standardowymi zasadami i obowiązującymi procedurami
- Stosujesz zasady zarządzania w oparciu o określoną politykę, regulaminy i procedury
- Motywujesz innych, przekonując do zachowań zgodnych z procedurami/ standardami i nagradzając podwładnych w oparciu o analogiczne kryteria
- Zwracasz uwagę na pozory, zgodność z zasadami dotyczącymi prezencji i zgodność z formalnymi relacjami wynikającymi ze schematu organizacyjnego firmy
- Myślisz konserwatywnie i działasz zgodnie z zasadami określonymi przez kulturę organizacyjną

Wysoki wynik w wymiarze *Konserwatyzm* nie musi stanowić problemu. Wysoki wynik znakomicie wpisuje się w zasady działania organizacji biurokratycznych i/lub zawodów, w wypadku których zachowanie zgodności z procedurami może być plusem, nie zaś ograniczeniem. Uwzględnij wynik w wymiarze *Potrzeba przynależności* – jeżeli również w tym wypadku jest wysoki, połączenie obu wyników sugeruje, że Twoje konserwatywne przyzwyczajenia mogą być problematyczne. Pokróćce: oznacza funkcjonowanie w świecie zbyt wązko schematów (wynikłych z konwenansów i z potrzeby przynależności) i zarządzanie z takiegoż poziomu, oraz brak umiejętności nieschematycznego myślenia i zarządzania.

## Wynik niski

Niski wynik w wymiarze *Konserwatyzm* uznaje się za objaw korzystny. Oznacza on jedynie, że Twój potencjał wyrazu twórczego i przywództwa prawdopodobnie nie jest ograniczony wysoką potrzebą konserwatywnych zachowań. Sugeruje umiejętność nieschematycznego myślenia oraz brak powiązań pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa i postępowaniem zgodnie z konwenansami. Oznacza umiejętność przewodzenia w oparciu o wewnętrzne poczucie autorytetu (jeżeli pozostałe wyniki obszaru **Reaktywności** wykresu są również niskie). 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 osiąganych 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.

## 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 *Zadowalanie innych* 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 tożsamy 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 wewnętrznie 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.

## 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 pożądanej 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.
- Doświadczenie 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 *Bierne* 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.

“Prowadź. Rób to, co słuszne i co jest potrzebne. I rób to z pokorą. A potem porozmawiajmy o przywództwie.”

~David Spach

## 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 samopoznanie i motywacja wewnętrzna uczestnika badania są pochodną uwarunkowań wewnętrznych – a w jakim decydują o nich oczekiwania, zasady lub warunki zewnętrzne.

### Wynik wysoki

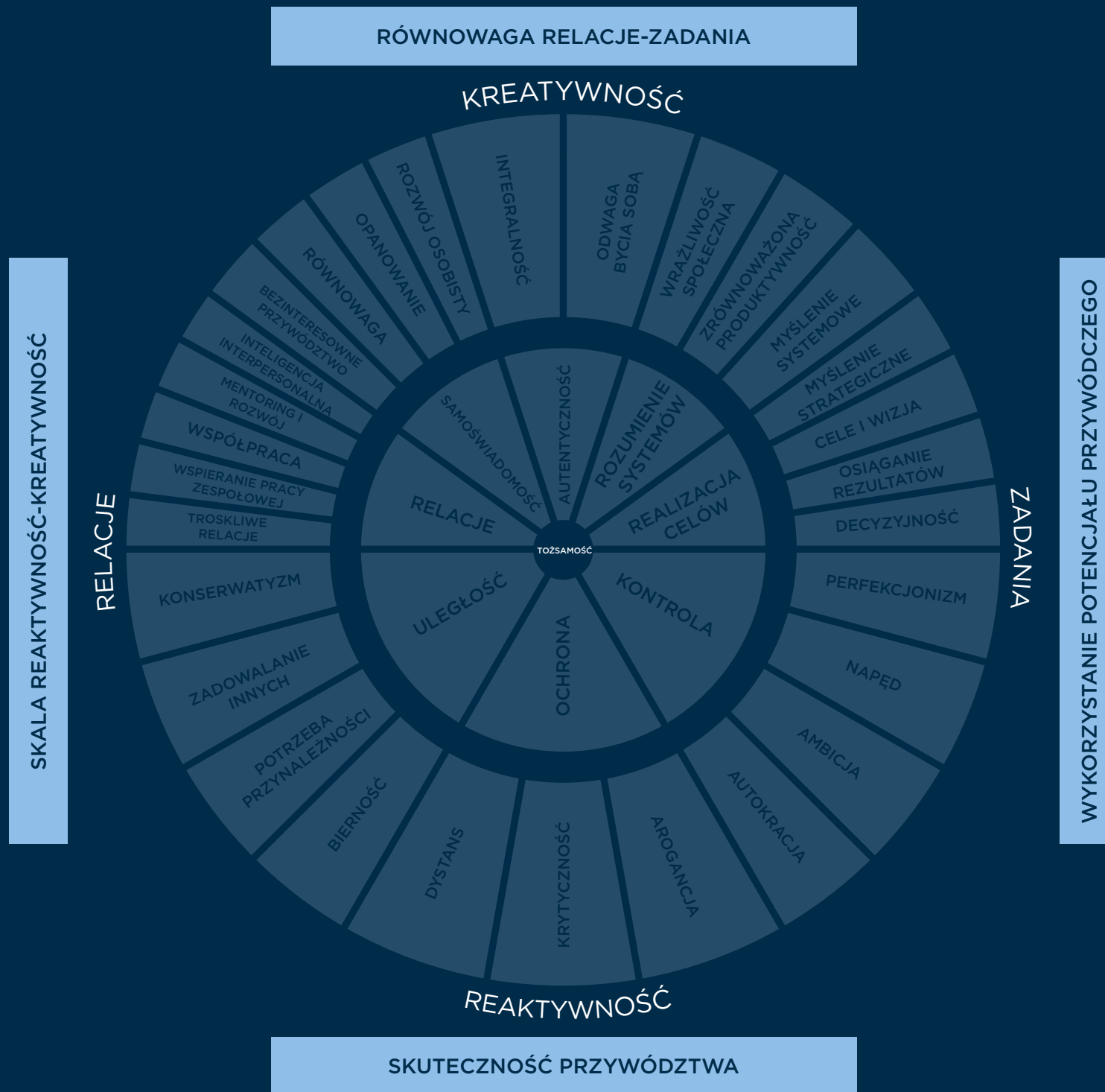
Wysoki wynik sugeruje, że żyjesz, nawiązujesz relacje, pracujesz i uczysz się przede wszystkim w zgodzie z orientacją na kreatywność. Oznacza to, że skupiasz się głównie na tworzeniu (wprowadzaniu w życie) tego, na czym najbardziej Ci zależy. Skupiasz się na wizji cennych dla siebie wyników. Kierujesz 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 osiąganych 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 jaki 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 powinienesz(-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 powinienesz(-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 powinienesz(-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 z jakości jego/jej przywództwa.
- Jego (jej) styl przywództwa powinien stać się wzorem dla innych.
- Jest przykładem idealnego lidera.
- Jego (jej) przywództwo jest cenne dla rozwoju organizacji.
- W sumie jest bardzo skutecznym liderem.

### 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.



# PLAN ROZWOJU PRZYWÓDZTWA™

[Pobierz wersję edytowalną tutaj](#)

**NAZWA:**

Plan Rozwoju Przywództwa

**DATA:**

## WPROWADZENIE

Plan ten definiuje ogólne zamierzenia związane z moim przywództwem, a także cele doskonalenia się, które deklaruję i do których dążę.

Cele te mają być realistyczne i praktyczne. Jednocześnie stanowią one dla mnie, jako lidera, wyzwanie. Pomogą mi one pogłębić moje podejście do przywództwa i wzmocnić mój pozytywny wpływ na innych.

Będę regularnie przeglądać i aktualizować go, aby mieć pewność, że odzwierciedla on moje najbardziej bieżące przemyślenia oraz że realizuję go i wykorzystuję zdobytą wiedzę.

## KONTEKST MOJEGO PRZYWÓDZTWA

Swoją pracę rozwojową opieram na spostrzeżeniach wynikających z badania Leadership Circle Profile, na informacjach zwrotnych otrzymanych w sposób formalny i nieformalny oraz na własnej szczerzej samoocenie.

Kluczowe spostrzeżenia na temat mojego przywództwa, które wpłyną na moje działania i dalszy rozwój.

## MOJA WIZJA

Mój rozwój jest ostatecznie zgodny z wieloletnią wizją tego, kim chcę być jako lider(-ka). Dążąc do realizacji mojego najważniejszego celu - One Big Thing - będę coraz pełniej realizować swoją wizję, co może nawet pozwoli spojrzeć na nią z nowej perspektywy.

Moja wizja tego, co staram się realizować poprzez moje przywództwo jest:

1. **Osobista.** Wizja wyraża mnie i obrazuje jak mój osobisty cel zmanifestuje się w przyszłości.
2. **Określona.** Definiuję ją, więc kiedy ta wizja zostanie zrealizowana, będę o tym wiedzieć i będą o tym wiedzieć inni.
3. **Strategiczna.** Nieograniczona barierami wynikającymi z obecnej rzeczywistości. Wyznacza kierunek, który umożliwi organizacji osiągnięcie wyższego poziomu w przyszłości.
4. **Wzniosła.** Wizja ta odwołuje się do moich najgłębszych wartości, najwyższych aspiracji i osobistego poczucia celu - także tych osób, którym przewodzę.
5. **Zbiorowa.** Ta wizja wymaga ode mnie wywierania wpływu i bycia otwartym na wpływ innych, udoskonalania i tworzenia wspólnego poczucia celu i kierunku.

Tworząc swoją wizję, zadaję sobie pytanie:

- Co bym zrobił(-ła) lub stworzył(-ła), gdybym mógł/mogła i gdybym wiedział(-a), że nie spowoduję zawodu i nie zostanę zwolniony(-a)?
- Co jest najbardziej potrzebne i musi się wydarzyć w systemie, którego jestem częścią?
- Co będzie za dwa lata, czego nie ma teraz? Za pięć lat?
- Gdzie będę, kim się stanę i co osiągnę?

Moja obecna wizja:

DLACZEGO MOJA WIZJA JEST DLA MNIE WAŻNA	DLACZEGO JEST TO WAŻNE DLA ORGANIZACJI/FIRMY

W ciągu najbliższych 3-9 miesięcy skoncentruję się na określonym nadrzędnym celu i wybranych zachowaniach w ramach rozwoju mojego przywództwa. Będzie to w zgodzie z wizją tego jakie ma być moje przywództwo w dłuższej perspektywie. Jestem świadomy(-ma), że jeśli nie będę uważny(-na), mogę sam(-a) sobie przeszkodzić.

## MÓJ NAJWAŻNIEJSZY CEL - „ONE BIG THING”

Mój Najważniejszy Cel - *One Big Thing* - to stwierdzenie dotyczące mojego przywództwa, które - gdyby stało się prawdziwie mocne - odblokowałoby moje przywództwo i podniosło je na nowy poziom. Osiągnięcie tego celu zmieniałoby w istotny sposób postrzeganie zarówno mnie jako lidera, jak i mojego pozytywnego wpływu w zakresie przywództwa. Cel ten stanowi dla mnie wyzwanie, deklaruję jego realizację i będę prosić o przekazywanie mi bieżących informacji zwrotnych.

Sformułuj cel w następujący sposób: „Jako lider [przedstaw cechę, którą chcesz się wykazać].”

Aby sprawdzić przykładowe cele One Big Thing, [kliknij tutaj](#)

Aby zachować zwięzłość i przejrzystość, postaraj się sformułować ten cel w mniej niż 10-12 słowach.

„MÓJ NAJWAŻNIEJSZY CEL” - ONE BIG THING	DLACZEGO JEST TO DLA MNIE WAŻNE? (wpływ na wyniki biznesowe, moje własne przywództwo, życie osobiste itp.)
Jako lider(-ka) ja...	

Kluczowe podejście, eksperymenty lub kroki, które podejmę w celu osiągnięcia najważniejszego celu - One Big Thing - (praktyki, zwyczaje, rytuały, zmiany itp.)

## „MOJE NAJWIĘKSZE OGRANICZENIE” „ONE BIG LIABILITY”

Każdy z nas ma skłonności reaktywne, które, jeśli nie są uświadomione i przemyślane, mogą zakłócać naszą efektywność poprzez zużywanie energii i przykuwanie uwagi. Zadaję sobie pytanie: „Jaki wzorzec myślenia/zachowania przejawiam, który, gdybym go porzucił, poczułbym(-łabym) się oswobodzony(-na) i mógłbym/mogłabym podnieść moje przywództwo na nowy poziom?”:

OŚWIADCZENIE DOT. ONE BIG LIABILITY	W JAKI SPOSÓB OGRANICZA MNIE TO JAKO LIDERA
Mam tendencję do...	

## OKREŚLONE ZACHOWANIA

Skoncentruję się na jednym zachowaniu, które ZACZNĘ wdrażać lub stosować częściej oraz na jednym, którego ZAPRZESTANĘ lub ograniczę. Nie są to jedyne zachowania, które zmodyfikuję, dążąc do osiągnięcia celu „One Big Thing” i unikania „One Big Liability”, ale skupię się na tych dwóch zachowaniach w szczególny sposób i będę za nie odpowiedzialny(-na).

*Określ swoje cele, nazywając je w czasie teraźniejszym. Dla zwięzłości i jasności postaraj się sformułować cele w mniej niż 10-12 słowach.*

ROZPOCZNIJ STOSOWANIE TEGO ZACHOWANIA <i>Zachowanie kreatywne, zauważalne, na którym od teraz się skupię</i>	ZAKOŃCZ STOSOWANIE TEGO ZACHOWANIA <i>Zachowanie reaktywne, zauważalne, stojące na przeszkodzie</i>
Przykład: Zabiera głos, gdy ma wątpliwości, nawet jeśli sprawia to, że ludzie czują się niekomfortowo	Przykład: Obwinia innych, gdy sprawy nie przebiegają zgodnie z założeniami

## ŚLEDZENIE POSTĘPÓW W ROZWOJU

Będę śledzić moje postępy w osiągnięciu celu One Big Thing i identyfikować zachowania, aktywnie gromadząc informacje zwrotne od innych, którzy mnie obserwują.

Zbuduję „Krąg odpowiedzialności” składający się z 5-8 zaufanych osób, na których będę polegać w zakresie informacji zwrotnych na temat mojej One Big Thing i zachowań. Mogą być to osoby, które zaprosiłem(-łam) do osceny 360°. Są to osoby, których zdanie szanuję, mają możliwość regularnego obserwowania moich zachowań przywódczych i które są gotowe przekazać mi szczerze informacje zwrotne na temat tego, co widzą.

**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**  
**NAZWA:** **EMAIL:**

*Omówię z tymi osobami moje ogólne zamierzenia i szczegółowe cele oraz poproszę je o dostarczenie częstych informacji zwrotnych o moich postępach.*

Osiągnięcia godne uwagi lub dodatkowe spostrzeżenia na podstawie otrzymanych informacji

## WYKORZYSTANIE PLANU ROZWOJU PRZYWÓDZTWA

Będę:

- regularnie przeglądać ten plan (co najmniej raz w miesiącu), aby mieć pewność, że działam i uczę się doskonalić moje przywództwo.
- aktualizować plan, aby odzwierciedlał moje najbardziej aktualne przemyślenia i odnotowywać postępy, które robię.
- dzielić się planem z innymi osobami, które mogą dostarczyć mi dodatkowych spostrzeżeń i informacji zwrotnych (np. z moim “Kręgiem odpowiedzialności”, szefem, coachem)

## Zalecana literatura dodatkowa

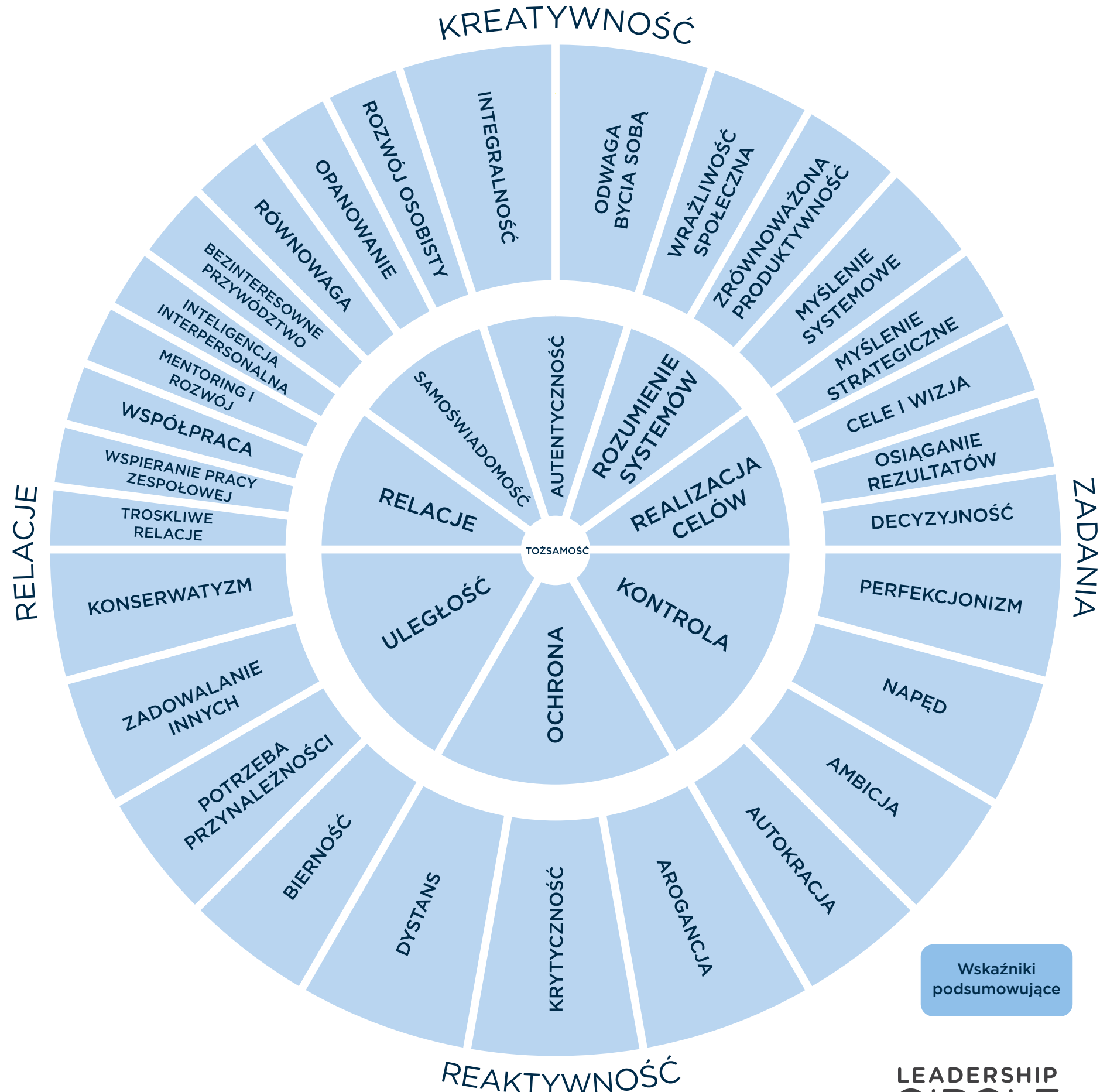
Naciśnij tutaj

## 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 - Strona internetowa

[www.LeadershipCircle.com](http://www.LeadershipCircle.com)



Wskaźniki podsumowujące